

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE FILOSOFIA, LETRAS E CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE ANTROPOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ANTROPOLOGIA SOCIAL

PEDRO JAIME DE COELHO JÚNIOR

Executivos negros: racismo e diversidade no mundo empresarial
Uma abordagem socio-antropológica

São Paulo, 2011

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE FILOSOFIA, LETRAS E CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE ANTROPOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ANTROPOLOGIA SOCIAL

Executivos negros: racismo e diversidade no mundo empresarial
Uma abordagem socio-antropológica

Pedro Jaime Coelho Júnior

Tese em co-tutela apresentada ao Programa
de Pós-Graduação em Antropologia Social
do Departamento de Antropologia
da Faculdade de Filosofia,
Letras e Ciências Humanas da
Universidade de São Paulo e à
Faculté d'Anthropologie et Sociologie
da Université Lumière Lyon 2,
para a obtenção do título de
Doutor em Ciência Social (Antropologia Social)
pela USP e do título de
Docteur en Sociologie et Anthropologie
pela Université Lyon 2, no quadro do
Colégio Doutoral Franco-Brasileiro.

Orientador: Prof. Dr. Kabengele Munanga

Co-orientador: Prof. Dr. Gilles Herreros

São Paulo, 2011

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE FILOSOFIA, LETRAS E CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE ANTROPOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ANTROPOLOGIA SOCIAL

TESE DE DOUTORADO

Executivos negros: racismo e diversidade no mundo empresarial
Uma abordagem socio-antropológica

Autor: Pedro Jaime Coelho Júnior

Orientador: Prof. Dr. Kabengele Munanga (USP)

Co-orientador: Prof. Dr. Gilles Herreros (Université Lyon2)

Banca: Prof. Dr. Eric Fassin (ENS/EHESS)
Prof. Dr. Guillermo Ruben (UNICAMP)
Prof. Dr. João Batista Borges Pereira (USP)
Profa.Dra. Maria de Lourdes Siqueira (UFBA)

São Paulo, 2011

Okê Arô!

*Oxóssi é o orixá da caça, da busca,
de quem está sempre em estado de querer conhecer.*

*Por isso as pessoas de Oxóssi
são afinadas com saber, reflexão e ação.*

Maria de Lourdes Siqueira

*Minha mãe achava estudo
a coisa mais fina do mundo.*

Não é.

A coisa mais fina do mundo é o sentimento.

Adélia Prado



À Pedro Jaime Alves Coelho (*in memoriam*)
e a tod@s @s executiv@s negr@s,
da primeira e da segunda geração.

Ao primeiro, escrevi certa vez as seguintes palavras
para dizer (e dizer-lhe) da força contida na sua ausência/presença:

Pierrô, menino, palhaço.
Nem viu o meu despertar,
meu caminhar,
meu alvorecer.

Pierrô, menino, palhaço.
Como te queria no meu picadeiro,
ouvir tuas histórias,
te fazer dar risada,
ser teu companheiro.

Pierrô, menino, palhaço.
Fugiu.
Pra tão longe.
Pra tão perto...

Aos demais, gostaria de render uma homenagem,
relembrando uma frase que li recentemente
à respeito de Jean-Luc Godard,
e com a qual tenho brincando muito desde então.

A frase, escrita por um pesquisador
que elaborou a biografia desse cineasta, é mais ao menos a seguinte:

“Godard gostava de entrar nas salas de cinema
sem saber quando é que o filme tinha começado,
entrar ao acaso em qualquer sequência,
e ir-se embora antes do filme ter terminado.

Porque diabos seria imprescindível assisti-lo
desde o início e vê-lo até o fim,
se praticamente todas as histórias que conhecemos na vida real,
nunca acompanhamos do começo e raramente vemos até o desfecho?”.

Apreciei muito a oportunidade que me deram,
de ter entrado, filme começado, na vida de cada um de vocês.

E estimaria mais ainda a possibilidade
não exatamente de ver os desfechos,
algo que seria ingenuidade desejar,
mas de assistir a capítulos intermitentes, um aqui, outro acolá,
e assim ir compreendendo melhor a trama,
ou quem sabe participando mais de suas histórias.

Agradecimentos

Chego ao momento de escrever essas linhas com um sentimento de forte gratidão por muitas pessoas. E felizmente o mundo acadêmico, por vezes tão absorto no reino da racionalidade, reserva esse espaço para que a emoção se manifeste mais livremente. A dívida que tenho com minha mãe é impagável. Ela me educou equilibrando sólidas diretrizes com liberdade para que desenhasse meu caminho. E a vó Ester (*in memoriam*) ajudou-lhe incansavelmente nesse desafio. Já adulto, enxergando-a para além das máscaras sociais, como um ser com toda sua complexidade, pude desfrutar ainda mais de nossa convivência. Ela esteve em casa nessa reta final da escrita da tese e cuidou da nossa *petite fleur* enquanto seu pai trabalhava noite e dia e sua mãe o ajudava. Mãe da *petite fleur*, Camila tem sido uma companheira pra todas as horas. Sinto-me muito recompensado de tê-la ao meu lado nessa travessia que é a vida. Ademais, ela representou pra mim nesse trabalho o mesmo que sua doula no seu parto humanizado. As palavras de encorajamento e a disposição em ajudar nas “pequenas” e árduas tarefas fizeram a diferença; e me diziam a todo instante que eu seria capaz de parir essa tese. E seu a sua ajuda ela certamente não teria vindo ao mundo no prazo estipulado. Alice, minha filhota de 6 meses, veio ao mundo pra me ensinar. Com ela tenho aprendido a sublime lição de ser pai. Que mais poderia eu quer do que finalizar a escrita desse texto apoiado por essas três mulheres? A que me fez filho, a que me fez pai e a grande parceira nesse projeto. Meu irmão Tadeu e minhas irmãs Maria Ester, Silvana, Marise e Mônica têm sido também grandes companheiros. A foto deles cinco juntos, sentados numa rede, antes que eu nascesse, posta sobre minha escrivaninha de trabalho, sempre me trouxe inspiração. A solidariedade é o grande aprendizado que trago da nossa infância, e apesar dos diferentes olhares que lançamos pro mundo, temos sabido cultivá-la. Uma palavra especial deve ser dita a Tadeu. Economista e educador, sociólogo autodidata, ele sempre conversou comigo sobre a pesquisa e me indicou referências importantes. Ademais, tem sido um grande cúmplice. Admiro a forma como se dedica ao trabalho, sempre incompleto, de construção de si mesmo como sujeito. Meus cunhados (Orlando, Carlos e Bob), minha cunhada Clara e meus sobrinhos (Cacá, Guiga, Tomy, Tuca, Isa, Peu, Patrick, Megan e Lucas) me deram muitas alegrias nesses anos de convivência. Tio Luís e os seus também souberam me transmitir a mensagem de que a solidariedade deve ser cultivada. Agradeço pelo apoio que nos deu num

momento decisivo de nossas vidas e pela maneira carinhosa como sua família me acolhia em Ipiaú. Agradeço também aos meus tios/as e primos/as pela alegria da infância e pelos encontros renovados. Cristina, minha sogra, desmente inteiramente a má imagem que marca esse personagem nos ditados populares. Admiro e me inspiro no seu engajamento e dedicação a uma causa e me nutro com nossa convivência. Ela sempre esteve disposta e me ajudar ao longo desses e de tantos outros anos. Antonio Luis, Lurdinha e Alice (*in memoriam*) me ensinaram o quanto enriquecemos nas dádivas e contra dádivas que marcam a família extensa. Agradeço também a Lenise, e mais recentemente a Thamilé, pelo cuidado com nossa casa.

O professor Kabengele Munanga foi, desde que ingressei no doutorado em 2007, um verdadeiro mestre, no sentido que cobre essa palavra na civilização africana e em sua recriação no Brasil. Ele soube entender meus limites, ensinou-me não só com palavras, mas, sobretudo, com seus atos, e esteve presente nos momentos mais decisivos da caminhada. Ao agradecê-lo reforço meu compromisso com a luta anti-racista. Odete e Lourinha me ajudaram em diferentes momentos dessa jornada, especialmente quando estive fora de São Paulo. Não fosse o zelo com que me apoiaram nos trâmites burocráticos, teria me perdido num labirinto administrativo. Mais que isso, elas me deram seus sorrisos, que me alimentava quando nos encontrávamos. Espero poder retribuir o que fizeram por mim. Os professores João Batista Borges Pereira e Vagner Gonçalves da Silva contribuíram para que aproveitasse bem minha passagem pelo Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social da USP e por isso lhes sou grato.

Maria de Lourdes Siqueira, a Lurdinha, foi minha primeira mestra na antropologia. Ela me ensinou, muito mais que conceitos, a sensibilidade do gesto. E desde então nunca se furtou a me lembrar que as coisas verdadeiramente importantes da vida não podem ser vividas *en passant*. Espero que esse trabalho seja merecedor de sua admiração. Guilherme Ruben foi mais que meu orientador de mestrado. Seguiu me dando conselhos pertinentes, tanto relativos à profissão, quanto à vida. Esse trabalho deve muito ao que aprendi com ele. Ademais, também com ele aprendi que um brasileiro e um argentino (?) podem nutrir relações tão fraternais, mesmo quando assistem a um jogo importante em que as seleções de seus países se enfrentam. O agradecimento a ele é extensivo a Jaime. Os colegas do então Grupo de Pesquisa em Culturas Empresariais da Unicamp marcaram minha passagem para a antropologia. Sou grato a todos,

especialmente a Alcides, Fred, Lea e Alícia, que acolheram tão bem um administrador que se aproximava de um campo no qual já estavam há mais tempo. Durante a formação em administração na UFBA, Maurício Serva foi mais que um professor: um amigo, um exemplo e um grande incentivador para que decidisse me dedicar ao ofício de educador. Gostaria que, ao receber esse trabalho, ele tivesse a certeza do quanto lhe sou grato.

No Centro de Ciências Sociais Aplicadas do Mackenzie, encontrei muitas pessoas que me ajudaram e acreditaram no meu trabalho. Gostaria de agradecer aos colegas do Centro pelas conversas breves, mas enriquecedoras, na sala dos professores. Vania, Franklin, professor Reinaldo, Petrônio, Thaís, Antonia, João, Rodrigo, Jamile, Nereida, Patricia, Silvia, Jorge, Miriam e tantos outros fizeram do trabalho um lugar de crescimento e de ajuda mútua. Arilda, Darcy e Janete foram interlocutoras com quem muito aprendi sobre métodos qualitativos, diversidade e sustentabilidade. Na ESPM-SP, agradeço aos colegas e especialmente aos professores Ilan, pelo seu incentivo, e Livia Barbosa, que também marcou minha forma de praticar a antropologia. Também sou gratos aos meus alunos nessas IES, com quem falei dessa pesquisa nos últimos anos, e que me fizeram educador.

Os amigos “paulistas” (Bruno e Camila, Vinícius, Maroni, Gra e Leo) têm feito a minha vida em São Paulo mais feliz. Agradeço pelos papos e pela amizade renovada. Meus amigos baianos (Luciano, Cloves e Ari) me ensinaram muito sobre a prática docente e/ou a atividade de pesquisa. A Lu agradeço o afeto e as dicas sobre a arte da “escutatória”, a Clove, Maga e Nana, pela já longa estrada e pela cumplicidade, e a Ari pela parceria que fizemos em projetos recentes e pelo carinho com que tem celebrado nossa amizade. Ari e Cloves foram grandes incentivadores desse trabalho, do momento que era apenas incerteza, até o ponto final. Virginia e Marcio são amigos baianos feitos na França. Tê-los conhecido em terra estrangeira nos trouxe o aconchego da terra mãe. Marcos, “o zelador da Praça Rafael Sapienza”, de maneira mágica me deu a oportunidade de plantar uma árvore no 10 de janeiro desse ano, meu aniversário e três dias antes do nascimento de minha filha. Momento único e tão forte.

A passagem pela França, em 2009 e 2010, foi muito enriquecedora. Considero que aproveitei bem o estágio doutoral. E isso se deveu especialmente aos aprendizados que Gilles Herreros, Éric Fassin, Pap Ndiaye, Dietrich Hoss e Matin Soares me

proporcionaram. Martin me apoiou num momento decisivo para o início do estágio e me recebeu na minha chegada. Gilles Herreros foi mais que um co-diretor de tese. Além das sugestões de leitura, me indicou pistas interpretativas e, com sua *démarche* inovadora, orientou-me nos caminhos da sociologia. Éric Fassin foi fonte de inspiração, por conciliar o engajamento político (em sentido amplo) com a profundidade da reflexão sociológica.

Os amigos (Andra e Luca, Alejandra e Sam, Liam e Aga, Loko Mono Nondo e Collete, Vania e Jordi) vindos de toda parte, com seus diversos sotaques e suas distintas experiências, me alimentaram e me mostraram o quanto somos, ao mesmo tempo, iguais e diferentes. Os *répas* que fizemos juntos foram tão nutritivos quanto nossa amizade. Thierry foi meu mestre de Yoga em Lyon. Isso me foi gratificante por ao menos duas razões: pelos ensinamentos que me passou pra que pudesse exercitar o equilíbrio e a serenidade e pela possibilidade que suas aulas me deram de, no país da razão, me conectar também com a emoção e a espiritualidade. A família Lavigne tem acompanhamento intermitentemente minha vida desde os anos 1980 e sempre me passou muito carinho. Christian, que sempre me incentivou a ter uma experiência francesa, nos proporcionou (a Camila e a mim) momentos marcantes, pelo tom singelo, e junto com Marie-Odile nos acolheu em sua casa como filhos. Annaïs, Denise e Laurent (a família Labigne), nos proporcionaram também momentos que conseguiam combinar bem diversão e reflexão. Sou imensamente grato pelo abrigo que me deram quando da minha chegada à Lyon e nunca me esquecerei do nosso almoço naquele domingo de inverno. Tania e Jean nos receberam de forma bem humorada e calorosa no verão da Provence.

Mariana foi sempre muito solícita e me deu muitas dicas sobre o Colégio Doutoral Franco-Brasileiro, do qual fizemos parte, e sobre a vida na França. Vera e Mauren têm me ajudado nos últimos anos com o francês e o inglês. Fazem isso de maneira dedicada e acolhedora. Aos funcionários do Departamento de Antropologia, da CPG e da Reitoria da USP, especialmente a Ivanete e a Lavínia, sou grato pela ajuda ao longo do curso e nesta reta final. Também aos funcionários do Mackenzie e da ESPM, sempre disponíveis a me apoiar quando lhes solicitei ajuda. E por fim à Capes pela bolsa de estudos. A todas essas pessoas, desejo não só poder retribuir ao que me deram, mas, e especialmente, **Muito Axé** (energia, poder, força vital) !!!

Executivos negros: racismo e diversidade no mundo empresarial
Uma abordagem socio-antropológica

Resumo:

Este trabalho propõe uma abordagem socio-antropológica para pensar as trajetórias profissionais de executivos negros em São Paulo. Ele está estruturado a partir da seguinte problematização: a) Que mudanças aconteceram na construção das trajetórias profissionais de executivos negros em São Paulo entre o final dos anos 1970 e o início do século XXI? b) De que forma essas mudanças se relacionam com as transformações que se produziram no contexto *societal*, sobretudo no que se refere à questão racial, na sociedade brasileira e, portanto também em São Paulo, no mesmo período? c) Essas transformações favorecem ou inibem o processo de construção de si mesmos como sujeitos entre os executivos negros? O trabalho de campo foi realizado em São Paulo entre 2006 e 2008. A sua abordagem metodológica foi qualitativa e consistiu de uma dupla estratégia de investigação: reconstrução de narrativas biográficas e etnografia. Os resultados evidenciam que: a) Comparando-se o final dos anos 1970 e o início do século XXI é possível perceber uma grande mudança na construção das trajetórias profissionais de executivos negros em São Paulo, que remete à passagem de estratégias individuais à ação coletiva; b) Essa mudança reflete uma importante transformação no contexto *societal*, que diz respeito à maior politização dos debates sobre a questão racial travados no espaço público brasileiro (e também em São Paulo) desde o final do século XX. Fenômeno este que é fruto de alterações na estratégia política do movimento negro brasileiro, que desde o final do século XX vinha absorvendo as novas pautas presentes nas redes transnacionais de *advocacy* anti-racista. Isso levou o mundo corporativo brasileiro a traduzir a nova agenda social e política nos termos de uma linguagem empresarial, recorrendo a uma tecnologia gerencial (a gestão da diversidade) que circula nos fluxos globais que caracterizam a cultura transnacional de negócios; c) A maior politização dos debates sobre a questão racial travados no espaço público brasileiro (e também em São Paulo) desde o final do século XX e a tradução da nova agenda social e política pelo mundo corporativo nos termos de uma linguagem empresarial representam um contexto *societal* mais favorável para que os executivos negros possam realizar o trabalho, sempre incompleto, de produção de si mesmos como sujeitos, construindo ou reconstruindo identidades negras mais positivamente afirmadas.

Palavras-chave: Racismo, Diversidade, Executivos Negros, Mundo Empresarial, Etnografia.

Les cadres noirs au Brésil : racisme et diversité dans le monde de l'entreprise
Une approche socio-anthropologique

Résumé :

Cette thèse propose une approche socio-anthropologique à la réflexion sur les trajectoires professionnelles de cadres noirs dans le monde de l'entreprise à São Paulo. Elle est structurée selon la problématique suivante : a) quels changements ont eu lieu dans la construction des parcours professionnels des cadres noirs à São Paulo entre la fin des années 1970 et le début du XXI^e siècle ? b) quelles sont les relations entre ces changements et les transformations qui se sont produites dans le contexte sociétal, surtout en ce qui concerne la question raciale, au Brésil et aussi à São Paulo pendant la même période ? c) Cette transformation du contexte sociétal favorise ou inhibe-t-elle le processus d'*advènement* du sujet parmi les cadres noirs ? Le travail de terrain a été réalisé à São Paulo entre 2006 et 2008. L'approche méthodologique a été qualitative et se composait d'une double stratégie de recherche : la reconstruction de récits biographiques et l'ethnographie. Les résultats montrent que : a) En comparant les années 1970 et le début du XXI^e siècle, on observe un grand changement dans la construction de parcours professionnels des cadres noirs à São Paulo, suite à l'évolution des stratégies individuelles en actions collectives ; b) Ce changement reflète une importante transformation du contexte sociétal, suite à la plus grande politisation des débats sur la question raciale dans l'espace public brésilien (et aussi à São Paulo) depuis la fin du XX^e siècle. Ce phénomène est le résultat de changements dans la stratégie politique du mouvement noir brésilien qui, depuis la fin du XX^e siècle, a absorbé de nouveaux agendas de revendication présents dans des réseaux transnationaux de plaidoyer antiraciste. Ceci a amené le monde de l'entreprise brésilien à traduire ce nouvel agenda social et politique en langage d'affaire, en utilisant une technologie de gestion (le management de la diversité) qui circule dans les flux mondiaux qui caractérisent la culture transnationale du *business* c) Cette plus grande politisation des débats sur la question raciale dans l'espace public brésilien (et aussi à São Paulo) depuis la fin du XX^e siècle et la traduction du nouvel agenda social et politique en termes de langage d'affaire par le monde de l'entreprise offrent un contexte sociétal favorable pour que les cadres noirs puissent accomplir le travail, toujours incomplet, d'*advènement* du sujet, en construisant ou (re)construisant la fierté de leur identité noire.

Mots-clés : Racisme, Diversité, Cadres Noirs, Monde de l'Entreprise, Ethnographie.

Black Corporate Executives: racism and diversity in the entrepreneurial world
A socio-anthropological approach

Abstract:

This thesis proposes a socio-anthropological approach in order to think out the professional trajectories of Black corporate executives in São Paulo. It is structured from the following research problem: a) What changes did occur when constructing the professional trajectories of Black corporate executives in São Paulo between the end of the 1970's and the early twenty-first century? b) In what way do these changes relate to the transformations produced in the *societal* context, referring to, above all, the racial issue, in the Brazilian society and, thus also in São Paulo, at the same period? c) Do these transformations favor or inhibit their self-construction process as subjects among the Black corporate executives? The fieldwork was carried out between 2006 and 2008 in São Paulo. Its methodological approach was qualitative and consisted of a double investigation strategy: reconstruction of biographical narratives and ethnography. The results made evident that: a) Comparing the end of the 1970's and the early 21st century it is possible to note a great change in the construction of professional trajectories of Black corporate executives in São Paulo, which addresses to the passage from individual strategies to collective action; b) This change reflects an important transformation in the *societal* context, with respect to the greatest politicization of debates on the racial issue fought at the Brazilian public space (and also in São Paulo) in the late 20th century. This phenomenon is fruit of alterations in the political strategy of the Brazilian Black movement, which since the end of the 20th century has been absorbing the new agenda present in the anti-racist transnational advocacy networks. This has led the Brazilian corporate world to translate the new social and political agenda into the terms of an entrepreneurial language, resorting to a managerial technology (the diversity management) which circulates within the global flows that characterize the business transnational culture; c) The greatest politicization of the debates over the racial issue fought in the Brazilian public space (and also in São Paulo) in the late 20th century and the translation of the new social and political agenda through the corporate world into the terms of entrepreneurial language represent a *societal* context more suitable so that the Black corporate executives may perform the work, always incomplete, of producing themselves as subjects, constructing or reconstructing Black identities more positively affirmed.

Keywords: Racism, Diversity, Black Corporate Executives, Entrepreneurial World, Ethnography.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
O tema: minha aproximação e sua importância	17
O problema de pesquisa	30
Abordagem metodológica e estratégias de investigação	33
O lugar de onde falo e a escrita do texto	43
PARTE 1: DIÁLOGOS CONCEITUAIS	53
Capítulo 1- Categorias e conceitos do modelo interpretativo: <i>trajetória profissional, contexto societal e construção do sujeito</i>	54
“Vivendo e aprendendo” a superar o racismo	55
“O negro é uma peça de marketing nos programas de diversidade”	61
Trajetórias profissionais no mundo corporativo	67
Contexto <i>societal</i>	80
Construção do sujeito	109
Ampliando o olhar sobre as trajetórias profissionais no mundo corporativo	130
Capítulo 2- A questão racial no Brasil: <i>conceitos, contextos, perspectivas</i>	138
Conceitos	139
Contextos	159
Perspectivas: além da democracia racial	182
PARTE 2- A PRIMEIRA GERAÇÃO DE EXECUTIVOS NEGROS	196
Capítulo 3 - Executivos negros: <i>narrativas biográficas e trajetórias profissionais</i>	197
Perfis	201
Trajetórias profissionais	204
Narrando o racismo	207
Roberto, um caso extremo	223
Sandro, um contraponto	236
Conclusões Parciais	250
Capítulo 4- Experiências de executivas negras: <i>interseções entre raça, classe e gênero</i>	262
Infância e classe social	265
Trajetória profissional	272
Narrando o racismo e o sexismo no mundo corporativo	280

Gênero, trabalho e família nas narrativas das executivas negras.....	302
Conclusões Parciais	308
PARTE 3-A SEGUNDA GERAÇÃO DE EXECUTIVOS NEGROS.....	324
Capítulo 5-Questão racial e diversidade empresarial: <i>o caso Matrix</i>	325
Começando a leitura	325
Impasse	336
Algumas respostas, novas perguntas	339
Primeiras constatações	341
A Matrix e a Parada Negra: entre o denso e o rarefeito	346
A Semana da Consciência Negra na Matrix: um símbolo domesticado.....	348
Avançando a leitura	354
Incoerências	357
Emendas suspeitas, comentários tendenciosos	362
Concertando as emendas.....	369
Explorando o paradoxo	372
Decifrando o manuscrito?	381
Capítulo 6- Para além da Matrix: <i>questão racial, espaço público, cultura de negócios e diversidade</i>	384
Conflito	385
Controvérsia	397
Tradução.....	405
Tradutores	439
Capítulo 7- De volta à Matrix, ou a autonomia da organização: <i>a segunda geração de executivos negros</i>	449
De volta à Matrix.....	450
Reflexões dos jovens sobre o Comitê de Negros da Matrix.....	459
Uma pressão, múltiplas respostas	471
Com a palavra os jovens.....	488
Conclusões parciais	512
Conclusões Gerais: <i>de uma geração à outra</i>	517
Bibliografia	533

INTRODUÇÃO

*Em seu sentido literal, a análise desenvolvida é um estudo de como o Povo emerge na história.
Trata-se de assunto inexplorado ou mal explorado pelos cientistas sociais brasileiros.
E nos aventuramos a ele, por intermédio do negro e do mulato,
porque foi esse contingente da população nacional
que teve o pior ponto de partida para a integração ao regime social
que se formou ao longo da desagregação da ordem social escravocrata e senhorial
e do desenvolvimento posterior do capitalismo no Brasil.*
(Florestan Fernandes, [1964] 2008: 21)

*Há o tema do negro e há a vida do negro. Como tema, o negro tem sido, entre nós,
objeto de escarpelação perpetrada por literatos e pelos chamados “antropólogos” e “sociólogos”.
Como vida ou realidade efetiva, o negro vem assumindo seu destino, vem se fazendo a si próprio,
segundo lhe têm permitido as condições particulares da sociedade brasileira.
Mas uma coisa é o negro-tema; outra, o negro-vida.
O negro-tema é uma coisa examinada, olhada, vista, ora como ser mumificado, ora como ser curioso,
ou de qualquer modo como um risco, um traço da realidade nacional que chama a atenção.
O negro-vida é, entretanto, algo que não se deixa imobilizar;
é despistador, protético, multiforme, do qual, na verdade, não se pode dar versão definitiva,
pois é hoje o que não era ontem e será amanhã o que não é hoje.*
(Alberto Guerreiro Ramos, 1957: 171)

Proponho nesse trabalho uma abordagem socio-antropológica para pensar sobre a questão do racismo e da diversidade no mundo empresarial em São Paulo a partir das trajetórias profissionais de executivos negros¹. Essa abordagem foi bem sintetizada por Jean-Pierre Olivier de Sardan (2008: 37) que, no livro *O rigor do qualitativo: limites empíricos da interpretação sócio-antropológica*, destacou que ela responde a múltiplas preocupações. Por um lado, trata-se de sublinhar que, em um sentido bem largo, a sociologia e a antropologia partilham o mesmo objeto e as mesmas problemáticas e posturas. Por outro lado, deve-se ver nessa abordagem uma preocupação de liberar a

¹ Embora tenha dialogado com executivos e executivas negros/as, utilizarei neste trabalho o termo genérico no masculino para tornar a leitura mais fluida.

antropologia de uma tendência que, graças a uma espécie de lei da gravidade, a disciplina possui para “derivas exóticas”. Enfim e, sobretudo, destaca o professor, reivindicando-se com essa expressão uma “dupla herança metodológica convergente”: a da etnologia (a partir de Franz Boas e Bronislaw Malinowski), atualmente denominada de antropologia²; e a da Escola de Chicago (a partir de Robert Park), que desenvolveu uma sociologia qualitativa cujas técnicas de investigação são muito próximas dos métodos etnográficos. Algo parecido é proposto por Daniel Bertaux (2006: 17). Ele faz referência à perspectiva etno-sociológica, para designar “um tipo de pesquisa empírica fundada sobre o trabalho de campo e os estudos de caso, que se inspira na tradição etnográfica, por suas técnicas de observação, mas que constrói seus objetos em referência a problemáticas sociológicas”. Anunciada nesses termos, essa perspectiva me agrada menos, uma vez que sugere uma inspiração (apenas?) na tradição etnográfica, que estaria subordinada à construção do objeto em referência a problemáticas sociológicas. Bertaux chega a ressaltar que “o sociólogo não pode na verdade, como o etnólogo, se contentar em descrever um campo particular (uma comunidade humana com dimensões restritas) e em analisar sua sub-cultura”. “Malgrado o interesse intrínseco de tais descrições monográficas e sociográficas”, prossegue Bertaux, “é necessário que ele [o sociólogo] tente passar do particular ao geral, descobrindo no âmbito do campo observado formas sociais – relações sociais, mecanismos sociais, lógicas de ação, lógicas sociais, processos recorrentes – que seriam suscetíveis de estar

² Essa distinção entre etnologia e antropologia feita por Jean-Pierre Olivier de Sardan (2008) é tributária da tradição antropológica francesa e se deve à tríade etnografia-etnologia-antropologia, proposta por Lévi-Strauss (1970). Essa tríade define o papel da etnografia como consistindo na observação e análise de grupos humanos considerados em sua particularidade e visando à reconstituição, tão fiel quanto possível, da vida de cada um deles. Já a Etnologia representaria um primeiro passo em direção à síntese explicativa do comportamento humano, uma vez que, utilizando os materiais apresentados pela Etnografia, buscaria formular conclusões mais extensas, sejam elas de ordem geográfica, quando se quer integrar conhecimentos relativos a grupos vizinhos; histórica, quando se visa a reconstruir o passado de uma ou mais populações; ou sistemática, quando se pretende dar atenção particular a determinado tipo de técnica, costume ou instituição. Em todos esses casos, destacava Lévi-Strauss, a Etnologia compreenderia a Etnografia como seu passo preliminar e constituiria seu prolongamento. Por fim, a Antropologia estaria ligada a uma segunda e última etapa da síntese. Tomando por base as contribuições da Etnografia e da Etnologia, a Antropologia visaria a um conhecimento do homem em toda a sua extensão histórica e geográfica, possibilitando o acesso a conclusões universais sobre o ser humano, válidas para todas as sociedades, da menor tribo melanésia até a cidade moderna. Vale lembrar que, para Lévi-Strauss, ao invés de constituírem disciplinas específicas, visões diferentes dos mesmos estudos, Etnografia, Etnologia e Antropologia são três momentos de uma mesma pesquisa. De toda forma, se utiliza cada vez mais na França o termo antropologia em lugar de etnologia. Para Olivier de Sardan, as conotações coloniais da etnologia clássica e as críticas feitas ao conceito de etnia, explicam no essencial essa mudança de vocabulário. Apesar da influência da escola francesa no país, a tríade lévi-straussiana não foi incorporada pela tradição antropológica brasileira. Entre nós, a distinção que se estabeleceu foi entre a Etnologia, entendida como o estudo de sociedades indígenas; e a Antropologia Urbana ou a Antropologia das Sociedades Complexas, que diria respeito às pesquisas realizadas nas cidades ou em contextos “modernos”. Essa distinção também já foi reavaliada.

presentes em uma variedade de contextos similares (outras vilas, outros subúrbios, outras escolas, outros hospitais...).” E ele arremata apontando que “esta tensão entre o particular e o geral se exprime no próprio termo *ethnosociologique*”³. Assim, tudo se passa como se somente o sociólogo fosse capaz de passar ao geral, ficando o etnólogo preso ao particular. É verdade que Bertaux coloca as coisas nesses termos por escrever no quadro da tradição francesa e atualizar a tríade proposta por Lévi-Strauss. Contudo, isso não me pareceu inspirador. Preferia acreditar com Geertz (1989: 33-34), que “o que é importante nos achados do antropólogo é sua especificidade complexa, sua circunstancialidade”. Isso porque, trabalhando com “materiais produzidos por um trabalho de campo quase obsessivo de peneiramento, a longo prazo, principalmente (mas não exclusivamente) qualitativo, altamente participante e realizado em contextos confinados”, o antropólogo é capaz de fazer com que “megaconceitos com os quais se aflige a ciência social contemporânea” possam adquirir “toda a espécie de atualidade sensível que possibilita pensar não apenas realista e concretamente *sobre* eles, mas, o que é mais importante, criativa e imaginativamente *com* eles”. Seja como for, ainda que leve muito em conta a necessidade assinalada por Bertaux de articular o particular, que caracteriza a experiência etnográfica; e o geral, marca da reflexão sociológica (e eu incluiria, antropológica), prefiro reivindicar a análise que desenvolvo nesse trabalho como sendo uma abordagem, perspectiva ou postura sócio-antropológica⁴. Foi a partir dessas linhas gerais que procurei cercar o tema e construir o problema de pesquisa.

O tema: minha aproximação e sua importância

Maio de 1996. A revista Exame, publicação quinzenal de ampla circulação no mundo corporativo brasileiro, traz uma matéria intitulada *Raça e carreira: a trajetória de executivos negros no Brasil*. O texto relata experiências de preconceito e discriminação

³ Recorrendo à Laplantine (2006) ele ressalta que o termo “etno” remete, nessa perspectiva que propõe, não há às questões de etnicidade, mas à coexistência, no interior de uma mesma sociedade, de *mundos sociais* que desenvolvem cada um sua própria sub-cultura.

⁴ A defesa da abordagem sócio-antropológica, feita por Olivier de Sardan, interessa-me tanto mais em razão de pensar a sociologia e a antropologia de forma compartilhada. Essa visão atende perfeitamente aos meus desejos de formação acadêmica. Aliás, o programa no qual fiz o meu estágio doutoral na França procura exercitar a diluição dessa fronteira entre as disciplinas, ao denominar o título da formação realizada pelos doutorados de “Doutorado em Sociologia e Antropologia”. Isso não quer dizer que na prática concreta da instituição essa fronteira não seja muitas vezes resposta. Seja como for, o meu orientador de tese no país, professor Gilles Herreros me dizia procurar transitar entre esses campos disciplinares sem respeitar a “polícia científica”. Acredito que posso dizer o mesmo do meu orientador no Brasil: professor Kabengele Munanga.

racial vividas por profissionais bastante qualificados, sob os quais era lançado um olhar racializante. O primeiro parágrafo do artigo não deixa dúvidas quanto a isso. “Quando o executivo Wilson Santos assumiu o posto de presidente da operação colombiana da Xerox, em outubro do ano passado, a surpresa dentre os 1.000 empregados da empresa na Colômbia foi geral. Em primeiro lugar porque o novo presidente não era um americano como a maioria esperava, mas sim um brasileiro. Em segundo, porque ele falava espanhol fluentemente – e fez o discurso de posse nesse idioma. Em terceiro lugar porque era um negro” (Sganzerla, 1996: 9). Para fazer a reportagem, a revista contactou cerca de 100 empresas que atuam no Brasil a fim de localizar profissionais negros como com carreiras promissoras. Apenas doze foram identificados. Também enviou um questionário para 120, das 500 maiores companhias com atividades no país. Somente a Oracle, de origem estado-unidense, apontou possuir um gerente e um *trainee* negros. “Histórias de executivos negros bem sucedidos são surpreendentes na grande maioria dos países do mundo. [...] No Brasil, mais que surpreendentes, são raríssimas”, constatou a jornalista. Em seguida sentenciou: “A razão principal dessa situação é fácil de entender. O negro, em geral, pertence às camadas mais pobres da população. [...] Uma vez que os negros brasileiros não tem acesso nem mesmo às faculdades ruins, o que dirá dos cursos de especialização, pós-graduação, língua estrangeira, mestrado, MBA, quase que imprescindíveis nos currículos de executivos? Com pouco preparo, os negros não têm acesso também a bons empregos e, conseqüentemente, não conseguem adquirir experiência profissional que os qualifique para competir no mercado de trabalho” (Sganzerla, 1996: 92). Uma afirmação do antropólogo João Batista Borges Pereira é acionada para embasar sua argumentação. “A maior parte dos negros se concentra no baixo proletariado e tem empregos precários”. Caso tenha tido acesso à matéria, o professor João Batista, estudioso das relações raciais no Brasil, que em um trabalho clássico analisou as barreiras que o preconceito e a discriminação racial colocam à mobilidade social dos negros no mercado radiofônico (Borges Pereira, [1967] 2001), talvez tenha ficado surpreso com a maneira como suas idéias são simplificadas na reportagem. Dados da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, uma das mais antigas e prestigiosas escolas de administração do Brasil, também são agenciados. “Dos cerca de 8.000 alunos que se diplomaram na FGV desde a sua fundação, em 1954, nos lembramos de apenas um ou dois casos de pessoas morenas. Negros, nunca tivemos”, disse Carlos Ernesto Ferreira, então coordenador do curso de graduação da EAESP (Sganzerla, 1996: 92).

A grande maioria dos relatos dos profissionais entrevistados na matéria não corrobora a conclusão de que a razão da quase inexistência de executivos negros no mundo empresarial brasileiro é “facílma de entender”, remetendo apenas a um problema de classe social e não também à questão racial. A história de Wilson Santos (45 anos) é significativa. Ele é proveniente de uma família de classe média: pai comerciante, mãe professora primária. Ingressou na Xerox em 1971, como leitor dos medidores das máquinas. Advogado de formação, em sua trajetória profissional atuou como cobrador, supervisor de vendas, gerente de marketing, gerente da filial de São Paulo. Santos afirmou que, quando já estava em cargos de gerência ou direção, enfrentou situações constrangedoras. Foi o caso de almoços com clientes que só o conheciam por telefone, por exemplo. Ao chegar ao restaurante e se dar conta que seu interlocutor era negro, havia um espanto. “Quando isso acontece, as pessoas, em princípio, duvidam da sua competência e ficam esperando que a qualquer momento você faça ou fale uma bobagem. Depois, à medida que percebem sua segurança e conhecimento profissionais, a situação fica normal”. Por essa razão, acredita que o negro que quiser desenvolver carreira executiva precisa ser melhor que o branco (Sganzerla, 1996: 94). O testemunho de Luiz Carlos dos Santos (48 anos), que no momento da reportagem ocupava um posto gerencial na Itaú Seguros, em São Paulo, é similar. Ele declarou não ter sofrido agressões na forma de palavrões ou outros comportamentos explicitamente racistas. Mas disse ter vivenciado situações em que sentiu a presença de opiniões e julgamentos preconceituosos. Certa vez, numa reunião, informou ao cliente, representantes de uma empresa multinacional, que o banco não concordava com a proposta. “As pessoas me fuzilaram com os olhos e senti que se questionavam como um negro poderia estar discordando delas”, contou (Sganzerla, 1996: 95). A experiência de Leomar Pacheco Joaquim (41 anos) corrobora as percepções de Wilson Santos e Luiz Carlos. De origem pobre, pai sargento da polícia e mãe empregada doméstica, teve ajuda dos patrões da mãe para estudar. Formou-se em Engenharia Mecânica e na ocasião da matéria publicada por Exame era responsável pela gerência técnica da Pedras Brancas, umas das unidades da Votorantim Celulose e Papel, subsidiária do Grupo Votorantim. Ele disse que o fato de ser negro dificultou a construção da trajetória profissional. Destacou preconceitos e discriminações raciais sofridos ao longo do percurso. Relatou um constrangimento vivido logo na estréia no primeiro emprego: “Eu era o técnico, mas me mandaram abrir buracos na rua para instalar postes”. Relatou também que, em situações

de disputa com profissionais brancos por uma promoção, era comum ouvir dos chefes que sua cor poderia constranger clientes importantes. Joaquim revelou que o que considerava mais difícil em sua experiência era aprender a lidar como a “solidão”. “Você não tem amigos negros na mesma posição com quem possa trocar idéias. [...] Além disso, você começa a se vestir melhor e logo começam a chamar você de negro branco” (Sganzerla, 1996: 94-95).

Apenas um dos entrevistados de Valquíria Sganzerla afirmou “nunca” ter sofrido preconceito e ter sido “sempre” bem tratado pelas pessoas em geral. Valdir Barbosa (42 anos), filho de alfaiate e atendente de enfermagem, formou-se em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie e fez mestrado na FGV. Iniciou o percurso profissional como *office-boy* no Banco Mercantil. Posteriormente passou pela empresa de auditoria e consultoria Price Waterhouse, onde trabalhou por dois anos no escritório de Detroit/EUA, e pela agência de publicidade Young & Rubican, na qual foi diretor financeiro e vice-presidente de negócios da América Latina. Segundo a matéria, Barbosa se apresentou como freqüentador de restaurantes caros, sendo bem recebido, inclusive pelos manobristas. “Acho que quando eles olham para mim e vão buscar o meu Tempra 95 concluem que sou um negro que deu certo na vida”, afirmou (Sganzerla, 1996: 95). Excetuando o relato de Valdir Barbosa, as experiências narradas pelos executivos que serviram como fonte para a matéria desautorizam algumas das afirmações feitas no texto. Sganzerla (1996: 93-94) acredita que “analisando o assunto com base na lógica, o problema é mesmo a dificuldade de acesso dos negros à boa formação”. E argumenta: “Diante de acirrada competição vivida hoje por profissionais de todas as áreas, seria uma estupidez acreditar que uma empresa iria se dar ao luxo de preterir uma pessoa competente por causa da raça a que pertence”. As coisas não pareciam se passar de forma tão simples assim e a interpretação construída pela jornalista não me convenceu quando li a reportagem pela primeira vez, em 1998, ocasião em que, tendo concluído o mestrado em Antropologia, iniciava meu ofício de educador na Bahia, lecionando em cursos de Administração, nos quais trabalhava esse texto com os alunos.

Março de 2006. Dez anos mais tarde, a mesma Revista Exame publica uma matéria intitulada *O que está errado com a diversidade*. A chamada que segue o título parecia sinalizar para um tom mais crítico. “As empresas propagandeiam vantagens da

diversidade no ambiente de trabalho. Então por que ela não avança no mundo real?”, pergunta a jornalista Cynthia Rosenberg (2006: 86). O texto começa abordando o lançamento, em fevereiro do mesmo ano, do Instituto Brasileiro da Diversidade (IBD), fundado pelo professor Hélio Santos, administrador e ativista histórico do movimento negro paulistano. O evento aconteceu na Câmara Americana de Comércio, em São Paulo. Entre os presentes: autoridades governamentais, lideranças empresariais e representantes de organizações internacionais, como a OIT. Rosenberg (2006: 86) afirma que na mesa redonda realizada durante a cerimônia, estes atores “faziam discursos inflamados sobre a necessidade de aumentar a participação de mulheres, portadores de deficiência e pessoas de diferentes raças e idades, entre outros, nas empresas”. E logo acrescenta que eles ressaltavam que o objetivo “não é praticar a benemerência, mas estimular a criatividade e ampliar a competitividade das companhias brasileiras – que numa economia globalizada, precisam ser capazes de inovar e atender um mercado consumidor cada vez mais diverso”. Ela parece preferir se colocar em alerta em face dessa perspectiva. “Apesar de ter adotado o discurso da importância da diversidade ao longo da última década, o mundo dos negócios ainda não encontrou formas de promover o avanço verdadeiro de determinados grupos em seus quadros”, ressalta a jornalista. “Anos após a introdução de políticas afirmativas por parte das empresas brasileiras, os resultados são pífios – tanto em escala quanto em ascensão profissional e social dos participantes”, complementa. A abordagem crítica sugerida na chamada parecia se confirmar.

Todavia, tal como na reportagem veiculada na edição de maio de 1996, a estratégia narrativa utilizada na matéria privilegia o esforço de isentar as empresas de qualquer culpa pelo quadro encontrado e não a apreciação da complexidade envolvida na questão. “A principal razão [para os resultados pífios] não é, como poderia se imaginar, a discriminação pura e simples. Por mais constrangedor que possa soar, a verdade é que entre alguns grupos – como negros, pessoas com deficiência – é maior a proporção de profissionais que chegam ao mercado de trabalho pouco competitivos”, argumenta a repórter. “A trava é social – e nem mesmo as políticas de recursos humanos mais bem intencionadas são capazes de resolver esse tipo de questão”, adiciona (Rosenberg, 2006: 86). Os dados sócio-econômicos e os relatos das fontes entrevistadas para a elaboração da matéria não autorizavam a isenção da responsabilidade das empresas. O texto traz a informação que dentre as 443 companhias que responderam aos Indicadores Ethos no

ano de 2004, 67% disseram não possuir processos formais de promoção da diversidade⁵. “Embora exista consciência sobre a importância do assunto, não há ações deliberadas. Mesmo as empresas socialmente responsáveis parecem estar mais voltadas para outros temas, como a questão ambiental ou o investimento social”, declarou o então presidente do Instituto Ethos, Ricardo Young. A gerente de responsabilidade social da Philips, Flávia Moraes, parece concordar com esta análise. Segundo ela, “a diversidade é um dos temas mais difíceis de tratar nas empresas”. Já o professor Hélio Santos assume um olhar mais crítico e situa a dificuldade das companhias em tratar o tema da diversidade em um quadro mais amplo. “O mundo empresarial vem avançando muito no que diz respeito a processos e tecnologias, mas ainda é anacrônico do ponto de vista cultural”, ponderou (Rosenburg, 2006: 87).

Os relatos dos executivos Leomar Pacheco Joaquim, Wilson Santos e Luiz Carlos, apresentados na reportagem de 1996, também não autorizavam o vaticínio dado pela jornalista de que “a trava é social”⁶. Ademais, sua análise é permeada por frases que revelam uma postura puramente reativa quanto às políticas de ação afirmativa, sem nenhuma ponderação. “As mulheres, os negros e os deficientes físicos que conseguiram escalar a pirâmide hierárquica certamente não o fizeram graças às cotas (que, como o próprio termo sugere, são naturalmente discriminatórias), e sim ao próprio mérito” (Rosenburg, 2006: 86)⁷. De toda forma, a reportagem aponta também para novas práticas que vêm sendo adotadas pelas empresas, ainda que não aprofunde as razões que as levam a implementar tais ações. Quanto a isso, a consultora Ana Esteves, entrevistada pela jornalista, afirmou que a promoção da diversidade demanda uma revisão de processos da área de recursos humanos, especialmente aqueles relativos a recrutamento e treinamento. Um exemplo nesta linha é dado pelo Banco Itaú, que decidiu “flexibilizar algumas regras” ao criar um programa de estágio específico para negros. “Os 21 selecionados assinaram um contrato de três anos com o banco, em vez de dois, ganharam executivos como tutores e estão sendo submetidos a uma carga

⁵ Os Indicadores Ethos se referem a um conjunto de índices criados pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, visando auxiliar as organizações associadas para que, por meio de um auto-diagnóstico, possam incorporar em sua gestão conceitos e compromissos em favor da responsabilidade social e do desenvolvimento sustentável. Farei referência ao Ethos ao longo desse trabalho, sobretudo no sexto capítulo.

⁶ Cabe esclarecer que, neste caso, “social” é entendido como relativo a fatores sócio-econômicos, portanto como parte de uma questão social, que seria distinta da questão racial.

⁷ Ela não esclarece por que razão o termo “cota” estaria investido de um caráter “naturalmente” discriminatório.

pesada de treinamento”, afirmou Renata Tubini, então diretora de desenvolvimento de pessoas da companhia (Rosenburg, 2006: 88).

Ao colocar essas duas reportagens em contronto nas aulas de Sociologia das Organizações ministradas a alunos de Administração, dessa vez em São Paulo, onde passei a morar desde 2004, ressaltava que entre a apreciação da temática empreendida pela revista Exame e a complexidade socio-antropológica envolvida na questão, havia uma distância enorme. Este fosso me incomodava e esse trabalho representa uma resposta que dei a esse incômodo. Nele, conforme afirmei anteriormente, proponho uma reflexão sobre a questão do racismo e da diversidade no mundo empresarial a partir das trajetórias profissionais de executivos negros em São Paulo. Mirando os textos com mais atenção, desta vez não “apenas” a fim de realizar a importante tarefa docente, mas buscando tomá-los como porta de entrada para uma investigação mais aprofundada, pude visualizar a existência de dois personagens distintos nas tramas descritas pelas jornalistas. Inicialmente o que considero uma primeira geração de executivos negros. Utilizo essa expressão para me referir a profissionais negros de meia idade, na faixa dos 50 anos, que ocupam hoje posições gerenciais ou de direção no mundo empresarial e que iniciaram suas trajetórias profissionais no final dos anos 1970, num contexto *societal* específico. Eram eles os protagonistas da reportagem assinada por Valquíria Sganzerla. Em seguida, uma segunda geração de executivos negros. Nomino dessa forma um conjunto de jovens negros que chegam ao mercado de trabalho nesse início do século XXI, num outro *contexto societal*. Eles estavam presentes na nova cena empresarial apresentada por Cynthia Rosenberg, enquanto estagiários do programa de formação voltado para negros criado pelo Banco Itaú, que decidiu “flexibilizar algumas regras” dos processos da área de recursos humanos. Nesses programas, “ganham executivos como tutores” e foram “submetidos a uma carga pesada de treinamento”. A rigor, os representantes dessa segunda geração, em razão da idade e do ingresso recente no mundo corporativo, ainda não são executivos. No entanto, pretendem desenhar suas trajetórias profissionais nessa direção e estão sendo preparados para ocupar postos de comando. Assim, podemos considerá-los como executivos em potencial⁸.

⁸ Essa expressão é utilizada no mundo corporativo e no campo da sociologia das organizações e da sociologia das profissões para indicar que estes indivíduos são vistos por suas companhias como pessoas com potencial para ocuparem esses postos, justificando assim o investimento *que neles é feito*. A esse respeito, ver a referência aos *jeunes cadres* ou *cadres à potentiel* em Bouffartigue e Gadea (2000), cujo trabalho apresentarei adiante.

Consequentemente, ao abordá-los estou me referindo mais exatamente a uma segunda geração de executivos negros em construção.

Uma abordagem socio-antropológica para pensar a questão do racismo e da diversidade no mundo empresarial a partir das trajetórias profissionais de executivos negros em São Paulo. Essa pode ser uma síntese do trabalho que desenvolvo aqui. Mas há um “problema” importante a ser enfrentado por quem, reivindicando esse tipo de abordagem, está consciente que ela implica privilegiar a produção dos dados a partir da realização de um trabalho de campo “quase obsessivo”, de “longo prazo”, principalmente, embora não exclusivamente, “qualitativo”, “altamente participante” e “realizado em contextos confinados”, para “pensar não apenas realista e concretamente *sobre*”, mas, e sobretudo, “criativa e imaginativamente *com*” as idéias de racismo e diversidade, para retomar os termos como Clifford Geertz caracteriza o fazer etnográfico, próprio da perspectiva antropológica (eu diria sócio-antropológica). E qual é esse “problema” importante a ser enfrentado? Em uma edição especial da revista *Alternatives Economiques*, Duval (2009: 30-31) nos lembra que o mundo empresarial é atravessado por uma grande heterogeneidade: dos status jurídicos herdados do século XIX aos mais recentes, da empresa privada à cooperativa, da micro empresa à corporação transnacional, passando pela pequena e média empresa (PME). Sem falar da auto-empresa, própria do processo de precarização do trabalho que marca o capitalismo contemporâneo, que força muitos trabalhadores a abrirem firmas individuais a fim prestarem serviços, como terceiros, às grandes empresas, por vezes as mesmas nas quais trabalhavam antes. Sendo assim, é difícil propor uma abordagem sócio-antropológica do mundo empresarial. Mas se é difícil, certamente não é impossível. E o Grupo de Pesquisas em Culturas Empresariais da Unicamp⁹, coordenado pelo professor Guillermo Ruben e no qual iniciei meu treinamento antropológico em 1995, já havia demonstrado isso. Então como enfrentar esse “problema”? Fazendo escolhas, parece-me a resposta mais simples e mais adequada.

Parte dessa escolha já está evidenciada na afirmação de que pretendo mobilizar a perspectiva sócio-antropológica para refletir sobre a questão do racismo e da diversidade no mundo empresarial a partir das trajetórias profissionais de executivos

⁹ Posteriormente denominado de Grupo Etnografias do Capitalismo Contemporâneo. Farei referência a esse Grupo no primeiro capítulo.

negros em São Paulo. Trata-se de circunscrever a pesquisa à cidade de São Paulo então. Mas não apenas isso. Também de empreender a reflexão tomando por referência os percursos profissionais de executivos. Mas o que entendo, nesse trabalho, por executivo? Em seu trabalho clássico sobre o tema, o sociólogo francês Luc Boltanski (1982) aponta que esta categoria não constitui um grupo unificado, sendo atravessada por grande heterogeneidade. Isto não impede, entretanto, ressalta ele, que indivíduos que possuem percursos profissionais distintos reivindiquem a identidade de executivo. Sugere então que para apreender a categoria, é conveniente renunciar a definições prévias como aquelas baseadas em enunciados do tipo “os executivos são...”, ou “os executivos fazem...” e tomar por objeto a conjuntura histórica na qual eles se formaram enquanto grupo social, dotado de nome, de organizações, de porta-vozes, de sistemas de representação e de valores. Em outras palavras, ao invés de determinar os critérios por meio dos quais o grupo “deve” ser definido, caberia interrogar sobre o próprio trabalho de agrupamento, de inclusão e de exclusão, que o produz. É este trabalho social de definição e delimitação que vai dar a esta categoria contornos objetivos. Inspirado em Pierre Bourdieu, seu orientador, Boltanski realizou então uma genealogia deste grupo profissional na França, desde a sua origem no segmento profissional dos engenheiros, até a sua consolidação como categoria relativamente autônoma e estreitamente ligada às idéias de *business* e *management* que marcam a influência dos EUA no mundo contemporâneo.

Não foi essa a escolha que fiz nesse trabalho e isso basicamente por uma razão. O propósito aqui não é analisar a carreira executiva em si mesma, mas pensar como indivíduos negros que decidiram construir trajetórias profissionais como executivos desenharam, ou estão desenhando, os seus percursos. Assim, como não pretendendo reconstruir a genealogia do segmento profissional dos executivos na sociedade brasileira¹⁰, precisei recorrer a uma estabilização mínima dessa categoria. Recorri então a Bouffartigue e Gadea (2000), por encontrar neles algumas pistas que permitem uma conceituação. Esses autores apontam que os executivos são fruto da revolução industrial e do desenvolvimento do capitalismo e constituem um grupo profissional intermediário, marcado por uma ambigüidade fundamental: não são nem operários, nem patrões. Ou seja, se situam no conjunto fluido das classes médias, mas se diferenciam do

¹⁰ Ver a esse respeito o livro *A revolução dos gerentes brasileiros*, de Roberto Grün (1992).

empresariado. Resultam, na verdade, de um poder delegado por este último a fim de que representem os seus interesses diante do conjunto dos trabalhadores. Eles destacam também a hierarquização que marca esta categoria. São três os principais estratos apontados: os *cadres supérieurs*, profissionais que ocupam posições superiores na estrutura da empresa; os *cadres intermédiaires*, situados em posições intermediárias na organização; e os *jeunes cadres* ou *cadres à potentiel*, jovens que, tendo as suas potencialidades identificadas, serão preparados para ocupar posições estratégicas. O primeiro e o segundo estratos são comumente denominados no Brasil como diretores e gerentes respectivamente. Já para o terceiro, incorporamos do inglês a palavra *trainee*, que ressalta o caráter transitório em que se encontram esses executivos em formação. A rigor na língua francesa a palavra *cadre*, corresponde apenas aproximadamente ao vocábulo executivo utilizado no português falado no Brasil. Isto porque ele faz referência indistintamente a profissionais do setor privado e do setor público. No contexto brasileiro, o termo executivo diz respeito unicamente ao setor privado e, sobretudo, ao chamado mundo corporativo, isto é, aquele formado pelas corporações transnacionais e pelas grandes empresas privadas nacionais. É neste sentido que a expressão é utilizada nesse trabalho. Ou seja, entendo como executivos os membros de uma categoria profissional própria do mundo corporativo, composta por indivíduos que estão posicionados, ou sendo preparada para se situar, entre os empresários e o conjunto dos trabalhadores, seja em cargos de gerência, seja em cargos de superintendência, direção, vice-presidência (os chamados VPs) ou mesmo presidência. Esclareço também que no caso dessa pesquisa, os profissionais que compõem o que denominei de primeira geração de executivos negros com quem conversei situam-se (ou situaram-se) no primeiro ou no segundo estratos. Já os jovens que compõem a segunda geração de executivos negros em construção com quem conversei são aqueles que ingressaram mais recentemente nas empresas como estagiários em programas de *trainees*, sendo que alguns já foram efetivados como analistas.

Cabe esclarecer que, tendo optado por circunscrever a pesquisa no chamado mundo corporativo, deixei de fora da sua delimitação as organizações da administração pública, as Pequenas e Médias Empresas (PMEs), as cooperativas, etc. Ademais, esse trabalho também não trata dos empresários negros. Aqui cabe fazer uma distinção importante para o leitor não muito familiarizado com o mundo empresarial. No marco dos estudos sobre a chamada classe média negra, a socióloga Ângela Figueiredo realizou pesquisas

muito interessantes nas quais privilegiou a reflexão sobre os negros que são profissionais liberais (Figueiredo, 2002), ou empresários (Figueiredo, 2003), ambos proprietários do próprio negócio. Tal situação apresenta uma especificidade para a compreensão da questão racial, na medida em que coloca o negro em uma posição de poder no plano econômico, o que não significa a aceitação social e a eliminação do racismo¹¹. No caso do trabalho aqui apresentado, o foco foi colocado sobre indivíduos que, ao terem construído (ou estarem construindo) seus percursos no mundo empresarial tiveram (ou estão tendo) que estabelecer contatos com superiores hierárquicos, colegas e subordinados não sendo os donos do negócio. Sendo assim, nesses casos as relações raciais podem assumir contornos específicos¹². Cabe por fim mais dois esclarecimentos a esse respeito.

O primeiro esclarecimento. Ivo de Santana (1990: 195) publicou um artigo no qual trata de “homens e mulheres, trabalhadores, brasileiros, mas que têm em comum a característica de formarem uma espécie de anomalia estatística: a de negros que conseguiram sucesso em carreiras que no Brasil são exercidas quase que exclusivamente por brancos”. Trata-se de um grupo profissionais que “postos de executivos em organizações bancárias”. A pesquisa que embasou a publicação foi efetuada no período de um mês (entre março e abril de 1997) em “instituições bancárias atuantes e sediadas na Bahia”, “os chamados ‘bancos baianos’ em função de a origem e a expansão destes terem se dado a partir deste Estado”. Foram entrevistados 12 indivíduos (homens e mulheres) cujas atividades eram desenvolvidas nas sedes dessas empresas e nas demais dependências localizadas na capital baiana. Considero o seu estudo como pioneiro e o tomei como fonte de inspiração. Todavia, acredito que ele se distingue do esforço aqui desenvolvido por ao menos quatro razões: a) delimita a pesquisa empírica na cidade em Salvador, ao passo que meu trabalho de campo foi realizado na cidade de São Paulo; b) opta por focar o que denominei de primeira geração de executivos negros, ao passo que comparo duas gerações; c) para proceder a

¹¹ A esse respeito, Figueiredo (2002 e 2003) aponta que a redução do preconceito vivido pelos negros à questão de classe, ou seja, a idéia de que a cor da pele não teria mais uma influência predominante nos mecanismos de ascensão, uma vez que bastaria subir na escala social para não ser vítima de discriminação, não encontra abrigo nos resultados de sua pesquisa. Se a discriminação não se traduz em interdição, ela não deixa de acontecer de outras formas, como, por exemplo, através do olhar questionador e desconfiado, que interroga sobre a presença do negro em determinados espaços.

¹² Outras escolhas efetuadas a fim de delimitar empiricamente o objeto serão apontadas a seguir.

essa comparação, precisei olhar para as trajetórias profissionais dos executivos negros (que ambos analisamos) num quadro transnacional, ao passo em que ele privilegia um enquadramento local; d) sua abordagem metodológica é também qualitativa, mas se concentra no uso de entrevistas; ao passo que recorro a uma estratégia multi-método, combinando entrevistas, com narrativas biográficas (concretizada também em entrevistas), observação participante (no corpo da qual está incluído um estudo de caso) e análise de documentos¹³. Sendo assim, o trabalho que aqui desenvolvo possui o seu ineditismo, o que justifica sua concretização com uma tese de doutoramento. Farei esclarecimentos a respeito da abordagem metodológica e das estratégias de investigação posteriormente. Antes, gostaria de fornecer o segundo esclarecimento a que fiz referência e apresentar a problematização do tema.

O segundo esclarecimento. Em 1953, os sociólogos Roger Bastide e Florestan Fernandes (2008) publicaram os resultados de um estudo pioneiro empreendido na cidade de São Paulo, no âmbito do chamado Projeto Unesco, sobre a ascensão social dos negros: *Branco e negro em São Paulo*¹⁴. Posteriormente, em 1966, Florestan Fernandes (2008) se debruçou mais detidamente sobre os dados recolhidos na pesquisa para escrever um dos grandes clássicos da sociologia brasileira: *A integração do negro na sociedade de classes*. Farei referência a esses livros de Bastide e Florestan no segundo capítulo, aqui gostaria apenas de destacar que não há neles nenhuma menção à executivos negros. Quando muito eles fazem referências a indivíduos que alcançaram postos gerenciais em pequenos negócios, sobretudo nos de propriedade das famílias nas quais foram criados. A seguinte passagem de um dos capítulos escrito por Roger Bastide em *Branco e negro em São Paulo* atesta isso: “O preto é bem-aceito como porteiro, moço de recados, guarda-livros, caixa, mas não pode pretender elevar-se acima do posto de subchefe de seção; contam-se nos dedos os que se tornaram chefes de departamento” (Bastide e Fernandes, 2008: 179). O mesmo pode ser dito de um trecho de *A integração do negro na sociedade de classes*, no qual Florestan Fernandes (2008: 164) afirma que: “As posições ‘altas’ ou ‘intermediárias’ estavam fora de cogitação, pois a elas só podiam concorrer os elementos das camadas dominantes e os estrangeiros ou descendentes de estrangeiros em ascensão [...] tidos como mais aptos, competentes e

¹³ Fornecei esclarecimentos sobre a abordagem metodológica mais adiante.

¹⁴ Pioneirismo dividido com o trabalho *As novas elites de cor numa cidade brasileira: um estudo de ascensão social e classes e grupos de prestígio*, publicado originalmente em francês no ano de 1953 e em português em 1955 e realizado por Thales de Azevedo (1996).

produtivos”. E acrescenta informando que: “O primeiro surto industrial, provocado pelo desenvolvimento urbano prévio, iria beneficiar, ainda mais, os agentes humanos ‘nacionais’ ou ‘estrangeiros’¹⁵, que haviam logrado posições estratégicas na estrutura ocupacional e econômica da cidade”. “Os demais”, prossegue, “– e com eles o grosso da ‘população de cor’ – teriam de aguardar o futuro, mobilizando apenas parcialmente sua capacidade de trabalho e desfrutando um nível de vida rústico, pré-capitalista e anti-urbano” (2008: 165).

Ademais, o antropólogo João Batista Borges Pereira (2001)¹⁶ realizou nessa mesma época um estudo sobre a “mobilidade de pretos nas empresas radiofônicas de São Paulo” (p. 39), quando estudou 12 das 18 emissoras que operavam na capital do estado, privilegiando aquelas “mais antigas no broadcasting paulista” (p. 32). Nele, o professor afirma que no contexto das empresas de rádio “o negro deparou com setores ocupacionais ainda inéditos no quadro das ocupações tradicionais, e por isso mesmo, em muitos casos ainda não tomados ou pelo menos não comprometidos pela tradição como privilégios de branco” (p. 109). Ainda assim, os achados da pesquisa mostraram que no conjunto das emissoras de São Paulo, “o maior índice de aproveitamento [de ‘profissionais de cor’] dá-se naqueles segmentos mais humildes de trabalho, onde a troca de menores exigências de qualificação, o trabalhador obtém menor remuneração e goza de menor prestígio”. Acrescenta que “essa observação é reforçada pelo exíguo número de elementos de cor em posições de destaque nos sistema hierarquizado de *status* e em funções mais categorizadas dos quadros empresariais”. Segundo eles, “neste particular, os dados mostram que a presença de negros e mulatos vai rareando até desaparecer por completo naquelas esferas de atividade que o elenco de valores da empresa dá como sendo as de maior prestígio, e para as quais as folhas de pagamento consignam maiores salários” (p. 121). E sendo ainda mais direto aponta: “o negro não está nem entre os publicitários e nem entre os anunciantes, e no organismo empresarial ele está ausente das esferas de escolha, decisão e mando” (p. 185).

Sendo assim, se nesta época (anos 1950 e 1960) os negros não conseguiram “elevar-se acima do posto de subchefe de seção”, contando-se nos dedos “os que se tornaram chefes de departamento”. Se “as posições ‘altas’ ou ‘intermediárias’ estavam fora de

¹⁵ Com esse termo, de uso corrente na época em que desenvolveu sua pesquisa, ele fazia referência aos imigração europeus e japoneses que chegaram a São Paulo desde o final do século XIX.

¹⁶ Seu livro foi publicado originalmente em 1967.

cogitação” e eles não lograram “posições estratégicas na estrutura ocupacional e econômica da cidade [de São Paulo]”, possuindo um nível de vida “pré-capitalista”, penso que posso afirmar, sem medo de errar que não existiam executivos negros nesse mesmo período. E se não existiam, esse personagem só poderia surgir na trama empresarial de São Paulo com a entrada no mercado de trabalho dos filhos desses negros que lutavam pela ascensão sócio-econômica e que foram interlocutores de Bastide e Fernandes, ou seja, numa geração seguinte. Segundo o *Le Robert Seuil Dictionnaire de Sociologia*, em demografia, define-se a coorte como sendo “o conjunto de pessoas que viveram (ou foram submetidas) a um mesmo evento estatisticamente identificável durante um dado período (mês ou ano), geralmente o ano do calendário civil”. A geração, segundo o mesmo dicionário, representa para os demógrafos, “uma coorte particular uma vez que se trata de um conjunto de pessoas nascidas durante um ano civil; exemplo: a geração nascida em 1950”. “Trata-se, neste caso”, prossegue a explicação, “de uma *geração real* que é observada de maneira contínua ou retrospectiva” (Gani, 1999: 86). O Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa, por sua vez, informa que, nesse sentido sócio-demográfico, geração significa “espaço de tempo correspondente ao intervalo que separa cada um dos graus de uma filiação e que é avaliado em cerca de 25 anos”. Se aceitarmos esse marco temporal como referência, teremos que a geração seguinte a do conjunto de pessoas (consideradas negras) estudadas por Bastide e Fernandes e que viveram (ou foram submetidas) a um mesmo evento estatisticamente identificável (o racismo) durante um dado período (os anos 1950 e 1960), corresponde a meados dos anos 1970 e início dos anos 1980, justamente quando os indivíduos que entrevistei para a primeira parte desse trabalho iniciavam suas trajetórias profissionais. É por isso decidi considerar, acredito que com grande margem de segurança, que eles representam a primeira geração de executivos negros da cidade de São Paulo. Tendo feito esses esclarecimentos, passo à problematização do tema.

O problema de pesquisa

Circunscrevendo a pesquisa ao mundo corporativo e tendo em vista os dois personagens da trama empresarial de São Paulo descritas pelas reportagens publicadas na Exame a que fiz referência na seção anterior, algumas questões me pareceram pertinentes. Elas podem ser agrupadas em dois blocos, conforme os distintos personagens. Com relação à

primeira geração de executivos negros, cabe indagar: Quem são esses poucos negros que ocupam posições de gerência e direção em grandes empresas? Quais percursos fizeram até atingirem esses cargos? Como vivenciaram/vivenciam as relações raciais no mundo corporativo? Defrontaram-se e/ou defrontam-se com situações de preconceito e discriminação racial em suas trajetórias profissionais? Como perceberam e/ou percebem essas situações e qual o impacto delas nas negociações que fizeram/fazem com suas identidades? No que se refere à nova geração, outras interrogações são cabíveis, a saber: quais alterações estão se processando na construção de carreiras executivas por profissionais negros em razão do desenvolvimento pelas empresas de programas de diversidade da força de trabalho? De que forma os debates sobre a questão racial no espaço público brasileiro explicam o desenvolvimento desses programas? Como essas circunstâncias alteram as identidades étnico-raciais construídas, ou reconstruídas por esses indivíduos? A partir dessas indagações, formulei o problema de pesquisa, expresso nas seguintes perguntas de investigação:

- 1) Que mudanças aconteceram na construção das trajetórias profissionais de executivos negros em São Paulo entre o final dos anos 1970 e o início do século XXI?*
- 2) De que forma essas mudanças se relacionam com as transformações que se produziram no contexto societal, sobretudo no que se refere à questão racial, na sociedade brasileira e, portanto também em São Paulo, no mesmo período?*
- 3) Essas transformações favorecem ou inibem o processo de construção de si mesmos como sujeitos entre os executivos negros?*

Visando responder a essas perguntas formulei as hipóteses apresentadas abaixo. Mas, para ser honesto, devo dizer que elas não se constituíram nas chamadas hipóteses iniciais de trabalho. Como toca acontecer na abordagem socio-antropológica, quando iniciei a aproximação etnográfica estava munido “apenas” do meu diário de campo, de um grande desejo de realizar esse estudo e de muita curiosidade, pra não falar também de alguma confusão mental. A curiosidade se traduzia nas (e a confusão se aplainava com) as questões que, mais acima, apontei como pertinentes. As hipóteses que seguem foram formuladas à medida que avancei no meu itinerário simultaneamente teórico e etnográfico. Foi com as leituras, a realização das primeiras conversas com pessoas que

se dispuseram a ser meus interlocutores nessa jornada e à medida que realizava as observações iniciais, que um esboço dessas hipóteses se desenhava. Ademais, o rascunho passou por sucessivas revisões e admito que apenas ao final de toda a caminhada, após a análise dos dados construídos ao longo do trabalho de campo, durante a escrita do texto, elas ficaram “definitivamente” claras pra mim. Como nítido ficou o próprio problema de pesquisa: mas o que eu estava perguntando mesmo? Bom, ao menos assumi a responsabilidade de assim defendê-las, já como teses e não mais como *hipóteses*. Feitas essas ressalvas, apresento-as abaixo, para em seguida tecer comentários sobre a abordagem metodológica e a estrutura do texto.

1) Comparando-se o final dos anos 1970 e o início do século XXI é possível perceber uma grande mudança na construção das trajetórias profissionais de executivos negros em São Paulo, que remete à passagem de estratégias individuais à ação coletiva.

2) Essa mudança reflete uma importante transformação no contexto societal, que diz respeito à maior politização dos debates sobre a questão racial travados no espaço público brasileiro (e também em São Paulo) desde o final do século XX. Fenômeno este que é fruto de alterações na estratégia política do movimento negro brasileiro, que desde o final do século XX vinha absorvendo as novas pautas presentes nas redes transnacionais de advocacy anti-racista. Isso levou o mundo corporativo brasileiro a traduzir a nova agenda social e política nos termos de uma linguagem empresarial, recorrendo a uma tecnologia gerencial (a gestão da diversidade) que circula nos fluxos globais que caracterizam a cultura transnacional de negócios.

3) A maior politização dos debates sobre a questão racial travados no espaço público brasileiro (e também em São Paulo) desde o final do século XX e a tradução da nova agenda social e política pelo mundo corporativo nos termos de uma linguagem empresarial representam um contexto societal mais favorável para que os executivos negros possam realizar o trabalho, sempre incompleto, de produção de si mesmos como sujeitos, construindo ou reconstruindo identidades negras mais positivamente afirmadas.

Abordagem metodológica e estratégias de investigação

Conforme afirmado anteriormente, essa pesquisa parte de uma abordagem metodológica qualitativa e combina narrativas biográficas, observação participante (no corpo da qual está incluído um estudo de caso), entrevistas e análise de documentos. Considero que esses diferentes métodos podem ser agrupados sob a rubrica *trabalho de campo etnográfico* ou simplesmente *etnografia*, entendida em sentido *lato*, como uma forma de conduzir a pesquisa que privilegia a compreensão do ponto de vista dos atores sobre sua realidade e constituindo, a meu ver, uma experiência pioneira do que hoje se denomina de estratégia multi-método¹⁷. O que segue então são breves considerações sobre esses métodos e uma descrição de como procedi para operacionalizá-los.

Seguindo uma orientação que marca o atual estado da arte na epistemologia da antropologia, considero o campo não como uma realidade empírica que existe independente da intervenção do antropólogo (Kilani, 1994). O campo, essa “entidade mítica” da antropologia, é uma construção realizada pelo antropólogo, a partir da rede de relações que estabelece com pessoas concretas e que lhe permite entrar em alguns espaços e não em outros, ter acesso a determinadas informações e não outras. É nessas redes que o pesquisador produz os dados etnográficos. Destaco que se trata de uma produção, não de uma coleta. Os dados etnográficos não estão dados, não são pedras brutas recolhidas no campo para posterior análise num laboratório geológico. Eles são construídos numa interação dialógica, na qual, durante o trabalho de campo, se envolvem o pesquisador e seus interlocutores (Rabinow, 1992).

¹⁷ Essa maneira de conduzir a pesquisa se consolida na antropologia com a publicação em 1922 de *Argonautas do Pacífico Ocidental* por Malinowski (1984). Desde então, o trabalho de campo etnográfico passou a representar tanto o “laboratório” científico da antropologia, quanto um ritual de passagem (Clifford, 1998) na formação disciplinar. Considero se tratar da primeira experiência do que hoje se denomina de estratégia multi-método, porque, durante o trabalho de campo etnográfico clássico, os antropólogos observavam rituais, entrevistavam pessoas, analisavam documentos, construíam genealogias, reconstruíam narrativas biográficas, etc. E Caberia acrescentar, como faz Didier Fassin (2008), que a etnografia não é exclusiva de uma disciplina, podendo ser igualmente reivindicada por antropólogos ou sociólogos. No caso da sociologia, John Van Maanen (1988) e Olivier de Sardan (2008) apontam que esse recurso remete à Escola de Chicago. E essa Escola, conforme apontarei a seguir, fez intenso uso de história de vida. Ou seja, as disciplinas se reencontram justificando o uso do termo abordagem sócio-antropológica.

Situado esses pressupostos metodológicos sobre o estatuto da pesquisa etnográfica, cabe então esclarecer como construí os dados etnográficos. Em consonância com o problema de pesquisa apresentado anteriormente, dividi a pesquisa em duas partes e recorri a uma dupla estratégia de investigação. Para a primeira parte, referente às trajetórias profissionais de representantes da primeira geração de executivos negros, lancei mão da história de vida ou método biográfico¹⁸. A utilização da história de vida notabilizou-se nas ciências sociais desde a sua extensa utilização pela Escola de Chicago. Segundo Becker (1999), tal método atribui grande importância às interpretações que as pessoas fazem de suas próprias experiências, representando assim uma importante via de acesso ao vivido subjetivo. Todavia, os debates contemporâneos sobre a utilização do método biográfico têm procurado ressaltar que essa abordagem permite captar o que acontece na interseção do individual com o *societal*.

Nesse sentido, diversos autores enfatizam que, ao recorrer à história de vida como estratégia metodológica, é importante que o pesquisador evite aprisionar-se em oposições como macro-social *versus* micro-social; realidade objetiva *versus* realidade subjetiva; sociedade *versus* indivíduo; estrutura *versus* agência; história *versus* biografia¹⁹. Essa ressalva aponta para uma perspectiva de complementaridade. Dessa perspectiva, narrar uma biografia, contar a história de vida de um indivíduos, é falar de aspectos subjetivos, isto é, do seu ponto de vista sobre determinado assunto, das suas interpretações sobre sua experiência, das escolhas, negociações que fez durante seu percurso, portando do micro-social e da realidade subjetiva. Mas, é também abordar os constrangimentos estruturais que se colocam na trajetória desse sujeito, o contexto histórico-social (tempo/lugar) no qual se construiu essa trajetória, ou seja, a dimensão macro-social, a realidade objetiva.

Parecendo fazer eco a essa advertência, em um texto provocativo, Bourdieu (2004: 81-82) afirma que “tentar compreender uma vida como uma série única e, por si só, suficiente de acontecimentos sucessivos, sem outra ligação que a vinculação a um

¹⁸ Embora alguns autores falem em história de vida (Crapanzano, 1984 e Becker, 1999) e outros em Biografia (Davis, 2003), abordagem biográfica (Bertaux, 1980), ou mesmo narrativas de vida (Bertaux, 2006), não vejo uma incompatibilidade fundamental entre suas abordagens. Assim, dialogando com eles, utilizo aqui os termos método biográfico e narrativas biográficas para caracterizar a aplicação que faço dessa postura metodológica.

¹⁹ Ver a esse respeito: Crapanzano (1984), Kofes (1994 e 2001), Davis (2003) e Bertaux (2005).

‘sujeito’ cuja única constância é a do nome próprio, é quase tão absurdo quanto tentar explicar um trajeto no metrô sem levar em conta a estrutura da rede, isto é, a matriz das relações objetivas entre as diversas estações. Os acontecimentos biográficos definem-se antes como alocações e como deslocamentos no espaço social”. Uma primeira leitura parece revelar que, com afirmação, o sociólogo pretende realçar a importância do entendimento do contexto *societal* para a compreensão das vidas individuais. No entanto, ao dar o título de *A ilusão biográfica* a esse texto, Bourdieu termina por rejeitar essa abordagem metodológica. Nesse sentido, é revelador que grafe a palavra sujeito²⁰ entre aspas, afinal da sua perspectiva o indivíduo é, em última instância, determinado pela matriz de relações objetivas, incapaz, portanto, de desvendar como as estruturas sociais que o constituem e, a partir daí, lidar com elas ou mesmo superá-la. Essa visão me parece excessivamente determinista. De toda forma, tomo-a aqui como uma ressalva que, se levada em consideração, contribui para um uso mais complexo do método biográfico.

A busca de uma maior complexidade na utilização dessa abordagem metodológica nos remete a outra questão. Costuma-se afirmar que a história de vida possibilita o encontro de elementos do presente com evocações passadas, na medida em que trabalha a partir da memória dos sujeitos, objeto da análise. Todavia, é importante lembrar que, como bem adverte Crapanzano (1984), dada a natureza retrospectiva da reconstrução das narrativas biográficas pelo pesquisador, cabe questionar se ele está diante das “reais” opções dos atores (isto é, das escolhas que foram feitas nos momentos da vida que estão sendo relatados), ou de discursos formulados mais tarde para justificar atos realizados anteriormente (ou seja, racionalizações feitas *a posteriore*). Colocando a questão de forma interrogativa: quando narram ao pesquisador suas histórias, os atores estão apresentando as decisões que tomaram em determinados momentos do curso de suas vidas a partir das interpretações que construíram lá mesmo nesses momentos, ou se tratam de interpretações retrospectivas, construídas hoje para dar sentido a acontecimentos passados? Daqui de onde vejo as coisas, essa é uma falsa questão. Isso porque são “reais” tanto as escolhas que os atores fizeram nos momentos da vida que estão sendo relatados, quanto as reelaborações que fazem, “hoje” sobre esses momentos passados. Isso não quer dizer que seja tudo a mesma coisa, mas apenas que possuem o

²⁰ No próximo capítulo apresento uma discussão sobre a questão do sujeito, uma das categorias centrais desse trabalho.

mesmo valor para a interpretação sócio-antropológica. A perspicácia do pesquisador em captar as diferenças e saber dar sentido a elas é que vai determinar um uso mais complexo da história de vida.

Esse questionamento remete a outra consideração que gostaria de fazer sobre o uso desse método. Não se deve aprisionar a história de vida em um viés positivista, o que retiraria toda a sua força. Os dados construídos através do recurso a essa abordagem metodológica não configuram jamais algo bruto, são fruto de interpretações. Antes mesmo da interpretação elaborada pelo pesquisador, temos aquela que o biografado constrói sobre sua própria vida²¹. Trata-se, portanto, de algo similar ao que Geertz (1989) ressaltou com relação à etnografia: que esta se refere a uma interpretação de segunda mão, já que são os próprios membros de uma cultura que fazem a interpretação em primeira mão. Ou seja: o antropólogo lê o texto cultural por sobre os ombros do “nativo”. Entretanto, no caso da etnografia, cabe levantar uma advertência formulada por Hannerz (1992: 12-13). Dialogando claramente com Geertz, e também com Malinowski, ele adverte que, quando os antropólogos afirmam que captam “o ponto de vista do nativo”²², não tem sido habitual indagar: “Qual nativo?”. E acrescenta, ressaltando que aquilo que o antropólogo vê depende muito da visão da pessoa “sob cujo ombro ele estava olhando”.

Mas voltemos ao debates em torno do uso do método biográfico. Diversos autores ressaltam que existem várias maneiras de contar uma história de vida audiência²³. O biografado produz sua narrativa não apenas a partir de um tempo/lugar. Ele leva em conta, também, quem é o seu interlocutor (o pesquisador), quais são os objetivos da pesquisa e a sua audiência. É novamente Pierre Bourdieu (2004: 80-81) quem apresenta uma importante observação a esse respeito. Segundo ele, “o objeto próprio desses discursos, isto é, a apresentação *pública*, logo, a oficialização, de uma representação *privada* de sua própria vida, implica um acréscimo de limitações e de censuras específicas”. Ou se quisermos retomar Crapanzano (1984), podemos dizer que a história de vida é o resultado de uma complexa negociação que o próprio sujeito faz na

²¹ Trata-se, portanto, de algo similar ao que Geertz (1989) ressaltou com relação à etnografia: que esta se refere a uma interpretação de segunda mão, já que são os “nativos” que fazem a interpretação em primeira mão. Ou seja: o antropólogo lê o texto cultural por sobre os ombros do “nativo”.

²² Foi Malinowski (1984) , o primeiro a formular (em 1922) a idéia de que o etnógrafo deve captar “o ponto de vista do nativo”.

²³ Ver: Crapanzano (1984), Kofes (1994 e 2001), Davis (2003) e Bertaux (2005)

constituição de si mesmo. Dessa forma, ao reconstruir uma biografia, ao invés de buscar cegamente “a verdade”, é importante que o pesquisador incorpore na análise as ambigüidades, as contradições, a descontinuidade, a não-linearidade (Davis, 2003).

As narrativas biográficas dos indivíduos que compõem a primeira geração de executivos negros foram reconstruídas por meio de entrevistas. Tratou-se do gênero de entrevista que Kaufmann (2007) denominou de compreensiva, Olivier de Sardan (2008) de sócio-antropológica e Guber (2001) de etnográfica. Nomes distintos para uma mesma prática. Para Kaufmann (2007), nesse tipo de entrevista o pesquisador deve assumir uma postura empática e tatear até encontrar a *boa* questão, isto é: não a que é dada pelo seu roteiro, mas a que está sempre por ser descoberta a partir do que acaba de ser dito pelo seu interlocutor. Portanto, é justamente o oposto da neutralidade e do distanciamento que convém. O pesquisador precisa assumir uma presença forte, ainda que paradoxalmente discreta, para entrar no mundo do seu entrevistado, sem se tornar um duplo deste, permanecendo si mesmo. Segundo Olivier de Sardan (2008), na entrevista sócio-antropológica é recorrente a estratégia de criar uma ambiência próxima daquela própria à interação cotidiana, à conversação, a fim de reduzir a artificialidade da situação de entrevista. E para construir essa ambiência é preciso privilegiar a empatia, ter em mente que o principal objetivo do pesquisador é compreender tão finamente quanto possível as lógicas de percepção e de ação dos seus interlocutores. Para tanto, deve levar a sério tudo o que este diz. Mas isso não significa que não deva atentar para as contradições que aparecem no discurso do seu interlocutor. Ao contrário, não pode ser ingênuo, precisa experimentar uma vigilância crítica que lhe permita não confundir a visão de alguém sobre a realidade com a própria realidade. Mas isso, adverte Olivier de Sardan (2008: 63), “é um verdadeiro dilema”, dada a dificuldade de combinar “empatia e distância, respeito e senso crítico”. Ele prossegue apontando que, como em todo dilema, não há solução radical. A saída é conciliar duas posturas: levar a sério, de maneira imperturbável, o que é dito, reconhecendo que as proposições do interlocutor têm sentido; e suspeitar, empreendendo uma decifração crítica dessas proposições, atribuindo sentido ao sentido que elas trazem, graças à articulação do enunciado com o seu contexto. De acordo com Guber (2001: 77), “a entrevista [etnográfica] é uma relação social, de forma que os dados que o entrevistado provê são a realidade que este constrói com o entrevistador no encontro”. Ao entrevistador cabe exercitar uma “atenção flutuante”, isto é, um modo de escuta que consiste em não privilegiar de

antemão nenhum ponto do discurso produzido pelo interlocutor. Isto permite introduzir temas desde a perspectiva do entrevistado. “Na entrevista etnográfica”, aponta ela, “o pesquisador formula perguntas, cujas respostas se convertem em novas perguntas”. Mas isso não é automático, demanda uma espera paciente e confiante de que num primeiro momento só se compreende partes; porém mais adiante seguramente se poderá integrar os fragmentos dispersos. Em síntese: cabe ao pesquisador facilitar a produção de um discurso, de uma narrativa, por parte do entrevistado. Narrativa é pensada aqui no sentido proposto por Bertaux (2006), para quem um discurso assume a forma narrativa quando um sujeito conta (e o verbo contar, fazer um relato de, é fundamental em sua concepção) a outra pessoa, pesquisador ou não, episódios da sua experiência vivida.

Reconstruí as narrativas biográficas e as trajetórias profissionais de 6 homens e 4 mulheres que compõem essa primeira geração de executivos negros²⁴. Para a seleção dos sujeitos que participaram dessa amostra, alguns requisitos foram levados em consideração. Inicialmente vale dizer que, como não existe uma associação que congregue executivos negros, utilizei distintas redes de relações (alunos, colegas, ativistas de ONGs, lideranças empresariais, os próprios entrevistados, etc.) a fim de localizá-los. Do ponto de vista da identidade negra desses sujeitos, parti da clássica orientação de Roberto Cardoso de Oliveira (1976) de que os processos de construção das identidades implicam na auto-atribuição e na atribuição pelos outros de uma determinada representação. Considero que essa orientação permitiu-me enfrentar a ambigüidade que marca o sistema de classificação racial na sociedade brasileira e também escapar ao essencialismo, cuja crítica marca os debates antropológicos contemporâneos sobre identidade. Como fui elegendo então os entrevistados? A minha regra básica foi a seguinte: se algumas pessoas me indicavam determinado indivíduo como um executivo negro, eu tomava isso como um importante indício. Se em nossos contatos esse indivíduo aceitava participar da pesquisa, eu decidia que poderia

²⁴ Na realidade entrevistei 10 homens e 5 mulheres dessa geração. Entretanto, durante o processo de análise terminei, com pesar, deixando de lado 5 dessas narrativas. As razões que me levaram a guardar para outro momento quatro relatos de executivos foram as seguintes: um deles construiu boa parte do percurso profissional nos Estados Unidos, outro no Rio de Janeiro. No caso dos dois demais, um não havia chegado a cargo gerencial, tendo alcançado postos de supervisão e o outro desenhara sua trajetória mais em PMEs do que no chamado mundo corporativo. No caso da minha interlocutora cujo relato reservei para outra ocasião, meu critério foi o seguinte: sendo mais nova que as demais, ela tinha menos tempo em posições de comando no mundo corporativo e conseqüentemente menos histórias para contar. Devo admitir que, à despeito do pesar que senti, o fato de trabalhar com “apenas” 10 narrativas tornou o trabalho de análise menos fatigante ou mais exequível. Friso, no entanto, que a dedicatória feita nesse trabalho é, evidentemente, extensiva a esses cinco sujeitos.

considerá-lo um executivo negro, o que não quer dizer que não tenha refletido sobre o processo como construiu, ou reconstruiu-se essa identidade, conforme será discutido ao longo do trabalho. Devo destacar que, de acordo com o meu próprio olhar, todos eles podem ser identificados como negros (pretos ou pardos, segundo classificação do IBGE). No que se refere à questão socio-econômica, em conformidade com a estabilização da categoria executivo a que fiz referência anteriormente, utilizei dois critérios. Considerei executivo aquele profissional que ocupam posições gerenciais ou de direção em grandes empresas (transnacionais ou nacionais privadas) que compõem o chamado mundo corporativo. Nessa condição, assumiram responsabilidades em suas organizações e coordenaram equipes. Finalmente, cabe destacar que para essa parte da pesquisa não privilegiei um setor específico da atividade econômica. Isto basicamente por duas razões. A primeira diz respeito ao fato de que me interessa nessa pesquisa analisar a trajetória profissional desses sujeitos, que pode ter sido construída no trânsito entre empresas de diferentes segmentos. A segunda remete ao fato de que ao eleger um setor da economia certamente elevaria as dificuldades de encontrar indivíduos a serem entrevistados, o que poderia inviabilizar a concretização do meu propósito.

Mas a pesquisa pretende abordar também a construção, em curso, das trajetórias profissionais de indivíduos que compõem a segunda geração de executivos negros. Quanto a esse propósito, recorri à etnografia (aqui em sentido *strito*). Nesse caso, a orientação de base foi aquela que se inicia com Malinowski (1984), recuperando deste não a intenção de formular leis gerais, própria ao espírito científico do seu tempo, nem a assimetria que marcava sua relação com os “informantes”, típica do contexto colonial em que realizou seu trabalho de campo como homem branco e europeu entre os habitantes negros das ilhas Trobriand; mas a recomendação de que o pesquisador deve “viver mesmo entre os nativos” (p. 20), algo que a sociologia clínica francesa reformulou numa linguagem, a meu ver, não apenas mais contemporânea, como menos assimétrica e mais humana, ao recomendar que o pesquisador esteja o mais próximo dos sujeitos.

A essa recomendação inicial, acrescento aquela formulada por Geertz (1989), para quem o objetivo do pesquisador é empreender uma descrição densa dos sentidos que os sujeitos atribuem às suas ações. Quanto a esse ponto, Laplantine (2000) ressalta que descrever é, simultaneamente, compreender e interpretar; e Olivier de Sardan (2008) adverte que o etnógrafo descreve sempre a partir de um ponto de vista. Voltarei a essa questão na próxima seção. Por hora pretendo apresentar como concretamente construí o

campo. Mas antes, cabe esclarecer, ainda, que se a etnografia é essa caminhada lenta que parte da observação em direção à interpretação, da prática em direção à teoria, se o saber que dela resulta nasce de uma longa relação com as pessoas que compõem seu “campo”, como destacou Michel Argier (2004); é importante que ao longo do trajeto o etnógrafo procure enquadrar as paisagens que observa no sistema econômico e político mundial. Para ser bem compreendido, o *locus* etnografado deve ser pensado a partir da sua relação dialética com o contexto *societal* (local, nacional e global). Afinal, a etnografia se caracteriza como um método que, não obstante a ênfase dada ao *micro*, é capaz de formular interpretações em grande escala, produzindo conhecimentos novos sobre fenômenos transnacionais, como bem destacam Marcus e Fischer (1986).

Mas como desenhei meu itinerário etnográfico? Como construí o campo? Para responder a essas perguntas, destaco que meu objetivo nessa segunda parte da pesquisa foi mapear os debates políticos sobre a questão racial travados no espaço público e simultaneamente observar os desdobramentos que causava no mundo corporativo. Visando operacionalizar o trabalho, torná-lo exequível, procedi então a um recorte concentrado essa parte da pesquisa no segmento bancário. A razão para essa escolha foi basicamente a seguinte: em função dos altos lucros que vêm sendo obtidos pelas principais empresas desse setor nos últimos anos, a indústria bancária tem sido o principal alvo da pressão exercida pelo movimento negro no combate às desigualdades raciais no mercado de trabalho. Conseqüentemente, os bancos se tornaram o segmento econômico mais avançado no Brasil no que diz respeito à produção discursiva referente à diversidade, o que não quer dizer que estes discursos não sejam marcados por contradições e fragilidades, como procurarei demonstrar nesse trabalho. Seja como for, a configuração que as políticas de ação afirmativa assumirem nesta indústria, provavelmente será referência para um padrão de comportamento empresarial que poderá se institucionalizar no Brasil. A partir dessa escolha, defini algumas estratégias. Privilegiei a realização de observação participante no interior de uma corporação transnacional do setor financeiro, cuja sede no Brasil está localizada na cidade de São Paulo e que possui um programa de diversidade considerado referência nessa prática de gestão no universo empresarial brasileiro. Minha relação com essa empresa, aqui denominada Matrix, teve início em 2005. Neste ano participei, no âmbito da Universidade Presbiteriana Mackenzie, de uma pesquisa exploratória sobre diversidade empresarial, coordenada pela Profa. Darcy Hanashiro. Na ocasião tive a oportunidade

entrevistar o primeiro líder do Comitê de Negros criado no âmbito do programa de diversidade da organização. O rico diálogo com esse profissional representou pra mim o início da aproximação etnográfica. Em fevereiro de 2007, dando continuidade a essa linha de investigação do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UPM, iniciei com a Profa. Janette Brunstein um estudo de caso no Comitê de Mulheres da Matrix. Além de entrevistas individuais e coletivas, fizemos observação participante nas reuniões do Comitê e em eventos realizados por ele até o final daquele ano. Um mês após o início do trabalho de campo formal nesse coletivo, recebi o convite de uma gestora da área de diversidade do DRH da companhia para estender a pesquisa ao Comitê de Negros. Ela não tinha conhecimento do meu trabalho de doutorado, mas seu convite caiu como uma luva. Iniciei então, em junho de 2007, a observação etnográfica neste Comitê, que se estendeu até o mês de dezembro de 2008. Vale ressaltar que, sem que tivesse me dado conta quando iniciei a pesquisa, o fato de ter tomado parte das reuniões do Comitê de Mulheres terminou se revelando como algo muito importante para que, comparativamente, eu pudesse aprofundar a compreensão do Comitê de Negros. As reuniões desse Comitê aconteciam normalmente no prédio central da empresa. Além desses encontros, participei de eventos promovidos pelo Comitê de Diversidade da Empresa e/ou pelo próprio Comitê de Negros, tais como as atividades comemorativas da Semana da Consciência Negra, realizadas na empresa ou em outros espaços; a formatura de uma turma do programa de *trainees* voltados para jovens negros; além de palestras realizadas na dependência da organização, como, por exemplo, o lançamento de pesquisas e documentos produzidos pelo Instituto Ethos. Para esclarecer e/ou complementar as informações levantadas por meio da observação, foram realizadas entrevistas, procedimento de extrema importância no uso da abordagem etnográfica. Isto basicamente por duas razões. De um lado, porque a observação participante não permite aceder a determinadas informações fundamentais, sendo necessário recorrer às lembranças e ao saber dos próprios sujeitos. De outro lado, em razão da sua importância para a compreensão do ponto de vista dos atores sobre sua própria realidade, que, conforme apontado acima, se configura como algo central na perspectiva etnográfica (Olivier de Sardan, 2008). Nessas entrevistas, como em todas as demais empreendidas para este trabalho, segui a mesma postura utilizada nos encontros que me permitiram construir as narrativas dos indivíduos que compõem a primeira geração de executivos negros. Ou seja, se trataram de entrevistas compreensivas (Kaufmann, 2007). Foram realizadas cinco entrevistas com os seguintes interlocutores: a diretora de RH; uma gestora

da área de diversidade do DRH; uma analista do mesmo departamento, que era também estagiária (tendo sido depois efetivada) da empresa no quadro do programa de *trainees* voltado para jovens negros; o executivo que era o padrinho do Comitê; e uma pessoa que exerceu a função de líder do Comitê. Essas pessoas foram escolhidas pelas posições que ocupam e pela importância que tinham na dinâmica do Comitê e/ou do programa de diversidade da Matrix. Além dessas, fiz uma entrevista coletiva (Duchesne e Haegel, 2005) com três jovens pertencentes a esse Comitê, dois deles também estagiários do mesmo programa de *trainees*. Eles foram interlocutores privilegiados ao longo do trabalho de campo na empresa, participavam sempre das reuniões e se mostravam sempre dispostos a esclarecer coisas que, por não entender bem, eu lhes perguntava.

A fim de levar em consideração a autonomia da organização, isto é, a capacidade das empresas de produzir respostas distintas para os mesmos constrangimentos colocados pelo contexto *societal*, complementei o estudo de caso realizado na Matrix²⁵ com a análise das experiências de outras organizações que possuem iniciativas de diversidade e programas de *trainees* voltados para jovens negros. Nesse caso, realizei entrevistas com as gestoras de RH responsáveis pelos programas de cada uma dessas empresas, além de uma entrevista coletiva (Duchesne e Haegel, 2005) com oito jovens negros que ingressaram nessas companhias por intermédio desses programas. Nesse caso procurei equilibrar a composição do grupo, mesclando jovens de ambos os sexos e que atuassem nas quatro empresas. O trabalho de campo contou também com o que gostaria de denominar de uma etnografia do espaço público. Nesse caso, inicialmente identifiquei alguns atores envolvidos nos debates sobre a questão racial travados no espaço público brasileiro que repercutiam no mundo corporativo, recuperei artigos publicados na imprensa que apresentavam seus pontos de vista e posições e traziam informações sobre os conflitos e acordos resultantes desses debates. Em seguida, entrevistei alguns deles, sendo: três lideranças empresariais, nove ativistas do movimento negro e/ou movimento sindical, quatro representantes governamentais, três consultores e um agente da cooperação internacional. Ao todo, somando-se as entrevistas realizadas com o propósito de reconstruir as narrativas biográficas e as trajetórias profissionais dos sujeitos que compõem a primeira geração de executivos negros e àquelas empreendidas com o propósito de etnografar o contexto *societal* e empresarial que marca o início dos percursos profissionais dos jovens que formam a segunda geração de executivos negros em construção, foram realizadas 54

²⁵ Tratou-se do que Godoy (2006) denomina de estudo de caso qualitativo, que trabalha com múltiplas fontes de evidência.

entrevistas²⁶. As entrevistas com os membros da primeira geração de executivos negros variaram em sua duração. Mas nunca contaram com menos de duas horas, sendo que alguns totalizaram mais de 6 horas, divididas em dois ou três encontros. As entrevistas coletivas também duraram em média 6 horas e foram divididas em dois encontros. As demais entrevistas duraram em médias duas horas. O trabalho de campo etnográfico foi complementado com a análise de dados sócio-econômicos secundários. Nesse sentido duas fontes foram utilizadas: a pesquisa *Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas*, lançados a cada dois anos pelo Instituto Ethos desde 2001 e o *Relatório Anual das Desigualdades Raciais no Brasil*, organizado por Marcelo Paixão e Luiz Carvano e publicado em 2008, quando estava concluindo a minha pesquisa empírica. Tendo apresentado a abordagem metodológica e as estratégias de investigação, gostaria a seguir de fazer alguns esclarecimentos sobre a escrita do texto.

O lugar de onde falo e a escrita do texto

Se a Antropologia é uma ciência, ele é ao mesmo tempo mais que uma ciência.
(Pierre Clastres, 1979:37)

*Para mim as ciências sociais representam
bem mais do uma atividade intelectual,
elas são um modo viver.*
(Didier Fassin, 2011: no prelo)

*Toda pesquisa, todo trabalho científico, contém elementos autobiográficos, subjacentes,
implícitos ou encobertos, nem tanto dentro dos objetos estudados,
mas nos processos mesmos de suas análises.*
(Jean-Philippe Bouilloud, 2007: 75-76)

Afirmar anteriormente que para Clifford Geertz (1989), o objetivo do etnógrafo é produzir uma descrição densa dos sentidos que os sujeitos atribuem às suas ações; para que François Laplantine (2000), descrever é, simultaneamente, compreender e interpretar; e que para Jean-Pierre Olivier de Sardan (2008) o etnógrafo descreve sempre a partir de um ponto de vista. Mas se o etnógrafo descreve sempre a partir de um ponto de vista e se descrever é também interpretar, então podemos sugerir que esse ponto de vista à partir do qual o etnógrafo descreve/interpreta está relacionado a sua experiência pessoal. Isso já havia sido dito, com muita sabedoria Evans-Pritchard (1978:

²⁶ A rigor, durante o trabalho de campo entrevistei algumas outras pessoas, a cujas entrevistas terminei não recorrendo no momento da análise, pois não traziam novas informações ao que já tinha alcançado.

84), para quem, “só se pode interpretar o que se vê unicamente em termos de experiência pessoal e em função do que se é”. Mas não estou certo de que ele tenha levado às últimas conseqüências essa máxima. Em um artigo em que estabelece paralelos entre a postura do antropólogo inglês e a do inquisidor do século XIV, Renato Rosaldo (1991: 140) argumenta que Pritchard oculta as implicações que as suas relações com o governo colonial Anglo-Egípcio no Sudão possuem na interpretação que constrói sobre os Nuer, escondendo-se detrás da cientificidade da autoridade etnográfica. “O narrador Evans-Pritchard se descreve como o investigador de campo em sua condição de homem que mantém sua frieza de espírito e seu bom senso até nas mais difíceis condições”, afirma.

Essa cientificidade enganosa, que talvez tenha se prestado a legitimar o projeto colonial que esteve na origem da moderna antropologia parece ter sido seriamente abalado desde o final do século XX. Isso parece ficar claro quando vemos um antropólogo como Kabengele Munanga (1996: 222-223), respondendo a uma pergunta sobre como a relação sujeito-objeto afeta a produção do conhecimento nas ciências humanas, afirmar que “hoje em dia, pelo menos no nosso campo da antropologia, essa relação sujeito-objeto é uma relação que nós não defendemos mais”. Isso porque, de um lado, “o próprio pesquisado é sujeito do conhecimento” e, de outro, “a emoção e a emotividade [do pesquisador] são motivos de conhecimento, e não obstáculos”. Ou quando Renato Rosaldo (1993: 168-169) afirmar que “de acordo com a escrita etnográfica à moda clássica, o observador distanciado simboliza a neutralidade e a imparcialidade”, para em seguida complementar argumentando que, do seu ponto de vista, “os analistas sociais podem raramente, ou nunca, tornarem-se observadores distanciados”, uma vez que “não existe nenhum ponto arquimediano a partir do qual se possa remover-se a si mesmo do mútuo condicionamento entre as relações sociais e o conhecimento humano”, acrescenta.

Se não existe nenhum ponto arquimediano a partir do qual se possa remover-se a si mesmo do mútuo condicionamento entre as relações sociais e o conhecimento humano, algo que não apenas acredito como me encanto em constatar, então onde situar-se para escrever uma tese de doutorado em *Ciência Social*? Darcy Ribeiro (2000: 17) encerra o prefácio do livro *O povo brasileiro* (obra que, embora me permita discordar da tese central, como argumentarei na conclusão desse trabalho, considero que todo brasileiro

deveria ler) com uma passagem que admiro muito. Diz ele: “Não se iluda comigo, leitor. Além de antropólogo, sou homem de fé e de partido. Faço política e faço ciência movido por razões éticas e por um fundo patriotismo”. O fundo patriotismo pode soar nacionalista demais, mas o fazer ciência [e no seu caso, e política, em sentido estrito] movido por razões éticas me parece uma postura muito importante. Didier Fassin (2006: 301-302) apresenta uma formulação semelhante, situando-a no quadro da epistemologia da antropologia. Para ele, durante muito tempo o antropólogo apresentou-se como um cientista, “aquele que descreve, analisa e interpreta o mundo social, e particularmente é claro o mundo dos outros”. Mais recentemente, sob o efeito das transformações na ordem mundial, mas também das mudanças da sua relação com a alteridade, à respeito das quais se sabe que são em grande medida o produto de resistências encontradas no trabalho de campo, passou a se ver como uma testemunha, “relatando, contando e atestando o que escuta e o que vê”. Fassin afirma então que é uma terceira figura que ele gostaria de evocar. Uma figura, sugere ele, bem menos reivindicada, e bem menos estudada também, do que as duas primeiras: “ao lado do cientista e da testemunha, do ator científico e do ator político, o antropólogo como ator moral”. Assim, ele evoca “uma parte daquilo que constitui a experiência antropológica”, que havia “permanecido na sombra”: “uma forma de engajamento moral no mundo”. E acrescenta: “Por essa expressão eu entendo, ao mesmo tempo, a separação das coisas em um lado do bem e outro do mal, e a decisão de tomar partido do primeiro contra o segundo: há, portanto, ao mesmo tempo delimitação e implicação”.

Mas voltemos a Darcy Ribeiro. Ele prossegue, de maneira inspiradora, ao menos da forma como eu vejo as coisas, aconselhando o seu leitor: “Não procure, aqui, análises isentas”. Com esta frase, faz eco ao caçador, personagem de um conto canadense, com quem os etnógrafos definitivamente se parecem, segundo James Clifford (1991: 36). Essa história norte-americana conta que um caçador chegou a Montreal para depor num tribunal que requeria sua presença para que confessasse quais eram suas atividades como caçador em terras nas quais, no momento, se construía uma central hidroelétrica. Queria, o caçador, contar sua vida, contar como e de que vivia... Mas quando chegou a hora de explicar-se, não pode dizer mais que isso: “Não estou certo de dizer toda a verdade!... Só falarei do que conheço”. Tampouco eu sou capaz de jurar “dizer a verdade, toda a verdade”. Também não prometo análises isentas. Na verdade, tomarei as advertências de Darcy Ribeiro, de Didier Fassin e do caçador do conto canadense como

pontos de partida para apresentar onde me situei para escrever uma tese de doutorado em *Ciência Social*, ou seja, para esclarecer o lugar de onde falo. Afinal se não existe lugar de observação e interpretação neutro (como sugeriram, de diferentes formas, Clifford Geertz, François Laplantine, Jean Pierre Olivier de Sardam, Evans-Pritchard, Renato Rosaldo e Kabengele Munanga), não existe igualmente lugar de enunciação neutro. Quem escreve essa tese? E o que diz ao escrevê-la? Começamos com a primeira pergunta. Formulá-la é interrogar a identidade, a própria identidade. Trata-se de uma indagação difícil de responder, mas não impossível de ser pensada. Difícil de responder por que aqueles de nós que aceitam o desafio de lançar-se no trabalho, sempre incompleto, de produzir-se a si mesmos como sujeitos, percebem como somos atravessados por múltiplas identidades, como somos o um que é múltiplo. Mas não impossível de ser pensada porque, como apontou Gaulejac (2009: 80), o sujeito pode decidir “destacar este ou aquele aspecto de sua identidade [...] e assim cultivar sua singularidade graças a este multi- pertencimento, reivindicando este ou aquele aspecto de sua identidade em função do contexto”. E o contexto que me toca falar da minha identidade é o da escrita de uma tese que reflete sobre o racismo e a diversidade no mundo corporativo. Decidi fazer isso, não com o propósito de construir uma autoridade científica, mas para deixar claro ao leitor quem está lhe convidando à leitura e por que. Tendo ingressado num curso superior em Administração, por razões que envolvem uma história familiar que não é o caso de retomar aqui, me senti perdido e desestimulado, até que três eventos, compreendidos retrospectivamente, levaram-me a me encontrar. O primeiro foi o fato de ter cruzado em 1990 com Maurício Serva, primeiro mestre nos estudos organizacionais e primeira referência de que a trajetória universitária era um caminho. Em resposta ao seu convite me engajei no Grupo de Estudos em Organizações Substantivas, que, inspirado num trabalho de Guerreiro Ramos²⁷, pesquisava a presença da racionalidade substantiva nas organizações produtivas. Também com Maurício faria minha primeira aventura antropológica, ao participar da pesquisa de campo que resultou na sua tese de doutorado e que adotou a observação participante como postura metodológica. Foi em razão da necessidade de observar de perto as organizações estudadas, que abandonei a segurança do emprego no antigo Banco Econômico e me lancei na estrada acadêmica.

²⁷ Não exatamente o Guerreiro Ramos conhecido na sociologia brasileira pelos suas críticas aos estudos raciais, mas o Guerreiro que a partir dos EUA escreveu um livro fundamental para a teoria crítica das organizações: *A nova ciência das organizações: uma reconstrução da riqueza das nações*.

O segundo foi o encontro em 1992 com Maria de Lourdes Siqueira, fundamental na minha transição para antropologia, não só em razão das aulas que me dava em meio a caronas, quando me falava dos ensinamentos do seu mestre Maurice Godelier; mas também, e sobretudo (o que só perceberia bem mais tarde), pelo deslocamento de certa *posição de sujeito* que ela me fez experimentar. A partir dela (e muitas vezes com ela) comecei a viver espaços negros da Bahia (terreiros de camdomblé e blocos afros, sobretudo), algo que curiosa, lamentável e “inexplicavelmente”²⁸, àquela época não era evidente para um jovem de vinte e poucos anos, filho de uma família muito comum na classe média mestiça baiana: simultaneamente aberta à convivência racial, mas portadora de preconceitos enraizados pela ideologia racista originada na herança colonial e no sistema escravagista. Uma família que, com muitas outras (mas felizmente não todas, e cada vez menos) pardas e mesmo negras de Salvador virava as costas para a presença africana na cidade, na casa, nos corpos dos seus membros. Encontrá-la foi mais do que uma possibilidade de aprender antropologia. Foi um primeiro convite para que me lançasse na reflexão não apenas sobre minha origem familiar, mas sobre as estruturas sociais que me constituem e das quais não queria ser um mero marionete.

Por fim, o terceiro evento foi o lançamento na Universidade Federal da Bahia em 1993 da edição em português do livro *L'individu dans les organisations: les dimensions oubliées*, coordenado pelo sociólogo Jean-François Chanlat. Fiquei com os exemplares em português e em francês porque Maurício, tendo partido para um intercâmbio doutoral no Canadá, na HEC de Montréal, onde lecionava Jean-François Chanlat e vários outros autores do *L'individu dans les organisations*, me deixou de presente seu exemplar. Aquele era um convite a uma aproximação com a língua francesa. Mas era mais do que isso. Aquele livro significou para mim a certeza do programa de estudos e pesquisas ao qual gostaria de me dedicar: a abordagem socio-antropológica das organizações.

Tendo me formado no ano seguinte, 1994, prestei seleção para o mestrado em antropologia social da Unicamp, onde ingressei em 1995, ano em que, por uma dessas “coincidências” da vida, Guilherme Ruben, do departamento de antropologia dessa universidade, estava fazendo pós-doutorado em Montréal, onde conheceria Maurício,

²⁸ Dado ao fato de a população da cidade ser composta por cerca de 80% de negros e pardos.

que por sua vez, sabendo que eu havia passado na seleção, me recomendou que o procurasse em razão do acolhimento que ele poderia me dar, em razão da sua afinidade com a temática das organizações. Foi justamente o que aconteceu. Fui bem recebido por Guilherme, que otientou minha dissertação de mestrado, concluída em 1997. Na Unicamp, fiz meu primeiro treinamento antropológico formal no quadro do Grupo de Pesquisa em Culturas Empresariais, posteriormente denominado Grupo Etnografias do Capitalismo Contemporâneo.

Passaram-se 10 anos entre a conclusão do mestrado e o ingresso no doutorado em antropologia na Usp, em 2007. Nesse intervalo de tempo, entre outras coisas, tornei-me educador, lecionando, sobretudo Sociologia das Organizações em instituições de ensino superior. Nesta cadeira me senti confortável, graças à formação na teoria das organizações com Maurício, ao aprendizado da antropologia com Maria de Lourdes, que fora a orientadora da minha monografia de graduação, e à formação em antropologia das organizações com os colegas do grupo de pesquisas da Unicamp e especialmente com Guilherme. Em 2006, morando em São Paulo, me candidatei a aluno especial em uma disciplina ministrada pelo professor Kabengele Munanga na Usp. Ao longo das aulas, lendo e ouvindo as discussões sobre racismo, anti-racismo, ações afirmativas, me veio a inspiração para montar um projeto de pesquisa que, partindo e estando alinhada com minha trajetória em construção e minha prática pedagógica, pudesse trazer alguma contribuição não apenas aos estudos sobre a população afro-brasileira, como para a luta anti-racista no Brasil. Lembro que nesse período assisti a uma palestra na USP em homenagem a Florestan Fernandes, ao final da qual o professor João Batista Borges Pereira, que havia sido membro da minha banca de mestrado, me deu algumas sugestões de leitura importantes. Formulei o projeto e, tendo este sido aprovado, comecei esta etapa da formação. Com o prof. Kabê fui me situando nesse campo de estudos tão vasto e complexo que é a antropologia das populações afro-brasileiras.

Ao final de 2008, após finalizar o trabalho de campo, solicitei licença na Universidade Presbiteriana Mackenzie onde trabalho no Centro de Ciências Sociais Aplicadas e fui para a França fazer um estágio doutoral. Tendo ingressado no Colégio Doutoral Franco-Brasileiro, programa de cooperação entre os dois países que prevê a possibilidade de dupla titulação (o que me agradou muito por apontar para uma relação simetria entre eles), trabalhei na Université Lyon 2 sob a orientação de Gilles Herreros, especialista

em Sociologia das Organizações e desenvolveu uma abordagem interdisciplinar para a intervenção em organizações, centrada na questão do sujeito. Acompanhei os cursos ministrados por Gilles e fui ganhando mais segurança com esta especialidade das ciências sociais. Aproveitei a oportunidade na França para assistir ao seminário ministrado pelos professores Didier Fassin, Éric Fassin e Pap Ndiaye na EHESS. Importante ter ouvido pesquisadores franceses que pensam criticamente a questão racial em seu país, desvelando e denunciando os limites do modelo republicano universalista, quando este nega a produção e reprodução das desigualdades raciais, produzindo um novo racismo, que não pode ser reduzido à xenofobia, já que oprime jovens franceses de pele negra e origem africana (mas em muitos casos da terceira geração), que são sempre interrogados sobre suas origens, como que para marcar uma diferença em relação ao francês *de souche*.

Quem escreve essa tese? Um candidato a recém doutor que desenhou um percurso biográfico e uma trajetória profissional na administração, na antropologia e mais recentemente também na sociologia, praticando uma abordagem socio-antropológica das organizações, poderia responder. Mas há outro aspecto da minha identidade que gostaria de reivindicar aqui. “A partir de agora, ninguém poderá pretender falar por ‘nós’, brasileiros, sobre a situação racial do país sem se colocar como parte de um campo marcado racialmente”, afirmou o professor José Jorge de Carvalho (2005-2006: 102) num artigo significativamente intitulado *O confinamento racial do mundo acadêmico brasileiro*, no qual coerentemente se apresenta como “membro dessa academia branca que nunca aceitou falar da sua brancura”. Como parte desse campo marcado racialmente e pretendendo falar não “por ‘nós’, brasileiros”, mas a nós, brasileiros (brancos, pretos, pardos, amarelos, indígenas) sobre o confinamento racial do mundo empresarial no país, reivindico a minha identidade de pardo. Mas não quero fazer dessa reivindicação uma estratégia oportunista, de querer bancar o herói. Fui designado pardo desde o nascimento, com o registro civil. Logo cedo me soube pardo, mas acredito que, sobretudo por não ter o cabelo cresço e ter vivido grande parte da vida na Bahia, fui durante muito tempo o pardo-branco de que fala José Jorge de Carvalho. Ou seja, nunca vivi no Brasil uma situação de discriminação racial, nem nunca senti a presença do preconceito racial²⁹. Tendo desde a minha juventude me entendido como

²⁹ O que só sentiria por vezes fora do Brasil.

pardo, moreno, mestiço, quero daqui pra frente tomar esse reconhecimento de mim mesmo para catapultar uma presença mais forte em espaços negros, não apenas continuando a prática da capoeira, mas também filiando-me à Associação Brasileira de Pesquisadores Negros.

E quanto a vocês leitores (brancos, pretos, pardos, amarelos, indígenas), como gostaria que vissem esse trabalho? No texto *A inquietude etnográfica*, refletindo sobre os desafios epistemológicos, éticos e políticos que se colocam à etnografia no mundo contemporâneo, Didier Fassin (2008: 13) faz referência a “uma situação cada vez mais freqüente em que ‘*the other talks back*’, em outras palavras, em que o pesquisador deve enfrentar o desafio de seus pesquisados ou de seus colegas”³⁰. Isso porque, ainda segundo Fassin, “o desafio etnográfico significa [...] para além da singularidade das experiências, o assumir o risco que começa na relação de pesquisa e se prolonga no texto”. Assumo esse risco. Aceito a recomendação de Didier Fassin. Faria, no entanto, uma pequena alteração na sua proposição, para dizer que, daqui de onde vejo as coisas, o desafio ético, político (e porque não também epistemológico?) que se coloca à etnografia no mundo contemporâneo é transformar seus pesquisados em interlocutores. Pelo menos esse é meu desejo com esse livro. E esse desejo me faz retomar, com mais humildade logicamente, as palavras com as quais Darcy Ribeiro conclui o prefácio de *O povo brasileiro*. Diz ele: “Este é um livro que quer ser participante, que aspira a influir sobre as pessoas, que aspira a ajudar o Brasil a encontrar-se a si mesmo”. Digo que retomo suas palavras com mais humildade, pois fico apenas com a primeira parte de sua frase. Espero que essa tese possa (quem sabe transformada em livro?), ser participante; que ela influa nas pessoas que diretamente ou indiretamente encontrei durante meu trabalho de campo, ou nos demais a respeito de quem, de alguma forma, fala (outros executivos negros, gestores de RH, consultores, lideranças empresariais, representantes governamentais e sindicais, agentes da cooperação internacional, etc.). Esse não é absolutamente um empreendimento simples. Marcus e Cushman (1991) já apontam para os diferentes leitorados da etnografia e seus distintos interesses. Diferentemente do leitorado acadêmico, o leitorado orientado para a ação, por exemplo, se interessa pelo conteúdo das etnografias e, particularmente, pela informação que pode traduzir-se de imediato em políticas e procedimentos práticos, apontam eles. Políticas e procedimentos

³⁰ E eu diria que, no caso dessa banca, primeiro haveria que “enfrentar” o desafio de meus professores.

práticos grafados no plural, significando que podem ser distintos e provavelmente variem conforme os públicos. O etnógrafo evidentemente não tem controle sobre esse processo, afinal, como apontou o escritor Humberto Eco (1993: 79-80), “quando um texto é colocado numa garrafa – e isso não acontece só com a poesia, ou a narrativa, mas também com *A crítica da razão pura* – isso é, quando um texto é produzido não para um único destinatário, mas para uma comunidade de leitores, o/a autor/a sabe que será interpretado/a não segundo suas intenções, mas de acordo com uma complexa estratégia de interações que também envolve os leitores...”. E no caso da antropologia (e da sociologia) esse jogo de interações é complexo mesmo. Como apontou o antropólogo Ulf Hannerz (1997), as interpretações dos etnógrafos não são necessariamente validadas ou invalidadas pelo fato de coincidirem ou não com as interpretações feitas pelos seus pesquisados. E se lembrarmos os casos em que, como nesse estudo, os pesquisados possuem interesses não apenas divergentes, como conflitantes, então a complexidade se potencializa. Ainda segundo Hannerz, a rejeição da interpretação etnográfica fala antes da sua entrada do que em um complexo jogo político, do qual certamente o etnógrafo também faz parte. Eco (1993: 86) coloca ainda mais complexidade na coisa ao afirmar que entre o leitor e o texto está o que ele denomina de “intenção do autor-empírico”, sugerindo que há casos em que “pode ser interessante perguntar ao autor o quanto e em que medida ele, enquanto pessoa empírica, tinha consciência das múltiplas interpretações que seu texto comportava”. Mas, como se estivesse retrucando a Ulf Hannerz, ele ressalta que tampouco a apreciação sobre isso feita pelo autor pode ser tomada como critério absoluto para validar ou invalidar as interpretações dos leitores. Ou seja, trata-se decididamente de um jogo complexo. Um jogo do qual ninguém é dono da bola. E quanto a isso só me resta torcer para que os meus interlocutores, que tanto me ajudaram a realizar esse trabalho, possam, e queiram, participar desse jogo. Como uma espécie de convite a isso, adotei neste trabalho uma estratégia discursiva bem diferente da utilizada por aquele que é certamente um dos maiores mestres das ciências sociais no Brasil, em quem busquei inspiração e reconheço a dívida que este trabalho possui. No prefácio à última edição do clássico livro de Florestan Fernandes sobre o racismo no Brasil, Antonio Sergio Guimarães adverte o leitor que a leitura de *A integração do negro na sociedade de classes* não será fácil, pois “Florestan o concebeu como um livro de estudos”, utilizando uma linguagem que muitos consideraram,

pejorativamente, como “sociologuês”³¹. Não foi essa a escolha narrativa que fiz. Recorrendo a um trocadilho, que corre o risco de ser redutor, diria que Florestan escreveu o seu livro para ser estudado (no sentido da leitura pesada, exigente), não para ser lido (no sentido de uma leitura que desfruta, que é prazerosa). Visando transformar os meus pesquisados em interlocutores, tentei fazer justo o oposto: escrever essa tese para ser lida e não para ser estudada, o que não quer dizer que essa leitura chame prioritariamente à diversão e não à reflexão e ao aprendizado. Há ainda uma última coisa que gostaria de dizer nessa introdução. Se é verdade que “entre a intenção inacessível do autor e a intenção discutível do leitor está a intenção transparente do texto, que invalida uma interpretação insustentável”, como disse Humberto Eco (1993: 92), recorrendo a outro mestre maior das ciências sociais brasileiras, Alberto Guerreiro Ramos, gostaria de sustentar, mesmo se não posso vaticinar, que a intenção transparente desse texto (ou ao menos a minha intenção, acessível) é homenagear o negro vida, despistador, protéico, multiforme! E por isso faço da prece final de Franz Fanon (2008: 191) em *Pele negra, máscaras brancas*, minha reza de abertura e meu convite à leitura: “Ao fim deste trabalho, gostaríamos que as pessoas sintam, como nós, a dimensão aberta da consciência. Minha última prece: Ô meu corpo, faça sempre de mim um homem que questiona”.

³¹ Justificativa de ASG

PARTE 1: DIÁLOGOS CONCEITUAIS

Capítulo 1- Categorias e conceitos do modelo interpretativo: *trajetória profissional, contexto societal e construção do sujeito*

A abordagem que nós propomos [...] busca não integrar o interno e o externo da empresa, [...] mas preferencialmente mostrar como a empresa em si mesma (e seus atores) se constrói e existe societalmente no e pelos processos de interdependência entre estas duas ordens de fenômenos.
(Marc Maurice, 1992: 328)

A sociedade é o resultado de suas decisões, que remetem aos interesses, discussões, conflitos e transações através dos quais, de maneira sempre provisória e instável, prosseguem as mudanças.
(Alain Touraine, 1973: 9)

Se o indivíduo não pode mudar a história, na medida em que o que se passou não é modificável, ele pode modificar a maneira como essa história age sobre ele. É neste trabalho que se constrói enquanto sujeito.
(Vincent de Gaulejac, 2009: 197)

Conforme afirmei na introdução, trajetória profissional, contexto *societal* e construção do sujeito são categorias centrais desse trabalho. O meu propósito neste capítulo é narrar brevemente as experiências de dois executivos negros para, a partir delas, apresentar o repertório conceitual que mobilizei a fim de lidar com essas três categorias. Tais narrativas foram construídas em entrevistas realizadas em 2006, quando estava empreendendo a aproximação etnográfica³². O primeiro deles eu viria a conhecer pessoalmente por ocasião da construção dos relatos biográficos que me permitiram analisar as trajetórias profissionais da primeira geração de executivos negros. Com o segundo cruzaria indiretamente mais tarde. Explico: dado à sua mudança da cidade de São Paulo, não mais o encontraria. Todavia, tendo atuado na Matrix, empresa na qual realizei a observação participante quando busquei etnografar a dinâmica *societal* e empresarial que resultou na emergência da segunda geração de executivos negros, ele reapareceria constantemente em minhas interrogações. Portanto, ambos são personagens que voltarão a aparecer na história contada nessa tese.

³² A entrevista com Roberto foi realizada, no marco de outra investigação, por Jamile Cavalcanti (psicóloga e professora do CCSA da UPM), a quem agradeço por ter gentilmente me cedido o material.

“Vivendo e aprendendo” a superar o racismo

Roberto tem 52 anos, é casado e tem dois filhos. Formado em Administração e com especialização em Controladoria, trabalha há 23 anos em uma grande empresa do setor industrial. Ingressou nesta empresa em 1983, como comprador, e foi promovido quatro anos mais tarde para o cargo de supervisor de compras de uma planta industrial. Por volta de 1992 a organização passou por uma reestruturação administrativa, quando foram reduzidos os níveis hierárquicos. Nesse momento, assumiu funções gerenciais.

Quando a questão racial apareceu pela primeira vez na conversa, Roberto teve dificuldade de falar da presença do preconceito e da discriminação em sua trajetória profissional. Ao tratar da empresa na qual construiu a maior parte da carreira, suas colocações pareciam conclusivas: “Aqui dentro nem tanto. [...] Aqui nunca sofri nenhum preconceito, sempre fui muito respeitado”. Ao usar as palavras “nunca” e “sempre” ele negava terminantemente a presença do racismo no cotidiano da empresa. A expressão “nem tanto” representava, no entanto, uma janela aberta. Falar da questão racial no Brasil é algo espinhoso. Admitir a vivência do preconceito e da discriminação talvez não fosse algo simples para Roberto. Seria preciso abordar o tema de forma sutil.

À medida que a entrevista avançava, situações de preconceito e discriminação racial vivenciadas no percurso profissional começaram a aparecer. Inicialmente ele retomou incidentes da sua experiência anterior ao ingresso na empresa em que trabalha atualmente. Os trechos da entrevista transcritos abaixo revelam não apenas a dramaticidade do racismo, mas também a compreensão que Roberto possui da questão.

Já vivi em outra empresa uma situação em que uma pessoa virou pra mim e falou assim: “Olha, sou muito seu amigo, mas vou ser sincero com você, eu não gosto de preto, mas você é uma pessoa diferente”. Já ouvi esse absurdo! [...] Na outra empresa em que trabalhei, havia uma postura de racismo muito forte. Queriam me promover para uma área em que teria que fazer muitos contatos externos. Então me perguntaram como reagiria se visitasse uma empresa e fosse barrado por ser uma pessoa de cor. Fiquei surpreso, porque para mim havia ali uma discriminação maior por parte deles, coisa que aqui na empresa nunca vi. Aqui nunca fui..., nunca me privaram de nenhuma posição por questão de cor.

Em seguida, falou de uma situação de racismo vivenciada já na empresa em que trabalha, porém na relação com fornecedores. Tal situação aponta para o que Guimarães

(2002) denominou de insulto racial, isto é, uma tentativa de legitimar uma hierarquia social baseada na idéia de raça, ou um processo ritual que, retomando um significado socialmente construído para a marca de cor, visa “ensinar” aos subalternos a subordinação e a subserviência, através da humilhação. “Teve um fornecedor que chegou a falar o seguinte pra mim... Foi assim, ele tinha um contrato de fornecimento e não cumpriu corretamente, então fui cobrar dele. ‘Olha, você tem uma dívida com a minha empresa’, disse pra ele. A sua reação ao telefone foi a seguinte: ‘Você é um preto incompetente’, me respondeu”. Roberto contou que a empresa lhe deu autonomia para avaliar se deveriam romper o contrato com esse fornecedor. Ressaltou que faz parte da política da companhia inibir qualquer tipo de discriminação e proporcionar direitos e oportunidades iguais para todos. Talvez por acreditar verdadeiramente nas políticas da empresa, tenha apresentado dificuldade de apontar situações de racismo vividas lá dentro. Mas elas aconteceram e aos poucos foram sendo narradas.

Tendo sido ultrapassada a tensão inicial do processo de entrevista, foi perguntado se encontrou colegas preconceituosos dentro da empresa. Sua resposta não deixou dúvida: “Olha existe! Tem uma pessoa que passa por mim e literalmente não fala bom dia nem boa tarde. É nítido que é um negócio, sabe... da cor mesmo”. Em seguida, foi questionado se considerava que tal postura poderia representar um obstáculo para o desenvolvimento da carreira. Novamente sua resposta foi clara: “Acho que sim, porque imagina se amanhã aparece uma oportunidade... Essa pessoa que estou falando possui um cargo alto na empresa, ela é diretora do departamento financeiro. Se amanhã surgir uma oportunidade nesta área, qual a chance que eu teria com ela? Nenhuma, não é?”.

Finalmente falou da vivência da barreira racial no seu próprio departamento. Foi uma experiência extremamente desagradável, por misturar preconceito e discriminação racial com amizade. O seu melhor amigo na empresa é um executivo branco. Este é preconceituoso e não faz questão de esconder isso nem do próprio Roberto.

Tem um cara aqui no departamento com quem tenho uma amizade. Almoçamos juntos quase todo dia. Ele tem um preconceito enorme com relação a negros, mulheres... Fala rasgado, não admite de forma alguma que você coloque alguma coisa que seja melhor do que a dele, da família dele ou coisa do tipo. Mas temos uma amizade, pois ele me respeita muito, entendeu? Enquanto profissional, enquanto pessoa...

Caberia perguntar, no entanto, se há realmente um respeito por parte desse amigo, ou se na verdade não se trata de uma grande tolerância desenvolvida por Roberto, até como técnica para se movimentar num ambiente hostil. Essa pergunta se coloca porque são diversas as situações de racismo vividas por ele na relação com esse amigo. “Um dia trouxe a foto do meu filho tocando com uns amigos num bar em Moema. Ele me perguntou qual era o tipo de música que eles tocavam. Respondi e então ele olhou na minha cara e disse: ‘Só podia ser filho de preto mesmo pra tocar isso!’. Assim mesmo (risos)”, contou. E acrescentou:

Vou citar a última dele... Comprei um carro semana passada. Então cheguei à empresa e estava entrando no estacionamento quando dei de cara com ele saindo pro almoço. Quando voltou, foi na minha mesa e falou o seguinte: “Olha só, um preto num carro desses, a polícia vai te parar toda hora!”. Desse jeito, mas alto, pra todo mundo ouvir. (risos).

É realmente respeito ou tolerância o sentimento que possibilita essa amizade? As palavras de Roberto não parecem deixar dúvida: “Eu sei lidar com isso, porque senão já teria rompido com ele há muito tempo. Você esquece um pouco, começa a ver coisas boas na pessoa. O cara tem virtudes, apesar de todas as babaquices que faz”. Ao invés de uma grande amizade, parece se tratar de uma estratégia que Roberto desenvolveu à medida que foi construindo o percurso profissional em um contexto *societal* desfavorável. Ele aprende a lidar com o preconceito e a discriminação racial para escapar do isolamento. “Se não fosse assim, não estaria falando com ele há vinte anos”, ressaltou.

Relembrando as situações que vivenciou ao longo da trajetória, Roberto concluiu que o negro tem que se esforçar mais que o branco para conseguir desenhar uma carreira executiva. Evidenciou isso de forma clara ao ser perguntado sobre o conselho que daria a um jovem negro que estivesse começando no mundo corporativo.

Eu tentaria mostrar que se ele for uma pessoa competente, com uma formação diferenciada... Precisa ter uma formação diferenciada. [...] Não adianta você ser só engenheiro, você tem que ser engenheiro e mais alguma coisa, porque vai ter uma dificuldade maior pela cor. Sou bem honesto em falar isso pra ele, entendeu? Engenheiro por engenheiro vai ficar o branco. Se você bobear, se você não mostrar competência, um background maior, vai ficar pelo caminho. Tem que ter algo a mais. É isto que eu diria pro jovem negro de hoje: você precisa fazer um esforço maior, muito grande, para criar algum diferencial pra ter ao menos uma oportunidade. [...] Às vezes não é a empresa, é o cara que está na liderança. Ele vai

achar um jeito de burlar todos os programas, se ele não gosta..., pra impedir, pra inibir você a desenvolver sua carreira. Vai tentar manipular de qualquer jeito. Então o negro hoje tem que estar preparado pra isso.

Roberto destacou também a questão da auto-estima, da consciência do potencial. Nesse momento, saiu do plano abstrato, do conselho a um possível jovem negro, e relatou outra experiência que viveu no mundo corporativo.

Tem um rapaz negro aqui na fábrica. Eu já cansei de falar pra ele assim: “O problema é que você não toma atitude... Você deixa o cara falar com você dessa forma. Você tem condições de discutir com ele, você conhece. Você não tem que conhecer tudo o que ocorre dentro da empresa, tem que conhecer o seu pedaço, e o seu pedaço tenho certeza que você domina, o seu trabalho é bem desenvolvido. Então, dentro daquilo que é a sua especialidade, você tem condições. Não pode ficar inibido porque ele é branco e você é negro”.

Roberto parece ter retirado da sua própria experiência esses conselhos que daria a um jovem negro. Ressaltou que criou um diferencial, se preparou, se informou. Mais que isso, procurou mostrar o seu potencial e buscou superar com “muito jogo de cintura” as situações de racismo que encontrou. E foi aprendendo com elas.

Aprendi a lidar com essas coisas. Desenvolvi por exemplo uma técnica de contar piadas de preto pra evitar que alguém conte antes, mais como uma defesa mesmo. [...] Aprendi, e isso foi na vida, que nunca deveria me sentir menor do que qualquer pessoa com quem tivesse uma discussão, uma conversa, seja lá o que for. [...] Você faz assim: vivendo e aprendendo.

Se na trajetória profissional de Roberto a questão racial se fez presente por vezes de forma explícita. Ela também apareceu em situações sutis, nas quais foi necessário remover camadas de significado para perceber sua presença. Ao iniciar sua narrativa, Roberto afirmou que nunca foi privado de oportunidades de progressão na carreira pela empresa em que trabalha atualmente. Ao contrário, disse que algumas oportunidades aconteceram até precocemente, quando ainda não reunia as habilidades requeridas para a nova função. Apontou, por exemplo, que quando foi promovido para supervisor não detinha as competências necessárias para a coordenação de pessoas: abertura para o relacionamento interpessoal, postura de orientação dos subordinados, capacidade de mediar conflitos. Isto representou dificuldades e lhe causou problemas. A empresa adotava uma política de gestão participativa. O monitoramento do clima organizacional fazia parte desta política e englobava a avaliação dos gerentes pelos subordinados. A

área pela qual era responsável foi mal avaliada sucessivas vezes. Ao ser perguntado sobre a sua principal deficiência comportamental, Roberto foi bastante honesto. “Na verdade, eu tenho um perfil autocrático”, disse. Reconheceu que controlava o poder e não admitia confronto, não permitia que as pessoas questionassem suas idéias. Tal postura não combinava com a política participativa da empresa. Superar essa barreira foi “terrível”, apontou ele. A primeira coisa que teve de fazer, mas que “levou tempo”, ressaltou, foi reconhecer que tinha um problema sério. Admitir a necessidade de mudança foi fundamental pra que buscasse ajuda.

Roberto contou que um diretor com quem trabalhou foi quem mais lhe ajudou nesse sentido. “Ele percebeu rapidamente essa carência, essa falha, e começou a trabalhar isso muito bem. Toda semana a gente sentava e ele me dava *feedback* daquilo que considerava que eu precisava melhorar. Foi assim que começou a me orientar”. Com a morte desse diretor, o novo chefe de Roberto lhe sugeriu procurar ajuda externa, para que ficasse mais à vontade. Recomendou um trabalho de *coaching*. Roberto aceitou a sugestão, mas disse que não foi algo fácil.

A gente foi buscar desde lá na infância pra poder identificar todas as lacunas. Aí a gente veio trabalhando isso. É um esforço pessoal muito grande. E não depende só de você, às vezes mesmo com muito esforço você não consegue superar. Eu falava pra minha *coach*: “É uma sensação de fervura (risos)... Sabe quando alguém te desafia, mas você não consegue raciocinar? Daí, a primeira coisa que comecei a perceber é que eu não ganhava uma, perdia todas, por conta da falta de equilíbrio. Qualquer discussão que tinha, minha reação era muito forte e eu...”

Nesse processo Roberto encarou suas deficiências, suas necessidades, e ao supri-las foi se colocando mais adequadamente nas discussões, se reposicionando no jogo organizacional. Esses desafios passados por Roberto poderiam nos levar a acreditar que essa situação vivida por ele representa um típico problema de desenvolvimento de habilidades de liderança, não havendo nada que a relacione com as relações raciais. De fato se trata de uma questão de liderança. Todavia, esta é atravessada pela dinâmica racial, dando-lhe contornos próprios. Por que razão Roberto foi buscar coisas lá da infância para trabalhar com sua *coach*? Qual o significado daquela “sensação de fervura” que lhe acometia quando era desafiado? Qual o sentido da sua “reação muito forte” nas discussões, quando não admitia perder, ainda que reconhecesse que não ganhava uma em função da falta de equilíbrio? Algumas pistas para que possamos

responder essas perguntas nos foram dadas pelo próprio Roberto que afirmou trazer a questão racial para as seções de aconselhamento, por considerar que era uma dimensão relevante da sua dificuldade de estar numa posição de liderança naquele ambiente.

É importante pelo seguinte: você vive num mundo em que o preto é discriminado. Em determinado momento você mesmo se vê numa situação de discriminação, dentro da empresa ou fora dela, não importa, o fato é que você se vê nessa situação. Você vive isso, você vive intensamente isso. Quando você está numa sociedade que é racista, como nós sabemos, ao assumir um cargo de liderança, você..., isso começa a aflorar de tal forma que se você não tomar cuidado começa a ter uma postura mesmo de: “Bom, agora eu tenho o poder aqui, agora sou..., agora quero ver..., agora quero ver se algum branco vai me confrontar, se algum branco vai fazer isso...”. É normal isso acontecer.

Com a ajuda do trabalho de três anos com sua *coach*, Roberto aos poucos foi negociando algumas regras com seus subordinados, pedindo que lhe advertissem quando estivesse assumindo uma postura autoritária. Abriu também espaço para o questionamento e o confronto de opiniões. Considera que a situação foi bem resolvida. Admite não ter conseguido mudar completamente, até porque “essas coisas você não elimina totalmente, elas possuem raízes, você trabalha, trabalha, trabalha..., mas não consegue apagar na sua totalidade”. Contudo, percebe que descentralizou e compartilhou as decisões, deu mais autonomia à equipe e obteve reconhecimento dos liderados. Os seus colegas de empresa lhe fazem elogios pela nova postura. Ademais, ressalta que a maior repercussão se faz sentir nos resultados do monitoramento do clima organizacional, quando é avaliado pelos subordinados. “Se você pegar a minha última avaliação, estou com 83 pontos. É uma pontuação excelente para quem teve dificuldade no passado para atingir 70”, afirmou.

A experiência de Roberto revela, portanto, que a questão racial representa uma barreira por vezes facilmente perceptível, outras vezes net tanto, mas que dificulta a construção da trajetória profissional do executivo negro. Uma barreira que possui raízes sociais e culturais, mas também psíquicas, como já destacou Munanga (1998). Esse ponto reaparece na narrativa do segundo entrevistado.

“O negro é uma peça de marketing nos programas de diversidade”

Cláudio tem 54 anos, é casado, com filhos e possui formação em Economia, Administração e Jornalismo. Iniciou sua carreira profissional em 1971, atuando na área financeira. Em 1976, começou a trabalhar com gestão de pessoas. Por volta de 1978, quando o chamado novo sindicalismo estava se formando no ABC paulista, participou de negociações referentes a convenções coletivas com diversos líderes sindicais que viriam a fundar a CUT, como Lula e Vicentinho. A partir de um curso realizado em uma grande multinacional da área de RH, passou a lidar também com remuneração de executivos. Assim, foi se especializando em relações trabalhistas e administração da remuneração e teve experiências em multinacionais e grandes empresas nacionais dos setores industrial e comercial. A conclusão do curso de jornalismo ocorreu em 1991 e o levou ao campo da comunicação empresarial e assessoria de imprensa, tendo exercido a função de porta voz em algumas organizações públicas e privadas.

Assim como Roberto, no início da entrevista Cláudio afirmou que na construção da sua trajetória profissional não havia encontrado obstáculos referentes ao preconceito e à discriminação racial. Disse que sempre recebeu propostas bastante convidativas para mudar de empresa, ficando em média 2 a 3 anos em cada organização. Enfatizou que detinha um grande conhecimento do processo de planejamento, implantação e execução da política salarial, o que lhe trazia um diferencial no mercado de trabalho. Ressaltou que até meados dos anos 1990, esse saber era muito valorizado no mundo corporativo e não existiam muitos profissionais especializados. Todavia, é curioso observar que a afirmação de Cláudio de que não sofreu preconceito ou discriminação racial, tenha vindo acompanhada da seguinte justificativa:

Até porque eu sempre soube me impor, a ponto de algumas pessoas..., é interessante isso, inclusive a minha mulher, que não é negra, dizerem assim: “Poxa! Algumas vezes eu até esqueço que você é negro!”, tal era a procura que as pessoas me faziam. Então, muito pelo contrário, as pessoas sempre tiveram grande preocupação em fazer com que eu me sentisse bem, em me deixar à vontade. Elas sempre tiveram essa preocupação.

A leitura dessa fala de Cláudio conduz, entretanto, a alguns questionamentos. Dado que o seu sucesso se deve ao fato de ele ter se tornado um profissional diferenciado, tanto por possuir mais de uma formação acadêmica, quanto por ter acumulado conhecimentos

valorizados pelas empresas, cabe perguntar se não residiria aí uma faceta do racismo brasileiro: o profissional negro tem que possuir credenciais a mais que o branco para competir com este no mercado de trabalho. Poderíamos indagar também se a atuação em uma espacialidade do mundo empresarial com baixa concorrência, dado a existência de poucos profissionais capacitados, não explicaria o fato de ele não ter encontrado barreiras de preconceito e discriminação racial. Se sua trajetória fosse construída em uma área onde a concorrência fosse mais intensa teriam as coisas se passado de outra maneira? Ademais, cabe perguntar também qual o sentido da “grande preocupação” que as pessoas tiveram em fazer com que se “sentisse bem”, em lhe deixar “à vontade”. Por acaso tal preocupação não revelaria a tensão das relações entre brancos e negros no Brasil, em que a naturalidade e a espontaneidade muitas vezes não são a tônica?

Gostaria ainda de insistir em um aspecto. Cláudio diz não ter percebido a presença do preconceito e da discriminação racial na construção da carreira. Porém, perguntado se fez um esforço adicional durante sua trajetória profissional, respondeu positivamente. É verdade que ressaltou que esse esforço aconteceu por uma auto-cobrança, uma vontade que sempre teve de “ser o melhor”, não para mostrar aos outros, mas como forma de dizer a si mesmo que tinha condições de fazer um trabalho bem feito. Acaso essa auto-cobrança revelaria uma faceta psicanalítica do racismo? Talvez não. Pode se tratar do reflexo de uma personalidade obsessiva-compulsiva resultante de fatores de outra ordem. De toda forma, estudos que interrogam o racismo a partir de uma perspectiva psicanalítica (Fanon, 2008; Sousa, 2003) mostram que as situações de discriminação vivenciadas ao longo da vida vão sendo introjetadas na personalidade dos sujeitos que as sofrem, levando-os a criarem mecanismos de defesa. Assim, essa não-percepção da discriminação racial talvez seja justamente a estratégia que Cláudio encontrou para lidar com o racismo: buscar se qualificar, seguir em frente, não olhar para os lados. Ele sinalizou que essa poderia ser uma boa hipótese interpretativa numa resposta que deu quando lhe pedi que invertesse a reflexão sobre a necessidade de um esforço adicional na construção da trajetória profissional, pensando não na sua auto-cobrança, mas em uma possível cobrança dos outros. “Olha, eu diria pra você que nem poderia perceber... Até porque não era a minha preocupação, eu não ligava pra isso. Talvez até existisse, mas nunca me preocupei com isso. Eu não parei pra me preocupar com isso”.

Se Cláudio não percebeu, ou não quis perceber, a presença do racismo ao longo do seu percurso profissional, não deixou de enxergar que questão racial fazia parte da dinâmica das organizações. Isso ficou evidente na crítica que fez das ações de diversidade empresarial. Sua análise partiu da experiência que teve na Matrix, uma corporação transnacional do setor financeiro, onde, durante 5 anos, participou do programa de gestão da diversidade. Ressaltou que tendo se desligado do mundo corporativo para atuar como consultor, fora contratado pela companhia porque satisfazia dois critérios estabelecidos pelo programa: ser negro e ter na época 48 anos, ou seja, considerado velho pelo mercado de trabalho. Sendo assim, dado ao seu perfil pessoal e profissional, foi colocado com um dos porta-vozes na divulgação da iniciativa.

Ele coordenou o Comitê de Negros que estava sendo criado na empresa no âmbito do programa de diversidade. Uma de suas ações à frente do Comitê foi a realização de uma pesquisa sobre a demografia organizacional, que revelou que 80% dos negros da empresa estavam nos cargos operacionais, 10% em cargos de supervisão e apenas 10% na média gerência. Nos cargos de direção, dotados de maior poder, prestígio e remuneração, não havia negros. Cláudio considera que as empresas dizem pretender realizar um trabalho de inclusão racial, mas não estruturam um plano de carreira para os profissionais negros. Do seu ponto de vista, as organizações admitem esses profissionais para mostrar que têm um quadro de funcionários diverso, mas os mantém nos níveis hierárquicos mais baixos, que exigem menos qualificação, sem criar possibilidades de crescimento. Considerou também que muitas vezes pessoas formadas se sujeitam a ingressar no mundo corporativo em um nível hierárquico baixo, porque a exigência das grandes empresas aumentou muito, sendo requerido, hoje, nível universitário e fluência em inglês. “Todo mundo sabe que o negro é um dos menos favorecidos em termos de escolaridade, que ele não tem dinheiro para fazer uma boa formação em inglês, e esse é um pré-requisito praticamente para qualquer cargo”, afirmou.

A exigência de qualificação foi uma das razões do conflito que ele teve com o Comitê de Diversidade e o Departamento de RH da Matrix. O centro do conflito estava situado, sobretudo, no programa de *trainee*. Claudio ressaltou que este que é o único plano de carreira estruturado da organização, devendo o ingressante assumir um cargo executivo cerca de quatro anos após a participação no programa. A Matrix exigia que os candidatos a *trainee* tivessem inglês fluente. Ele considerava importante incluir jovens

negros no programa, mas sabia que era difícil encontrar negros que preenchessem esse requisito. Sugeriu então que esse critério fosse retirado do processo seletivo. O seu argumento para tentar convencer os responsáveis pelo Comitê de Diversidade e pelo Departamento de RH era que a empresa tinha condições de financiar, ao longo do programa, a formação no idioma para o negro com talento que eventualmente chegasse com essa lacuna. Ou seja, defendia que se a empresa tinha o propósito de promover a diversidade, seria importante adaptar as exigências de recrutamento³³. Não encontrou boa vontade desses profissionais, que decidiram que as regras seriam mantidas. Ainda assim, conseguiu colocar três jovens negros para participar do processo seletivo. Um deles havia sido estagiário da ONU nos EUA, outro atuara no Lloyds Seguros, na Inglaterra, e o terceiro trabalhara na Holanda. Todos três, portanto, possuíam inglês fluente, mas nenhum deles foi recrutado. A razão, destacou Cláudio, está ligada à mentalidade elitista: “O programa de *trainee* da Matrix se restringe à nata entre os universitários: FGV, USP, UNICAMP e esses jovens vinham de universidades consideradas de segunda linha”.

Claudio ressaltou que essa mentalidade elitista se revelava também em outros processos administrativos. Ele contou que quando o programa foi lançado existiu uma grande adesão dos funcionários. Alguns anos mais tarde, a Matrix fez a aquisição de um banco que sempre foi considerado no mercado uma empresa de elite. Segundo ele, após a fusão 70% dos funcionários deste banco foram absorvidos pela Matrix, sobretudo em cargos de superintendência e direção. Eles trouxeram uma “filosofia de elite” para a empresa, aumentando ainda mais as dificuldades para a absorção de negros em postos qualificados na empresa. Enfatizou o caso de um superintendente do banco adquirido, que ocupou o cargo de diretor regional na Matrix. Profissionais negros que trabalhavam em cidades da região que estava sob sua responsabilidade foram demitidos após o seu ingresso. Cláudio disse ter realizado reuniões com a participação deste profissional e de representantes da diretoria de RH visando esclarecer as razões das demissões. Todavia, não conseguiu aprofundar a discussão. “Ele trazia resultados financeiros para a companhia e não consegui nem ao menos que fosse advertido”. Sintetizou a questão

³³A sua idéia não era totalmente absurda para o mundo corporativo. Durante uma entrevista que a professora Darcy Hanashiro e eu realizamos para uma pesquisa do CCSA da UPM, a gerente de responsabilidade social de uma multinacional que produz bens de consumo nos disse que a companhia em que trabalhava tomou essa decisão a fim de ampliar a diversidade dos seus *trainees*.

com o seguinte comentário em tom irônico: “O importante são os lucros, a questão do negro é um mero detalhe” (risos).

Para Cláudio, um dos grandes entraves para inclusão racial no mundo empresarial, não apenas na Matrix, mas também em outras empresas que possuem programas de diversidade, é a resistência da média gerência. Constatou isso quando ao assumir o Comitê de Negros contatou profissionais negros para pensar o planejamento e implantação de ações. Encontrou receio da parte destes.

Alguns deles, aqueles formadores de opinião, os mais atuantes dentro da organização, foram coagidos a não participar do grupo (risos). Mas não pelo departamento de RH e sim pelos seus gestores. Começamos fazendo reuniões uma vez por semana. Passei a organizá-las a cada 15 dias. Nem nessas reuniões eles conseguiam participar, em função da coerção que sofriam, do aumento do volume de trabalho...

Cláudio destacou que as ações voltadas ao segmento negro nunca tiveram no programa de diversidade da Matrix a importância que era atribuída àquelas voltadas a outros segmentos sociais. “A voluntariedade da empresa com as mulheres e as pessoas com deficiência sempre foi muito maior do que com os negros”, apontou. Lembrou que em face de uma situação de racismo que aconteceu em uma agência localizada numa cidade do interior do Rio Grande do Sul, a empresa não adotou nenhuma medida para solucionar o problema. Havia um cliente que se negava a ser atendido por um gerente negro, mesmo que todos os outros gerentes estivessem indisponíveis. “Ele dizia que não queria ter o dinheiro dele gerenciado por um negro”, ironizou. “Mas se a empresa possui realmente um compromisso com a valorização da diversidade, precisa demonstrar segurança e comunicar isso para o cliente”, ponderou.

Por todas essas razões, disse que em um dado momento percebeu que havia acontecido uma modificação nos objetivos estratégicos da Matrix, com uma supervalorização da rentabilidade financeira e uma redução da preocupação com a responsabilidade social e a diversidade. Nesse momento, ficou claro para ele que, apesar de ter gerado alguns frutos, o programa de diversidade se transformara em algo “marketeiro”, “pró-forma”. Tratava-se de uma “diversidade entre aspas”. Percebia que não havia coerência entre o que era dito e o que era feito. O próprio orçamento para o desenvolvimento de ações de diversidade fora reduzido. Outros fatores também orientaram sua visão crítica do

realinhamento dos objetivos da empresa. A fala abaixo é bastante elucidativa nesse sentido.

Nós tínhamos um vice-presidente de RH, que é o Jaime... E Jaime, que foi o grande precursor do programa de diversidade na Matrix, quem efetivamente vestiu a camisa para implantar a diversidade no Brasil, [...] estrategicamente foi tirado do país e mandado para a Europa quando houve essa mudança nos objetivos. Ele estava, vamos dizer assim, num ritmo de Fórmula 1. Tentaram trazer para o ritmo de fusquinha..., subindo a ladeira... Fusquinha 68 subindo a ladeira, devagar quase parando.

Como havia se dedicado à divulgação do programa, tendo inclusive a ele associado sua imagem, começou a se sentir incomodado. Apontou que se tornara “um pôster”, “uma peça de marketing” utilizada para produzir o seguinte discurso: “O presidente se relaciona com um negro, o cara frequenta o presidente, todos os vice-presidentes o convidam para eventos”. “Cansei de ir para reunião de diversidade onde não via nenhum negro”, ressaltou. Assim, destacou que, embora pessoalmente fosse respeitado, não se sentia bem com sua transformação em “símbolo da diversidade” na Matrix, mas o símbolo de um processo que não estava mais ancorado em práticas significativas consistentes, configurando uma simbologia vazia.

Ao final de 2005, após um processo psiquicamente tumultuado, quando constantemente sentia-se angustiado e “sempre inventava desculpas para não ir aos eventos”, Cláudio decidiu se desligar da Matrix. Já em 2006, recebeu a proposta de uma grande empresa brasileira para implantar o projeto piloto do programa de diversidade em uma de suas unidades. Contou que a empresa pareceu-lhe valorizar seus conhecimentos, suas experiências positivas e negativas com a gestão da diversidade, prometendo-lhe autonomia para desenhar e implantar o programa. Aceitou o convite e se transferiu para o norte do Brasil. Disse-me, contudo, que se dedicaria a essa empreitada com ressalvas.

Roberto e Claudio. Dois indivíduos, duas trajetórias profissionais no mundo corporativo. Percursos marcados pelo contexto *societal*. Ambos se depararam com o preconceito e a discriminação racial e tiveram resistência em reconhecer isso. Mas não foram vítimas passivas do racismo, desenvolveram estratégias semelhantes para fazer face à presença do problema no jogo organizacional. Há uma diferença entre eles, no entanto. Roberto desenha seu caminho quando a gestão da diversidade não estava no

horizonte de preocupações das grandes empresas que atuavam no Brasil. Claudio também, mas se desliga deste mundo e retorna justamente em razão da emergência dessa tecnologia gerencial na cultura empresarial brasileira. Transformações no contexto *societal* podem explicar essa diferença. Foi necessário que algo acontecesse na dinâmica da sociedade para que o mundo corporativo passasse a lançar mão da diversidade como ferramenta de gestão. Ao refletirem sobre suas trajetórias estes indivíduos realizam um exercício de auto-reflexão que remete à construção do sujeito. Mas a que estou me referindo quando falo de trajetória profissional, contexto *societal* e construção do sujeito? Nas próximas seções deste capítulo apresento o repertório conceitual que mobilizei para pensar essas categorias. Começo pela idéia de trajetória profissional: o que significa dizer que Roberto e Claudio construíram estratégias para lidar com o problema do racismo com o qual se defrontaram no jogo organizacional?

Trajetoórias profissionais no mundo corporativo

O meu ponto de partida para a compreensão das trajetórias profissionais dos executivos negros no mundo corporativo é o paradigma da análise estratégica das organizações, desenvolvido por Michel Crozier e Erhard Friedberg³⁴. Este paradigma possui, entretanto, lacunas. Para preenchê-las recorro a outros autores que lançaram um olhar sócio-antropológico sobre as empresas. Quais são os conceitos centrais do paradigma da análise estratégica? Em que medida eles ajudam a compreender o objeto deste estudo? Começarei pela primeira questão, mas antes de apresentar os conceitos centrais da abordagem estratégica, vejamos tr s postulados que a orientam.

O primeiro postulado se refere à autonomia dos atores. Parte-se do princípio de que, a despeito das limitações colocadas pela estrutura organizacional, sempre resta aos atores uma margem de liberdade. “A conduta de um indivíduo face aos seus superiores

³⁴ Tomei como referências principais, dentro do paradigma da análise estratégica dois trabalhos principais: “O ator e o sistema”, originalmente publicado por Crozier e Friedberg em 1977; e “O poder e a regra”, escrito por Friedberg e lançado pela primeira vez em 1993. A rigor, este paradigma tem seu marco de origem no trabalho clássico de Crozier sobre a administração pública francesa, apresentado no livro “O fenômeno burocrático”, de 1963. Nele já estão presentes diversos elementos desta abordagem da análise organizacional. Todavia, em “O ator e o sistema”, Crozier e Friedberg sistematizam as bases do modelo proposto e em “O poder e regra”, Friedberg empreende uma atualização, respondendo a algumas críticas. Para uma apreciação mais abrangente desta corrente da sociologia francesa remeto o leitor aos seguintes trabalhos: Bernoux (1985), Herreros et alli (2005), Herreros (2008), Lafaye (2009), assim como ao volume lançado por ocasião do Col qu io de Ceresy dedicado a Michel Crozier (Pav , 1994).

hierárquicos no seio de uma organização não corresponde a um modelo simples de obediência e conformismo”, apontam Crozier e Friedberg (1992: 43). Eles reconhecem que esta autonomia é relativa, contudo insistem que os atores podem contornar situações adversas a depender da capacidade que apresentam de se relacionar com os outros, de estabelecer alianças, de mobilizar a solidariedade dos colegas ou mesmo de agüentar pressões psicológicas que podem advir dos conflitos. Ou seja, Crozier e Friedberg (1992: 45) partem da premissa que “a conduta humana não poderá em nenhum caso ser tomada como o produto mecânico da obediência ou da pressão dos dados estruturais. Ela é sempre a expressão e a colocação em marcha de uma liberdade, por menor que seja ela”.

O segundo postulado diz respeito à dinâmica das organizações. O ponto de partida aqui é a idéia de que “uma organização não pode ser analisada como o conjunto transparente que muitos dos seus dirigentes pretendem que ela seja” (Crozier e Friedberg, 1992: 45). Em outras palavras, as organizações não representam um equilíbrio perfeito obtido em função do interesse geral. Para compreendê-las é necessário descobrir as preocupações específicas dos atores, o que os interessa, seus objetivos. E esses objetivos são divergentes, ou mesmo conflitantes. Mas se a organização não pode ser pensada antecipadamente como um sistema integrado, não deve tampouco ser encarada, de maneira absoluta, como um sistema de opressão. As relações conflituais que se estabelecem em seu interior não seguem uma lógica pré-determinada. Seguem múltiplas lógicas e refletem as distintas formas por meio das quais os atores se manifestam e influenciam o sistema e seus parceiros, mesmo que desigualmente. Em síntese: Crozier e Friedberg partem do princípio de que as organizações se estruturam através das situações concretas vividas em seu interior, da dinâmica das relações entre os atores.

O terceiro postulado, por fim, se refere à racionalidade limitada dos atores. O ponto de partida aqui é que, apesar de os atores serem dotados de racionalidade, capazes de definir seus interesses e fazer opções, essa racionalidade não é absoluta. Certamente o comportamento dos atores é ativo e não determinado. “Mesmo a passividade é sempre, de certa maneira, o resultado de uma escolha” (p. 55-56). Porém, existem restrições à liberdade dos atores, dadas pelo contexto das relações nas quais se encontram. Eles não são capazes de controlar todas as variáveis que pressuporia uma decisão com base numa

racionalidade ilimitada. Em razão disso, decidem não visando a otimização, a melhor decisão, mas aquela capaz de satisfazer suas necessidades.

Apresentados os três pressupostos, passemos então aos conceitos centrais do paradigma da análise estratégica. O primeiro deles é o de estratégia. Para entendê-lo é preciso acrescentar ao que já foi dito até aqui a idéia de recurso. Pode-se dizer que recursos são como fichas que cada ator possui para fazer suas apostas no jogo organizacional. Assim, dada a margem de liberdade que possuem e tendo em vista seus objetivos e os recursos que dispõem, os atores adotam estratégias ao entrarem na dinâmica das relações concretas da organização. Segundo Crozier e Friedberg (1992), embora exista uma grande variedade de estratégias possíveis de serem adotadas, elas podem ser classificadas em dois grupos. De um lado estariam as estratégias defensivas, isto é, aquelas através das quais os atores pretendem manter suas margens de manobra; de outro as ofensivas, ou seja, aquelas voltadas para a conquista de posições.

O segundo conceito-chave é o de poder. Neste paradigma, o poder não é pensado como uma atualização na organização dos processos de dominação que caracterizam a sociedade. Tampouco como um simples reflexo da estrutura organizacional, um desencadeamento “natural” do que está definido no organograma da empresa. Ele é definido como “o resultado sempre contingente da mobilização pelos atores de fontes de incerteza que eles controlam numa dada estrutura de jogo, para estabelecer suas relações e negociações com os outros participantes deste jogo” Crozier e Friedberg (1992: 30). Portanto, o conceito de poder está relacionado na abordagem da análise estratégica à noção de incerteza. Conforme apontado anteriormente, para esta abordagem a organização não pode ser pensada como um equilíbrio perfeito. Ela não é um sistema social inteiramente regulado e controlado, comportando sempre imprevisibilidade. Por mais que os dirigentes empresariais formulem e implantem regras visando tornar o funcionamento da organização previsível, os indivíduos e grupos sempre irão jogar com essas regras, criando incertezas. Assim, para Crozier e Friedberg (1992: 72) o poder de um ator numa dada situação depende justamente “da amplitude da zona de incerteza que a imprevisibilidade de seu próprio comportamento lhe permite controlar face aos seus parceiros”. Ou seja, para assumir uma posição favorável nas relações de poder o ator deverá, por um lado, alargar tanto quanto possível sua margem de liberdade, visando manter o inventário de comportamentos que pode potencialmente assumir aberto ao

máximo. Por outro, tentar restringir o espectro de comportamentos potenciais de seus parceiros e/ou adversários, de tal forma que a ação deles possa ser antecipada.

Sistema de ação concreto é o terceiro conceito central do paradigma da análise estratégica. De acordo com Crozier e Friedberg, o jogo organizacional supõe a existência de um mecanismo regulatório por meio do qual os atores estruturam suas relações de poder. Este mecanismo regulatório revela que estamos diante de um sistema, sugerem eles. Ressaltam, entretanto, que o conceito de sistema pode causar problemas, dado a sua concepção abstrata e ao suposto equilíbrio que o caracteriza, segundo o paradigma funcionalista. Formularam então o conceito de sistema de ação concreto. Com ele, pretendem evitar a naturalização do sistema, tido como algo anterior ao trabalho de observação. Este, afirmam, está sempre a ser desvendado, através da demonstração concreta dos jogos que o estruturam. Assim, para a abordagem estratégica o sistema não está dado, ele é uma construção humana. São os atores que o fabricam em suas interações. Mas uma vez fabricado, o sistema impõe limites ao movimento dos atores. Ou seja, ao se movimentarem em razão dos seus interesses, ao definirem estratégias de ação visando alcançar seus objetivos, os atores terminam por estabilizar, sempre provisoriamente, um sistema. “No limite”, afirmam Crozier e Friedberg (1992: 285), “o sistema de ação concreto não é senão um conjunto de jogos estruturados”.

Tendo apresentado os conceitos centrais do paradigma da análise estratégica, cabe agora interrogar de que forma eles podem ajudar a compreensão do objeto de estudo dessa tese. Quanto a isso, penso que essa abordagem, feitas algumas adaptações e superados os seus limites, é um importante instrumento de apoio para pensar as trajetórias profissionais dos executivos negros. Argumento a seguir porque considero essa abordagem importante, quais adaptações considero necessárias e quais os limites desse paradigma.

Considero que o paradigma da análise estratégica pode ajudar na interpretação das trajetórias profissionais dos executivos negros especialmente por se tratar de uma perspectiva que permite olhar para o mundo corporativo evitando uma definição dada *a priori*, baseada, por exemplo, na idéia de exploração do capital sobre o trabalho. A dinâmica das relações nas empresas contemporâneas parece-me mais complexa e a abordagem estratégica oferece instrumentos para enfrentar essa complexidade. Dentre

os conceitos centrais desta abordagem o de estratégia é aquele que considero o mais importante no desenvolvimento deste trabalho. Conforme afirmado anteriormente, a noção de estratégia está orientada pela premissa de que os atores sempre possuem uma margem de liberdade, mesmo quando se movimentam em sistemas de ação concretos que lhes impõem fortes limites. Esta idéia será recuperada na segunda e na terceira partes da tese, quando analisarei como os indivíduos que compõem a primeira e a segunda geração de executivos negros construíram ou estão construindo suas trajetórias profissionais. Porém, cabe fazer desde já um esclarecimento quanto ao uso deste conceito no marco do próprio paradigma da análise estratégica. Segundo Crozier e Friedberg dizer que o ator age estrategicamente não significa acreditar que sua ação seja sempre consciente e planejada. Na passagem transcrita abaixo eles são explícitos a este respeito.

O ator tem apenas raramente objetivos claros e ainda menos freqüentemente projetos coerentes: estes são múltiplos, mais ou menos ambíguos, mais ou menos explícitos, mais ou menos contraditórios. Ele os mudará no curso da ação, rejeitará alguns, descobrirá outros, ao caminhar, ou até mesmo posteriormente, até porque conseqüências imprevistas e imprevisíveis de sua ação o obrigam a “reconsiderar sua posição”. [...] Conseqüentemente seria ilusório e falso considerar seu comportamento como sempre refletido, isto é, mediado por um sujeito lúcido calculando seus movimentos em função de objetivos fixados na partida (Crozier e Friedberg, 1992: 55).

Esse esclarecimento é bastante pertinente para a interpretação das trajetórias profissionais da primeira geração de executivos negros. Por esta razão, gostaria de insistir um pouco mais sobre ele. Acionando uma analogia, Gilles Herreros nos ajuda a pensar sobre um bom uso da noção de estratégia dos atores na perspectiva de Crozier e Friedberg. Um uso que dê conta da sua complexidade. Vejamos na passagem a seguir o que ele nos propõe:

Assim, um pouco como um reflexo de proteção corporal (proteger o corpo com as duas mãos para amortecer um tombo), que não é nem consciente nem preparado, mas que não deixa de ser perfeitamente concluído pela intenção de defesa, um comportamento será considerado como estratégico na medida em que, ao ser lido retrospectivamente, encontra-se nele sentido, mesmo se este sentido não emerge necessariamente ao seu autor no momento em que este lhe colocava em marcha. (Herreros, 2008: 50).

Ainda em relação a este conceito, há uma adaptação no uso que faço do paradigma formulado por Crozier e Friedberg. O propósito desses autores é reconstituir o sistema,

desvendar seu mecanismo de regulação. A observação do movimento de indivíduos e grupos é para eles uma via de acesso à compreensão do funcionamento da organização. No caso da pesquisa aqui apresentada, este não é o objetivo. O pretendo é comparar as trajetórias profissionais de duas gerações de executivos negros. Ou seja, a empresa não é a unidade de análise desta tese, mas parte do contexto no qual se desenrolaram ou se desenrolam os itinerários de indivíduos que construíram ou pretendem construir trajetórias profissionais como executivos. Mas para alcançar os seus objetivos de carreira, esses indivíduos precisam adotar estratégias, tendo em vista os recursos de que dispõem e as interações que estabelecem com outros atores, ou seja, levando em consideração a análise, sempre limitada, que fazem do sistema de ação concreto no qual estão inseridos.

Mesmo se a empresa não é a unidade de análise desta tese, levei em consideração uma advertência importante do paradigma da análise estratégica. Ao privilegiar uma abordagem monográfica e desconfiar de teorias gerais, esta corrente chama a atenção para a autonomia da organização. Recuperando os resultados de pesquisas realizadas na França, Friedberg ressalta, por exemplo, que a implantação de programas de gestão da qualidade seguiu ritmos e teve resultados bem distintos em diferentes empresas. Em algumas houve um enraizamento profundo, ao passo que em outras o chamado movimento da qualidade permaneceu na superfície. Todas elas tiveram que se adaptar a novas contingências ambientais representadas pela demanda por qualidade. Mas para entender como esta adaptação se deu em cada organização é fundamental levar em consideração “as características e capacidades concretas dos sistemas humanos”, destaca Friedberg (1997: 341).

Ainda que represente uma importante via de acesso ao mundo corporativo, constituindo uma abordagem clássica no campo da sociologia das organizações, o paradigma da análise estratégica possui limitações. Ao desenvolverem sua abordagem, Michel Crozier e Erhard Friedberg fizeram escolhas que, se por um lado deram coerência ao modelo resultante, por outro empobreceram a visão da dinâmica das empresas. Concentrarei minha atenção sobre três pontos deste paradigma que considero especialmente limitantes. São eles: 1) a redução do ator a uma espécie de *homo-economicus* e da organização a um mercado; 2) o olhar demasiadamente endógeno e conseqüentemente

uma visão estreita das relações entre empresa e sociedade; 3) a ausência de atenção dirigida ao contexto global que marca dinâmica empresarial no mundo contemporâneo.

Começarei pela redução do ator a uma espécie de *homo-economicus* e da organização a um mercado. O paradigma da análise estratégica possui uma visão estreita do indivíduo na organização. Ele privilegia uma apreciação do comportamento humano baseada nas idéias de interesses, cálculo e estratégia. Assim procedendo dá pouca atenção à questão da desigualdade. No afã de defender a autonomia do ator, a margem de liberdade que sempre lhe resta a despeito dos limites colocados pelas estruturas sociais, Crozier e Friedberg terminam deixando de lado a dimensão da dominação, que também faz parte das organizações. Apesar de algumas nuances, não resta dúvida que esta é a orientação central da análise estratégica. Ele fica evidente, por exemplo, quando Crozier e Friedberg (1992: 96) afirmam que “o ator individual é um agente livre que mantém em todas as suas atividades, e não apenas no momento do seu engajamento inicial, sua capacidade de cálculo e de escolha, isto é sua capacidade de elaborar estratégias que, do seu ponto de vista, são racionais”. São esclarecedoras neste sentido algumas críticas ao paradigma da análise estratégica formuladas por Renaud Sainsaulieu, que trabalhou durante muitos anos no Centro de Sociologia das Organizações do IEP de Paris (SciencePo) sob a direção de Michel Crozier. Para Sainsaulieu (1994: 305) “os jogos organizacionais estão longe de ser acessíveis a todos”. Ele ressalta que, se cada um dos atores da dinâmica organizacional é capaz de jogar estrategicamente, alguns o são mais do que outros. Defende seu argumento embasado no seguinte raciocínio: dentre os membros de uma organização, aqueles que possuem mais capitais (informações, expertise, etc.) terão maiores facilidades de se movimentar do que os que são mais desprovidos. E estes capitais não estão disponíveis para todos nas mesmas condições.

Imaginemos um diálogo entre Sainsaulieu e os fundadores da abordagem estratégica. Avançando um contra-argumento, Crozier e Friedberg diriam que têm consciência do caráter assimétrico dos jogos organizacionais e ressaltariam que, ao mobilizarem as noções de recursos e incertezas, procuraram evidenciar que nenhum ator se encontra numa posição de completa dominação. Existe sempre algum recurso que pode mobilizar ao se movimentar nas zonas de incerteza. Sainsaulieu retrucaria que isto não invalida sua crítica. Acrescentaria então que é por estar preso a uma visão endógena da realidade organizacional que o paradigma da análise estratégica não é capaz de apreender essa

desigualdade. Prosseguiria apontando que os atores que tiverem uma boa formação educacional, que dispõem de qualificações, que são provenientes de segmentos sociais mais favorecidos enfim, provavelmente terão acesso a recursos que lhes permitirão fazer apostas mais arriscadas. Por sua vez, aqueles cujo histórico foi marcado por privações ou exclusão, e que, portanto, possuem menos qualificações e menor capital social, terão certamente maiores dificuldades no jogo organizacional. Arremataria enfim afirmando que as trajetórias sociais dos atores, seus percursos anteriores ao ingresso numa empresa, influem fortemente nas escolhas das estratégias que adotarão na dinâmica das relações na organização. Ou seja, os atores não se resumem a suas posições no jogo empresarial e a sociologia das organizações não pode fazer *tabula rasa* das suas múltiplas inscrições sociais. Em tal conversa, Sainsaulieu provavelmente atentaria para a necessidade de demarcar seu afastamento de uma perspectiva determinista. Esclareceria que não pretende com essa crítica retomar a visão da empresa como mero receptáculo das desigualdades produzidas no contexto *societal*, nem defender a idéia de que os indivíduos que possuem um déficit de capital social estariam condenados a comportamentos marcados pela apatia no jogo organizacional. Chamaria a atenção para sua crença de que os atores que possuem menos capitais sociais podem reverter esta condição de partida desfavorável, ao conquistarem recursos organizacionais³⁵.

Não se trata apenas de um diálogo imaginário, ele existiu de fato. Assinalando, de passagem, uma assimetria na relação entre ambos, a passagem de um texto de Michel Crozier transcrita abaixo, não deixa dúvidas neste sentido.

Mesmo com pessoas que trabalharam comigo, como Renaud Sainsaulieu, eu tive algumas desavenças. Quem é ator verdadeiramente ou quem não é ator? O que é ser ator? Penso há muito tempo que todo mundo é ator e que sempre foi assim. [...] Naturalmente todo mundo não o é da mesma forma, todo mundo não tem a mesma capacidade de influência, mas existe ação em todos os lugares. [...] A ação humana é múltipla, dispersa, com toda sorte de ator, mesmo se alguns agem pouco e possuem uma influência fraca (Crozier, 1995: 361-362).

Em “Sociologia da Organização e da Empresa”, Sainsaulieu (1987), por sua vez, propôs uma visão da dinâmica das organizações que ultrapassava os limites que enxergava no paradigma da análise estratégica. Para ele, a empresa não pode ser pensada fora do

³⁵ Este suposto diálogo entre Renaud Sainsaulieu e Michel Crozier e Erhard Friedberg que sugiro aqui foi inspirado na apreciação que Gilles Herreros (2008) faz do que denominou de “*corpus clássico da sociologia das organizações*”. Este, para ele, engloba tanto o paradigma da análise estratégica, quanto a formulação de Sainsaulieu e de outros autores como Jean-Daniel Reynaud.

contexto *societal*. “Situada em um meio sócio-cultural específico de uma época [...] a empresa recebe de seu ambiente, grupos humanos diferentes em função da idade, da formação universitária e profissional, do país de origem, do sexo, da localidade” (p. 210), advertiu. Sendo assim, formulou sua crítica à Crozier nos termos expressos na passagem transcrita a seguir.

O ator social não é o produto de uma cena de oportunidades de jogos em que poderá ser definido pela força de sua oposição; como sugeriam em uma época Touraine, ao falar de identidade-oposição-totalidade, e Crozier, ao designar o ator pela incerteza que ele controla no jogo das relações de poder. É necessário considerar um processo genético de formação das identidades coletivas³⁶ pela elaboração de traços culturais comuns no seio do grupo ou da categoria em questão, para saber se o ator será capaz de ação em massa, de jogos dissimulados, de estratégias evolutivas, de simples relações dependentes ou até mesmo de submissão por causa da implicação sobre outras cenas sociais. (p. 224).

Esta crítica à abordagem da análise estratégica já estava presente em uma publicação anterior de Renaud Sainsaulieu. Em “A identidade no trabalho”³⁷, ele desenvolveu algumas idéias que sinalizavam para esta direção. Sainsaulieu (1996: 252-253) ressalta que as “possibilidades estratégicas” das diversas “categorias de atores” que compõem um “sistema social” são bem distintas. Algumas “não têm senão possibilidades muito restritas de jogo”. Dentre as categorias com restrições de movimento no jogo organizacional, Sainsaulieu (1996: 254) cita “os jovens, as mulheres, os estrangeiros” (p. 254). Eles/as, estando mais vulneráveis no plano da “inserção social, familiar ou nacional”, seriam mais propensos a suportar “a autoridade” e “a relação de dependência”, visando alcançar seus objetivos. Defende então uma concepção “mais complexa do conceito de ator social”, que leve em conta “a dimensão da identidade coletiva” (p. 303), “a inscrição sociológica do indivíduo em uma série de espaços relacionais” (p. 335). Assim, seria possível aceder “a uma explicação mais concreta do jogo entre os indivíduos” (p. 303).

³⁶ Embora isto não seja explicitado por Renaud Sainsaulieu, é seguro que a referência à palavra genética nesta passagem não remete a seu significado biológico *stricto sensu*. Ele a utiliza antes como sinônimo de gênese, que em seu sentido figurado, conforme aponta o Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa, denota “o conjunto de fatos ou elementos que contribuíram para produzir uma coisa”, neste caso as identidades coletivas.

³⁷ Publicado originalmente em 1977, este livro resultou da sua tese de doutorado defendida na Universidade Paris V. Nele, apontando que empreendera a pesquisa que resultou na tese no Centro de Sociologia das Organizações da SciencePo, Sainsaulieu se diz devedor do apoio de Crozier.

Marc Maurice (1994) se junta à ressalva lançada por Sainsaulieu à visão redutora dos atores presente na abordagem estratégica. Segundo ele, por mais paradoxal que pareça, há o risco de que, nesta abordagem, ao ser empobrecido o ator terminar por desaparecer. “A lógica mesma da análise estratégica não tende na verdade a privilegiar os ‘jogos’, as ‘estratégias’, e metodologicamente os sistemas de ação em relação aos atores em si mesmos?” (p. 173), se pergunta ele. Logo em seguida, oferece pistas de resposta: “Os atores [...] aparecem neste caso como suporte de estratégias que lhes constituem, sem que se leve em conta sociologicamente a identidade deles, nem o conjunto dos processos que fundam esta identidade” (p. 173).

As críticas formuladas por Renaud Sainsaulieu e Marc Maurice foram bem sintetizadas por Alain Touraine (1994: 167) num questionamento que este lança a Michel Crozier. “A ação social é apenas estratégia?”, interroga. O próprio Touraine avança uma resposta negativa a essa pergunta ao apontar os limites do binômio mercado/estratégia que constitui o cerne do paradigma da análise estratégica. Para ele, este paradigma desenvolveu uma visão demasiadamente liberal da organização, enxergando-a como um mercado no qual os atores, uma espécie de *homo economicus*, negociam seus interesses³⁸. Ainda que aponte esta limitação na abordagem estratégica, Touraine (1994: 168-169) não pretende, contudo, negar a sua importância. Ao contrário, defende o pluralismo intelectual e sugere mesmo a existência de uma complementaridade indispensável entre “a sociologia da mudança social e da estratégia”, elaborada por Crozier, e a sua “sociologia do sujeito”, ressaltando porém que esta complementaridade se faz necessária justamente em razão de as duas orientações sociológicas possuírem perspectivas contrárias e mesmo conflitantes. A abordagem sociológica do sujeito é justamente uma das inspirações a que procurei recorrer a fim de alargar o olhar sócio-antropológico que, nesta tese, lanço sobre o mundo corporativo. Mas antes de me dedicar à apresentação desse olhar renovado, gostaria de abordar dois outros limites do paradigma da análise estratégica que estão estreitamente relacionados. São eles: 1) o olhar demasiadamente endógeno e conseqüentemente uma visão estreita das relações entre empresa e sociedade; 2) a ausência de atenção dirigida ao contexto global que marca dinâmica empresarial no mundo contemporâneo.

³⁸ Interessante notar a esse respeito que no livro “As estruturas sociais da economia”, em uma ironia lançada à escola clássica da ciência econômica, Bourdieu (2000) afirma que o *homo economicus* é uma sorte de monstro antropológico.

Vejamos inicialmente a questão do olhar essencialmente endógeno. Conforme afirmado anteriormente, Renaud Sainsaulieu apontou essa lacuna no paradigma da análise estratégica. Não parece ter sido por acaso que sua contribuição à publicação resultante do Colóquio de Cerisy dedicado a Crozier se intitulou “Empresa e sociedade: quais sociologias?”. Na passagem desse texto transcrita abaixo ele aponta o avanço que esta abordagem trouxe à compreensão do fenômeno organizacional.

A escola da análise estratégica das organizações desenvolvida por Michel Crozier conduz a sociologia a uma virada epistemológica maior, pois ela permite compreender a existência de sistemas sociais entre atores definidos pelas suas posições na organização. A empresa não é mais aqui produtora de categorias sociais que interessam à sociedade global, mas, na medida em que encontra problemas de organização, torna-se constitutiva de relações sociais específicas e conseqüentemente de atores definidos pelos seus lugares nas relações internas de poder. (Sainsaulieu, 1994: 304).

Na seqüência desta afirmação, Sainsaulieu esclarece que este paradigma representa um avanço em relação a uma análise da empresa que a reduz a um sistema de dominação de classe. Mas pode-se sugerir que existe também um incômodo da sua parte pelo fato da abordagem da análise estratégica não refletir sobre a empresa como “produtora de categorias sociais que interessam à sociedade global”. Isto porque para ele a empresa tornou-se “uma verdadeira questão social” (p. 309) e os sociólogos possuem o importante papel de “ajudar na compreensão das relações que ela estabelece com a sociedade global”³⁹ (p. 311). A fim de contribuir com a compreensão dessas relações ele privilegiou em seu trabalho uma apreciação da empresa como um espaço de socialização, uma instituição que confere identidade aos indivíduos. Em “A identidade no trabalho” é possível perceber sua escolha. Neste livro, Sainsaulieu (1996: 420) afirma que assim como a empresa “não é um campo fechado de relações conflituais [...] limitadas as suas fronteiras”, tampouco é somente “o receptáculo de lutas sociais e políticas”. E conclui que ela tornou-se “um centro de influência sobre as relações sócio-políticas”. Ou seja, ele repõe, em novas bases, a autonomia da organização, cara a Crozier e Friedberg. Digo que ele repõe a autonomia da organização em novas bases, uma vez que destaca não apenas a margem de liberdade das empresas face aos constrangimentos sociais, mas também sua participação na produção da sociedade.

³⁹ Vale notar que escrevendo num momento em que a globalização ainda não era um tema incontornável do debate sócio-antropológico, a expressão “sociedade global” nas reflexões de Sainsaulieu se refere ao conjunto da sociedade nacional e não ao contexto transnacional.

Em “Sociologia da organização e da empresa”, escrito posteriormente⁴⁰, Sainsaulieu (1987) explicita mais claramente o seu ponto de vista a esse respeito. “A empresa pode ser em si mesma produtora de sistemas de representação [...] e não somente o receptáculo de culturas societais ou comunitárias e profissionais?”, se pergunta ele (p. 172). Esclarece que “a questão é importante, pois se a resposta for positiva, será necessário então conceber a empresa como uma verdadeira instituição [...] da mesma maneira que a escola, o exército, a Igreja, a família, a justiça e, no presente, a mídia” (p. 172). Responde então ao próprio questionamento de uma maneira que não deixa dúvidas: “A dimensão organizacional da empresa é assim produtora de identidades novas” (p. 209). A passagem reproduzida a seguir evidencia como o seu posicionamento visa ultrapassar o paradigma da análise estratégica.

Longe de ser um puro receptáculo das formas culturais recebidas do exterior, longe também de se definir apenas pelo jogo abrupto dos conflitos e dos poderes, a empresa aparece claramente como uma instituição de transformação cultural pela intensidade, duração e mesmo complexidade das relações humanas que ela coloca em marcha ao longo das suas funções. (Sainsaulieu, 1987: 224).

Sintetizando o que foi discutido até aqui, pode-se dizer que no que se refere as relações entre empresa e sociedade existem ao menos três posições distintas. A primeira, representada pela teoria da contingência estrutural, criticada por Crozier e Friedberg defende uma perspectiva reativa, enxergando a empresa como um organismo que se adapta ao ambiente. A segunda, constituída pelo paradigma da análise estratégica, não enfrentaria essa questão, insistindo sobre a autonomia da organização e olhando prioritariamente para sua dinâmica interna. A terceira, personalizada em Sainsaulieu, privilegiaria a compreensão da empresa como produtora da sociedade. Nenhuma dessas três abordagens me pareceu adequada aos propósitos deste trabalho. Procurei então outra inspiração para pensar as relações entre empresa e sociedade. Encontrei uma perspectiva que me pareceu mais complexa na “análise *societal*” de Marc Maurice.

Na construção da sua proposta, Maurice dialoga criticamente tanto com Michel Crozier e Erhard Friedberg, quanto com Renaud Sainsaulieu. No que se refere ao diálogo com Crozier e Friedberg, ele recupera uma *mea culpa* feita pelos autores de “O ator e o sistema”. Estes reconhecem que a defesa da autonomia da organização os levou a

⁴⁰ Conforme assinalado anteriormente, “A identidade no trabalho” foi originalmente publicado em 1977.

“negligenciar até o presente os problemas do sistema social em seu conjunto” (Crozier e Friedberg apud Maurice, 1994: 175). O problema da interdependência entre organização e sociedade foi assim evocado pelo paradigma da análise estratégica como uma questão em aberto, a resolver, aponta Maurice. Todavia, sugere que essa lacuna não foi preenchida e propõe então o estabelecimento de “uma tensão desejável” entre “a lógica da análise estratégica” e aquela da “análise *societal*” (p. 171). De acordo com esta última, “a empresa e os atores que a constituem são [...] analisados como ‘construções sociais’ na interseção de processos de socialização e de organização cuja origem está parcialmente ‘exterior’ às fronteiras da empresa” (p. 176). Quanto ao diálogo com Renaud Sainsaulieu, Maurice (1992: 323) aponta que para este a permeabilidade das organizações às influências do contexto sócio-cultural já está demonstrada, cabendo à sociologia se concentrar na análise da capacidade da empresa de produzir efeitos sociais. Todavia, sugere este ponto de vista é vítima de um viés e acaba por “privilegiar [...] a análise do funcionamento interno da empresa, tomando como dado os efeitos da sociedade sobre esta”. Lança então o seguinte questionamento: “Não seria preferível recompor em uma mesma abordagem o que fora considerado até o momento como separado, ou até mesmo como antinômico?” (Maurice, 1992: 323).

A análise *societal* será apresentada mais adiante neste capítulo. Neste momento, e para concluir essa seção, gostaria apenas de destacar que, escrevendo a partir da França e no início dos anos 1990, Maurice (1992: 330) lançou a seguinte advertência: “no momento em que as empresas estão confrontadas tanto como a unificação européia [...] quanto com uma competição mundial [...] a abordagem sociológica da empresa deverá apreendê-la em um espaço *societal* cada vez mais complexo”. Ele tocou assim no terceiro limite da abordagem estratégica apontado anteriormente: a ausência de atenção dirigida ao contexto global. O livro central do paradigma da análise estratégica, “O ator e o sistema”, não faz referência à globalização. Em defesa dos seus autores, pode-se argumentar que o mesmo apareceu originalmente em 1977, quando esta ainda não se apresentava como uma questão incontornável para as ciências sociais. Todavia, ao publicar “O poder e a regra” e situá-lo na continuidade e prolongamento do livro anterior, Erhard Friedberg (1997) não incorpora nenhuma preocupação nessa direção⁴¹. Penso que a razão dessa ausência se encontra numa questão que já foi sublinhada neste

⁴¹ “O poder e a regra” foi lançado inicialmente em 1993, mas traz um novo prefácio na edição de 1997. Nem no texto original, nem na versão posterior se encontra uma discussão sobre globalização.

capítulo: trata-se de uma abordagem que privilegia a análise da dinâmica interna da empresa. Não foi esta a escolha que fiz para dar conta do meu objeto de estudo. Fui então alargando o olhar que lanço sobre o mundo corporativo, incorporando ao paradigma da análise estratégica as abordagens de outros atores. Antes de esclarecer os resultados deste alargamento no modelo interpretativo, gostaria de nas próximas seções Apresentar os conceitos que mobilizei para pensar as categorias contexto *societal* e construção do sujeito. Elas ajudarão a entender a ampliação do diálogo teórico proposto para pensar a categoria trajetória profissional.

Contexto *societal*

O termo *societal* é utilizado nas ciências sociais para evidenciar que estamos falando de algo que se refere ao conjunto da sociedade. Ele marca uma precisão terminológica em relação à palavra social. Os conflitos geracionais na família, as desigualdades de gênero na escola e o racismo nas empresas, por exemplo, são fenômenos sociais, uma vez que são construídos socialmente. Mas todos eles estão inscritos *societalmente*, isto é, as relações sociais que os produzem se passam no quadro mais amplo de sociedades específicas. Assim, falar em contexto *societal* é pensar a dinâmica das sociedades. Não há, entretanto, uma teoria geral que nos ajude a pensar esta dinâmica. A existência de uma teoria geral é algo extemporâneo num ambiente intelectual marcado pela crise das grandes narrativas (Lyotard, 2002), no qual alguns sociólogos ou antropólogos argumentam que a idéia mesma de sociedade é inútil, ou até perigosa, e recomendam que as ciências sociais se desvencilhem dessa maneira ilusória de representar o mundo (Touraine, 2005; Latour, 2006).

Apesar do descrédito que parte da teoria social contemporânea atribui à idéia de sociedade, considero que este não é um conceito superado, que caberia abandonar. Minha convicção apóia-se, sobretudo, em François Dubet. Para ele, “a sociologia não pode renunciar à questão da formação das sociedades, inclusive e, sobretudo, porque os atores recorrem sem cessar a esta noção quando se sentem dominados nos desafios que se impõem a eles, quando denunciam as injustiças, quando medem a distância entre suas experiências e o mundo no qual vivem” (Dubet, 2009: p. 281). Em outras palavras, os atores têm necessidade de dar sentido aos mecanismos e dinâmicas do mundo e para

tanto constroem representações das sociedades nas quais vivem. Ademais, acrescenta Dubet, se imagens da sociedade são fabricadas pelos diversos atores que a compõem, a sociologia, parte integrante da reflexividade contemporânea, não devem se furtar a produzir as suas próprias representações da sociedade. Recuperando então Wright Mills (1965), para quem a vocação das ciências sociais é relacionar trajetórias individuais e contextos sociais, argumenta que o que se deve superar é, de um lado, a concepção da sociedade como uma ordem integrada e estável; de outro, a redução das formações sociais particulares a um modelo único: a sociedade.

O que segue então nesta seção é uma perspectiva particular que construí para pensar a dinâmica das sociedades. Para proceder a essa construção recorri, de forma seletiva, mas não aleatória, ao pensamento de diferentes autores. Afirmo que esse recurso foi seletivo, pois não se tratou de uma incorporação integral do raciocínio deles, mas das partes de suas obras que me pareceram adequadas para a sustentação da tese que defendo neste trabalho. Considero que o recurso não foi aleatório, pois estive atento à compatibilidade e à complementaridade entre os conceitos mobilizados. Como pretendo evidenciar, cada novo autor foi acionado para preencher lacunas que surgiam à medida que eu avançava no diálogo teórico.

Produção da Sociedade

Meu ponto de partida é a obra do sociólogo Alain Touraine. Em “Produção da sociedade”, Touraine (1973) afirma que a ordem social não repousa sobre nenhum princípio explicativo transcendente, não possui nenhuma garantia meta-social de existência, seja religiosa, econômica ou política. Ele parte, portanto, de um distanciamento em relação ao que denomina de historicismo, segundo o qual haveria que buscar na história um sentido que explicasse a dinâmica da sociedade. Para além do historicismo, é a historicidade de uma sociedade que é preciso entender. Isto porque os atores não apenas estão na história, eles a fazem. Ao invés de situar a sociedade na história, cabe ao cientista social colocar a historicidade no centro da sociedade.

Historicidade é então o conceito-chave do modelo de compreensão da sociedade construído por Touraine (1973). Com este conceito ele se refere à distância que a

sociedade toma em relação à sua atividade e a ação por meio da qual ela define as categorias de sua prática. Trata-se assim da capacidade de a sociedade agir sobre si mesma, se auto-produzir. O motor desse mecanismo complexo é a luta pelo domínio da historicidade, ou seja, o conflito para controlar o processo de produção da sociedade por si mesma. Os personagens centrais dessa disputa são os agentes de historicidade, também denominados de atores históricos. Ao se sedimentar, este conflito resulta em configurações específicas do sistema de ação histórico, isto é, em modos distintos de a historicidade se impor sobre as práticas sociais e culturais. Essas diferentes configurações assumidas pelo sistema de ação histórico dão origem aos quatro tipos societais analisados por ele: a sociedade agrária, a sociedade burguesa, a sociedade industrial e a sociedade pós-industrial.

Do que foi exposto até aqui é possível notar que, neste livro, Touraine não está preocupado em analisar formações sociais particulares, sociedades concretas. O seu modelo faz uso do tipo ideal weberiano, sendo deliberadamente construído em um nível elevado de abstração⁴². Ele deixa isso claro quando, ao assinalar seu distanciamento da perspectiva evolucionista, afirma que “o princípio da construção dos tipos societais não é marcar as etapas de uma evolução, mas distinguir as diversas configurações que respeitam a lei estrutural do sistema de ação histórico” (p. 135). Isso não quer dizer que Touraine ignore a singularidade das sociedades concretas. Bem ao contrário, ele adverte que “nada obriga a pensar que devem existir tipos históricos puros, isto é, sociedades correspondendo inteiramente a uma das configurações indicadas” (p. 125). Ressalta ainda que “a organização de uma coletividade territorial é sempre complexa, heterogênea, misturando fragmentos que põem em relevo vários tipos de organização social, portanto vários sistemas de ação históricos” (p. 95). Entretanto, o caráter singular das formações sociais específicas não é privilegiado em seu modelo, em função da opção que faz por um tipo de análise com forte inclinação totalizante.

Nesse sentido, seu modelo se afasta da abordagem que pretendo seguir nesse trabalho. Todavia, mesmo se o nível de abstração elevado com o qual opera foge aos meus propósitos, Touraine elaborou conceitos e modos de pensar que, feitas algumas

⁴² Essa opção por um nível de abstração elevado me parece uma marca do conjunto da sua obra, estando refletida nos títulos de muitos dos seus livros, como por exemplo: *A civilização industrial* (Touraine, 1961), *A sociedade pós-industrial* (Touraine, 1969), *O pós-socialismo* (Touraine, 1980), *Crítica da modernidade* (Touraine, 1992), *Como sair do liberalismo* (Touraine, 1999).

adaptações, me pareceram bastante relevante para a compreensão do objeto deste estudo. Antes de apresentar esses conceitos, gostaria reter dois pontos-chave formulados por ele. São eles: 1) a rejeição da redução da sociedade a mecanismos de reprodução; 2) a compreensão da sociedade como uma rede de ações e relações sociais.

O primeiro ponto remete à sua crença de que “a sociedade não é somente um sistema onde o piloto manteria o equilíbrio e a continuidade graças a diversos mecanismos de controle social, ao mesmo tempo integradores e repressivos” (Touraine, 1973: 9). A presença da palavra “somente” nesta sentença permite supor que Touraine (1973) não nega a questão da dominação e da reprodução. De fato ele reconhece essa face da dinâmica social, o que fica evidente quando mais tarde afirma: “É claro que existem mecanismos de reprodução da dominação social” (Touraine, 1984: 130). Entretanto, logo em seguida a essa afirmação ressalta que essa reprodução só recobriria completamente a produção da sociedade nos casos de totalitarismo ou de decadência conservadora. Excetuando essas condições específicas, a dinâmica social não é marcada apenas pela reprodução, mas também pela transformação, dada a capacidade que a sociedade possui de criar-se continuamente graças ao trabalho que realiza sobre si mesma. O segundo se refere ao seu remarque de que “se a sociedade age sobre ela mesma, é porque ela não é um ator, um soberano, mas um sistema de atores” (Touraine, 1973: 146). Conseqüentemente, o papel dos cientistas sociais é compreender as ações dos atores e as relações sociais que se estabelecem entre eles. Tais relações são marcadas por tensão e conflito, uma vez que os atores disputam o controle da historicidade.

A visão de que “a sociedade é um sistema de relações sociais” (Touraine, 1973: 9), o levou mais tarde a radicalizar sua perspectiva, propondo que a sociologia abandonasse o conceito de sociedade. Touraine (1984: 31) é explícito a esse respeito, ao afirmar que “aceita, sustenta mesmo a idéia de que a noção de sociedade deve ser eliminada da análise da vida social”, sendo necessário construir outro tipo de abordagem, centrada na idéia de “ação social”, argumento que, aliás, já havia sido esboçado em “Sociologia da ação” (Touraine, 1965). Todavia, ele hesita como se tivesse dificuldade de se desvencilhar desse conceito. Em uma passagem em que trata da ação coletiva e dos movimentos sociais utiliza, por exemplo, a expressão “conjunto social concreto”, e sugere a possibilidade, “por razões de comodidade”, de continuar a chamar esse

conjunto de sociedade (Touraine, 1984: 68). Essa hesitação fica ainda mais clara no trecho transcrito abaixo.

A sociologia [...] não pode mais se interrogar sobre a natureza *da sociedade*; ela deve desvelar, descrever [...] as relações sociais. [...] É preciso representar *a sociedade* como um campo de relações sociais conflituais – que podem conduzir a rupturas políticas ou, ao contrário, ser negociadas e levar a compromissos relativamente estáveis – e fazer assim aparecer as características novas de *uma sociedade* que não tem mais natureza, pois é inteiramente o produto do trabalho que exerce sobre si mesma. (Touraine, 1984: 248)⁴³.

Do meu ponto de vista, essa passagem revela que Touraine retém o conceito de sociedade. Talvez a sua proposição ganhasse em complexidade se trouxesse esta palavra grafada no plural. Afinal de contas, como bem salientou Dubet (2009: 287), “uma vez que nos afastamos dos quadros funcionalistas ou marxistas de representação da sociedade, nos quais cada sociedade nacional seria uma declinação singular, subsiste apenas formações sociais, construções históricas particulares, geralmente Estados-Nação que chamamos as sociedades”.

Conflito e Movimentos Sociais

A idéia de que a sociedade deve ser representada como “um campo de relações conflituais – que podem conduzir a rupturas políticas ou, ao contrário, ser negociadas e levar a compromissos relativamente estáveis” me parece um ótimo ponto de partida para compreender a dinâmica das sociedades contemporâneas. Tomo-o então como uma premissa deste trabalho. Mas resta definir como se estruturam essas relações conflituais.

Em “O retorno do ator”, Touraine (1984: 116) afirma: “é preciso colocar o conflito no centro de uma análise da sociedade”. Mais ainda, ele considera que “a sociedade [...] é conflito” (Touraine, 1984: 267). Mas como define conflito? Como explica a sua existência? Conforme apontado anteriormente, respostas para essas questões já se encontravam presentes em “Produção da sociedade” (Touraine, 1973). Neste livro, conflito é pensado nos termos da disputa pelo controle da historicidade, isto é, do processo de produção da sociedade por si mesma. Mas para compreender a questão do conflito na sociologia de Touraine é preciso ter em mente que uma das grandes temáticas presentes no conjunto da sua obra é a passagem da sociedade industrial para a

⁴³ Os destaques são meus.

sociedade pós-industrial, também denominada por ele sociedade programada⁴⁴. Esses dois tipos societais seriam estruturados não apenas a partir de tensões, mas da presença de uma disputa maior que daria a cada um deles uma configuração específica. É por essa razão que ele afirma que ao analisar as relações sociais o sociólogo deve reconhecer “não apenas o papel central dos conflitos, mas, sobretudo, a existência de um conflito central” (Touraine, 1984: 100).

Partindo dessa linha de raciocínio, ele aponta que o conflito central, o real conflito social, que caracterizava a sociedade industrial era aquele que colocava em oposição de um lado, os industriais, fossem eles proprietários privados ou públicos, nacionais, ou estrangeiros; e de outro os trabalhadores, sobretudo os que criaram e lideraram os sindicatos e os movimentos socialistas. Ambos compartilhavam as mesmas orientações culturais, que se assentavam no poder da ciência, na importância do desenvolvimento industrial, no valor do progresso. O que lhes opunha era o combate pelo controle dessa cultura industrial, para dar formas sociais diferentes às mesmas orientações culturais⁴⁵. Ele explicita essa interpretação ao afirmar que “o movimento operário não contrapôs ao capitalismo uma sociedade e uma cultura inteiramente diferentes; ele procurou, ao contrário, uma reapropriação coletiva das forças de produção, e da idéia mesmo de progresso” (Touraine, 1984: 122).

O distanciamento desse tipo *societal* não resultou em um equilíbrio, mas na emergência de novos conflitos, argumenta ele. A compreensão destes remete ao conceito de movimento social. “Produção da sociedade” apresenta uma definição de movimentos sociais ainda bastante presa às relações de classe. “Eu entendo em princípio por movimentos sociais a ação conflitual de agentes de classes sociais lutando pelo controle do sistema de ação histórico”, afirma Touraine (1973: 347). Essa presença da idéia de classe na definição de movimento social pode ser melhor compreendida se levarmos em consideração que este conceito aparece originalmente em sua obra como uma categoria mobilizada para analisar as lutas operárias (Touraine, 1966).

⁴⁴ Essa temática foi inicialmente abordada no livro “A sociedade pós-industrial” (Touraine, 1969), sendo retomada em “Produção da sociedade” (Touraine, 1973) e formulada com mais clareza em “O retorno do ator” (Touraine, 1984), aparecendo constantemente em sua produção posterior.

⁴⁵ Nesse sentido ele se afasta da análise da sociedade industrial desenvolvida por Marx a partir da idéia de um antagonismo inconciliável entre capital e trabalho.

Seja como for, ainda que hesite em se afastar da noção de classe, em “O retorno do ator” Touraine (1984: 71) sugere que uma das principais tarefas que se colocam aos sociólogos é “descobrir e analisar [...] os novos atores, os novos conflitos e, sobretudo, os novos problemas em jogo”. Essa orientação já havia sido esboçada quando, impactado pelos acontecimentos de maio de 1968 na França, ele escreveu “A sociedade pós-industrial” (Touraine, 1969), vinte anos antes da queda do muro de Berlin, que talvez tenha representado o principal golpe simbólico em uma forma de pensar o mundo que reduz os conflitos sociais à questão de classe. Mas como ele analisa os movimentos sociais na sociedade pós-industrial? Antes de focar essa questão é importante segui-lo em seu esforço de precisão conceitual.

Touraine (1984) propõe uma distinção entre o que considera como os três tipos de conflitos que visam modificar um ou vários aspectos importantes da organização social e cultural: as condutas coletivas, as lutas e o movimento social. As condutas coletivas seriam “ações conflituais que podem ser compreendidas como um esforço de defesa, de reconstrução ou de adaptação de um elemento doente do sistema social”. As lutas se refeririam a conflitos analisados como “mecanismos de modificação das decisões, portanto como fatores de mudança, forças políticas no sentido mais largo do termo”. Movimento social, enfim, remeteria às “ações conflituais que procuram transformar as relações de dominação social que se exercem sobre os principais recursos culturais” (Touraine, 1984: 142)⁴⁶.

A discussão sobre a adequação ou não da terminologia e das distinções propostas por Touraine não é objeto deste trabalho. Todavia, gostaria de ressaltar dois aspectos da sua classificação que considero importantes para as questões que serão tratadas no segundo capítulo. O primeiro aspecto se refere à capacidade de transformação expressa pelos movimentos sociais. Este ponto lhe parece de tal forma importante, que ele afirma que “só existe movimento social [...] quando o ator possui a capacidade de se levantar acima das simples reivindicações e mesmo das negociações políticas”. Ou seja, o movimento social revela um esforço do ator para “se reconhecer e se afirmar como produtor mais do que como consumidor da situação social, como capaz de colocá-la em questão ao

⁴⁶ Mais uma vez estamos diante de tipos ideais, uma vez que Touraine (1984: 143) esclarece que é necessário distinguir essa convenção vocabular da realidade concreta, ressaltando que “o mesmo conflito pode realçar um, dois, ou três desses tipos” e que, conseqüentemente, “a análise sociológica não pode substituir a análise histórica, que capta o conflito em sua complexidade específica”.

invés de apenas responder a ela” (Touraine, 1984: 38). É por considerar os movimentos como a ação coletiva voltada para a produção da sociedade que ele propõe sua distinção das lutas, que implicam uma concepção estratégica da mudança, iniciativas certamente importantes, mas que não visam à construção do sistema social. O segundo aspecto remete ao afastamento de Touraine em relação a um raciocínio restrito à questão de classe. Ao definir movimento social como “condutas coletivas engajadas no conflito pela gestão da historicidade” (Touraine, 1984: 38), ele avança da perspectiva de análise do movimento operário em direção ao que denominou de novos movimentos sociais. Mas o que ele entende por novos movimentos sociais?

Conforme já sinalizado anteriormente, para Alain Touraine os novos movimentos sociais estão relacionados à passagem da sociedade industrial para a sociedade pós-industrial. A sociedade industrial caracterizava-se pela idéia de que a dinâmica social era dominada pela economia. Em consequência o conflito central que estruturava esse tipo *societal* situava-se na esfera do trabalho. Neste sentido a sociedade industrial não inovou em relação ao período que lhe antecedeu, quando o papel fundamental da soberania política colocava em destaque o conflito pela cidadania e pelos direitos cívicos. Houve apenas um deslocamento do eixo de gravidade: da política para a economia. A sociedade pós-industrial sim representaria uma inovação ao quebrar o binômio tipo *societal* / conflito central. Nela as disputas são travadas em todas as partes, os diversos domínios da dinâmica social e cultural tornam-se campos de conflito. Dessa forma, ao invés de pensar nos termos de um conflito central, caberia admitir a evidência da presença de conflitos generalizados. Em um contexto em que as disputas eclodem em diferentes dimensões da vida social, nenhum movimento poderia se identificar ao conjunto dos conflitos e das forças da mudança social. O conflito de classe, capitaneado pelo movimento operário, não pode mais ser visto como o instrumento da mudança histórica. As grandes lutas reivindicativas não são mais encampadas em nome do trabalhador, mas em nome de coletividades definidas mais pelo seu ser do que pelas suas atividades⁴⁷. E quem são essas coletividades?

⁴⁷ Isto não quer dizer, entretanto, alerta Touraine, que os problemas do trabalho teriam desaparecido; não se trata disso. Apenas que eles são englobados em um conjunto mais largo. Essa ressalva é extremamente importante para o que discuto nesse estudo.

Em “A sociedade pós-industrial”, Touraine (1969) já havia dado uma primeira resposta a essa questão. As mulheres, os estudantes, as etnias oprimidas, os ambientalistas, dentre outros, são apresentados como os atores engajados nos novos conflitos sociais. Naquela oportunidade, o seu olhar era portador de esperança: uma vez que a historicidade da sociedade industrial havia entrado em crise, eles seriam os produtores da nova sociedade. Quinze anos mais tarde, em “O retorno do ator”, mostra-se mais cético, ou no mínimo duvidoso quanto à eficácia da ação desses grupos para a transformação da sociedade. Reavaliando o passado, Touraine (1984: 271) afirma: “Há apenas dez anos, a cena de nossas sociedades parecia preenchida por novos movimentos sociais que colocariam em causa as formas de poder características da sociedade industrial”. Ao serem projetados sobre a sociologia, os reflexos dessa cena “conduziram numerosos sociólogos a darem uma importância central à noção de movimento social”, constata, para em seguida fazer uma avaliação crítica e mesmo auto-crítica.

Determinadas pessoas já pensam que os recentes movimentos sociais, que há alguns anos pareciam portadores do futuro, não eram na realidade senão a última chama de uma era já esgotada, aquela da expansão sem limites, ligada à expansão ocidental sobre a maior parte do globo. [...] Estando eu mesmo entre aqueles que concederam a maior importância a estes novos movimentos sociais e que queriam extrair de uma reflexão sobre a ação deles uma nova concepção da sociologia, devo lançar um olhar crítico sobre os fatos e as idéias aos quais concedi tanta importância. (Touraine, 1984: 272).

Os cientistas sociais deveriam então mudar de postura. Ao invés de se contentarem em “descrever de maneira voluntarista estes novos movimentos sociais”, seria necessário “interrogar as dificuldades que eles encontraram, as razões de seu declínio e talvez de seu desaparecimento” (Touraine, 1984: 273). Dentre as explicações que formula para justificar o prognóstico sombrio dos novos movimentos, a crise econômica é a principal. Os sociólogos teriam subestimado a importância da conjuntura na qual tais movimentos se encontravam quando emergiram. Tratava-se de um período economicamente excepcional, o fim de um longo período de expansão e de crença na capacidade das sociedades industriais, especialmente as ocidentais, de prolongar indefinidamente o enriquecimento. Passado o otimismo do que ficou conhecido como os trinta gloriosos, intervalo entre o final da segunda guerra mundial e o início dos anos 1970 com o primeiro choque do petróleo, as condições seriam bem menos propícias à eclosão de movimentos contestatórios e os debates sociais se concentram, sobretudo, na análise do Estado, de sua política econômica e do seu papel face à concorrência internacional.

Neste cenário desfavorável, uma conclusão lhe parecia à primeira vista inexorável: “As lutas que animaram os anos sessenta e setenta não podem mais ser identificadas diretamente e completamente com um novo movimento social” Touraine (1984: 295). Entretanto, como um sociólogo reflexivo, que interroga não apenas a realidade social, mas as próprias categorias do pensamento sociológico, ele adverte:

Isto exige uma ruptura, freqüentemente difícil de ser feita, com os modos de pensar anteriores, tão grande é a tentação de adaptar ao máximo possível a linguagem de ontem às realidades de hoje. Da mesma forma que no século passado houve durante muito tempo um esforço de análise dos conflitos ligados à industrialização, portanto de compreensão do movimento operário nos termos herdados da revolução francesa, [...] nós tentamos ainda muito freqüentemente analisar as realidades próprias da sociedade pós-industrial com a ajuda de noções forçadas para o estudo das sociedades industriais. (Touraine, 1984:71).

E em um capítulo sugestivamente intitulado “O refluxo dos movimentos sociais”, acrescenta:

Nós estamos ainda habituados com a imagem de um pequeno núcleo de militantes, animados certamente por convicções profundas, mas, sobretudo, capazes de conduzir uma massa até a ação política, desde o afrontamento direto com a polícia ou o exército até a tomada de um palácio governamental. Os novos movimentos sociais, ao contrário, não se formam pela ação política e pelo afrontamento, buscando mais influenciar a opinião pública. Eles são difusos, enquanto o movimento operário foi concentrado. A fraqueza mesmo dos movimentos sociais de hoje não deve fazer esquecer que eles representam uma larga fração da opinião. [...] Talvez os novos movimentos sociais pareçam tão frágeis somente porque, conscientemente ou não, nós os comparamos sempre ao mesmo modelo de referência, o movimento operário, do qual nós fingimos então esquecer o verdadeiro sentido (Touraine, 1984: 282-283).

O uso da primeira pessoa do plural ao invés da terceira do singular na passagem acima aponta para a presença de um sociólogo não apenas reflexivo, mas auto-reflexivo. Todavia, ainda que revele uma capacidade de refletir sobre as influências do contexto *societal* na produção do conhecimento sociológico e na sua própria maneira de fazer a sociologia, considero que ele não consegue, ao menos neste momento (1984), fazer a ruptura com os modos de pensar anteriores. Insiste em analisar os novos movimentos sociais a partir da idéia do conflito central. Assim, após constatar que a maioria dos observadores não acredita que se reformará no futuro um movimento social tão central quanto foi o movimento operário no auge da sociedade industrial, ressalta: “Da minha parte, mantenho que a referência a um conflito central é essencial em todas as

sociedades dotadas de historicidade”. Para em seguida se perguntar: “Mas passaremos da defesa desta hipótese à observação de um conflito central na experiência histórica?” (Touraine, 1984: 336).

O que estou querendo afirmar é que Touraine é, ele mesmo, refém de uma maneira de analisar as realidades próprias da sociedade pós-industrial a partir de noções forjadas para o estudo das sociedades industriais. Sendo assim, não avança na compreensão de um novo contexto, no qual a dinâmica dos movimentos sociais é marcada pelo que Alberto Melucci (2001), inspirado em Foucault, definiu como uma microfísica do poder. O sociólogo italiano, mesmo sendo fortemente influenciado pelo trabalho de Alain Touraine, ressalta que “é inútil a tentativa de comparar os atores dos movimentos contemporâneos com as características da classe operária” (p. 88), uma vez que “o fim de uma visão totalizante da mudança impõe aos movimentos contemporâneos aceitar a pluralidade dos planos e dos instrumentos da transformação social” (p. 128). Quanto a isso é também significativa a reavaliação empreendida, a partir de um recuo histórico, por François Dubet, discípulo e amigo de Touraine, com quem colaborou em diversos projetos de intervenção sociológica junto aos movimentos sociais:

Durante muito tempo acreditei, com Touraine e alguns outros, que novos movimentos sociais iriam substituir os antigos, mantendo inteiramente a forma de uma grande organização capaz de reestruturar a vida política, como o movimento operário havia feito um século mais cedo. No fundo, esta tese guardava viva a idéia clássica de sociedade, supondo que uma sociedade pós-industrial substituiria a sociedade industrial declinante. Mas a mudança não foi desta ordem, uma vez que foi a concepção mesmo de sociedade que se transformou. E neste caso, é preciso considerar que a dispersão dos movimentos sociais participa plenamente da natureza atual da produção da sociedade. Esta não se faz mais em torno de um princípio central, mas pela associação contínua de elementos a priori disparatados. Estes movimentos sociais, como a experiência individual, são em primeiro lugar uma atividade e um trabalho. (Dubet, 2009: 321)⁴⁸.

Mesmo ainda estando preso a uma visão integradora dos movimentos sociais, Alain Touraine desenvolve outras reflexões a esse respeito que pretendo mobilizar neste trabalho. Em “O retorno do ator”, Touraine (1984) destaca que a democracia, com as conseqüentes liberdades políticas, é condição fundamental para que os movimentos sociais possam combater e negociar. Essa idéia é desenvolvida por ele mais tarde em “Crítica da modernidade” e em “O que é a democracia?”. Nestes livros, Touraine (1992

⁴⁸ Voltarei a essa questão das relações entre os movimentos sociais e as experiências individuais mais adiante neste capítulo.

e 1994) ressalta que a vida democrática se organizou primeiro em torno do parlamento, em seguida em função dos partidos, que assegurariam a ligação entre demandas sociais e ação política. Hoje, adverte, a vitalidade da dinâmica democrática depende especialmente da constituição de um espaço público autônomo em relação ao Estado.

Espaço Público

Segundo o Dicionário das Ciências Humanas, espaço público designa “o espaço constituído por lugares mais ou menos virtuais [...] onde os cidadãos se reúnem para debater questões sociais”. O dicionário acrescenta que “nestes lugares, os indivíduos realizam discussões [...] que concernem ao interesse geral e que podem influenciar as decisões políticas” (Dortier: 2004: 203). Três elementos constitutivos do espaço público são centrais nessa conceituação: 1) a idéia de espaço público não depende de um lugar físico para se concretizar; 2) ela se refere ao debate de questões sociais relativas ao interesse geral; 3) tais debates são capazes de influenciar as decisões políticas. O conceito, como bem aponta o mesmo dicionário, remete ao trabalho de Jürgen Habermas.

Em “Mudança estrutural na esfera pública”, Habermas (1984) empreende uma reconstrução histórica da idéia de espaço público, situando suas origens em uma esfera íntima, na qual pessoas privadas elaboravam suas experiências subjetivas de maneira autônoma em relação à ordem hierárquica da sociedade medieval. A família, os salões e os círculos literários são apontados por ele como lugares paradigmáticos em que a autonomia era vivenciada por meio do rompimento com hierarquias sociais cujo fundamento residia em uma racionalidade assentada na autoridade e na tradição⁴⁹. Essa autonomia era possibilitada pela emergência de uma nova racionalidade, embasada na argumentação, isto é, no agir comunicativo entre iguais. Em outras palavras, na sociabilidade experimentada nestes espaços o poder e a respeitabilidade de cargos públicos, assim como relações de dependência econômica ficariam entre parênteses, visto que não deveria vigorar diferenças de status. Ao contrário, ela pressuporia a “paridade”, a “polidez da igualdade”, uma igualdade assentada simplesmente no “meramente humano” (p. 51-52).

⁴⁹ Estes lugares constituiriam o espaço público burguês, definido por Habermas em oposição ao espaço público plebeu.

Mas é em “O papel da sociedade civil e da esfera pública política” que Habermas (2003) avança sua reflexão na direção que interessa a este trabalho, ao articular espaço público e debate político. Neste livro espaço público é definido como “uma rede adequada para a comunicação de conteúdos, tomadas de posições e opiniões” (p. 92). Rede que se configura como “uma estrutura comunicacional do agir orientado pelo entendimento” (p. 92)⁵⁰. Ele adverte que a idéia de espaço público não pode ser confundida com uma instituição, uma organização ou um sistema, uma vez que se caracteriza pela presença de horizontes abertos, permeáveis e deslocáveis. Além da rede, a arena é utilizada por ele como metáfora para pensar a concretização do espaço. Mas neste caso é preciso ter em mente que esta arena comporta presença física, tanto quanto virtual. Esta ressalva fica evidente no trecho transcrito abaixo:

Podemos dar uma forma abstrata e perene a essa estrutura espacial de encontros simples e episódicos, fundada no agir comunicativo, e estendê-la a um grande público de presentes. Existem metáforas arquitetônicas para caracterizar a infraestrutura de tais reuniões, [...] empregam-se geralmente os termos “foros”, “palcos”, “arenas”, etc. Além disso, as esferas públicas ainda estão muito ligadas aos espaços concretos de um público presente. Quanto mais elas se desligam de sua presença física, integrando também, por exemplo, a presença virtual de leitores situados em lugares distantes, de ouvintes ou espectadores, o que é possível através da mídia, tanto mais clara se torna a abstração que acompanha a passagem da estrutura espacial das interações simples para a generalização da esfera pública. (Habermas, 2003: 93. Os destaques são do filósofo).

Segundo Habermas, a busca do entendimento faz com que “os fluxos comunicacionais” que circulam nesta rede comunicativa sejam “filtrados e sintetizados, a ponto de se condensarem em opiniões públicas enfeixadas em temas específicos” (p. 92). Em virtude dessa capacidade de condensar opiniões em torno de temas específicos, os debates travados no espaço público exerceriam forte influência sobre o sistema político. É por esta razão que, para Habermas, este espaço representa uma estrutura intermediária que faz a mediação entre os setores privados do mundo da vida e o sistema político⁵¹. A sua função, destaca ele, consiste em “captar e tematizar os problemas da sociedade como um todo” (p. 97).

⁵⁰ Em uma linha de continuidade com o livro anterior, ele aponta que o entendimento é possibilitado pelo fato de os participantes dessa estrutura comunicativa concederem uns aos outros liberdade argumentativa.

⁵¹ De maneira extremamente sintética, gostaria de lembrar que o mundo da vida é definido por Habermas (1987) em oposição ao sistema. O primeiro configura-se como uma esfera privada na qual os seres humanos podem chegar a um entendimento através da ação comunicativa. O segundo é constituído por dois subsistemas: o mercado e o Estado. Em ambos, a presença de mediadores não discursivos (o dinheiro, no caso do mercado; e o poder, no caso do Estado) colocam barreiras à construção do entendimento.

Melucci (2001: 139) contribui para a reflexão sobre as relações entre sistema político e espaço público, ao definir este último como o “ponto de encontro entre instituições políticas e demandas coletivas, entre funções de governo e representações dos conflitos”. Com esta definição, introduz no conceito de espaço público uma dimensão não contemplada por Habermas: o conflito. Antes de repensar o espaço público habermasiano a partir da perspectiva de Melucci, gostaria de aprofundar essa questão do conflito recorrendo a reflexões de Nancy Fraser (2005b). Para a filósofa estado-unidense a idéia de espaço público é um recurso conceitual indispensável para pensar criticamente a democracia. Todavia, argumenta, a forma dada a essa noção por Habermas não é inteiramente satisfatória, devendo ser submetida a uma reconstrução crítica. Ela retoma então as grandes linhas da definição habermasiana do espaço público. Tratar-se-ia de um conjunto de pessoas privadas reunidas para discutir racionalmente assuntos de interesse público. A discussão deveria ser aberta e acessível a todos e nela os interesses exclusivamente privados não seriam admitidos. A fim de proceder a uma síntese, correndo o risco de simplificar abusivamente o seu raciocínio, gostaria de dividir o argumento da filósofa estado-unidense em dois eixos: 1) a crítica à suposta abertura e acessibilidade de todos ao espaço público; 2) a separação entre interesses públicos e privados. O primeiro eixo remete ao suposto de que os interlocutores que se encontram no espaço público colocariam entre parênteses suas diferenças de status e debateriam como se fossem social e economicamente iguais. Ela aponta que esse suposto só tem validade no quadro de uma perspectiva utópica. A sua crítica é então simultaneamente teórica e empírica. No plano teórico, argumenta que essas arenas discursivas se situam em um contexto social mais amplo, marcado por relações estruturais de dominação. Acrescenta que a construção argumentativa que caracteriza a sua dinâmica privilegia o falar competente, o que pode levar determinados participantes a encontrarem dificuldades para expressar seus pensamentos e serem ouvidos. No plano empírico, ancorada em trabalhos historiográficos, demonstra que representantes de grupos subalternos, seja em função de critérios de classe, de gênero, ou de raça⁵², sempre participaram desses espaços em desvantagem de condições. Conclui então que as deliberações tomadas nestes espaços não eliminam as desigualdades, mesmo na ausência de uma exclusão formal. Ao contrário, elas podem

⁵² Neste trabalho raça é entendida não como uma realidade biológica, mas como uma categoria socialmente construída. Este não é o momento de apresentar as bases que sustentam essa afirmação. O próximo capítulo traz uma reflexão a esse respeito.

servir mesmo para legitimá-las, devido ao pseudo-caráter participativo das decisões tomadas. O segundo eixo diz respeito à disjunção operada pelo espaço público entre o interesse comum e o interesse privado. Quanto a isso aponta o caráter impreciso da fronteira entre público e privado. Relembra, a título de exemplo, que há alguns anos atrás as feministas eram praticamente as únicas a pensar que a violência doméstica sofrida pelas mulheres é um assunto de interesse coletivo, devendo ser objeto legítimo de debate público. A grande maioria da população considerava que se tratava de um problema de ordem privada, que diria respeito somente ao casal, estendendo-se no máximo aos assistentes sociais e advogados. Foi a partir do discurso formulado inicialmente no interior do movimento feminista que esse tema passou a ser encarado como uma questão relevante a toda a sociedade⁵³.

Da mesma forma a retórica da economia capitalista exclui certos assuntos do debate público, considerando que são determinados por interesses impessoais do mercado, que dizem respeito a prerrogativas da propriedade privada, ou ainda que constituem problemas técnicos a serem tratados pelos gestores. Este é o caso, por exemplo, de inúmeros problemas relativos à democracia no local de trabalho. Ao definir esses problemas como econômicos ou gerenciais, relativos, portanto, a saberes especializados como o direito do trabalho e a ciência da administração, este mecanismo preserva-os de um debate público mais amplo e da contestação, favorecendo conseqüentemente os indivíduos e grupos dominantes em detrimento dos subordinados. Ela conclui então que nenhum assunto deve ser rejeitado *a priori* das discussões realizadas no espaço público, uma vez que é precisamente a contestação discursiva que decide o que se torna tema de preocupação comum a todos. Mais ainda: advoga que a democracia deve fornecer garantias que assegurem às minorias a possibilidade de convencer o conjunto da sociedade que aquilo que não era considerado de interesse público deve ser visto assim. À despeito das reservas que possui em relação à formulação habermasiana, conforme afirmei anteriormente o propósito de Nancy Fraser não é descartar a noção de espaço público. Sendo assim a partir dessas críticas, ela aponta caminhos para a reconstrução do conceito. Com relação à desvantagem com que alguns grupos participam dos debates travados no espaço público, ela sugere a importância da existência de contra públicos

⁵³ Cabe lembrar aqui que o *slogan* “O pessoal é político”, palavra de ordem do movimento feminista nos anos 1970, contribuiu para borrar as fronteiras entre público e privado na definição dos debates politicamente relevantes.

subalternos. Com este termo, designa as arenas discursivas paralelas nas quais os membros de grupos sociais subordinados (operários, mulheres, negros, homossexuais, etc.) podem debater entre eles as suas necessidades, seus objetivos, suas estratégias. Tratam-se, pois, de espaços nos quais os membros desses grupos podem se engajar em processos comunicativos e formular contra-discursos sem serem supervisionados pelos segmentos sociais dominantes. Estes processos, que lhes permitem desenvolver uma interpretação própria sobre suas identidades e seus interesses, resultam numa participação menos assimétrica no espaço público e possibilitam a denúncia de deliberações que mascarem a dominação, ao amalgamar os politicamente mais fracos em um falso “nós”, que é na verdade a imagem dos mais fortes. Em síntese, o que ela sugere é que esses contra públicos, nascidos em reação às exclusões no interior do espaço discursivo mais amplo, contribuem para o seu alargamento. Isto porque eles possuem um caráter dual. Por um lado funcionam como lugares de reagrupamento e de produção de discursos contestatórios; por outro, como terrenos de ensaio para atividades dirigidas aos debates públicos societais. Na dialética entre estas duas funções reside o seu potencial de transformação social. Quanto à artificialidade da separação entre interesse comum e interesses privados na dinâmica de operação do espaço público, sinaliza a necessidade de que se ultrapasse a visão liberal, integrando no espaço público assuntos e questões que em princípio não seriam admitidos como legítimos, posto que qualificados como privados. Isto permitiria alargar o campo dos problemas e a maneira de abordá-los.

Cabe ressaltar que em “O papel da sociedade civil e da esfera pública política” a discussão sobre espaço público apresentada por Habermas é bem mais complexa do que em “Mudança estrutural na esfera pública”, que é a fonte que Nancy Fraser toma por base para formular sua crítica. Talvez nesse novo texto Habermas tenha mesmo incorporado em sua reflexão parte das observações feitas pela filósofa estadunidense⁵⁴. Nesta reavaliação do espaço público, ele atribui grande importância aos novos movimentos sociais. Remetendo ao trabalho de Cohen e Arato, aponta que estes movimentos visam, ao mesmo tempo, dois tipos de objetivos: defensivos e ofensivos.

⁵⁴ Sugiro isto porque as críticas de Fraser apareceram originalmente na coletânea “Habermas and the Public Sphere”, editado em 1992 por Craig Calhoun. Já o texto de Habermas “O papel da sociedade civil e da esfera pública política”, foi publicado no volume 2 do seu livro “Direito e democracia”, que apareceu em alemão inicialmente no mesmo ano de 1992 e em seguida em versões revistas e complementadas. A versão cuja tradução em português tive acesso é a de 1994.

De uma perspectiva defensiva, eles lutam para, dentre outras coisas, “produzir contra-esferas públicas sub-cultuais” e “solidificar identidades coletivas”. Já no plano ofensivo tentam “lançar temas de relevância para toda a sociedade”, “definir problemas”, “trazer contribuições para a solução de problemas”, “interpretar valores de modo diferente, mobilizar bons argumentos, denunciar argumentos ruins”, com o intuito de “exercer pressão sobre os parlamentos, tribunais e governos em benefício de certas políticas”. (Habermas, 2003: 103). O sistema político, por sua vez precisa manter-se sensível a influências da opinião pública e por isto “conecta-se com a esfera pública e com a sociedade civil, através das atividades dos partidos políticos e da atividade eleitoral dos cidadãos” (Habermas, 2003: 101). Incorpora então em sua nova discussão o conceito de sociedade civil. Esta é entendida como o setor não-estatal e não-econômico, formado por movimentos sociais, associações e organizações que “captam os ecos dos problemas sociais que ressoam nas esferas privadas, condensam-nos e os transmitem, a seguir, para a esfera pública política” (p. 99). A relação entre os movimentos sociais ou a sociedade civil e o sistema político é pensada por ele em toda a sua complexidade. Ressalta que os atores que participam da esfera pública debatem, estabelecem controvérsias, mas não podem exercer poder político, apenas influência. Para ganhar concretude, esta influência tem que passar pelo filtro das instituições democráticas de deliberação e, se alcançar um nível de generalização de interesses, traduzir-se em decisões políticas. Dialogando indiretamente com Touraine, ele afirma que “a sociedade só pode transformar-se a si mesma; porém ela pode influir indiretamente na autotransformação do sistema político construído como um Estado de direito” (p. 105), uma vez que “a política, enquanto sistema de ação regulado pelo Estado de direito, se liga à esfera pública” (p. 120).

Mas Habermas alerta que essa tentativa de influenciar as decisões políticas, ou seja, de passar da colocação de temas novos e relevantes na ordem do dia para o seu tratamento formal nas sessões de uma assembléia autorizada a decidir, representa um caminho árduo. Na verdade, em um contexto democrático, a influência que circula entre a esfera pública e o sistema político pode seguir três modelos distintos: acesso interno, mobilização ou iniciativa externa. Nos casos do acesso interno e da mobilização, o movimento é iniciado pelos dirigentes políticos. No primeiro, antes de ser discutido formalmente o tema tramita no próprio sistema político, sem influência perceptível do espaço público ou mesmo com sua exclusão. Já no segundo, embora sejam responsáveis pelo impulso inicial, os agentes políticos se vêem obrigados a mobilizar a esfera

pública, por necessitarem do apoio de parcelas relevantes do público para fazer avançar o tratamento formal de um tema, ou para implementar um programa já votado. Somente no terceiro caso a iniciativa parte de atores que se encontram fora do sistema político. Eles buscam influenciar a agenda⁵⁵ e a dinâmica de tratamento dos temas pelo sistema político utilizando-se da esfera pública, isto é, da capacidade de pressão da opinião pública. Recorrendo ao trabalho de R. Cobb, J. K. Ross e M. H. Ross, Habermas descreve o caminho seguido pela iniciativa externa. Inicialmente, um grupo situado fora da estrutura governamental articula uma demanda. Em seguida, tenta fazer com que outros segmentos da população se interessem por essa questão, a fim de que ele possa entrar na agenda pública. Para tanto, é preciso conquistar a atenção da mídia, sendo necessário por vezes ritualizar as ações em protestos de massa e longas campanhas. Com isso, consegue-se força suficiente para pressionar os que têm poder de decisão, obrigando-os a inscrever a matéria na agenda formal, para ser tratada pelo caminho legítimo. Embora este seja em princípio o modelo de formação da agenda pública que predomina em sociedades democráticas, o fato de um tema adquirir status na agenda formal não significa necessariamente que a decisão final das autoridades e a política implementada corresponderão às pretensões do grupo que formulou a demanda, adverte Habermas. De toda forma, ressalta o importante papel da sociedade civil e da esfera pública na vitalidade da dinâmica democrática. Os grandes temas dos debates das últimas décadas (riscos do emprego da energia nuclear e dos experimentos genéticos, ameaças ecológicas, empobrecimento do terceiro mundo, questões de gênero, étnicas, imigração, etc.) não são levantados pelo Estado ou pelas grandes organizações, aponta. Estes problemas são lançados por intelectuais, profissionais engajados, movimentos sociais que se esforçam para superar os programas cautelosos dos partidos políticos. Conforme apontado anteriormente, ao definir o espaço público como ponto de encontro entre funções de governo e representações dos conflitos, Melucci (2001) aprofunda a reflexão sobre as relações entre sistema político e espaço público. Para ele a distinção entre Estado e sociedade civil é substituída por um panorama mais complexo. De um lado, o Estado dissolve-se como agente unitário, sendo atravessado por um entrelaçamento de aparatos de decisão. De outro, a sociedade civil fragmenta-se numa

⁵⁵ Segundo o Dicionário dos Movimentos Sociais, agenda designa “o ou os assuntos prioritariamente discutidos no espaço público local, nacional ou internacional, ou, mais precisamente, a hierarquia dos assuntos mais cotados em cada uma dessas arenas, que predeterminam o curso da ação pública” (Blanchard, 2009). A questão do espaço público internacional será discutida mais adiante. Por hora, me restrinjo ao que nas relações internacionais é chamado de cenário doméstico.

multiplicidade de demandas coletivas. Ao dizer que a distinção entre Estado e sociedade civil assume um caráter mais complexo, ele não pretende, contudo, que ela desapareça. Ao contrário, considera que a função principal do espaço público é “tornar visíveis e coletivas as questões consideradas importantes pelos movimentos”, sem institucionalizá-los, permitindo que “toda a sociedade assuma, como seus, os dilemas que a atravessam”, ou seja, “que os submeta à negociação e à decisão e os transforme em possibilidade de mudança” (p. 139). Ele considera que a consolidação desse espaço, com a garantia de autonomia e a extensão do seu alcance, é condição indispensável para a democracia. Nesse sentido, suas reflexões se aproximam daquelas realizadas por Chantal Mouffe (1994). Para ela, a democracia não está em perigo apenas quando há um déficit de consenso sobre os valores ético-políticos que constituem seus princípios de legitimidade, assim como sobre as instituições nas quais se inscrevem esses valores. Ela está igualmente ameaçada quando não cria espaços que permitem a expressão dos conflitos. A democracia corre risco, destaca, quando sua dinâmica agonística é obstruída por um aparato demasiadamente consensual. Afinal de contas, como aponta ainda Chantal Mouffe (1994), a democracia não pode ser considerada como o resultado natural da evolução moral da humanidade. É preciso ter em mente o seu caráter frágil, incerto, jamais definitivamente adquirido. Ela é uma conquista que deve ser constantemente defendida, pois “não existe um patamar de democracia que uma vez atingido garantiria sua permanência indefinidamente” (p.16).

Globalização

Até aqui as considerações que fiz sobre movimentos sociais, democracia e espaços públicos ficaram circunscritas às fronteiras do Estado-Nação. Todavia, em um contexto cada vez mais globalizado, estes limites têm sido repensados e a idéia mesma de Estado-Nação problematizada. Para alguns, chegamos ao fim de uma era em que a vida social esteve organizada a partir dos Estados nacionais. Para outros, não se pode descartar essa categoria sob pena de deixar de fora da análise da dinâmica sócio-política do mundo atual um ator que continua desempenhando um papel importante. Considero então fundamental incorporar os debates sócio-antropológicos contemporâneos sobre globalização, a fim de alargar a visão do processo de produção das sociedades que proponho neste capítulo.

Começamos com uma definição. Em poucas palavras pode-se conceituar globalização como a intensificação dos fluxos de capitais, mercadorias, pessoas, informações, imagens, ideologias em nível planetário. Ele remete à complexa mobilidade e interconexão que caracteriza o mundo desde o início dos anos 1990, graças ao desenvolvimento sem precedentes das novas tecnologias da informação e da comunicação, bem como ao aumento da velocidade e ao barateamento dos custos dos meios de transporte de longa distância, resultando no que o geógrafo David Harvey (1992) sintetizou como uma compressão espaço-tempo, isto é, uma reorganização das idéias de tempo e espaço, alterando nossas percepções de duração e distância⁵⁶.

Posta essa conceituação, uma série de questões a propósito da globalização são tratadas pelas ciências sociais. Privilegiarei aqui algumas delas. Começarei pelas lógicas que presidem a intensificação dos fluxos globais. Um primeiro olhar para a dinâmica desses fluxos nos levaria a acreditar que eles conduziram inexoravelmente a uma homogeneização do mundo, ou mais precisamente a sua ocidentalização ou americanização. Esta homogeneização se expressaria não apenas pela presença massiva de bens de consumo americanos por todo o planeta, mas também pela difusão de ideologias criadas no Ocidente, como liberdade, direitos humanos e democracia, para os países pós-socialistas e os novos Estados nacionais⁵⁷. Dessa perspectiva, os fluxos globais se estruturariam sempre na direção do centro (Europa Ocidental e EUA) para a periferia (demais países). A perspectiva antropológica tem relativizado essa visão sombria da globalização⁵⁸. Sinaliza-se para ao menos três outros processos ligados aos fluxos globais.

⁵⁶ Tal definição ancora-se em Appadurai (2005), Hannerz (1998) e Rosaldo e Inda (2002). Ao sugerir que presenciamos hoje uma aceleração dos fluxos globais e não o seu surgimento, ela incorpora a advertência de que a globalização é um processo com raízes antigas, que remetem pelo menos à expansão comercial européia desde o início da Idade Moderna, processo que foi bem analisado no clássico trabalho de Eric Wolf (2005). Tenho consciência do caráter polêmico do debate sobre a novidade ou não da globalização. Porém, ao tomar essa definição como ponto de partida, faço a opção de não entrar nessa seara. Da mesma forma, não pretendo retomar a discussão travada entre cientistas sociais anglofônicos e francofônicos para definir qual o termo que melhor caracterizaria este fenômeno: globalização ou mundialização (Abélès, 2008). Tomo simplesmente os dois vocábulos como sinônimos.

⁵⁷ Ideologia não é vista aqui em sua acepção marxista, isto é, como falsa consciência, instrumento de dominação que naturaliza a construção social da realidade, escamoteando as relações de poder. Utilizo-a no sentido dado por Appadurai (2005), que, ao falar em *ideoscapes* se refere a um repertório de idéias, termos e imagens que transitam nos circuitos globais

⁵⁸ Esta relativização antropológica da visão dos processos globais como geradores de homogeneização é tributária, sobretudo, dos trabalhos pioneiros de Ulf Hannerz (1992 e 1998) e Arjun Appadurai (2005), este último originalmente publicado em 1996. Sistematizações consistentes das idéias desses autores e

O primeiro pode ser sintetizado pela palavra recepção. O ponto aqui seria que tudo aquilo que é difundido a partir do centro sofre um complexo processo de mediação ao ser recebido na periferia. Acontecem interpretações, traduções, apropriações, a partir das quais novos significados são criados. Esse processo é bem captado por Appadurai (2005) para quem “a globalização constitui em si própria um processo profundamente histórico, irregular, e que reforça mesmo a ancoragem no local” (p. 52). Ela “não implica necessariamente, nem mesmo freqüentemente, uma homogeneização ou uma americanização do mundo” (p. 52), já que “à medida que as forças provenientes de diversas metrópoles desembarcam em novas sociedades, elas tendem rapidamente a se redefinirem, de uma maneira ou de outra, nos termos da cultura local” (p. 69). Acrescenta que isto é verdade tanto para música e estilos de arquitetura, como para ciência e terrorismo, ou espetáculos e constituições. Dessa perspectiva, a globalização não diz respeito apenas à intensa movimentação de sujeitos e objetos de um lugar para outro do planeta, mas também à reinserção deles em ambientes sócio-culturais particulares (Rosaldo e Inda, 2002). Esta reinserção nunca é passiva, visto que, como apontou Lewellen (2002: 26): “respostas específicas são constrangidas – mas não determinadas! – pelo sistema global”. Ao fim e ao cabo, as pessoas assimilam, adaptam, inventam, fazem alianças, protestam, respondem de maneiras distintas certamente, mas que vão sempre além da passividade.

O segundo processo remete à idéia de diálogo. Aqui o argumento central é que os fluxos globais não seguem apenas o sentido do Ocidente para o resto do mundo. Ainda que esta seja uma direção predominante, dado ao caráter assimétrico das relações de produção, distribuição e consumo de bens materiais e simbólicos que caracteriza a globalização, existem também fluxos no sentido inverso. Isto é percebido quando constatamos que tanto os Estados-Unidos quanto diversos países da Europa são cada vez mais multiculturais, entre outras razões graças à presença da periferia nestes centros. Presença que se concretiza seja através de fluxos migratórios, legais ou ilegais, seja por meio da crescente valorização da diferença no âmbito do consumo cultural, ainda que esta diferença possa muitas vezes ser reduzida a um exotismo. Como bem sinalizou Ulf Hannerz (1992), se os fluxos globais são estruturados de tal forma que na

dos debates antropológicos subsequentes sobre o fenômeno da globalização foram feitas por Lewellen (2002) e Rosaldo e Inda (2002).

maioria das vezes o centro fala e a periferia principalmente escuta, isto não quer dizer que esta não responda, ou seja, que se estabeleça alguma sorte de conversação.

O terceiro processo por sua vez pode ser condensado na idéia de descentramento. O argumento aqui é que há uma diversidade de circuitos que ligam diferentes espaços periféricos, sem necessariamente passar pelos centros. Pode-se mesmo dizer que alguns desses espaços tomados em escala global como periferia são vistos como centrais em uma escala regional, caso da Índia, da Rússia e da China no contexto asiático e do Brasil e do México na América Latina. Seria mais correto então pensar os fluxos globais não mais a partir da idéia de centro/periferia, mas de uma dinâmica complexa e multipolar (Appadurai, 2005; Rosaldo e Inda, 2002). Em síntese a perspectiva antropológica privilegia a compreensão de como a globalização se concretiza em contextos sociais particulares. Isto remete a duas outras questões importantes nos debates sobre globalização. A primeira diz respeito às articulações entre os fluxos globais e as esferas regional, nacional e local. A segunda remete as escolhas feitas por cada estudo para dar conta dessas articulações. Vejamos com atenção alguns argumentos que marcam esses debates.

Com relação às articulações entre os fluxos globais e as esferas nacional, regional e local este tem sido um debate marcado por posições opostas. Appadurai (2005), por exemplo, aponta a existência de uma imbricação complexa entre o global e o local. Ambos são processos históricos que se influenciam mutuamente, aponta. Quanto ao nacional, afirma categoricamente estar “convencido do fim da era do Estado-Nação” (p. 53) e de que devemos nos pensar “para além da nação” (p. 231). Para ele, a legitimidade dos Estados nacionais se enfraqueceu na medida em que diferentes organizações internacionais e transnacionais proliferaram. Hoje, “a política local e o processo global se afetam um ao outro de maneira caótica, mas não imprevisível, frequentemente fora das interações dos Estados-Nação” (p. 242). Conseqüentemente, “as formas sociais transnacionais podem gerar não somente aspirações pós-nacionais, mas também movimentos, organizações e espaços pós-nacionais já existentes” (p. 256).

Todavia, outros autores, como os antropólogos Ted Lewellen e Marc Abélès, e a socióloga Saskia Sassen consideram exagerado o vaticínio de morte dos Estados nacionais. Reconhecem que o Estado não é mais o único agente da arena política mundial, uma vez que diversos atores não-estatais passam a tomar parte deste espaço,

configurando um cenário cada vez mais complexo⁵⁹. Mas ele continua desempenhando um papel importante na dinâmica das relações internacionais. Nesse sentido, Lewellen (2002), considera que a idéia de que o Estado-Nação está vivendo os seus últimos momentos parece baseada em uma definição essencialista⁶⁰ do Estado, que veria nele uma estrutura política rígida, incapaz de adaptar-se aos desafios da globalização. Ressalta também que o número de Estados nacionais quadriplicou desde a segunda guerra mundial. Abélès (2008), por sua vez, afirma que assistimos a uma reconfiguração do político, que não implica a extinção do Estado, mas sim a emergência de uma governança global. Tal governança é entendida por ele não como algo exercido por uma nova instância de poder que se sobreporia às já existentes, uma espécie de super Estado. Ao contrário, ela seria um sistema de regras, elaborado por meio das tensões, afrontamentos e negociações entre os diversos atores da política internacional. Uma miríade de mecanismos de controle capaz de funcionar com sucesso, segundo ele, apesar da ausência de uma autoridade formal e unívoca, que transcendesse as fronteiras geográficas.

Constatando o aparecimento de uma nova geografia do poder, Sassen (2009), quanto a ela, afirma que esta não implica no declínio da importância do Estado. Ao contrário, ele continua sendo um ator central, que desempenha um papel importante nas articulações entre o global, o nacional e o local. O que se presencia hoje é uma recomposição da sua atividade. A ação estatal passa a se desenrolar em um campo político bem mais complexo, no qual novos desafios são colocados. De um lado, é preciso lidar como uma ordem institucional privada ligada à economia mundial. Nesse sentido, caberá ao Estado negociar a atuação de agentes econômicos estrangeiros, sejam empresas sejam organizações supranacionais, no seu território, assim como o processo de internacionalização dos atores econômicos nacionais. De outro lado, reconhecer a importância crescente de uma série de ordens institucionais tratando diversos aspectos ligados ao bem comum. Isto implica admitir como interlocutores legítimos as redes internacionais de ONGs e os fóruns de discussão sobre direitos humanos. Esta nova geografia do poder, adverte a socióloga, ao levar a um enfraquecimento do Estado e um

⁵⁹ Dentre estes atores, pode-se destacar: as organizações internacionais, como a Organização Mundial do Comércio (OMC), a ONU e as agências do sistema das Nações Unidas; as instituições financeiras internacionais, como o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional (FMI); as corporações multinacionais; e as redes transnacionais de movimentos sociais e ONGs.

⁶⁰ Essencialismo definido aqui como a crença em uma essência verdadeira das coisas, que residiria em propriedades invariáveis, fixas. (Fuss, 1989 apud Lewellen, 2002).

fortalecimento dos atores econômicos globais, pode resultar no crescimento do déficit democrático. A vigilância permanente e a atuação em rede da sociedade civil local e transnacional é condição indispensável para evitar que isto aconteça. Mas essa rede pode exercer a vigilância sobre os agentes econômicos e o Estado no contexto globalizado? Segundo Sassen (2009: 1999) esse processo está diretamente ligado ao desenvolvimento das novas tecnologias da informação e da comunicação, que permitiram que “toda uma variedade de atores políticos locais acessem domínios internacionais que estavam anteriormente reservados apenas aos Estados nacionais”. Eles passaram a participar de fóruns da política global. Para tanto os atores locais devem estabelecer relações com outros atores infranacionais ou como movimentos sociais transnacionais.

Kriesberg (1997) analisou o fenômeno de crescimento dos movimentos sociais transnacionais. Além do desenvolvimento das novas tecnologias da comunicação, ele aponta outros fatores que contribuíram para este crescimento, dentre os quais destaco a progressiva integração global e a influência das organizações internacionais. No que se refere à progressiva integração global, argumenta que houve uma conscientização de que muitos dos problemas com que se defronta hoje a humanidade, tais como poluição da água, exaustão dos recursos naturais e aquecimento do planeta, são globais ou regionais, não estando circunscritos às fronteiras dos Estados. Isto levou ao reconhecimento que todos partilham um destino comum e que problemas dessa natureza requerem respostas transnacionais. Quanto à influência das organizações internacionais, aponta que as agências do sistema ONU abriram espaço para a participação destes movimentos na diplomacia global, ao prever no artigo 71 da sua carta arranjos institucionais que garantem a consulta e o aconselhamento com ONGs que possuam competências específicas. Ainda segundo Kriesberg, os movimentos sociais transnacionais recorrem a uma grande variedade de métodos para afetar as políticas globais. Entre as estratégias utilizadas com o intuito de pressionar por mudanças políticas e sociais, pode-se destacar: 1) a mobilização de apoio através de campanhas internacionais; 2) a criação de um canal direto de comunicação entre pessoas envolvidas com problemas similares em diferentes países, preparando assim os seus membros para pressionarem os representantes nacionais e as organizações internacionais; 3) o desenvolvimento de uma *expertise* que pode ser utilizada pelo governo ou por

organizações internacionais; 4) o acionamento da mídia a fim de pautar a agenda política.

Diversos fatores favoreceram, portanto, o desenvolvimento dos movimentos sociais transnacionais e desde o seu surgimento eles têm revelado a capacidade de influenciar as políticas nacionais, regionais e globais. Mas não se pode esquecer que, quando comparados com Estados, corporações transnacionais, organizações internacionais e instituições financeiras internacionais, os movimentos são freqüentemente os atores mais fracos da arena política internacional. Para neutralizar o menor poder que possuem e levar a cabo suas atividades, eles procuram estabelecer redes transnacionais de *advocacy*⁶¹.

Tais redes são conceituadas por Margaret Keck e Kathryn Sikkink (1998) como formas organizacionais voltadas para a defesa de idéias ou causas, sendo constituídas por movimentos sociais com atuação local, nacional ou global e buscando o apoio de outros agentes, como Igrejas, mídia, intelectuais, organizações internacionais e governamentais. Elas apontam que essas redes possuem fundamental importância, especialmente quando os canais entre os movimentos sociais domésticos e seus governos estão bloqueados, levando esses grupos a se articularem internacionalmente para que ONGs e movimentos sociais de outros países pressionem seus Estados para que estes exerçam pressão sobre o Estado inicial, no que denominaram de efeito bumerangue. Keck e Sikkink apontam que as redes transnacionais de *advocacy* atuam a partir de quatro estratégias principais: 1) a política de informação; 2) a política simbólica; 3) a alavancagem política; 4) a política de transparência e prestação de contas. A primeira diz respeito ao uso criativo da informação, muitas vezes mobilizando de forma dramatizada histórias de vida de personagens locais. A segunda se refere ao acionamento de datas e outros marcadores simbólicos que condensam determinadas causas. A terceira diz respeito ao envolvimento de agentes mais poderosos, capazes de afetar uma situação e projetar os atores mais fracos, que possuem pouca influência. Finalmente a quarta remete à busca de comprometer governos, pressionando-os para que tornem públicas suas posições quanto a determinadas questões. Elas destacam

⁶¹ A palavra inglesa *advocacy* não possui tradução em português e no campo das ciências sociais pode ser definida como a luta por influenciar as decisões políticas a partir de ações orientadas por valores e princípios e não de uma racionalidade pautada em interesses.

também que, para se tornarem efetivas e alcançarem seus objetivos, essas redes precisam pautar a agenda política global, inserindo nelas determinadas temáticas. Precisam também causar impacto sobre os discursos e práticas de atores como os Estados e as organizações internacionais. Isso nos levaria a perguntar sobre a existência de uma esfera pública transnacional.

Em “O papel da sociedade civil e da esfera pública política”, Habermas (2003: 107) toca nessa questão ao afirmar que nas sociedades contemporâneas “a esfera pública [...] representa uma rede supercomplexa que se ramifica espacialmente num sem número de arenas internacionais, nacionais, regionais, comunais...”. Nancy Fraser (2005c), por sua vez, problematiza essa questão de maneira aguda. Ela afirma que atualmente tornou-se lugar comum falar de espaço público global. Aponta que um grande número de pesquisas nas ciências sociais documenta a existência de arenas de discussão política que ultrapassam as fronteiras das nações e dos Estados. Considera então que a idéia de um espaço público transnacional é plausível, uma vez que se apóia sobre a realidade social. Entretanto, levanta uma questão. A noção de espaço público tem sentido no contexto da democracia nacional; ele deve favorecer a constituição de um corpo de cidadãos com força política capaz de estabelecer oposição em relação aos poderes privados e de exercer influência sobre o Estado. Contudo, os interlocutores que se encontram nos chamados espaços públicos transnacionais não constituem um corpo de cidadãos pertencentes a um Estado soberano. Sendo assim, adverte ela, o significado dessa arena discursiva global não é claro. A questão levantada pela filósofa pode ser sintetizada nos seguintes termos: como é possível repensar a noção de espaço público face à crescente importância de fenômenos transnacionais ligados à globalização, sendo que tanto sua estruturação, quanto as críticas que se fizeram a ela em termos das desigualdades de gênero, raça e classe⁶², supõe a sua existência num quadro nacional? Sair do impasse e responder a essa questão não implica abandonar precipitadamente a noção de espaço público transnacional, afirma ela. Mas também se referir a esses espaços públicos no sentido comum do termo não é suficiente; é preciso delimitar um novo sentido, pondera.

⁶² Dentre as quais ela situa o seu próprio esforço para repensar o espaço público (Fraser, 2005b), apresentado anteriormente.

Sem pretender oferecer uma resposta definitiva, mas apenas estabelecer os parâmetros desta redefinição, Fraser parte da idéia, também habermasiana, de constelação pós-nacional. Reconhece que o espaço público se configura cada vez mais de maneira pós-nacional. Neste espaço, o sujeito da comunicação não é mais constituído pelo conjunto nacional de cidadãos, mas por uma coleção dispersa de atores; ao passo que o objeto da comunicação deixa de estar fundado no interesse nacional, se dilatando por toda a superfície do globo, em uma comunidade de destino transnacional. Ademais, o espaço de comunicação não é mais o território nacional, mas um ciberespaço desterritorializado; e o destinatário da comunicação, anteriormente visto como o poder estatal, passa a ser uma mistura amorfa de poderes transnacionais privados e públicos, que não pode mais ser facilmente identificada e não é responsável legalmente por nada.

Para sair dessa nebulosa, segundo Fraser (2005) seriam necessários dois movimentos. Inicialmente, construir uma cidadania global; uma solidariedade que passe além das divisões de língua, etnia, religião e nacionalidade; e espaços públicos largamente inclusivos, nos quais os interesses comuns possam ser criados ou descobertos por meio de uma comunicação democrática. Os movimentos sociais transnacionais são apontados por ela como uma esperança de que esse processo possa se concretizar. Todavia, eles não podem aportar sozinhos a solução, uma vez que “na ausência de transformação institucional maior, nem os movimentos sociais transnacionais, nem os espaços públicos transnacionais podem assumir as funções emancipadoras de democratização que são a razão de ser da teoria do espaço público.” (Fraser, 2005: 157). Por esta razão, a esse primeiro movimento deveria se juntar outro: institucionalizar novos poderes públicos transnacionais que possam exercer uma pressão sobre o poder privado transnacional e serem, eles mesmos, objeto de um controle democrático transnacional.

O cenário idealizado por Nancy Fraser parece ainda muito longínquo. No atual contexto político mundial, “não há poder transnacional capaz de exercer um verdadeiro governo sobre os mercados financeiros e as outras tendências econômicas” (Abélès, 2008: 19). Nele, mesmo a autonomia da ONU e sua real capacidade de induzir os países membros a fazerem cumprir os acordos que são celebrados em suas assembléias são postas em dúvida. Sendo assim, caberia perguntar: quais seriam as perspectivas de concretização

de novos poderes públicos transnacionais?⁶³ Além disso, recuperando preocupações da própria filósofa, poderíamos indagar: quem seriam os membros de pleno direito desses espaços públicos transnacionais? Em qual língua e por meio de quais mídias eles deveriam se comunicar? Não tenho pretensões, nem condições, de responder a essas questões. Todavia, elas me dão a possibilidade de retomar outra questão importante nos debates sobre globalização que anunciei anteriormente. Trata-se das escolhas feitas por cada estudo para dar conta das articulações entre os fluxos globais e as esferas regional, nacional e local. Quanto a isso, minha escolha parte de algumas recomendações.

Falando a partir do campo da antropologia, Ted Lewellen (2002) aponta que as esferas global, regional, nacional e local constituem um sistema unificado e que, portanto, é tão válido olhar para esse sistema a partir da escala macro, global, quanto da perspectiva local, examinando os modos como as forças globais impactam comunidades locais e a vida cotidiana dos indivíduos. Neste sentido, para ele, um estudo pode levar em conta a globalização, sem necessariamente defini-la como o eixo central da análise. O global estará presente, neste caso, como o contexto que dará profundidade à etnografia. Appadurai (2005: 113) corrobora essa posição, ao afirmar que o que a antropologia pode oferecer a um projeto de compreensão transdisciplinar dos fluxos globais é “seu próprio ponto de apoio sobre a experiência vivida”. Abélès (2008), por sua vez, aponta a necessidade de se estudar a globalização como “um entrelaçamento de interações que se pode apreender a partir de espaços localizados, e analisando fenômenos capazes de ser objeto de uma etnografia fina”. Uma etnografia que se construa num vai-e-vem entre escalas espaciais e temporais heterogêneas, nos interstícios entre o local e o global.

Situada em uma perspectiva sociológica, Saskia Sassen (2009) parece compartilhar esse ponto de vista, ao afirmar que “estudar o global implica [...] se concentrar não somente sobre o que é explicitamente global em escala, mas também sobre práticas e condições na escala local que são articuladas a uma dinâmica global” (p. 24). Partindo dessa premissa, ao abordar a questão das redes globais de movimentos sociais, ela aponta a existência de pelo menos dois grandes tipos de articulação dessas redes. No primeiro a escala das lutas permanece sendo a localidade e o objetivo é mobilizar atores locais,

⁶³ Trago essa interrogação, porque a ONU poderia ser pensada como caso exemplar de poder público transnacional. Ao formular esse questionamento não pretendo, entretanto, negar a importância das Nações Unidas e suas agências.

embora a partir do conhecimento e do acionamento das realidades de outras localidades. Trata-se de “lutas que não são necessariamente globais, mas que são globalmente distribuídas, na medida em que elas se repetem de localidade em localidade” (p. 206-207). Nesse caso, ao participarem das redes globais, estes atores ganham força para levar adiante as negociações com as administrações às quais apresentam suas reclamações, sejam eles governos nacionais ou locais. No segundo a luta visa confrontar atores globais, como corporações transnacionais, OMC ou FMI. Este seria o caso dos movimentos inicialmente denominados de anti-globalização e que mais tarde passaram a reivindicar uma outra globalização. Ainda assim, adverte que as organizações internacionais são atores globais que se tornam ativos somente quando se inserem nos contextos econômicos e políticos nacionais. Elas podem ser pensadas como exemplos de global em escala múltipla. Aponta então a importância de pesquisas que enfoquem os processos que se desenrolam nos quadros institucionais nacionais, mas colocando em evidência o contexto transnacional. Sassen (2009: 11) afirma que é preciso “conceber a globalização não simplesmente nos termos de interdependência e de instituições globais, mas também nos termos de presença no âmbito nacional”. Mas adverte também que local, regional, nacional e global são escalas imbricadas, podendo uma localidade operar sobre várias escalas ao mesmo tempo, sem necessariamente obedecer a uma hierarquia. Com as novas tecnologias da informação e da comunicação, atores locais podem tomar parte dos debates políticos internacionais, mesmo se nos canais institucionais nacionais o diálogo se mostra bem mais difícil⁶⁴.

Estas duas recomendações vão ao encontro das escolhas que fiz para delimitar o objeto de estudo. Discuto nesse trabalho à questão do racismo e da diversidade no mundo corporativo a partir das trajetórias profissionais de duas gerações de executivos negros. Para entender estas trajetórias, estabeleço relações entre os movimentos negros e a dinâmica das empresas. Como pretendo demonstrar, tanto estes movimentos quanto o mundo empresarial no Brasil, e mais especificamente em São Paulo, *locus* empírico da pesquisa, sofreram transformações importantes com a intensificação dos fluxos globais. Mas quando recupero as lutas dos movimentos e quando trato do mundo corporativo, trabalho numa escala que privilegia a localidade e a nação. Se grandes empresas, e mesmo corporações transnacionais, aparecem no estudo, não é para serem analisadas

⁶⁴ Trata-se do efeito bumerangue apontado por Keck e Sikkink (1998).

como atores-chave do mundo globalizado. O intuito é mostrar como suas práticas incorporam tecnologias de gestão geradas no contexto transnacional, para responder nacionalmente e localmente às pressões exercidas pelo movimento negro brasileiro que, por sua vez, embora articulado em redes transnacionais, encaminham demandas aos governos locais / nacionais. Ou seja, o estudo privilegia a perspectiva local / nacional, mas não perde de vista seu enquadramento num cenário mais amplo. A globalização é, assim, o contexto que dá profundidade à etnografia. Se tivesse que formular meu estudo nos termos do que Nancy Fraser coloca como uma lacuna entre a existência de espaços públicos globais e a ausência de poderes públicos transnacionais institucionalizados, diria que meu propósito é entender como as discussões que se desenrolam nesses espaços resultam em pressões sobre os Estados Nacionais, alterando as dinâmicas políticas nacionais e locais.

Nas discussões empreendidas até aqui é possível notar a ausência de um personagem importante: o indivíduo. Tal como apresentada, a vida social parece marcada exclusivamente por conflitos estabelecidos entre atores coletivos: o Estado, as empresas, os movimentos sociais, as organizações internacionais. Contudo, a teoria social contemporânea tem recolocado o indivíduo no centro das suas reflexões. Procurando me alinhar a essa tendência, busco a seguir pensar a questão da construção do sujeito.

Construção do sujeito

A sociedade é irredutível aos indivíduos, ela existe fora das consciências individuais, defendia Émile Durkheim (2003). “Já estamos todos empenhados na passagem de uma sociedade fundada sobre ela mesma à produção de si pelos indivíduos”, argumentou Alain Touraine (2005). Da negação do indivíduo como condição indispensável à construção da sociologia como ciência, operada por Durkheim, ao seu reaparecimento no centro da reflexão sociológica como sugere Touraine, há um longo percurso na teoria social. Não se trata aqui de recuperá-lo. O meu propósito é bem mais modesto: apresentar a inspiração que busquei em alguns debates sócio-antropológicos contemporâneos para interpretar as trajetórias profissionais dos executivos negros. Privilegiei nessa busca alguns autores que pensam as questões do ator, do sujeito e da identidade.

Ator e sujeito são conceitos intimamente ligados na sociologia de Alain Touraine. Em uma passagem de “O retorno do ator”, ele afirma: “Este livro talvez devesse se chamar ‘o retorno do sujeito’, uma vez que o sujeito é o nome do ator quando este se situa no nível da historicidade, da produção das grandes orientações normativas da vida social” (Touraine, 1984: 15). Alguns anos mais tarde, em “Crítica da Modernidade”, Touraine (1992) defende não apenas que “sujeito e ator são noções inseparáveis” (p. 244), mas que juntas essas noções resistem a um individualismo que reduz o ator “à procura racional – portanto calculável e previsível – de seu interesse” (p. 244). Para ele, o indivíduo é “a unidade particular em que se misturam a vida e o pensamento, a experiência e a consciência” (p. 243). Touraine critica, portanto, a visão que limita o indivíduo à racionalidade instrumental, presente, por exemplo, em Michel Crozier. Considera-o como muito mais do que isso, como vontade de ser sujeito, de ser ator da sua própria história. Esta é certamente uma crítica importante e Touraine procura a partir dela restituir a complexidade do humano.

Entretanto, daqui de onde vejo as coisas há em sua abordagem uma visão excessivamente heróica do ator-sujeito. Desta perspectiva o sujeito emerge não apenas quando o indivíduo se afasta dos apelos da sociedade de consumo, mas, sobretudo, quando se engaja na luta pela transformação social. Por um lado, ele afirma que “o consumo se define melhor pela aquisição de signos de um nível social real ou desejado que pela afirmação de si como indivíduo livre ou como sujeito” (p. 265). Por outro, considera que “é em termos de ator e de conflito social que se deve definir o sujeito” (p. 272), uma vez que este “existe somente como movimento social, como contestação da lógica da ordem” (p. 273). Dessa forma, os movimentos sociais constituem o exemplo acabado de sujeito-ator para Touraine. Nesse sentido, é possível afirmar que ele termina por reduzir o sujeito, esse personagem misterioso, tão difícil de definir (Morin, 1995), ao ator coletivo. Embora relevante neste trabalho por ressaltar a importância dos movimentos sociais para a transformação da sociedade, e conseqüentemente, ajudar a compreender o surgimento da segunda geração de executivos negros, essa perspectiva me pareceu revelar limites. Revelar limites não quer dizer estar superada. Nesse sentido, embora concordando com uma advertência feita por Vincent de Gaulejac quanto à obra de Alain Touraine, que aliás relativiza o que acabei de falar, permito-me recolocá-la. Diz Gaulejac (2009: 130-131) que houve uma evolução no pensamento de Touraine.

“Seus primeiros trabalhos sobre os movimentos sociais e a sociedade de produção fundavam a mobilização coletiva como motor das mutações sociais; ele é hoje o defensor do sujeito individual face ‘ao colapso das colunas sociais’. A partir dos anos 1980, os movimentos sociais não aparecem mais como portadores da historicidade, como sujeitos coletivos capazes de mudar a sociedade”⁶⁵. E se Gaulejac assim avalia a obra de Touraine, é porque acredita que “a referência a um Sujeito Maiúsculo, decidido a mudar a sociedade, se perde em favor de uma multiplicidade de sujeitos minúsculos e singulares que, incapazes de ordenar o mundo, buscam construir o sentido de suas próprias existências”. Como tentarei demonstrar ao longo desse trabalho, sobretudo na análise na terceira parte, quando analisarei a segunda geração de executivos negros em construção, a articulação entre estas duas concepções do sujeito (o Sujeito e os sujeitos) é não apenas possível, como necessária para compreender certos fenômenos. Ademais, a posição de Vincent de Gaulejac é matizada. Ele considera que os sujeitos “não esperam mais a mudança de um vasto movimento social portador da revolução, mas preferencialmente invenções cotidianas, iniciativas múltiplas, individuais e coletivas, trazidas por indivíduos criadores de historicidade”. E acrescenta: “Não se trata mais de mudar a ordem social, mas de encontrar um lugar em uma ‘ordem’ cada vez mais volátil e instável”. Essa certamente é uma perspectiva *boa para pensar* a segunda geração de executivos negros. Mas não se trata de avançar nesse momento. Por hora apresento como parti em busca de outras abordagens do sujeito que se mostrassem mais adequadas aos meus propósitos, encontrando nesse caminho com o próprio Gaulejac.

François Dubet (1994 e 2009) foi um dos autores em quem encontrei reflexões que me pareceram inspiradoras. Sua formulação parte da noção de experiência social. Com essa idéia ele busca enfatizar ao mesmo tempo o caráter subjetivo e a face objetiva da experiência. Segundo ele, “a experiência social engendra necessariamente uma atividade dos indivíduos, uma capacidade crítica e uma distância em relação a si mesmos”. Entretanto, “essa distância de si [...] é socialmente construída” (1994: 92), uma vez que “a experiência a mais pessoal não se desfaz das categorias sociais” (1994: 102). Trata-se de uma combinação subjetiva realizada pelos indivíduos, a partir de elementos que lhes precedem, sendo próprios do contexto sócio-cultural. Segundo Dubet, a noção de experiência, formulada nesses termos, tem sentido porque o

⁶⁵ Acredito que Touraine concordaria com essa leitura do seu trabalho, reconhecimento que, ao longo dos últimos anos, alterou a direção da sua caminhada.

indivíduo nunca é totalmente socializado, sua ação não pode ser vista simplesmente como uma versão subjetiva do sistema. Dizer que a socialização não é total não significa, ressalta ele, que o indivíduo escape ao social, mas apenas que possui alguma autonomia, ainda que esta traga a inquietude e a angústia quanto às conseqüências das escolhas. Ademais, pensar a experiência como algo que se estrutura no limite entre subjetividade do indivíduo e objetividade da realidade social significa atribuir grande importância à reflexividade do ator, isto é, a capacidade que este apresenta “de dominar conscientemente, em certa medida em todo caso, sua relação com o mundo” (1994: 105).

Dotado dessa capacidade reflexiva, aponta Dubet, cada indivíduo constrói sua experiência combinando de maneira singular três lógicas de ação que caracterizam a vida social: a integração, a estratégia e a subjetivação⁶⁶. Na lógica da integração o ator é definido pelos papéis que desempenha. Nesse caso estamos diante do indivíduo que, por meio da socialização, interioriza os valores institucionalizados. Na lógica da estratégia, o ator é visto como um jogador que faz movimentos em função de seus objetivos e do contexto no qual o jogo se desenrola. Ele busca realizar seus interesses diante das oportunidades abertas pela situação. Sabendo que possui adversários e rivais, procura conquistar aliados. No registro da subjetivação, por fim, o ator é representado como um sujeito crítico. Ele não pode ser reduzido aos seus papéis, ou aos seus interesses. Nem personagem, nem atleta, mas autor de sua própria história, capaz de escrevê-la à despeito dos obstáculos que encontra. O sociólogo ressalta que, tal como na tipologia weberiana, essas lógicas são tipos ideais. Na vida concreta dos atores elas se imbricam. Isso acontece, por exemplo, quando a etnia, o pertencimento a um grupo cultural, se transforma em etnicidade, sendo utilizada como um recurso da ação coletiva, acionado nas disputas e negociações no campo político. Ademais, aponta ele, não se deve situar essas lógicas de ação numa hierarquia que definiria a mais pura ou a mais digna (Dubet, 2009). Elas refletem três dinâmicas que caracterizam a vida social: a integração comunitária, a concorrência regulada e os mecanismos de produção/dominação. Se a dinâmica social é múltipla, na construção das suas trajetórias os indivíduos mobilizam

⁶⁶ Dubet reconhece a influência weberiana em seu raciocínio. Ele retoma os quatro tipos de ação social formulados por Max Weber (ação tradicional, ação racional com relação a fins, ação racional com relação a valores e ação emocional), mas reformula essa tipologia, retendo apenas a idéia de que cada um desses tipos de ação se caracteriza por uma lógica própria, relativa aos objetivos buscados pelos atores.

lógicas não apenas diferentes, mas que estabelecem entre elas relações de tensão. Ao fim e ao cabo, “a gramática da ação é complexa e heterogênea” (Dubet, 2009: 204). Em Dubet (1994 e 2009) o indivíduo é pensado como um ator capaz de construir e dar sentido a sua experiência articulando, de maneira singular, diferentes lógicas de ação, ou seja, combinando subjetivamente elementos da realidade objetiva. Assim, a experiência social é pensada por ele como um trabalho. Da mesma forma que a sociedade não é apenas reprodução, mas também transformação, produção de si mesma, como havia destacado Alain Touraine; o indivíduo é o artesão da sua existência. Um artesão que não pode construir sua ação sobre uma única lógica, posto que isso significaria mutilar parte de si mesmo. Ao definir o centro de interesse da sociologia que pratica como “a experiência de indivíduos particulares, construindo seus mundos e suas subjetividades dentro de uma história particular”, Dubet (1994: 258) desenvolve uma abordagem que vai além da visão heróica do sujeito presente em Touraine. No entanto, considero que é possível dar uma complexidade ainda maior a essa abordagem. Se o sujeito se manifesta na capacidade e no desejo de controlar sua própria experiência, o que se pode dizer do desejo de ser sujeito? Esta pergunta, lançada por Gaulejac (2009), abre novas avenidas à reflexão sobre esse misterioso personagem. Avenida que é explorada pela chamada sociologia clínica⁶⁷.

Para Gaulejac (2009), a figura do sujeito está relacionada à singularidade de cada indivíduo, portador de uma existência própria, um ser responsável por suas escolhas e seus atos. Essa abordagem procura ultrapassar a visão do indivíduo como encarnação da sociedade. Isto não significa negar o peso da sociedade/cultura na formação do sujeito, mas destacar que cada indivíduo é ao mesmo tempo semelhante e diferente de todos os outros que partilham o mesmo contexto sócio-histórico. Produto desse contexto, ele é ao mesmo tempo um ser cuja existência é incomparável. A questão da singularidade de cada sujeito individual foi sinalizada por Dubet (1994 e 2009), quando este ressalta que o trabalho de socialização nunca é completo. Tal como o ator de François Dubet, o sujeito dos sociólogos clínicos se constrói através de um trabalho que realiza sobre si mesmo. Onde estaria, então, a maior complexidade trazida pela sociologia clínica à compreensão do sujeito? Do meu ponto de vista, esta complexidade reside no fato de

⁶⁷ Tomo como referência aqui a sociologia clínica tal como se desenvolveu na França desde os anos 1980, a partir da contribuição de diversos pesquisadores, dentre os quais se destacam Eugène Enriquez et Vincent de Gaulejac. Para um amplo panorama dessa abordagem nas ciências sociais ver Gaulejac e Roy (1992) e Gaulejac; Hanique e Roche (2007).

que, para a abordagem clínica, não se trata de pensar como o sujeito individual constrói sua experiência a partir de uma combinação particular que estabelece entre as três lógicas da ação social (integração, estratégia e subjetivação). Sua existência, dirão os adeptos dessa abordagem, é marcada por uma trama bem mais intrincada. Uma trama bem mais intrincada, pois, da perspectiva da sociologia clínica, o indivíduo é atravessado tanto pelos processos sociais, quanto por uma dinâmica psíquica. Tudo se passa como se a construção de Dubet levasse em conta apenas os processos sociais, apontando como os indivíduos trabalham sobre esses processos para se construírem como atores. Todavia, há outro mundo a ser explorado para que o indivíduo se torne sujeito: o mundo psíquico. E para a sociologia clínica esses dois mundos, os processos sociais e a dinâmica psíquica, estão articulados.

A fim de destacar a importância dos processos sociais na construção do sujeito, Gaulejac (2009) afirma que as atitudes⁶⁸, as condutas, os comportamentos não podem ser compreendidos independentemente das condições sociais que lhes tornam possíveis. Recorrendo aos trabalhos de Pierre Bourdieu, afirma ser necessário “descrever e compreender a estrutura social e o lugar que o indivíduo ocupa nela, para analisar as condições de produção das aspirações e de seus modos de realização” (p. 31). Mas, logo em seguida, busca a imbricação desses processos sociais com a dinâmica psíquica, ao ponderar que, mesmo que se considerem as maneiras de pensar e de agir do indivíduo como disposições socialmente construídas, deve-se constatar que ele não se reduz jamais ao conjunto das determinações sociais que o constituem. Nesse sentido, interroga: como explicar as diferenças de trajetória entre indivíduos que possuem a mesma posição social e condições de existência similares, sem integrar na explicação a existência de fatores psíquicos? Para responder a essa questão, recorre, dentre outros, à Jean-Paul Sartre e sua filosofia existencialista, expressa na formulação: “eu sou o que faço com aquilo que fizeram de mim”, sintetizada poeticamente pela música popular brasileira, quando Milton Nascimento cantou: “Por tanto amor, por tanta emoção, a vida me fez assim, doce ou atroz, manso ou feroz, eu caçador de mim”. Este sujeito indeterminado presente em “aquilo que fizeram de mim” remete, para Vincent de Gaulejac, ao depósito no indivíduo da educação, da cultura, dos processos de

⁶⁸ Diferentemente do sentido de que se reveste na linguagem comum, na qual atitude é apresentada como sinônimo de ação, como na expressão “tomar uma atitude”; para a psicologia social o termo se refere à percepção, portanto a algo anterior ao ato.

socialização, tal como apontaria Dubet (1994), mas também a “situações vividas, contingências múltiplas às quais ele é cotidianamente confrontado”. (p. 37). “Face a esses eventos biográficos, ao que lhe acontece”, acrescenta Gaulejac, “o sujeito é convidado a fazer escolhas, a ‘se’ determinar”. (p. 37-38).

Uma leitura apressada dessas considerações poderia levar a acreditar que existe uma ingenuidade na defesa da capacidade de auto-produção do sujeito. Mas como apontei anteriormente, o que me inspirou na abordagem clínica foi sua rejeição de uma visão heróica do sujeito, sua opção por enfrentar a complexidade que envolve esse personagem misterioso. É por enfrentar essa complexidade, que Gaulejac (2009: 38) afirma que:

Para se construir, ele [o sujeito] é obrigado a levar em consideração o que lhe determina. Isto é, as múltiplas coações, externas e internas, as predisposições interiorizadas, as aspirações mais ou menos contraditórias, as influências diversas, os desejos conscientes e inconscientes, os seus e aqueles dos quais ele é objeto, conjunto complexo de linhas de força que determinam as condutas possíveis, “tendências” a partir das quais o sujeito vai “decidir” o que lhe atinge. Ele pode seguir suas “inclinações” ou as contrariar. Há aqui uma “margem de manobra”, um espaço de liberdade relativo no interior do qual ele pode (ele deve?) efetuar escolhas, também inteiramente relativas.

Com essa advertência Gaulejac revela sua crença de que o indivíduo, socialmente produzido, pode tornar-se sujeito. Ele pode tornar-se sujeito estabelecendo uma negociação entre o que fizeram dele e o que pretende fazer de si mesmo. Negociação que não se estabelece sem alguma angústia, uma vez que compreender a trama que o produziu para que possa se tornar produtor de si mesmo não é um processo evidente. Em outras palavras, para escrever sua própria história, é preciso primeiro saber ler a parte dela que foi escrita (e que de certa forma continua sendo ainda) por outros sujeitos, individuais ou coletivos, afinal todo bom autor é antes de tudo um bom leitor. E se é verdade que “a vida do sujeito pessoal é tão dramática quanto a história do mundo”, como apontou Touraine (2005: 132), então essa leitura comporta prazer e dor, afinal “não há figura do sujeito sem sacrifício e sem alegria” (Touraine, 2005: 123). Gaulejac (2009: 19-20) também capta esse processo ao sinalizar para “o sabor que o sujeito experimenta ao colocar-se à prova, ao se descobrir um ser inteiro, ao se aceitar tal como é, ao se conhecer melhor”.

Mas acaso existiriam pistas que ajudariam o indivíduo a enfrentar essa leitura? Quais seriam elas? Gaulejac aponta alguns caminhos. Para tanto, busca suporte na etimologia. Etimologicamente, aponta, o termo sujeito vem do latim *subjectus*, que quer dizer submetido, sujeitado, ou de *subgicere*, que significa submeter, subordinar. Portanto, trata-se de uma palavra que remete inicialmente à idéia de submissão, aplicando-se a uma pessoa submetida à autoridade de outra. É somente no século XIX que o vocábulo vai adquirir contornos filosóficos passando a designar o ser pensante, senhor do conhecimento, por oposição ao objeto⁶⁹. A partir dessa reconstrução etimológica, Gaulejac busca explorar o sentidos dessa relação entre sujeito e sujeição. O sujeito, aponta, é inicialmente sujeitado à sua família, às normas do seu meio, aos códigos sociais, à sua história, em síntese. Na passagem abaixo ele explicita isso.

A criança é na origem um objeto, uma superfície de projeção para seus pais. Ela é investida de sentimentos diversos, condicionada por um contexto social, cultural, familiar. A história desse contexto é determinante na medida em que ela guia os destinos humanos, ela modela os *habitus*⁷⁰, as linhas de conduta, as orientações que o indivíduo vai seguir. O indivíduo não nasce sujeito. Se existe uma potencialidade, uma mola psíquica que lhe empurra a se tornar, esta virtualidade pode, segundo os contextos, ser valorizada, inibida ou contrariada. (Gaulejac, 2009: 21).

O sujeito está, portanto, submetido a todo o peso de sua história. Uma história que ele não é originalmente proprietário. Tornar-se sujeito implica se desprender de todos esses elementos que são constitutivos de cada indivíduo. Trata-se de uma dialética⁷¹ sutil já que tais elementos são parte integrante dele, mesmo se lhe é necessário se liberar deles para se tornar si mesmo. Assim, o sujeito se constrói ao se desvencilhar dessa sujeição inicial. Querer ser sujeito é, antes de tudo, compreender a que se está originalmente submetido, confrontar suas contradições existenciais. O sujeito advém, portanto, quando o indivíduo atua sobre as forças que agem sobre ele (Gaulejac, 2009). É isto que significa ler melhor sua própria história e empreender o trabalho de construção de si mesmo como sujeito. Para a sociologia clínica, que se reivindica herdeira, dentre outros

⁶⁹ Não tenho pretensões, nem condições, de recuperar aqui a genealogia desse conceito. Uma detalhada reconstrução pode ser encontrada em Touraine (1992).

⁷⁰ *Habitus* é um conceito central da sociologia de Pierre Bourdieu e pode ser sinteticamente conceituado como um conjunto de disposições duráveis que, integrando todas as experiências passadas, funciona como princípio gerador e estruturador das práticas e das representações sociais do indivíduo (ver Bourdieu, 19XX e 19YY).

⁷¹ Embora Gaulejac não esclareça em qual sentido utiliza a palavra dialética, é possível supor que a tome não em sua acepção marxista, mas na orientação que a mesma possuía na filosofia grega, significando a arte do diálogo, da contraposição de idéias. Tornar-se sujeito demandaria, nesse sentido, um diálogo permanente consigo mesmo.

saberes, da psicanálise, realizar este trabalho sobre si mesmo é aceitar entrar em um labirinto. Herreros (2007) nos fala um pouco desse percurso labiríntico. O sujeito, aponta, é atravessado por contradições. Ser de desejo, em busca do prazer, ele é também tomado por angústias, a maior delas gerada pelo confronto com a sua impotência. Não sendo um todo poderoso, não podendo concretizar todos os seus desejos, ele recorre a mecanismos de defesa para aceitar o que freia suas aspirações. Mas ele não controla inteiramente esse processo, uma parte lhe escapa. Ele existe na tensão entre sua pretensão consciente e reflexiva e a ilusão sobre si mesmo. No caminho do seu trabalho de auto-conhecimento para tornar-se sujeito está não apenas a complexidade da dinâmica *societal*, mas também a do seu aparelho psíquico. Tornar-se sujeito implica um esforço para ultrapassar a superfície desse aparelho. Este é um processo difícil, dado que este aparelho é formado por uma parte inconsciente, cujo acesso, embora não seja impossível ao indivíduo, não é evidente. “A confrontação com esta parte escondida de si mesmo”, afirma Herreros (2007: 140) “é essencial ao sujeito não somente para ele mesmo, mas também para sua relação com os outros”. Ele formula então o desafio nos seguintes termos: ou bem o indivíduo permanece um joguete do seu inconsciente, e se condena a ser um imbecil feliz, uma casca viva; ou bem se lança num trabalho eternamente inacabado sobre si mesmo. Recuperando o saber psicanalítico, Herreros (2007) afirma que o inconsciente representa uma espécie de *outro* que habita o indivíduo e a quem, para tornar-se sujeito, ele não deve ignorar, o que lhe traria sofrimento e desequilíbrio; e menos ainda amputar, o que seria ilusório, ou mesmo destruidor. O que lhe resta é negociar, pactuar com este *outro*. Vê-se que se trata de um caminho tortuoso, daí a imagem do labirinto. O artista mais uma vez captou com poesia esse desafio. Permanecendo com a metáfora da caça, Milton Nascimento cantou: “Nada a temer se não o correr da luta, nada a fazer senão esquecer o medo, abrir o peito à força, numa procura, fugir às armadilhas da mata escura”.

Trata-se de um caminho não apenas tortuoso, mas sem fim. A esse respeito, Gaulejac (2009: 101) nos convida a desconfiar do termo sujeito, visto que “conota a idéia de uma instância mais que um processo, um estado existente mais que uma potencialidade, um lugar de controle mais que uma busca jamais definitivamente terminada”. E acrescenta que “o sujeito não para de se construir no movimento que lhe conduz a se interrogar sobre sua vida, sua história, seu futuro” (p. 100). Não seria demais recorrer mais uma vez a poesia de Milton Nascimento. “Longe se vai, sonhando demais”, disse ele, para

em seguida perguntar: “Mas onde se chega assim?”. A resposta é indefinida, talvez esteja na própria busca: “Vou descobrir o que me faz sentir eu caçador de mim”. Em um diálogo imaginário com o cantor/poeta brasileiro, Gaulejac (2009: 102) afirma: “O Eu se busca e ele busca tornar-se sujeito buscando a si mesmo”⁷². Ele nos alerta também dos riscos de apropriação da figura do sujeito como ideologia da hipermodernidade. Face às fraturas da família e de diferentes instituições, face à escalada do individualismo e do narcisismo, face à crise do trabalho e da política, o sujeito pode ser acionado como último recurso, como o meio de preencher o vazio social. Assim, cada um é convocado não apenas a produzir o sentido de sua vida, mas a tornar-se um capital que é preciso fazer prosperar. Diante da ilusão propagada por essa ideologia que supõe ser o sujeito um Deus, criador da sua existência, capaz de escolher livremente seus caminhos, independente das limitações de ordem material ou simbólica; diante da redução do humano a um negócio, o sociólogo clínico, aponta Gaulejac (2009) deve redobrar a vigilância e o espírito crítico⁷³. Ele não pode esquecer que os indivíduos não dispõem dos mesmos capitais (econômicos, sociais, culturais, mas também biológicos e psico-afetivos) para exercer sua liberdade e lutar pelo seu lugar no mundo. Deve também ter em mente que o trabalho de subjetivação, de construção de si mesmo como sujeito, depende em parte do próprio indivíduo, que pode ou não se colocar em questão e buscar tornar-se autor de sua própria história; mas há também uma importante parte relativa ao contexto sócio-histórico, que pode favorecer ou inibir sua construção como sujeito.

Ao mesmo tempo subordinado a uma história que o produziu, e disposto a apropriar-se dela para construir-se a si mesmo; ser de desejo e de sofrimento; atravessado por contradições, tanto no registro psíquico, quanto na esfera social. Estamos distantes da visão heróica de Touraine, que vê o sujeito como alguém que questiona a sociedade de consumo e se engaja nos movimentos sociais. Enriquecemos a compreensão desse personagem misterioso com a abordagem de François Dubet, que o vê como um ator capaz de combinar, de maneira singular, diferentes lógicas sociais. Chegamos ainda mais perto dele com a perspectiva fornecida pela sociologia clínica. E esta perspectiva, trazendo uma complexidade ainda maior à reflexão sobre o sujeito, incorpora um

⁷² Tanto Gaulejac (2007 e 2009), quanto Herreros (2007) apontam a contribuição que a clínica psicanalítica pode fornecer ao indivíduo no seu trabalho de construção de si mesmo como sujeito. Embora de grande importância, esta questão foge aos interesses desse trabalho.

⁷³ A redução do humano a um negócio é claramente percebida numa publicação brasileira que leva ao grande público os valores do mundo corporativo, cujo nome condensa essa ideologia: “Você S.A.”

conceito polêmico. “A identidade é uma noção que está no cruzamento entre o indivíduo e o sujeito”, afirma Gaulejac (2009: 57). Tal como acontece com o Estado-Nação no âmbito das discussões sobre globalização, a noção de identidade representa objeto de grandes controvérsias nos debates sócio-antropológicos contemporâneos. Ela é descartada por alguns, que defendem a necessidade observá-la com precisão, antes de esquecê-la com determinação (Laplantine, 1999); e reivindicada por outros, para quem se trata de um desses conceitos em relação aos quais, dado que não foram superados por substitutos inteiramente diferentes, não existe nada a fazer senão continuar a tomá-los como instrumentos de pensamento (Hall, 2000). Mas qual o cerne da polêmica? Em que medida a noção de identidade pode complexificar a compreensão do sujeito?

Sujeito e identidade

Começamos pela primeira questão: qual o cerne da polêmica? Para dialogar com ela, sem pretensões exaustivas, recupero brevemente uma genealogia do conceito feita por Guilherme Ruben (1988 e 1992). Segundo Ruben (1988), as origens da teoria da identidade na antropologia podem ser encontradas na Alemanha do final do século XIX e início do século XX. Nesse período, a sociedade alemã observava os desdobramentos da Revolução Burguesa de 1789 na França, com a instauração da idéia de nação. Produzindo suas obras dentro desse contexto, diversos autores, dentre os quais Hegel, Marx e Goethe, refletiram com preocupação sobre a insuficiência ou o atraso dos alemães, resultante da sua constituição como somatória de povos relativamente homogêneos, embora desprovidos de uma organização política una e de um território indivisível. Ruben considera Hegel um autor paradigmático desse processo de construção da teoria da identidade a partir do momento histórico que atravessava a Alemanha. Segundo ele, nos *Écrits Politiques*, o filósofo apresentava-se preocupado pelo fato de que a relativa unidade dos povos germânicos, fundada na cultura, na língua e, especialmente, na religião, havia sido transformada por múltiplos acontecimentos. Hegel apontava então a ausência de vínculos suficientemente solidários para propiciar a agregação e a consolidação da nação na Alemanha do começo do século XIX. Estes vínculos de solidariedade que permitiam a agregação eram denominados por ele de identidade. Assim, a identidade, em sua formulação hegeliana, é levada para o interior do Estado, considerado como um todo onde se minimizam as diferenças e as

desigualdades e se racionaliza uma unidade que contém a multiplicidade. O antropólogo ressalta que essa origem novecentista da teoria da identidade na antropologia parte de uma reflexão sobre o processo social que implica a minimização dos conflitos, das diferenças e das desigualdades. Portanto, a formulação construída nesse contexto apresenta-se para ele como uma teoria da não-contradição e da unidade. Essa perspectiva conservadora da teoria clássica da identidade subsiste em uma das suas primeiras formulações no século XX, também analisada por Ruben (1988): a contribuição do cientista social norte-americano George Hebert Mead.

Trabalhando na fronteira entre a filosofia, a sociologia e a psicologia social, Mead produziu sua obra em um período difícil da história dos Estados Unidos, no momento da sua consolidação como nação. Nessa época, múltiplos grupos migratórios, provenientes dos mais diversos horizontes étnicos, ingressam numa sociedade já portadora de organização política única e desenvolvem uma forte estratificação em classes sociais. Dessa forma, ao contrário de Hegel na Alemanha do século XIX, Mead se defronta com a ausência de uma unidade de cultura, língua e religião. O que ele observa é a coexistência de uma multiplicidade de formas sociais em uma mesma territorialidade e um mesmo Estado. Pensando na resolução desse impasse, formula então o conceito de *outro generalizado*, isto é, sistemas de atitudes que são semelhantes para todos os membros da sociedade, viabilizando a sua integração por meio de uma relação comum de identidade. Portanto, a teoria formulada por Mead ressalta a importância do *outro* na construção da identidade, algo que será retomado nas diferentes abordagens da antropologia moderna. Todavia, como bem destaca Ruben, o *outro* em Mead é o próximo que, embora diferente, é necessário para a constituição de uma sociedade unida. No decorrer do seu itinerário histórico, a teoria da identidade na antropologia passou a remeter esse *outro* ao distante, situado além dos limites do grupo.

Em um artigo posterior, Ruben (1992) remonta a trajetória do conceito de identidade na moderna antropologia social, ou seja, na produção de antropólogos que refletiram sobre o tema a partir da 2ª Guerra Mundial. Nesse texto, aborda, sobretudo, a questão da identidade nas teorias estruturalistas de Claude Lévi-Strauss. Ressalta inicialmente que Lévi-Strauss produziu sua obra entre os anos 1950 e 1970, em um contexto histórico marcado pela sobrevivência dos povos indígenas das Américas, apesar da violência representada pela colonização. Apesar do vaticínio dado pelas teorias dominantes na

época, que sinalizavam para o desaparecimento destes povos, aculturados e diluídos que seriam no encontro em condições de desigualdade com o Ocidente, pôde-se constatar a permanência de muitas dessas formações sociais. É dentro desse quadro histórico que podemos entender, ressalta Ruben, a posição de Lévi-Strauss, para quem há em cada sociedade humana elementos estáveis, dimensões irreduzíveis, que, especialmente escolhidas por ela de forma arbitrária, permitem compreendê-la e individualizá-la no concerto da diversidade social, assinalando sua oposição em relação às demais, portadoras de outras marcas distintivas. Em uma passagem de *O olhar distanciado*, Lévi-Strauss (1986: 152) é explícito a esse respeito, ao afirmar que “cada cultura constitui em traços distintivos somente alguns aspectos do seu meio ambiente natural, mas não há quem possa predizer quais, nem para que fins”. Ruben observa ainda que, da perspectiva estruturalista, esta dimensão irreduzível é a própria condição de existência da sociedade, aquilo que a torna, ao mesmo tempo, única e permanentemente idêntica a si mesma. Em outras palavras, não haveria possibilidade de agregação social se esta dimensão estivesse ausente.

Mas nesse texto, Ruben (1992) vai além da reconstrução histórica do conceito e argumenta que a identidade passou de um construto antropológico a um recurso mobilizado pelos novos movimentos sociais em suas lutas. Aqui reside o cerne da polêmica: a categoria identidade perderia seu valor científico ao ser acionada pelos atores sociais em seus combates políticos? Mais ainda: ligada que está à idéia de um suposto irreduzível, ela não correria o risco de definir indivíduos, grupos, nações, a partir de essências fixas, tornando-se assim não apenas inadequada conceitualmente para a compreensão da realidade social, que é sempre mais complexa, como perigosa politicamente?⁷⁴. Embora evidencie claramente os termos da polêmica, Ruben (1992) conclui seu texto sem enfrentá-la. Pretendo fazer isso a seguir, esclarecendo minha posição a esse respeito, para em seguida interrogar de que forma a noção de identidade pode complexificar a compreensão do sujeito

Antes de esclarecer a minha posição, gostaria, entretanto, de apresentar duas visões que embora sejam antagônicas, possuem também pontos de convergência. O antropólogo François Laplantine (1999) se mostra preocupado com o que considera uma “inflação

⁷⁴ Embora evidencie claramente os termos da polêmica, Ruben (1992) não avança no seu debate, o que pretendo fazer a seguir.

identitária”. “A identidade tornou-se hoje um *slogan* [...] repetido de uma maneira compulsiva como uma evidência, parecendo ter resolvido o que precisamente coloca problema: seu conteúdo, seus contornos, sua possibilidade mesmo (p. 17). Ela é mais uma forma de designar do que de compreender, e muito freqüentemente de designar o que não se compreende. Trata-se assim não de um conceito, mas de uma noção vaga, que se espalha. E uma noção caracterizada por “uma grande pobreza epistemológica”, ainda que possua “uma grande eficácia ideológica” (p. 19). Sua preocupação se dirige tanto àqueles que a mobilizam como “meio de reivindicação”, quanto para os que a utilizam como “instrumento de investigação”, ainda que se mostre mais incomodado com os últimos, como é possível perceber no trecho transcrito abaixo:

Nossa interrogação diz respeito menos à “mística” dos “atores sociais” que a ela se consagram – pode-se compreender as reivindicações do desespero – que à retórica dos pesquisadores científicos e mais amplamente dos intelectuais, que a confortam na negação do que é indeterminado, incerto, efêmero, transitório. (Laplangtine, 1999: 18).

Para estes pesquisadores e intelectuais, sobretudo para aqueles que partilham o que denomina de “projeto antropológico”, adverte: “A identidade [...] não tem nenhuma realidade operatória. Ela dissimula mais do que esclarece” (p. 18). Ou ainda: “O discurso identitário é um discurso com significação nula. [...] É um discurso que não tem nada a dizer”. Isto acontece porque quando se recorre à idéia de identidade, “desde o momento em que uma questão é colocada, ela já está respondida antecipadamente e resolvida de uma vez por todas” (p. 19). Nesse sentido, uma vez que o projeto da antropologia não é copiar o real, mas problematizá-lo, aponta Laplangtine, então não se deve gastar tanta energia com um discurso que apenas repete as evidências.

Mas porque a identidade seria uma noção que oculta ao invés de elucidar? A resposta, para François Laplangtine, se encontra no fato de que o raciocínio identitário supõe (ou mesmo impõe, diria ele), uma simplificação, onde existe grande complexidade. A identidade (nacional, étnica, racial, de gênero, etc.) pressupõe a existência de um eu/nós em oposição a um ele/eles (o *outro*), sendo este, entretanto, um pressuposto ilusório, incapaz de perceber que o “eu” identitário é atravessado pelo *outro*, a alteridade. Tratar-se-ia então de um raciocínio que valoriza o uno e não o múltiplo, o mesmo (*idem*) e não o *outro* (*alter*) em si mesmo. Mas não seria só isso, ao negar a multiplicidade dos sujeitos, a identidade imobilizaria cada indivíduo, grupo social, nação, cultura em uma

origem. Chamaria a atenção para o que há de estável, permanente no ser humano, apreendendo-o a partir do que ele era anteriormente, e não do que está eternamente a se tornar. Assim a lógica da identidade estaria presa ao passado, sempre em busca das raízes, dos fundamentos que garantiriam autenticidade, sendo incapaz de se projetar no futuro, ou melhor, de pensar as imbricações e interferências recíprocas entre presente, passado e futuro. Em uma operação de subtração, o indivíduo passa a ser apenas um representante da comunidade a qual pertence. É justamente o uso do verbo ser no discurso identitário que, segundo Laplantine, conduz ao processo de imobilização do indivíduo. “Alguém é isto ou aquilo” (p. 33). Assim, “o pensamento do ser [...] designa, marca, localiza, põe, dispõe e finalmente institui a pretensão identitária: a negritude, a indianidade, a latinidade, a germanidade, o Oriente, o Ocidente...” (p. 31). Ademais, há uma passagem irrefletida entre esta lógica do ser e a crença na existência de essências humanas seguramente distintas umas das outras: as mulheres, os negros, os homossexuais, os judeus, os árabes. Essa tentativa diferencialista é extremamente perigosa, aponta Laplantine, porque classifica os indivíduos a partir de um essencialismo, de um substancialismo, assentados em princípios de pureza, ou mesmo de purificação, que rejeitam a mistura, a contradição, a mudança. Para ele a lógica identitária naturaliza e deshistoriciza o humano. É incapaz de pensar que o eu, longe de ser simples, homogêneo, idêntico a si mesmo, é feito dos *outros*.

Esse fechamento em particularismos, essa negação da universalidade trazida pela identidade contém, alerta Laplantine, “uma carga de violência que em certas circunstâncias históricas pode se transformar em guerra”. (p. 51). Ao apontar que esta deriva da reivindicação identitária à violência e à guerra pode acontecer “em certas circunstâncias”, ele parece sugerir que a agressividade não viria apenas da afirmação identitária, em si, mas de um conjunto de fatores. Dimensões econômicas, políticas, dentre outras, não se juntariam à questão das identidades para explicar esse fenômeno? Seu ensaio não avança nessa direção; ao contrário, o diagnóstico é desalentador. “Eu procurei bastante, mas não vejo [...] um exemplo, um só exemplo, um pequeno exemplo, bem pequeno, dentro do qual a lógica identitária não tenha virado um drama, um melodrama”, afirma ele (p. 51).

Por tudo isso Laplantine considera que temos uma necessidade urgente de abordar, pensar e escrever de outra maneira sobre esse tema. “O que se questiona aqui”, afirma,

lembrando com George Bataille que questionar não é exatamente negar, “é menos a questão em si mesma, bem real, da identidade, do que a maneira de colocá-la; menos a existência do fenômeno em si mesmo, que o aparelho conceitual que se utiliza para apreendê-lo: as oposições binárias do endógeno e do exógeno...” (p. 55). A antropologia em seu sentido moderno, isto é, em sua originalidade anti-etnocêntrica, deve desestabilizar noções monocêntricas como a de identidade, sugere. Retoma então o trabalho clássico de Fredrik Barth⁷⁵ e reconhece que, ao rejeitar o substancialismo e reincorporar a história, esta abordagem possui o mérito de questionar uma concepção estática e essencialista da identidade étnica. Todavia, argumenta que ela insiste na reafirmação das etnicidades, ainda que, curiosamente, estas passem a ser vistas como formas praticamente vazias de conteúdo cultural. Aponta então para a necessidade do engajamento em um projeto voltado menos para a acomodação que para um questionamento bem mais radical do conceito. Ao fim e ao cabo, o que Laplantine propõe é que a palavra identidade deve ser retirada do léxico das ciências humanas. Ela é um desses vocábulos que “saem automaticamente da boca ou da caneta, sem que se tome cuidado”, e que por isso “tornam-se um verdadeiro obstáculo para o pensamento, ameaçado de letargia”. A antropologia, modo singular de conhecimento que privilegia “a relação e não a separação”, para o qual “não existe jamais nada de intrínseco, inerente, essencial, profundo, nem também de somente superficial” (p. 61), “tem mais a fazer hoje que alimentar essas velharias que não apenas não fazem avançar nem um milímetro, mas inibem a pesquisa” (p. 21). Desvencilhada dessa “palavra gasta”, ela poderá seguir sua vocação e “pensar enfim o múltiplo e a diferença” (p. 145).

Retirar a identidade do léxico das ciências humanas, essa idéia não é compartilhada pelo sociólogo Stuart Hall⁷⁶. O seu ponto de partida se assemelha à constatação de uma “inflação identitária” no mundo contemporâneo apontada por François Laplantine. Segundo Hall (2000: 103), “estamos observando, nos últimos anos, uma verdadeira

⁷⁵ Fredrik Barth (1969) demonstrou que a etnicidade, ao invés de ser mantida em sua estabilidade pelo isolamento de cada grupo que se reproduziria por transmissão endógena, se constrói por meio das interações entre os grupos. Interações que engendram um movimento de demarcação de fronteiras simbólicas, que podem ou não ter correspondências territoriais. Ou seja, com Barth a identidade passa a ser vista, de uma perspectiva relacional, como um sistema classificatório que diferencia os indivíduos que são membros de um grupo (*insiders*), daqueles que estão no seu exterior (*outsiders*).

⁷⁶ Originário da Jamaica e radicado na Inglaterra, Stuart Hall fez sua formação universitária inicialmente em Literatura, sendo considerado um dos mais influentes pensadores do campo interdisciplinar dos estudos culturais. Entretanto, foi durante muitos anos professor de sociologia da Open University, sendo assim considerado por muitos como sociólogo.

explosão discursiva em torno do conceito de identidade”. Todavia, face à desconstrução das perspectivas identitárias operada em diversos campos do saber, ele se pergunta: “Onde está, pois, a necessidade de mais uma discussão sobre a ‘identidade’? Quem precisa dela?” (p. 103). Para responder a essas perguntas, sugere que se leve em consideração duas ressalvas importantes. A primeira é que, a crítica desconstrutivista, na qual se engaja, é diferente “daquelas formas de crítica que objetivam superar conceitos inadequados, substituindo-os por conceitos ‘mais verdadeiros’ ou que aspiram à produção de um conhecimento positivo”. Ela coloca certos conceitos-chave sob-rasura, aponta ele, esclarecendo que “o sinal de ‘rasura’ (X) indica que eles não servem mais – não são mais ‘bons para pensar’ – em sua forma original, não-reconstruída”. Todavia, adverte, “em suas formas destotalizadas, [...] não se trabalhando mais no paradigma no qual eles foram originalmente gerados”, é não apenas possível, mas inevitável, continuar a pensar com eles. “As duas linhas cruzadas (X) que sinalizam que eles estão cancelados permitem, de forma paradoxal, que eles continuem a ser lidos” (p. 104). A segunda ressalva refere-se à centralidade da perspectiva identitária para pensar a questão da agência⁷⁷ e da política no mundo contemporâneo. Isto porque, segundo ele, no contexto dos movimentos políticos em suas formas modernas, o significante “identidade” possui grande importância, ainda que traga dificuldades e instabilidade.

A partir desse escopo, Hall argumenta que é na rearticulação da relação entre sujeitos e práticas discursivas que a questão da identidade volta a aparecer⁷⁸. Na linguagem do senso comum, aponta, a identificação é construída a partir do reconhecimento de alguma origem comum, ou de características que são partilhadas com outros grupos ou pessoas. Mas “em contraste com o ‘naturalismo’ dessa definição”, sustenta que a abordagem discursiva vê a identificação como uma construção, algo sempre em processo. A passagem abaixo sintetiza bem essa perspectiva:

⁷⁷ Agência aqui se refere ao termo inglês *agency*, amplamente utilizado na teoria social anglo-saxônica para indicar que os indivíduos não estão apenas subordinados à estrutura social, possuindo também a capacidade de agir. Ver a esse respeito Rapport e Overing (2007) e *The Cambridge Dictionary of Sociology* (Turner, 2006).

⁷⁸ Stuart Hall sugere que seria mais adequado falar em identificação, a fim de enfatizar a subjetivação como um processo. Entretanto, talvez por acreditar este é um dos conceitos menos bem desenvolvidos na teoria social e cultural, sendo tão ardiloso quanto o de identidade e não oferecendo garantias contra as dificuldades que têm assolado este último, segue utilizando a palavra identidade em seus trabalhos, grafando-a muitas vezes entre aspas.

Ela [a identificação] não é, nunca, completamente determinada – no sentido de que se pode, sempre, “ganhá-la” ou “perdê-la”; no sentido de que ela pode ser, sempre, sustentada ou abandonada. Embora tenha suas condições determinadas de existência, o que inclui os recursos materiais e simbólicos exigidos para sustentá-la, a identificação é, ao fim e ao cabo, condicional; ela está, ao fim e ao cabo, alojada na contingência. (Hall, 2000: 106).

Argumenta que, reformulada, a idéia de identidade possui grande utilidade para analisar os processos de migração, forçada ou “livre”⁷⁹ que se intensificam com a globalização e o chamado mundo pós-colonial⁸⁰. Faz, entretanto, uma advertência clara, conforme se evidencia nos trechos transcritos abaixo.

O conceito de identidade aqui desenvolvido não é, portanto, um conceito essencialista, [...] não assinala aquele núcleo estável do eu que passa, do início ao fim, sem qualquer mudança, por todas as vicissitudes da história. Esta concepção não tem como referência aquele segmento do eu que permanece, sempre e já, “o mesmo”, idêntico a si mesmo ao longo do tempo. [...] Essa concepção aceita que as identidades não são nunca unificadas; que elas são, na modernidade tardia, cada vez mais fragmentadas e fraturadas; que elas não são, nunca, singulares, mas multiplamente construídas ao longo de discursos, práticas e posições que podem se cruzar ou ser antagônicos. (Hall, 2000: 108).

Uma situação descrita e analisada pelo sociólogo é interessante para exemplificar o caráter descentrado e posicional do seu conceito de identidade. Em 1991, lembra Hall (1999), o então presidente dos EUA George Bush (pai) estava ansioso para restabelecer uma maioria conservadora na Suprema Corte. Indicou então a nomeação de Clarence Thomas, um juiz negro com posições políticas conservadoras. Na sua visão, os eleitores brancos, que poderiam ter preconceito racial, provavelmente apoiariam a nomeação de Thomas, por ser ele conservador em relação às políticas de ação afirmativa e igualdade de direitos. Já os eleitores negros, que em geral são favoráveis a essas políticas, apoiariam Thomas por ele ser negro. O presidente estava jogando o jogo das identidades, aponta Hall. Durante as audiências em torno da sua nomeação que se desenrolaram no Senado, o juiz foi acusado de assédio sexual por Anita Hill, uma

⁷⁹ A palavra é colocada entre aspas pelo próprio Hall. Embora não esclareça, é possível supor que pretende dessa maneira relativizar a idéia de migração livre. Em comparação com os deslocamentos forçados (resultantes de guerras e da criação de campos de refugiados, ou de conflitos políticos que levariam a demandas de asilo), determinados fluxos migratórios apresentam um alto grau de liberdade. Mas isto não quer dizer que não sejam pressionados por outras razões (de natureza econômica, como a busca por trabalho e melhores condições de vida, por exemplo) que informam a “escolha” dos indivíduos.

⁸⁰ Vale lembrar aqui diversos estudos desenvolvidos na Unicamp sob a supervisão de Guilherme Ruben (Chiarini; 1992; Castro, 1994 e Gussi, 1997). Foram pesquisas que, sem necessariamente dialogar com Stuart Hall, problematizaram categorias como identidade e nação, no contexto de antigas migrações para o Brasil que se redefiniam face aos novos fluxos transnacionais.

mulher negra, ex-colega de Thomas. A acusação causou um escândalo público e polarizou a sociedade estado-unidense, conta Hall. Alguns negros apoiaram Thomas, baseados na questão da raça; outros se opuseram a ele, tomando como base a questão sexual. As mulheres negras estiveram divididas, dependendo de qual identidade prevalecia: a visão de si mesmas como negras ou como mulheres. Os homens negros também se encontravam divididos em função do pertencimento racial e do posicionamento quanto ao sexismo. Os homens brancos, por sua vez, estavam divididos entre suas posições políticas e a forma como encaravam as questões de racismo e sexismo. As mulheres brancas conservadoras, apoiaram Thomas, tomando por base não apenas as inclinações políticas dele, mas a oposição ao feminismo que elas professavam. Por fim, as mulheres brancas feministas, que normalmente tinham posições mais progressistas em relação à questão racial, se opuseram ao juiz, em função da questão sexual. Ademais, acrescenta Hall, uma vez que na época do alegado incidente Clarence Thomas era um membro da elite judiciária e Anita Hill uma funcionária que ocupava um nível hierárquico mais baixo, questões de classe social davam uma complexidade ainda maior à situação.

Descrita a situação, Hall (1999: 20-21) afirma: “a questão da culpa ou da inocência do juiz Thomas não está em discussão aqui; o que está é discussão é o ‘jogo das identidades’ e suas conseqüências políticas”. E analisa: “as identidades eram contraditórias, [...] se cruzavam ou se ‘deslocavam’ mutuamente”; tais contradições “atuavam tanto fora, na sociedade, atravessando grupos políticos estabelecidos, quanto ‘dentro’ da cabeça de cada indivíduo”; “nenhuma identidade singular – por exemplo, de classe social – podia alinhar todas as diferentes identidades com uma ‘identidade mestra’ única, abrangente, na qual se pudesse, de forma segura, basear uma política”. A partir da análise dessa situação, conclui que “a identidade muda de acordo com a forma como o sujeito é interpelado ou representado, a identificação não é automática, mas pode ser ganha ou perdida”. Não existindo “uma identidade fixa, essencial, ou permanente”, a identidade torna-se “uma celebração móvel” (p. 12-13), além de ser “politizada”. Este caso nos ajuda a entender com maior clareza a conceituação de identidade apresenta por Stuart Hall no trecho transcrito abaixo.

Utilizo o termo “identidade” para significar o ponto de encontro, o ponto de sutura, entre, por um lado, os discursos e as práticas que tentam nos “interpelar”, nos falar

ou nos convocar para que assumamos nossos lugares como os sujeitos sociais de discursos particulares e, por outro lado, os processos que produzem subjetividades, que nos constroem como sujeitos aos quais se pode “falar”. As identidades são, pois, pontos de apego temporário às posições-de-sujeito que as práticas discursivas constroem para nós. (Hall, 2000: 111-112).

Hall (2000) reconhece que seu conceito é inspirado em Michel Foucault, mas ressalta a inexistência nas reflexões do filósofo francês sobre o sujeito de referências ao conceito de identidade e à idéia de agência⁸¹. Estabelece então um diálogo crítico com ele, apropriando-se das suas idéias, mas buscando avançar, como revela no trecho a seguir.

A questão que fica é se nós também precisamos [...] de uma teoria que descreva quais são os mecanismos pelos quais os indivíduos considerados como sujeitos se identificam (ou não se identificam) com as “posições” para as quais são convocados; que descreva de que forma eles moldam, estilizam, produzem e “exercem” essas posições; que explique porque eles não o fazem completamente, de uma só vez e por todo o tempo, e porque alguns nunca o fazem, ou estão em um processo constante, agonístico, de luta com as regras normativas ou regulativas com as quais se confrontam e pelas quais regulam a si mesmos – fazendo-lhes resistência, negociando-as ou acomodando-as. Em suma, o que fica é a exigência de se pensar essa relação do sujeito com as formações discursivas como uma articulação... (Hall, 2000: 126).

Com Stuart Hall, me parece, estamos diante de uma reflexão sobre a identidade que, embora atente para os riscos acertadamente apontados por François Laplantine, não descarta o conceito. Diferentemente do que aponta o antropólogo francês, para o sociólogo caribenho-britânico: 1) “as identidades estão sujeitas a uma historização radical, estando constantemente em processo de mudança e transformação” (Hall, 2000: 108); 2) Elas têm a ver não tanto com as questões “quem nós somos” ou “de onde viemos”, mas muito mais com a questão “quem nós podemos nos tornar” (Hall, 2000: 109); 3) A identidade “plenamente unificada, completa, segura e coerente é uma fantasia” (Hall, 1999: 13). Mas se existem diferenças entre estes autores, é possível também enxergar convergências. Ambos se mostram atentos à explosão discursiva em torno da identidade, uma verdadeira “inflação identitária”, e apontam os riscos que essa enxurrada pode provocar. Do meu ponto de vista, no entanto, tudo se passa como se Hall fizesse avançar o conceito a partir das críticas formuladas por Laplantine. Ao menos é assim que os leio e que partindo deles me posiciono diante do debate sócio-antropológico contemporâneo sobre o conceito de identidade. Não comungo com Laplantine (1999: 144) quando este sentencia que “o que se chama ‘perda’ de

⁸¹ Grosseiramente, poderíamos dizer que a idéia de sujeito em Foucault está ligada às formações discursivas (os sujeitos são construídos pelos discursos) e não à capacidade de agência dos indivíduos. Daí a expressão posição-de-sujeito, utilizada por ele (ver Foucault, 2007).

referências identitárias ou ainda ‘problema’ identitário deve ser saudado como a redescoberta da inquietude e da riqueza do diverso”⁸². E se essa perda significar não a negação do *outro* em mim, que ele abomina⁸³, mas a opressão que este *outro* me impõem, ao negar a diferença que trago para nos enriquecer? Seja como for, enriquecido pela leitura de Laplantine, sigo acreditando, com Hall (2000: 104), que “a identidade é uma idéia que não pode ser pensada da forma antiga, mas sem a qual certas questões-chave não podem ser sequer pensadas”, “é um desses conceitos que operam sob rasura”.

Após esclarecer minha posição face à polêmica que marca o debate sócio-antropológico contemporâneo sobre a questão identitária, resta interrogar de que forma a noção de identidade pode complexificar a compreensão do sujeito. Aqui não há muito a acrescentar. As reflexões de Gaulejac (2009) e Herreros (2007), que recuperei anteriormente, já evidenciaram o caráter descentrado e inacabado do processo de construção do sujeito. Talvez seja apenas o caso de dizer que as considerações sobre identidades apresentadas acima nos ajudam a entender dois conjuntos de considerações de Gaulejac (2009) sobre a intersecção entre sujeito e identidade. “A identidade se nutre de pertencimentos múltiplos, mais ou menos conciliáveis, a partir dos quais o sujeito vai construir certa maneira de se definir e de se apresentar”, aponta ele (p. 82). Acrescenta em seguida que a singularidade de cada sujeito nasce justamente da maneira como ele escolhe “combinar os diferentes elementos que o constituem” (p. 83). E conclui então que “é na invenção de si, a partir do que é, que o sujeito se produz” (p. 83).

Com esse primeiro conjunto de considerações, ele se junta às críticas à visão essencialista da identidade. Mas Gaulejac (2009) também se mostra atento à dinâmica política que cerca o processo de construção das identidades. Existem “laços estreitos entre estes processos identitários e o trabalho que o sujeito deve efetuar para existir

⁸² Devo ressaltar que na seqüência desta citação, Laplantine afirma que “convém para isso se desfazer de tudo o que se faz passar por universal e que não é senão geral e homogêneo, estes artifícios inventados para supervisionar e coroar um conjunto, fazendo pouco caso do encontro, que, ele, é sempre singular”. Não se trata para nada, portanto, de um autor que defende um pensamento conservador; um pensamento que esconderia sobre a capa de um universalismo, o que na verdade seria um particular se impondo como universal. Talvez se trate antes de alguém que propõe a utopia do pan-humano, expressa no subtítulo deste seu livro: “ser humano para além dos pertencimentos”.

⁸³ Laplantine defende que é preciso reconhecer o que há “do *outro* em mim” e “de mim no *outro*” (p. 77) e, numa única passagem do livro em que, paradoxalmente, esta idéia aparece positivamente afirmada, sentencia: “Privados de relação com os outros, nós somos privado de identidade...” (p. 49).

quando ele é confrontado a situações humilhantes, estigmatizantes...”, aponta (p. 87), ressaltando que nestes casos podem surgir conflitos que provocam sofrimento de ordem psíquica. A afirmação identitária é, portanto, um movimento político; um movimento ligado à luta pelo reconhecimento; reconhecimento do indivíduo como sujeito. Tendo feito esse longo percurso, da produção das sociedades à construção dos sujeitos, cabe então retomar a categoria trajetória profissional. Faço isso nesta última seção, evidenciando como procedi para complementar o paradigma da análise estratégica e então lançar um olhar mais abrangente sobre a construção de trajetórias profissionais no mundo corporativo.

Ampliando o olhar sobre as trajetórias profissionais no mundo corporativo

Antes de apresentar o olhar ampliado que proponho para entender as trajetórias no mundo corporativo, cabe destacar que meu propósito é complementar a perspectiva estratégica e não descartá-la completamente. Quanto a isso, segui a orientação de Herreros (2008: 237), para quem essa abordagem, que representa o “corpus clássico da sociologia das organizações”, não está “obsoleta” e “ultrapassada”, ainda que mereça ser “transgredida, movimentada, transformada”. O que retenho então desta abordagem? Como procurei transformá-la? Retenho do trabalho de Michel Crozier e Erhard Friedberg sobretudo a premissa de que a organização não é um dado, mas uma construção e também a idéia de que os atores que a compõem recorrem a estratégias específicas para atingir os seus objetivos, tendo em vista os recursos que dispõem para entrar no jogo organizacional. A partir daí, me parece necessário proceder algumas transgressões face às formulações desses autores. Elas se referem à noção de ator, a compreensão das relações entre empresa e sociedade e ao contexto global que marca a dinâmica empresarial no mundo contemporâneo.

Vejamos inicialmente o conceito de ator. A transgressão que proponho é o enriquecimento deste a partir da idéia de sujeito. Conforme apontei anteriormente no paradigma da análise estratégica o ator é conceituado de maneira empobrecida, sendo reduzido a uma espécie de *homo economicus*. Destaquei também que ao ressaltar a sua inscrição social, Renaud Sainsaulieu deu ao ator uma densidade maior. A forma como trata a questão da identidade reflete, em certa medida, e antecipadamente, a

complexidade dos debates sócio-antropológicos em torno deste conceito. “É evidente que o indivíduo adulto é largamente constituído por um grande número de identificações presentes e passadas, das quais ele não é consciente, e que vão orientar fortemente o destino de suas relações”, afirma Sainsaulieu (1996: 332). Todavia, embora neste livro dedique um capítulo à discussão sobre “identidades coletivas e reconhecimento de si no trabalho”, no qual empreende uma discussão sobre a noção de sujeito, ele termina não incorporando em seu modelo este personagem misterioso (Morin, 1995), que me parece fundamental para alargar o olhar sobre a construção de trajetórias profissionais no mundo corporativo.

E se Sainsaulieu toca na questão do sujeito nas organizações, mas sem a aprofundá-la, Michel Crozier parece tomar os termos ator e sujeito como simples sinônimos. Por ocasião da publicação da coletânea “Pensar o sujeito: em torno de Alain Touraine”⁸⁴, Crozier (1995) contribui com o artigo “Na direção das novas regras do jogo”. Ele começa o seu texto argumentando que, no que se refere ao “Retorno do sujeito”⁸⁵, o que se deve interrogar é porque esta noção foi abandonada. “O retorno do sujeito é algo muito importante, mas sua partida me parece mais incompreensível que seu retorno”, afirma (p. 361). E prossegue sugerindo que o problema talvez resida no que se chamou de sujeito. Então, dialogando criticamente com o homenageado, ele ressalta que o que Alain Touraine chamava inicialmente “sujeito histórico” era “preferencialmente uma entidade abstrata, a sociedade, um grupo, uma classe [...] do que um indivíduo” (p. 361). O que há de novo no retorno do sujeito, prossegue, “é o sujeito indivíduo que se redescobre por detrás de todas essas categorias” (p. 361). Até então a sua crítica parecia caminhar em plena sintonia com o que apontei anteriormente ao recuperar as idéias de Alain Touraine a esse respeito, a saber: é possível perceber na obra de Touraine uma atenção maior dada ao sujeito coletivo, cuja expressão máxima reside nos movimentos sociais, do que à construção do indivíduo como sujeito singular. Todavia, no mesmo parágrafo Crozier prossegue a sua crítica afirmando que “no fundo havia um lado elitista na visão do ator, isto é, colocava-se por vezes a seguinte questão: ‘Em que momento um grupo inicialmente, e depois alguém, poderia tornar-se ator?’. Como se pudesse existir aí um status especial: ser ator” (p. 361). E em duas passagens

⁸⁴ Esta coletânea é resultante do Colóquio de Cerisy organizado por François Dubet e Michel Wieviorka para debater a obra de Touraine (ver Dubet e Wieviorka, 1995),

⁸⁵ Crozier parece fazer referência neste momento ao livro “O retorno do ator” (Touraine, 1984).

posteriores procura se isentar seja dessa perspectiva elitista, seja da cegueira que teria marcado as ciências sociais. Na primeira, que faz parte da crítica que endereçou a Sainsaulieu, conforme apresentei acima, ele ressalta: “Penso há muito tempo que todo mundo é ator e que sempre foi assim” (p. 362). Na segunda, sentencia: “Eu tinha sido pouco afetado pela negação do sujeito porque nunca aceitara a preeminência desses sujeitos gerais, as categorias, os grupos ou as classes” (p. 363).

É possível notar nessas passagens que Crozier não faz distinção entre as noções de sujeito e de ator. É por não diferenciá-las que ele afirma a presença do sujeito em seu trabalho. Não é isto que percebemos quando fazemos uma leitura deste a partir das referências fornecidas pela sociologia da experiência de François Dubet e pela sociologia clínica. Com a primeira podemos desenvolver o seguinte raciocínio. O comportamento dos atores é pensado por Crozier e Friedberg em termos de estratégia. É verdade que a idéia de estratégia não é pensada por eles nem como um projeto consciente, nem como um objeto no sentido habitual da palavra, mas como uma lógica de ação que se identifica *a posteriore* (Herreros et al., 2005). Ora, mas como destaca Dubet (1994), o indivíduo se constrói enquanto ator ao dar sentido à sua experiência por meio de uma combinação singular que estabelece entre diferentes lógicas de ação. A estratégia é apenas uma das lógicas que ele mobiliza, coexistindo com a integração e a subjetivação. Em síntese: o ator não pode ser pensado apenas como um estrategista.

Quanto à sociologia clínica, as reflexões em torno do sujeito empreendidas por Vincent Gaulejac e Gilles Herreros, resenhadas também no primeiro capítulo, revelam que a simplicidade presente na fórmula “todo mundo é ator” [sinônimo de sujeito em Crozier], “sempre foi assim” é no mínimo superficial. Eles apontam que, para tornar-se sujeito o indivíduo se engaja em um profundo e interminável diálogo com sua história, com suas condições concretas de existência, com seu aparelho psíquico, consigo mesmo enfim. Esta visão mais complexa do sujeito na dinâmica organizacional está presente na obra de outro representante da abordagem clínica na sociologia: Eugène Enriquez. Para ele, as empresas são espaços nos quais se desenrolam jogos complexos, de poder e de desejo. Estes jogos atravessam toda a sua história e não poupam nenhum dos seus membros. Enriquez (1997: 10) aponta que “mesmo sociólogos clássicos como Michel Crozier não se enganaram quanto a isso”, visto que caracterizaram as empresas pelas suas relações de poder e admitiram que as estratégias fazem parte da dinâmica do jogo

empresarial. Contudo, ressalta ele, “se os sociólogos clássicos começaram a estudar as relações de poder e as dinâmicas estratégicas na empresa, eles não levaram a análise até o fim” (p. 10). Isto por que para eles os sentimentos não participam plenamente da vida organizacional, apenas dão um lastro suplementar a conduta racional. Desta perspectiva, tudo se passa como se ao rivalizarem com os outros e apresentarem manifestações de inveja, os indivíduos estivessem apenas expressando uma reação em face de um reconhecimento insuficiente de sua competência. Ele considera essa abordagem reducionista e propõe outra via de análise dos jogos de poder e de desejo nas empresas. Sua proposta é bem sintetizada na passagem transcrita a seguir.

Então, se pretendemos verdadeiramente compreender as organizações, e não cair numa visão racional delas (mesmo apoiada sobre sentimentos), nem rejeitar as paixões ditas inexplicáveis, é preciso admitir que a empresa se encontra na encruzilhada de projetos conscientes, fantasmas e desejos; que a cena da vida voluntária fala uma parte da “verdade” e que a exploração da outra cena nos diz outra parte. E mais: que as duas cenas, se elas são por vezes cindidas, estão mais freqüentemente em interdependência e em complementaridade. Os interesses nutrem as paixões e as paixões nutrem os interesses. As estruturas da organização exprimem a maneira como a autoridade é distribuída tendo em vista a realização dos objetivos. Mas elas exprimem igualmente mecanismos de defesa contra a angústia e desejos de poder (Enriquez, 1997: 10-11).

Uma visão das empresas como espaços constituídos por jogos de poder e de desejo; por sujeitos que constroem projetos conscientes, mas que também fazem movimentos cujo acesso à consciência não é evidente; sujeitos que são atravessados por prazer e sofrimento, paixão e angústia. Esta me pareceu uma via interessante para alargar o olhar sobre o mundo corporativo. Ela permite ir além da imagem do ator como um estrategista em direção à possibilidade de encontro com o sujeito. Mas é preciso não esquecer que, como advertiram Gaulejac (2009) e Herreros (2007), para compreender o processo de construção do sujeito é preciso levar em conta as forças que aprisionam os indivíduos e em relação às quais eles devem primeiro tomar consciência, para em seguida tentar se desvencilhar delas e então emergirem como sujeitos. Ou seja, pensar o sujeito passa por pensar os processos de sujeição.

Gaulejac (2005) aponta os processos de submissão do sujeito nas organizações, no contexto de uma sociedade que ele caracteriza como doente de uma ideologia gerencial que exige que os indivíduos façam cada vez mais (metas e resultados superestimados) com cada vez menos (equipes e orçamentos reduzidos). As conseqüências

psicopatológicas, aponta ele, são conhecidas: esgotamento profissional, depressão e mesmo o vício do trabalho. Trata-se de um processo perverso, na medida em que, a depressão, por exemplo, é freqüentemente dissimulada, já que o indivíduo deve sempre aparentar estar “em forma”, disposto, dinâmico. Todos estão sujeitos a essa pressão, que se configura como um “assédio social”. Tanto os trabalhadores operacionais, quanto os executivos vivem sob o risco de perder os empregos nos processos de reestruturação. A passagem transcrita abaixo, na qual ele dialoga criticamente com o paradigma da análise estratégica, é revelador nesse sentido.

Na empresa gerencial, a incerteza representa menos um recurso, como haviam mostrado Michel Crozier e Erhard Friedberg (1977), do que uma ameaça: não saber se serão concedidos os meios demandados, se o orçamento excedente será aceito, se a promoção esperada será concedida. Os executivos e os empregados têm o sentimento de não mais controlar seus ambientes de trabalho e seus futuros. A ameaça consiste, sobretudo, em não mais saber sob quais critérios repousam as recompensas e as sanções. Os sucessos e os fracassos não são mais objetiváveis a partir de elementos concretos, a incerteza inclui o medo de ser repudiado e colocado de escanteio. Quando a luta por um lugar se intensifica, o temor de ser colocado “fora do jogo” é permanente. (Gaulejac, 2005: 176).

A abordagem da sociologia clínica parece enfim uma via importante para alargar o olhar sobre a construção de trajetórias profissionais no mundo corporativo. Ela permite superar os limites deixados pelo paradigma da análise estratégica no que se refere aos conceitos de ator e estratégia. Mas este paradigma precisa ser transgredido também no que se refere à compreensão das relações empresa e sociedade. Quanto a esse ponto, conforme afirmei anteriormente, Marc Maurice me parece um autor estimulante, pela complexidade com que tratou destas relações. Para pensá-las recorri então a sua análise *societal*⁸⁶. Esta é definida por Maurice (1992: 324) como uma tentativa de “apreender a empresa na sociedade”. Trata-se de uma escolha metodológica que visa evitar a redução da interpretação da dinâmica da empresa aos aspectos endógenos, se limitando “ao campo do sistema de ação concreto observado”, relegando os “determinantes

⁸⁶ Tomo aqui as idéias de Marc Maurice tal como foram expostas, em um nível maior de abstração e generalidade, nos textos “Questões ao método da análise estratégica a partir da análise *societal*” (Maurice, 1994) e “Os sociólogos e a empresa” (Maurice, 1992). O primeiro faz parte do livro “A análise estratégica: sua gênese, suas aplicações e seus problemas atuais”, coordenado por Francis Pavé (1994) e resultante do Colóquio de Cerisy dedicado a Michel Crozier. O segundo, publicado originalmente em 1990, compõe a coletânea “A empresa: uma questão social”, organizada por Renaud Sainsaulieu como resultado de um ciclo de seminários reunindo sociólogos franceses que desenvolviam pesquisas sobre o mundo empresarial. Tais idéias estão ancoradas em um estudo que Maurice empreendeu, junto com outros pesquisadores do Laboratório de Economia e Sociologia do Trabalho (LEST), comparando os modelos de organização industrial na França e na Alemanha (Maurice et al, 1982). Foi a partir dele que Maurice forjou o que denominou de “análise *societal*” (Herreros et al, 2005).

exteriores” a “segundo plano”. Defende então a necessidade de incorporar na explicação “o conjunto pertinente de processos sociais e institucionais que contribuem para a construção dos atores” (Maurice, 1994: 177). Adverte, no entanto, que o “efeito *societal*” não deve ser encarado de uma perspectiva determinista, que levaria a reduzir a autonomia da empresa. Para ele, ao contrário, este é integrado na “endogeneização da explicação, já que contribui com o modo de existência da empresa e de seus atores em uma sociedade dada” (p. 177). Em síntese para Maurice (1994: 179) a “análise *societal* pode ser considerada [...] como uma tentativa de ultrapassar a oposição ‘externo-interno’ das abordagens organizacionais...”, que “constitui um dos limites da análise estratégica”. A rigor, ela busca abolir “a diferenciação entre o ‘interior’ e o ‘exterior’, mesmo se estas categorias têm uma utilidade para a observação empírica” (Maurice, 1992: 325). Sua proposta visa dar conta das “relações de interdependência [...] entre a empresa e a sociedade”, atentando para “os processos sobre os quais elas [estas relações] se constituem” (Maurice, 1992: 325). Assim, adverte Maurice (1992), utilizar a noção de “efeito *societal*” não supõe “considerar as particularidades institucionais de cada país como contingências às quais a empresa deveria adaptar seus modos de organização e de funcionamento interno” (p. 325). A intenção é mostrar como a empresa em si mesma e os atores que a constituem se constroem nesse processo de interdependência com a sociedade, isto é, existem *societalmente*.

Conforme apontado anteriormente Marc Maurice (1992) ressaltou que num contexto de criação de blocos econômicos supranacionais e de um cenário de negócios atravessado por uma competição globalizada, a abordagem sociológica da empresa deverá apreendê-la em um espaço *societal* cada vez mais complexo. Embora tocando no tema da globalização, ele não o aprofundou. Para compreender a compreensão do contexto global que marca a dinâmica empresarial no mundo contemporâneo, e assim operar a terceira transgressão no paradigma da análise estratégica, recorri então as contribuições de dois antropólogos brasileiros, que foram os pioneiros na reflexão sobre o mundo empresarial a partir do campo da antropologia brasileira: Guilherme Ruben e Livia Barbosa. Com algumas das idéias de Livia, dialogarei no sexto capítulo. A seguir, retomo um programa de pesquisas aberto por Ruben, que marcaram meu primeiro treinamento antropológico e que orientam em grande medida as reflexões que empreendo nesse trabalho. Em meados dos anos 1990, Guilherme Ruben publica o artigo: *Empresários e globalização: prolegômenos de uma metodologia antropológica*

de compreensão e ação. O trabalho traz uma reflexão sobre a dinâmica empresarial no contexto transnacional a partir de uma pesquisa etnográfica realizada em uma empresa binacional argentino-brasileira. Nele Ruben (1995) propõe que as empresas constituem um *locus* empírico privilegiado para pensar as dinâmicas transnacionais, em razão da tendência crescente do capitalismo mundial de se organizar em regiões quando até hoje estava mais organizado em nações. Chama a atenção para as assimetrias entre os países centrais e os periféricos no que se refere aos debates concernentes aos processos econômicos e as dinâmicas empresariais. Para ele, “da perspectiva central, o tipo de fenômeno que sugere a transnacionalidade é a forte e crescente procura de ingresso no mercado de trabalho de contingentes vindos das mais diversas regiões”. Seria esta a preocupação principal, uma vez que “a importância de outros fatores de produção que, originários dos países periféricos, pretendem intervir nos países centrais, é marginal” Isto porque “capitais originários de países latino-americanos que se dirigem aos países centrais ficam, via de regra, ociosos no mercado financeiro ou se disciplinam segundo as estritas regras que controlam o mercado nesses territórios” (p. 78). De uma perspectiva periférica, por sua vez, e ele enfoca o caso da América Latina, os atrativos para migração de mão-de-obra não entusiasma tanto e uma das grandes preocupações é a capacidade dos empresários ultrapassarem as fronteiras nacionais e se associarem em empreendimentos que lhes tornem mais competitivos no contexto da chamada acumulação flexível que marca a atual configuração do capitalismo, em que se descentraliza a produção e se desterritorializa a empresa.

Ruben sugere então que o método etnográfico possibilita a relativização de duas clássicas teses desenvolvidas por Marx. De um lado, face ao argumento de que para o capital não interessa o trabalhador, mas o trabalho, as pesquisas etnográficas são capazes de revelar que nas atuais circunstâncias o trabalhador concreto (com sua história, sua sociabilidade, sua identidade e sua nacionalidade) é um foco maior de interesse do que a abstrata e vazia categoria de “trabalho”. De outro lado, diante da idéia de que o capital não tem pátria, a pesquisa de campo pode mostrar que ele possui uma história, uma identidade, um estilo, sendo finalmente cultura. Tendo identificado que as empresas constituem um objeto de estudos não apenas legítimo como extremamente relevante para a compreensão sócio-antropológica do mundo contemporâneo, Guillermo Ruben coordenou, a partir de 1995, um programa de pesquisas que visava problematizar questões como identidades, nacionalidades e transnacionalidade

assumindo as organizações empresariais como *locus* empírico⁸⁷. Os trabalhos de Rodrigues (2004) e Gussi (2005) possuem especial interesse para a minha pesquisa, uma vez que foram realizados no segmento bancário, sob o qual concentrei a etnografia da segunda geração de executivos negros. Lea Rodrigues realizou um estudo histórico e etnográfico sobre o Banco do Brasil, concentrando-se no Programa de Desligamento Voluntário. Alcides Gussi, por sua vez, refletiu sobre a privatização do Banespa, comprado pelo Santander, enfocando especialmente as narrativas biográficas de trabalhadores que deixaram o banco após a incorporação. Ainda que não dialoguem com a sociologia clínica, ambos os trabalhos falam sobre os processos de subjugação vividos por sujeitos que atravessaram a reestruturação das empresas ocorrida num contexto de acirramento da competitividade imposta pelo capitalismo global.

As discussões conceituais empreendidas nesse capítulo são fundamentais para compreender as mudanças na construção das trajetórias profissionais da primeira para a segunda geração de executivos negros. Elas serão retomadas ao longo da segunda e da terceira partes desse trabalho. Farei isso a fim de, inspirado em Geertz (1989: 33-34), dar a alguns desses “megaconceitos com os quais se aflige a ciência social contemporânea” (no caso dessa pesquisa: conflito, movimentos sociais, espaço público, ator, sujeito, identidade), uma “espécie de atualidade sensível, pensando não apenas realista e concretamente *sobre* eles, mas, o que é mais importante, criativa e imaginativamente *com* eles”. Antes disso cabe, no entanto, um esclarecimento. Há ainda outra categoria central desta tese que não foi discutida no diálogo teórico apresentado até aqui. Ao formular a segunda das perguntas de investigação que compõem o meu problema de pesquisa, interroguei quais são as relações entre as mudanças na construção das trajetórias profissionais de executivos negros em São Paulo entre o final dos anos 1970 e o início do século XXI e as transformações que aconteceram no contexto *societal*, “sobretudo no que tange à questão racial”, em São Paulo no mesmo período. Questão racial é assim outra categoria cujo uso me cabe esclarecer para concluir a apresentação do modelo interpretativo. E para proceder a esse esclarecimento é preciso retomar o conceito de raça e seus correlatos, o que será feito no próximo capítulo.

⁸⁷ Esse programa de pesquisas foi desenvolvido no Departamento de Antropologia da Universidade Estadual de Campinas e resultou em dissertações de mestrado e doutorado, dentre as quais as de Lea Rodrigues, Alcides Gussi, Alcília Gonçalves e Cátia Muniz.

Capítulo 2- A questão racial no Brasil: *conceitos, contextos, perspectivas*

*O campo semântico do conceito de raça
é determinado pela estrutura global da sociedade
e pelas relações de poder que a governam.
Os conceitos de negro, branco e mestiço
não significam a mesma coisa
nos Estados Unidos, Brasil, África do Sul, Inglaterra etc.
Por isso, o conteúdo dessas palavras é etnosemântico,
político-ideológico e não biológico.
(Kabengele Munanga, 2004: 22)*

*Para combater o racismo
é necessário falar de “raça” ou não?
A palavra é exagerada ou não?
Em nome do universalismo,
alguns recusam semelhante categorização,
acusando o anti-racismo
de fazer o jogo do racismo que quer combater.
(Eric Fassin, 2006: 106)*

*Ao lado da clássica combinação
do racismo racial existe uma racialização não racista,
mas também um racismo sem raça.
(Didier Fassin, 2006: 19)*

O objetivo deste capítulo é apresentar a questão racial como uma categoria central deste trabalho. Para isso, seguindo a orientação conceitual discutida no capítulo anterior, pretendo refletir sobre essa questão no Brasil a partir do conflito social que a cerca, das reivindicações dos movimentos sociais e da sua presença nos debates políticos que se realizam no espaço público. Buscarei também pensar sobre as influências que exerce sobre a construção dos sujeitos. Essas reflexões se inscrevem numa visão da dinâmica das sociedades contemporâneas como marcadas por um contínuo processo de produção, reprodução e transformação. Um processo que se desenrola atualmente num contexto global. Antes de proceder a essas reflexões, me coloco, entretanto, um desafio terminológico. Quando falo de questão racial, a que estou me referindo afinal?

Conceitos

Raça, relações raciais, racismo, preconceito racial, discriminação racial, anti-racismo, racialização... O campo semântico ligado à palavra *raça* parece nos colocar diante de um pantanal conceitual. As dificuldades são ainda maiores se lembramos que para dar conta dos contornos do debate sobre a questão racial em sua concretização no Brasil teríamos que acrescentar outros termos. Os vocábulos *cor* (homem de cor, preconceito de cor), *negro*, *branco*, *pardo* possuem um lugar importante no caso brasileiro. Como sair então desse terreno pantanoso? A minha intenção não é retomar toda a complexidade histórica e teórica que envolve esses termos, o que poderia me levar a me afundar ainda mais nesse pantanal. Todavia, esclareço a seguir os sentidos que cada um deles assume quando utilizado nesse trabalho para então apresentar o que entendo por questão racial e sua presença na sociedade brasileira.

Raça e racismo

Em sua recuperação etimológica da palavra, o professor Kabengele Munanga (2004) afirma que *raça* vem do italiano *razza*, que por sua vez vem do latim *ratio*, que significa sorte, categoria, espécie. Na história das ciências, a palavra ligou-se originalmente às ciências naturais, notadamente à zoologia e à botânica. Tratava-se de um conceito utilizado na classificação de espécies animais e vegetais. Já no latim medieval *raça* passou a designar a descendência, a linhagem, isto é, um grupo de pessoas que têm o mesmo ancestral e algumas características físicas em comum. No século XVIII os filósofos iluministas, ao contestaram o monopólio da Igreja sobre a explicação da história humana, lançaram mão do conceito de *raça* existente nas ciências naturais para nomear os povos recém descobertos. Essa compreensão da diversidade humana como raças diferentes abriu o caminho para o surgimento de uma nova disciplina, denominada história natural da humanidade, mas tarde transformada em biologia e antropologia física. Nesse momento, a cor da pele foi considerada o critério fundamental de classificação racial. No século XIX foram acrescentados a esse parâmetro, outros elementos morfológicos, como a forma do nariz, dos lábios, do queixo, do crânio, ou ainda o ângulo facial. A espécie humana foi dividida então em três raças: branca, negra e amarela. Essa terminologia resiste até hoje no imaginário coletivo.

Ainda segundo Munanga (2004), o maior problema associado ao conceito de raça não está localizado na classificação em si, mas na hierarquização, na escala de valores que foi estabelecida entre as supostas raças. A construção dessa hierarquia se deu através do estabelecimento de uma relação entre o biológico (cor da pele e traços morfológicos) e as qualidades psicológicas, morais, intelectuais, estéticas, culturais. Assim, os indivíduos da raça branca foram considerados superiores aos da raça negra ou amarela, em função das características físicas hereditárias, que os fariam mais bonitos, inteligentes, honestos, inventivos. Tais características os tornariam mais aptos a dominar e dirigir outras raças, principalmente a negra, a mais escura de todas, considerada, por isso, como a mais emocional, menos honesta e inteligente e, portanto, mais sujeita à escravidão e outras formas de dominação. Ele ressalta que esta classificação da humanidade em raças hierarquizadas originou uma teoria pseudocientífica, a raciologia, que ganhou espaço no início do século XX, ultrapassando os círculos intelectuais e acadêmicos e se disseminando no conjunto da sociedade. A raciologia possuía máscara científica, com a qual procurava esconder seu caráter doutrinário, que servia para justificar e legitimar os sistemas de dominação racial.

Todavia, a partir da segunda metade do século XX, os avanços da genética humana e da biologia molecular colocaram em xeque a aplicação do conceito de raça à espécie humana. Os argumentos nessa direção são bastante fortes. Munanga (2004) aponta a descoberta de que apenas 1% dos genes que constituem o patrimônio genético de um indivíduo está implicado na transmissão da cor da pele, bem como dos olhos e dos cabelos. Assim, os negros da África e os autóctones da Austrália possuem pele escura, em função da concentração de melanina, não sendo, porém, parentes próximos. Cavalli-Sforza e Cavalli-Sforza (2002), por sua vez, afirmam que o fato de quase todos os indivíduos que nascem em certas regiões escandinavas serem loiros significa apenas que em relação àquela característica, e talvez a poucas outras, existiu muito provavelmente uma seleção natural por causa do clima. Com relação a todos os outros genes, os indivíduos loiros são tão variáveis quanto os que pertencem a populações não-escandinavas. Apontam também que os patrimônios genéticos de indivíduos supostamente membros da mesma raça podem ser mais distantes que aqueles pertencentes a sujeitos considerados de raças diferentes. Jacquard (1988) argumentou que as pesquisas comparativas já haviam demonstrado que, em média, diminui-se apenas em 15% a diversidade constatada entre os homens se, em lugar de se considerar

o conjunto da humanidade, forem considerados os homens de um suposto grupo racial. Ou seja, a variação genética que existe entre membros de um suposto grupo racial levou os biólogos a concluir que, para quase todas as características hereditárias, as diferenças entre indivíduos são mais importantes do que as diferenças entre as supostas raças. Assim, foi demonstrado que, do ponto de vista da Biologia, aplicado à espécie humana o conceito de raça se torna extremamente vago, não possuindo nenhuma utilidade científica. Isso levou alguns biólogos engajados em campanhas anti-racistas a sugerirem que a palavra raça fosse até mesmo retirada dos textos científicos e dos dicionários, devendo ser substituído pelo vocábulo população (Munanga, 2004; Guimarães, 2005).

É também Kabengele Munanga (2004: 24) quem nos oferece um conceito de racismo. Para ele, “o racismo é essa tendência que consiste em considerar que as características intelectuais e morais de um dado grupo são conseqüências diretas de suas características físicas e biológicas”. Em Michel Wieviorka (1998: 7) encontramos uma complementação deste conceito, uma vez que ele aponta que o racismo consiste não apenas em caracterizar um conjunto humano pelos atributos naturais supostamente associados a características intelectuais e morais que valeriam para cada indivíduo proveniente desse conjunto; envolve também “executar práticas de inferiorização e exclusão”. Podemos dizer então que a raciologia seria na verdade uma ideologia racista, que as idéias de raça e racismo caminham juntas, e que uma vez que não existem raças humanas não há porque falar em racismo? Quanto à primeira parte da pergunta não resta dúvida. A raciologia, sinônimo de racismo científico, foi completamente desacreditada como uma via consistente para a compreensão do humano (Guillaumin, 2002). No que se refere às duas outras questões presentes na interrogação, as coisas se passam de maneira mais complexa, demandando maior atenção no uso dos conceitos.

Munanga (2004) adverte que apesar de a raça não existir mais na cabeça de um geneticista ou de um biólogo molecular, ela ainda está presente nas representações coletivas construídas em diversas sociedades contemporâneas. Esse ponto é também destacado por Guimarães (2002), para quem, assim como aceitamos a teoria copernicana sem que deixemos de organizar as nossas experiências diárias em torno da crença de que o sol nasce e se põe; continuamos a nos classificar em raças, independente do que nos diga a genética. Ou seja, a idéia de raça continua sendo

“subjetivamente real”, permanecendo “como uma força altamente motivadora por trás dos pensamentos e do comportamento das pessoas” (Cashmore e Troyna, 2000: 489), isto porque, como apontou Munanga (2006): “existe um fosso sócio-histórico que a genética não preenche automaticamente”. Por meio de um jogo de palavras, Guillaumin (1986: 65) explicita bem esse ponto de vista sobre a persistência da raça: “Não a raça não existe. Sim, a raça existe. Certamente ela não é o que se diz que ela é, mas ela é, contudo, a mais tangível, real, brutal das realidades”. Por essa razão, diversos antropólogos e sociólogos consideram prematuro o abandono da reflexão sobre a raça, entendida não como portadora de um conteúdo biológico, mas como uma realidade sócio-cultural e política, um instrumento de dominação e exclusão (Munanga, 2004).

Neste trabalho, alinho-me a esta perspectiva. Quando falo em raça, refiro-me não a grupos biológicos, mas a uma construção social que organiza a interação entre os grupos. No Dicionário de Relações Étnicas e Raciais, Ellis Cashmore (2000a: 452-453) resume com clareza essa posição. Para ele, “há somente ‘raça’ como um modo de entender e interpretar as diversidades por meio de marcadores inteligíveis”.⁸⁸ Ao me referir as relações raciais, prolongo então esse ponto de partida. Recorrendo ao mesmo dicionário, esclareço, com Robert Milles (2000a: 485-488), que as relações raciais não são pensadas aqui como aquelas “que ocorrem entre grupos biológicos distintos”, mas sim como “relações entre grupos que empregam a idéia de ‘raça’ na estruturação de suas ações e reações entre si”. Essa categoria distinta de relações sociais, esclarece Milles, devem ocupar um lugar na teoria sociológica. Esta deve atentar para as circunstâncias sob as quais os indivíduos são descritos, ou descrevem a si mesmos como membros de uma “raça”, bem como para as consequências de tal descrição. Neste sentido, a sociologia das “relações raciais”, aponta ele, deve analisar tanto as consequências do racismo e da discriminação racial sobre os indivíduos que tenham sido suas vítimas, quanto a luta política para sua superação. Trata-se de uma “sociologia do conflito”, ressalta.

⁸⁸ A exemplo de Cashmore, a fim de ressaltarem o caráter não biológico, mas socialmente construído da raça, muitos cientistas sociais grafam a palavra entre aspas quando a utilizam em seus textos. Todavia os debates sócio-antropológicos contemporâneos evidenciam que classe, nação, etnia, sexo-gênero, dentre outros marcadores sociais da diferença, também são uma construção social e, no entanto, esses vocábulos não são escritos com aspas nos textos de sociologia e antropologia. Opto aqui por não fazer uso das aspas quando utilizo o termo. Se os atores sociais o mobilizam, com sentidos diferentes, ou mesmo quando não o mobilizam ele deixa rastro da sua presença invisível, então se trata de algo que faz parte da dinâmica social. O termo aparecerá entre aspas nesta tese apenas se assim colocada por outros autores.

Ao apresentarem no mesmo dicionário uma perspectiva alternativa à fornecida por Milles, Cashmore e Troyna (2000: 488-492) afirmam que “o termo ‘relações raciais’ pode e, na verdade, deve ser aplicado a formas específicas de relacionamento social”. Isto porque, em diversas situações, as pessoas acreditam na existência de uma raça e pautam suas relações com os outros em decorrência dessa crença. Assim, eles advertem que a “raça” influencia inevitavelmente a dinâmica das relações sociais, embora opere de maneira combinada com outras influências que podem não envolver o racismo. Argumentam que “muitas minorias étnicas podem apresentar problemas que não são exclusivos, mas compartilhados com os brancos”. Todavia, isso não deve levar o pesquisador a descartar apressadamente a raça e o racismo como um fator estruturador dos processos de inclusão e exclusão. Eles concluem então que o estudo das relações raciais deve atentar para “eventos mutáveis” e interpretá-los “no contexto das condições históricas, políticas e sociais”. Acredito de deixado claro que, daqui de onde vejo as coisas, o fato de não existirem raças humanas, enquanto dado biológico, não nos desobriga a pensar e, portanto, a falar sobre o racismo. Mas resta ainda outra parte da indagação lançada anteriormente: a raça e o racismo caminham juntos?

Daqui de onde vejo as coisas, nem todo uso da palavra raça sugere a presença de uma prática racista. Ele pode possuir um sentido inverso, sugerindo o engajamento num combate anti-racista. Ao abordar o verbete raça no Dicionário de Relações Étnicas e Raciais, Michael Banton (2000: 448) afirma que “a questão principal não é o que vem a ser ‘raça’, mas o modo como o termo é empregado”. Assim, se a idéia de raça se prestou à inferiorização de segmentos populacionais, como foi o caso do racismo científico (Guillaumin, 2002; Skidmore, 1989; Schwarcz, 2005), ela pode ser acionada por esses mesmos segmentos como uma estratégia de luta contra esta inferiorização. Se o entendo bem, é a este movimento que se refere Banton, no mesmo dicionário, ao apontar que “as pessoas elaboram crenças a respeito de raça, assim como a respeito de nacionalidade, etnia e classe, numa tentativa de cultivar identidades grupais” (p. 448).

O racismo por sua vez pode continuar existindo sem que se lance mão da idéia de raça. Quanto a esse ponto, Munanga (2004) adverte que a desconstrução do conceito de raça operada pela Biologia, associada a um contexto sócio-histórico que valoriza o falar politicamente correto, fez com que o racismo, que se baseou tradicionalmente na idéia de raça, buscasse um disfarce em noções como identidade e etnia. Estas categorias

constituem léxicos mais palatáveis que raça. Todavia, ainda que seu nome não seja pronunciado, a raça está presente (Guimarães, 2005). Isto porque a alteração nos termos ou conceitos não representa uma modificação no esquema ideológico que subentende a dominação e a exclusão; as vítimas permanecem as mesmas, as raças de ontem são as etnias de hoje (Munanga, 2004). Essa perspectiva é corroborada por Michel Wieviorka (1998), para quem o racismo se transformou consideravelmente ao longo do tempo, sendo grande a distância entre suas expressões clássicas, que pretendiam se ancorar sobre a ciência, e suas formas contemporâneas, que se referem às diferenças culturais. Por esse motivo para Munanga (2004) os estudos sobre o racismo devem atentar não apenas para a essencialização somático-biológica, mas também para a essencialização histórico-cultural. Essas questões podem ser melhor compreendidas se incorporarmos o conceito de racialização. Antes, entretanto, vejamos dois outros termos presentes nesse campo semântico: preconceito racial e discriminação racial.

Preconceito racial e discriminação racial

Na linguagem comum, os termos preconceito racial e discriminação racial são tomados muitas vezes como sinônimos. Este não é o caso quando se trata do pensamento sócio-anropológico. Neste campo a uma distinção importante a ser feita. Tomemos como ponto de partida o mesmo dicionário citado anteriormente. Segundo Cashmore (2000b: 438-441), nas relações raciais o termo preconceito se refere às “visões hostis” que um grupo social herda ou desenvolve a respeito de outro com base em “generalizações” que derivam da “informação incorreta ou incompleta”. Ao generalizar, atribui-se certas características a qualquer pessoa do outro grupo, independente da real variação entre seus membros. Dessa forma, lhes é negado o direito de serem reconhecidos e tratados como sujeitos, possuidores de características individuais. Essa definição, embora represente um excelente ponto de partida, corre o risco de naturalizar a existência do grupo alvo do preconceito. Mobilizando autores como Hebert Blumer, Norbert Elias e Frederik Barth, o sociólogo Antonio Sergio Guimarães (2008: 54-55) procura escapar dessa naturalização. Como base em Blumer afirma que “é o próprio preconceito que constitui o grupo racial”, uma vez que este “não tem existência independente de nossa percepção, ou seja, sem estar alocado em nosso sistema de valores”. Já a partir de Elias e Barth ressalta a importância de marcadores da diferença na construção de uma visão

preconceituosa sobre o outro. Ele adverte que as diferenças podem ter suporte biológico (cor da pele ou outros traços morfológicos) ou cultural. No caso do povo judeu, por exemplo, ainda que marcadores físicos estivessem ausentes, a idéia de uma “raça judia” foi construída. Seja como for, Guimarães salienta que o importante a reter quando se pensa sobre o preconceito racial é que as diferenças, biológicas ou culturais, não são significativas em si mesmas, elas ganham sentido apenas quando são erigidas para demarcar fronteiras. Em síntese: o preconceito racial diz respeito a opiniões e julgamentos sobre o outro que são pré-concebidos, podendo ser verbalizados ou não (Guimarães, 2002, 2005 e 2008; Munanga, 1998 e 2004).

Quando transitamos dos sentimentos para o comportamento observável, passamos a falar então de discriminação racial. É novamente o Dicionário de Relações Étnicas e Raciais que nos ajuda a iniciar a apreensão desse termo. Nele, Elis Cashmore (2000: 171-172) afirma que se trata de algo mais do que pensar de maneira desfavorável sobre certos grupos ou nutrir crenças negativas a seu respeito. “A discriminação racial”, aponta, “envolve colocar essas crenças em ação”. Ou seja, estamos diante “da expressão ativa do racismo”, de um comportamento que consiste em “negar aos membros de certos grupos o acesso igualitário aos recursos escassos e valiosos”⁸⁹. Acrescenta que essa negação imposta a determinados grupos no que diz respeito ao acesso aos bens materiais e simbólicos produzidos pela sociedade resultam na criação de condições que os levam a confirmarem os próprios estereótipos que inspiraram a crença racista original.

Cashmore adverte que a discriminação racial não se limita ao uso de rótulos como “crioulo” ou “negão”, acionados nas interações sociais de maneira pejorativa. Ela diz respeito também à exclusão em áreas como educação, habitação, justiça e participação política, dentre outras. E isto, mesmo se esta exclusão não tenha sido provocada por uma ação premeditada. Neste caso estamos diante do que o debate sócio-antropológico contemporâneo chama de racismo institucional ou sistêmico. Segundo Cashmore (2000c: 172), o termo racismo institucional é utilizado para descrever “a natureza

⁸⁹ Evidentemente o preconceito e a discriminação racial são fenômenos estritamente imbricados. Cashmore (2000: 441) é bem esclarecedor a esse respeito. Ao abordar a entrada preconceito no mesmo dicionário, ele aponta que “*valores e crenças negativos*” a respeito de um grupo influenciam crucialmente “*o comportamento*” em relação ao mesmo.

discriminatória e as operações, ainda que não intencionais, de organizações de grande escala ou sociedades inteiras”. Michel Wieviorka (1998: 27), aponta que este conceito se refere a um “sistema generalizado de discriminações” que marcam o “funcionamento da sociedade”, constituindo uma “propriedade estrutural, inscrita em mecanismos rotineiros que asseguram a dominação e a inferiorização”.

Eric Fassin (2008), por sua vez, recorre à idéia de racismo sistêmico. Para ele, as lógicas discriminatórias não se reduzem às intenções racistas. Existem discriminações estruturais que resultam da dinâmica de funcionamento de instituições, organizações ou mesmo da sociedade. Didier Fassin (2010) corrobora essa posição. Por um lado, destaca que a discriminação é um ato para o qual a questão da intenção racista não tem necessidade de estar colocada, visto que se pode discriminar na contratação sem ser racista, simplesmente, por exemplo, porque se antecipa que os clientes, estes sim, o são. Por outro lado, ressalta que a discriminação é um ato cuja amplitude e inteligibilidade se coloca menos no nível individual que no nível estrutural. “Certamente são geralmente indivíduos concretos que discriminam, mas eles o fazem no quadro mais largo de uma instituição, até mesmo de uma sociedade que favorecem e legitimam estas práticas”, aponta ele.

Segundo Michel Wieviorka (1998 e 2008) o conceito de racismo institucional possui forças e fraquezas. A sua força é a capacidade de desvelar uma realidade estrutural das democracias contemporâneas. Nelas, mesmo se as pessoas não ousam se apresentar como racistas ou se surpreendem se são acusadas de serem, as desigualdades raciais continuam se reproduzindo, enquanto propriedades estruturais do sistema. Em outras palavras, ainda que o racismo seja desqualificado politicamente, proibido pela legislação, desacreditado pelos cientistas, ainda que os preconceitos raciais não tenham espaço para se expressar, se não forem implantadas medidas concretas para contrabalançar as tendências espontâneas das instituições, os membros dos grupos que são vítimas do racismo permanecerão confinados a postos subalternos na vida econômica e política, submetidos à discriminação no emprego, na habitação e na educação. Assim, o conceito apresenta uma utilidade para chamar a atenção para formas não flagrantes ou brutais do racismo, sobre suas expressões veladas, que transitam pelas instituições. Todavia, esta noção possui também fraquezas. A principal delas diz respeito à influência de um modo de pensar característico do estruturalismo dos anos

1960 e 1970, segundo o qual as estruturas ou o sistema podem ser dissociados, na análise, das práticas dos atores. Conseqüentemente, o racismo não teria nenhuma ligação com a discriminação racial, posto que seria sistêmico, inscrito na estrutura social, estando dissociado do preconceito racial. Assim, a idéia do racismo institucional terminaria exonerando aqueles que se beneficiam, material e simbolicamente, das desigualdades raciais, ou que são indiferentes às injustiças que atingem determinados grupos sociais. Tratar-se-ia assim de um racismo sem racistas.

Voltemos ao conceito de discriminação racial. Ao abordá-lo, Elis Cashmore (2000: 171-172) toma-o como sinônimo de racialismo. Isso fica evidente quando afirma que, no que se refere ao racismo institucional, utilizado para descrever a natureza discriminatória, ainda que não intencional, de grandes organizações ou mesmo de sociedades, “um intelectual insistiria que o termo correto deveria ser discriminação racial institucional ou racialismo institucional”. Isso nos leva aos conceitos de racialismo e racialização e quanto a eles, gostaria de propor um afastamento do que propõe Cashmore.

Racialismo e racialização

Em *Orfeu negro*, bela apresentação que escreveu para a antologia poética que marcou o movimento da negritude na França, o filósofo Jean-Paul Sartre (1969) propõe uma leitura desse movimento a partir de uma perspectiva dialética⁹⁰. De acordo com essa leitura, no processo de tomada de consciência sobre si mesmo, de construção de sua auto-estima, o negro⁹¹ criou um “racismo anti-racista”. Com essa expressão, Sartre quis afirmar que o negro não tinha nenhum desejo de subjugar o branco e dominar o mundo, ao contrário, desejava a abolição dos privilégios étnicos não importa de onde viessem; todavia a reivindicação da identidade racial seria um importante momento de negação da opressão que lhe fora imposta. Um momento passageiro, a ser superado pela síntese formada pela solidariedade dos oprimidos de todas as cores, ou mesmo pela realização da humanidade numa sociedade sem raças, mas um momento incontornável. Assim, se por um lado Sartre afirma que a poesia da negritude, que “parece inicialmente racial”,

⁹⁰ Remeto a Munanga (1988) para uma reconstrução histórica e apreciação crítica desse movimento.

⁹¹ Ao utilizar a palavra *negro*, Sartre adverte que faz referência tanto a sujeitos concretos, os poetas que compõem a antologia, dentre os quais Aimé Césaire e Leopold Senghor, quanto a um sujeito coletivo, os negros africanos e da diáspora, submetidos à violência material e simbólica do colonialismo europeu e porta-vozes de um canto de liberdade inspirado na mensagem da civilização africana.

“é finalmente um canto de todos e para todos” (p. XI), ele ressalta, por outro lado, que “este racismo anti-racista é o único caminho que pode levar à abolição das diferenças de raça” (p. XIV). É por este caminho que, inicialmente insultado, o negro se livra da sujeição, num processo que envolve a apropriação da palavra que lhe foi lançada com um sentido pejorativo, mas que é ressignificada quando se afirma orgulhosamente como negro face ao branco.

Não pretendo aqui de retomar o movimento da negritude⁹², apenas gostaria de chamar a atenção para a expressão “racismo anti-racista” utilizada por Sartre. Ela me parece ter um potencial explicativo interessante para compreender a dinâmica das relações raciais no mundo contemporâneo. Todavia, tal como construída pelo filósofo francês pode levar a mal-entendidos. Sartre qualificou a poesia da negritude como racial. Não teria sido mais interessante construir seu jogo de palavras a partir desse termo? Ao falar de “racismo anti-racista” ele não daria margem a uma confusão, que ele mesmo procura evitar? Talvez por acreditar que sim, o sociólogo Antonio Sergio Guimarães (2005: 67) retoma a expressão sartreana, mas a refaz, referindo-se a um “racialismo anti-racista”. Para ele, o que está em jogo no final das contas, é “saber se há alguma chance de se combater o racismo, quando se nega o fato de que a idéia de raça continua a diferenciar e privilegiar largamente as oportunidades de vida das pessoas”. A resposta que apresenta para esse dilema é favorável à utilização do conceito de raça, mesmo porque, para ele, “se os negros considerarem que as raças não existem, acabarão também por achar que eles não existem integralmente como pessoas, posto que é assim que são, em parte, percebidos e classificados por outros”. Mas se racialismo é, na visão de Elis Cashmore (2000c), sinônimo de discriminação racial, então a expressão “racialismo anti-racista” também pode se prestar a confusões. Sugiro então o recurso à idéia de racialização. Mas o que é racialização? Em que medida poderia ser anti-racista?

Para responder a essas perguntas, comecemos mais uma vez consultando o Dicionário de Relações Étnicas e Raciais. Nele, Robert Miles (2000b: 456-458) afirma que o primeiro uso do vocábulo racialização se deu na Europa Ocidental nos séculos XVIII e XIX em obras históricas e “científicas”. Análises feitas na década de 1970 passaram a empregar o termo para se referir ao processo político e ideológico por meio do qual

⁹² Para uma apreciação desse movimento, suas conquistas e seus limites, remeto o leitor para Munanga (1988) e Ndiaye (2008).

determinadas populações são identificadas por referência direta ou indireta às suas características fenotípicas reais ou imaginárias. Processo que envolve a utilização da idéia de “raça” para fazer referência às populações em questão. Com o passar do tempo, a utilização do termo transbordou da atividade “intelectual” para a caracterização e ação diárias. Assim, a noção de racialização passou a ser usada em um sentido mais amplo para se referir a “qualquer processo ou situação em que a idéia de ‘raça’ fosse introduzida para definir e qualificar uma população específica, suas características e suas ações”. Uma vez que a racialização passou a ser utilizada para se referir a qualquer situação na qual a idéia de raça é acionada para definir uma população específica, ela perde o vínculo obrigatório com a perspectiva racista. Milles percebeu essa desvinculação entre a racialização e o racismo. Ele é explícito a esse respeito. “No seu uso estreito, o conteúdo ideológico do processo de racialização fornece descrições como racismo ou, mais especificamente, racismo científico”, aponta ele. Todavia, “no seu uso mais amplo, referindo-se também à atribuição de significado social e de sentido para as variações fenotípicas/genéticas em todas as dimensões da vida social, o conteúdo ideológico do processo identificado não é necessariamente racista”, complementa. Passa a ser necessário então, adverte, analisar o conteúdo do significado atribuído e qual o papel desempenhado pelas populações nesse processo de atribuição de sentido: objeto ou sujeito. Milles pondera então que aqueles que foram historicamente “vítimas” da racialização podem por sua vez empregar a idéia de “raça”, sem que esse uso tenha um conteúdo racista. Ou seja, para ele “os conceitos de racismo e racialização” devem ser tratados como “analiticamente distintos”.

Essa perspectiva, que será seguida como trilha interpretativa nesse trabalho, é corroborada pelo sociólogo e antropólogo Didier Fassin (2010). Para ele, falar em racialização não implica que existam raças biológicas, ao contrário, “é justamente porque as raças não existem que é preciso se interessar ao que conduz nossas sociedades a fazê-las existir na linguagem comum e no discurso erudito, nas idéias como nos atos”. Dito de outra forma, é necessário entender porque as sociedades se organizam “como se as raças existissem realmente – e isto, sem ter necessariamente de nomeá-las” (p. 158). Falar em racialização não equivale igualmente a falar de racismo. Se existe uma tendência a subsumir o primeiro termo sobre o segundo, se freqüentemente se considera que a racialização é a expressão do racismo individual/intencional ou coletivo/institucional, a racialização não se resume a esse contorno. “A racialização

pode seguramente ser racista”, aponta Didier Fassin, mas este certamente não é o caso “quando ela procede da identificação racial de um grupo que se reconhece como ‘negro’ e se mobiliza enquanto tal para se constituir [...] como força política ou como realidade cultural” (p. 159). Ele sugere que neste caso é possível inverter o raciocínio e considerar que é a recusa a aceitar este reconhecimento que constitui algo problemático. Isto porque se “a racialização é em primeiro lugar e antes de tudo a imposição de uma categoria explicitamente ou implicitamente racial sobre indivíduos e grupos, geralmente para os dominar e os explorar, para os excluir e os combater”, ela é entretanto um fenômeno mais complexo do que parece e “existe uma relação dialética entre a discriminação e o reconhecimento” (p. 165).

A fim de enfrentar a sua complexidade, Didier Fassin (2010: 160-161) sugere então que a idéia de racialização seja pensada simultaneamente como processo e como problematização. Pensar a racialização como processo significa atentar para a produção das relações sociais e “desvelar os mecanismos sociológicos que conduzem os atores a acreditarem na sua existência e agirem com base nessa crença”. Ou seja, trata-se de “tornar explícito o que o mundo social produz de maneira implícita”. Pensar a racialização como problematização, por sua vez, consiste em “fazer existir a questão racial, isto é, certa maneira de descrever o mundo social e de formular os problemas no espaço público”. Trata-se então de tomá-la não como um fenômeno uniforme e unívoco, mas como uma categoria ideológica que se exprime de forma diferente em função dos momentos, contextos e grupos que a ela se referem ou acionam. Assim, segundo Didier Fassin (2010), é necessário que o pesquisador afine seus instrumentos teóricos para “pensar a questão racial após as raças” (p. 153), para dar conta da emergência da questão racial no espaço público, com múltiplos sentidos e objetivos. Com este propósito ele recorre à idéia de aporia⁹³, a fim de fazer referência ao impasse de todo pensamento, palavra e ação que recorre à linguagem da racialização, mas contesta a realidade das raças e utiliza categorias raciais para combater o racismo. Esse impasse, aponta, diz respeito ao conjunto de práticas que qualifica como progressistas. Elas enfrentam o seguinte paradoxo: rejeitam a idéia de raça, mas para lutar contra as discriminações raciais fazem referência a grupos racialmente definidos. Seriam, portanto, uma anti-racismo que se estrutura na lógica da racialização. As práticas que

⁹³ Aporia: dificuldade lógica oriunda do fato de haver ou parecer haver razões iguais, tanto pró quanto contra uma dada proposição (ver Dicionário Michaelis da Língua Portuguesa).

considera conservadoras, por sua vez, não lhe parecem presas a essa aporia. Isto por duas razões: ou elas aparecem deliberadamente como racialistas e racistas, ou ao contrário negam conjuntamente a realidade das raças e a existência do racismo.

Sua posição é claramente favorável ao enfrentamento dessa relação aporética. Remetendo à historiadora Joan Scott (1996), que faz um elogio do paradoxo para pensar as questões de identidade/diferença e igualdade/desigualdade, argumenta que toda a luta contra a dominação e a opressão consiste em utilizar as categorias que se denuncia para melhor poder combatê-las, ainda que se corra o risco de contribuir para produzi-las ou pelo menos para endossá-las. Nesse sentido, responderia positivamente à pergunta lançada por Eric Fassin (2006) e colocada em epígrafe nesse capítulo: “Sim, é necessário falar de ‘raça’ para combater o racismo”, diria. Prosseguindo com uma hipotética resposta sua ao questionamento de Eric Fassin, suponho que àqueles que em nome do universalismo rejeitam a categorização racial, ele argumentaria que “existe uma racialização não racista”, como sugere em frase também posta em epígrafe nesse capítulo. Mas acrescentaria ainda que, sendo inevitável fazer o jogo do racismo que se quer combater, é fundamental entrar consciente na dinâmica desse jogo. Nesse sentido, se o pesquisador não pode “subestimar os efeitos da circulação da linguagem da raça do campo científico para o senso comum, nem escamotear os mal-entendidos que pode provocar uma teoria da racialização”, aponta Fassin (2010: 154), é possível, porém, “circunscrever de maneira mais rigorosa possível o que está em jogo na definição, delimitação, significação e usos deste conceito” (p. 157). E o próprio pesquisador é parte integrante desse jogo complexo, uma vez que, segundo Didier Fassin (2010: 165-168) a racialização pode ser compreendida como uma cena que envolve três personagens.

O primeiro personagem entra na trama a partir do registro da atribuição. “Um agente, um grupo, uma instituição, o Estado podem atribuir a um indivíduo ou uma coletividade a uma realidade racial”, aponta ele. Esta atribuição pode ser feita explicitamente, através da promulgação de “leis discriminatórias que supõem que cada um procure seu lugar em uma das categorias raciais definidas e seja em seguida tratado em função deste lugar”. Ela também pode ser operacionalizada implicitamente, quando as práticas discriminatórias são desenvolvidas de modo informal, afastando indivíduos

considerados indesejáveis pelo seu suposto pertencimento racial⁹⁴. A atribuição racial raramente é neutra, tanto do ponto de vista moral, quanto do político, aponta Fassin. “Ela supõem geralmente uma inferiorização do racializado, permitindo justificar, *a posteriore*, o tratamento desfavorável do qual ele é objeto”. Tal tratamento desfavorável pode se concretizar por meio da exploração, da opressão, da segregação, até mesmo da exterminação ou, de maneira mais trivial, de zombarias, de humilhações, de marginalização, complementa. Em sua atribuição mais ampla, “a discriminação racial é a tradução nos fatos da designação racial”.

Para o segundo personagem que participa da cena, a racialização significa reconhecimento. “Aquele ou aquela que é associado a um pertencimento racial e freqüentemente discriminado como tal se descobre de alguma maneira racialmente definido”⁹⁵. Isto pode levar a uma reversão do estigma e da desqualificação passa-se à valorização. Tem-se então uma luta por reconhecimento, que envolve a afirmação cultural do direito à diferença, assim como a exigência política de direitos universais⁹⁶. Todavia, aponta Didier Fassin, é interessante observar que nem todos os grupos racializados se apropriam e reverterem o estigma se reconhecendo na linguagem por meio da qual são tratados diferentemente⁹⁷. Poderíamos acrescentar que no interior de um mesmo grupo racializado existem também diferenças a esse respeito na maneira como os indivíduos se constroem como sujeitos⁹⁸.

Resta um terceiro personagem que participa da trama da racialização. Este entra na cena a partir do registro da objetivação. O observador que relata a racialização por meio de estatísticas ou descrições acrescenta uma nova dimensão aos processos de atribuição e

⁹⁴ Didier Fassin relaciona o primeiro caso com o regime de Apartheid na África do Sul e o segundo com os processos de exclusão utilizados em agências de emprego na França. Mas, como discutiremos mais adiante neste capítulo, eles podem também se referir respectivamente à segregação racial que marcou os EUA até os anos 1960 e o racismo à brasileira.

⁹⁵ Didier Fassin faz referência neste caso à célebre fórmula sartriana referente à população judaica, segundo a qual é o anti-semitismo que cria o judeu (Sartre, 198) e que poderia ser estendida para pensar que são as discriminações raciais que constroem os negros.

⁹⁶ Vale observar que ao recorrer ao conceito de reconhecimento, Didier Fassin argumenta que este se distingue da “noção comum de identidade”. Enquanto a identidade é considerada por ele “fixa”, o reconhecimento seria “dinâmico”, se tratando de “identificação”. Conforme apontado no primeiro capítulo, utilizo neste trabalho o conceito de identidade tal como pensado por Stuart Hall, que inclusive lança mão da idéia de identificação para se referir à construção das identidades, entendidas como complexos jogos políticos e não como algo estável. Sendo assim, me afasto de Fassin, quando este propõe esta distinção entre identidade e reconhecimento.

⁹⁷ No caso francês, aponta ele, este movimento é empreendido pelos negros, mas não pelos árabes.

⁹⁸ Esse ponto será retomado na segunda e na terceira partes desse trabalho.

reconhecimento. Ele duplica ambos: o primeiro, uma vez que endossa de certa forma a atribuição ao classificar os indivíduos em categorias dadas; o segundo já que ao valorizar através dos seus estudos os grupos que se constituem sob esta base, participa do seu reconhecimento. Assim, para Didier Fassin o pesquisador participa da complexa dinâmica da racialização. E se sua atividade apresenta inegavelmente uma autonomia em relação aos dois outros personagens, numerosos debates em torno da questão racial que atravessam o espaço público revelam a importância do pesquisador nessas controvérsias⁹⁹. Ao fim e ao cabo, argumenta Fassin, “o olhar do observador é sempre potencialmente político”.

A despeito de toda a complexidade que o cerca, Didier Fassin (2000: 169-170) argumenta em síntese que o conceito de racialização sobrevive a uma análise em termos de custo-benefício¹⁰⁰. Por um lado, o conceito tem um duplo custo: teórico e social. Teórico, porque o seu uso acarreta o risco de simplificar os termos das relações de alteridade e desigualdade, tornando menos visíveis outras lógicas de marginalização e exclusão assentadas em dimensões socioeconômicas, culturais ou territoriais. Social, uma vez que sua banalização e circulação no espaço público pode paradoxalmente resultar na legitimação de categorias de pensamento, as quais se busca precisamente mostrar os efeitos perversos. Quanto a esse ponto, ele adverte, conforme já sinalizado anteriormente, que seria ingenuidade e mesmo irresponsabilidade dos cientistas sociais subestimar este risco ou acreditar que é possível controlá-lo. Mas o conceito também possui benefícios. A esse respeito, Fassin acredita que é justamente num contexto como o atual – em que a idéia de racialização, ao mesmo tempo em que é negada por aqueles que racializam, se manifesta sobre formas renovadas, que não têm mais nada a ver com a velha linguagem da raça – que se revela a grande necessidade desse conceito, que não possui um caráter unívoco, mas que é fecundo.

Por tudo isso, acredita que a racialização é um conceito que possui grande utilidade para compreender algumas dinâmicas importantes das transformações das sociedades contemporâneas. Contrapondo-se aqueles que afirmam escrever contra a raça,

⁹⁹ Poderíamos acrescentar que quando se trata de um pesquisador negro esses personagens se embaralham de maneira bem mais complexa, ou mesmo, como sinaliza o próprio Didier Fassin, com o crescimento dos estudos sobre branquitude, os pesquisadores brancos têm se colocado espontaneamente, ou sido interpelados a se colocarem, também como sujeitos racializados.

¹⁰⁰ Ao recorrer, por analogia, a um raciocínio da ciência econômica, ele adverte que se trata evidentemente de uma análise de economia intelectual, que não é desprovida de consequências políticas.

argumenta que “as sociedades não estão no mesmo momento de suas histórias da questão racial e da consciência que seus membros têm sobre ela”. Ademais, “no interior de uma mesma sociedade e em um dado período, esta história se exprime de maneira diversa segundo as posições ocupadas pelos indivíduos nas relações racializadas”. Isto porque “as categorias e os grupos não possuem a mesma relação com a questão racial, uma vez que eles não têm o mesmo interesse em mobilizá-la”. Se “os dominantes ou majoritários estão mais dispostos a liquidar sua marca nos discursos, os dominados ou minoritários lembram ao contrário da permanência de sua realidade nas práticas”. Assim, dialogando com os sociólogos Paul Gilroy (2000) e Ali Rattansi (2005), Didier Fassin (2010: 169) afirma então que, se é necessário “imaginar uma cultura política para além da linha de cor”, estruturada a partir do advento do “humanismo planetário”, que se faz possível graças a um “universalismo estratégico”¹⁰¹, é preciso também, “de maneira mais realista e mais urgente, tentar entender o que nos mantém distantes desta utopia”. Defende que o conceito de racialização pode contribuir nessa empreitada; ele possui “potencialidades heurísticas para melhor compreender o mundo no qual vivemos e, talvez, transformá-lo”¹⁰². Se o conceito e a palavra em si mesma nos trazem problema, é justamente aí que reside seu interesse. “É precisamente quando ele não mais nos aparecer como problemático que deveremos decididamente abandoná-lo”, sentencia. No trecho transcrito abaixo, retirado de uma entrevista a ser publicada na revista *Horizontes Antropológicos*, ele sintetiza com clareza sua compreensão da relação entre raça, racismo e racialização.

Em primeiro lugar, vale a pena mencionar que as raças não existem. No entanto, é inegável que certas pessoas formulam discursos e conduzem ações como se elas existissem. Pode ser para rebaixar, humilhar, discriminar, separar, exterminar. Falamos neste caso de racismo. Pode ser para designar, reivindicar, contar. Falamos então de racialização. Do ponto de vista analítico, como do ponto de vista moral, o racismo não representa um problema¹⁰³, pois sabemos que ele procede de uma inferiorização ou uma negação do outro racializado e geralmente concordamos em considerar que se trata de uma prática a ser condenada, inclusive nos tribunais. Já a racialização é mais problemática, ao mesmo tempo em uma perspectiva

¹⁰¹ Estas são idéias defendidas em *Against race* por Paul Gilroy (2000: 327). Neste livro, ao falar de “universalismo estratégico”, Gilroy faz um contraponto à expressão “essencialismo estratégico”, cunhada pela crítica literária indiana Gayatri Spivak, uma das mais proeminentes representantes do chamado paradigma pós-colonial. Ela a utiliza para se referir à necessidade que grupos subalternizados possuem de recorrer à posição “essencialista” como uma solidariedade temporária capaz de levá-los a superar as distintas agendas, resultantes das diferenças que os atravessam, e agir a partir de causas comuns.

¹⁰² Didier Fassin se afasta então de Paul Gilroy e se aproxima de Ali Rattansi (2005: 71), para quem, quaisquer que sejam seus limites, o conceito de racialização permanece indispensável.

¹⁰³ Ele quer dizer que nestes casos o racismo não representa um problema, uma vez que não é objeto de controvérsias, mas de consenso. Isto não quer dizer que não o considere um problema social.

analítica (O que ela significa? O que nos permite dizer?) e moral (É ruim utilizar a linguagem racial? Como avaliar particularmente esta linguagem quando é utilizada por aqueles a quem se discrimina?). Propus então [...] a distinção entre três modalidades de racialização, me apoiando sobre os três pronomes pessoais. Na primeira pessoa, eu te atribuo uma condição racial, freqüentemente para te discriminar, eu te privo de um direito (de um emprego ou de uma habitação, por exemplo), porque te vejo como um negro ou um árabe. Na segunda pessoa, tu te reconheces e reivindicas esta identidade que te foi imposta. Tu participas de uma associação negra para melhor combater as discriminações. Na terceira pessoa, ele qualifica ou quantifica esta situação. Assim, o jornalista nomeia o problema e o demógrafo o mede. Franz Fanon e, antes dele, W.E.B. Du Bois mostraram o caráter polissêmico da racialização e a complexidade da interação na qual aquele que é marcado (“Olha, um negro!”) se reconhece (“Eu que sou vítima de discriminação enquanto negro”). [...] Em resumo: a racialização é um instrumento analítico não para certificar a idéia de raça, mas para dar conta das disputas em torno da questão racial que se desenrolam hoje. Não é o pesquisador que cria esta realidade e, mesmo se ele lamenta sua existência, lhe cabe explicá-la (Fassin, 2011: no prelo).

Tendo feito esses esclarecimentos sobre o leque de termos que fazem parte do campo semântico do vocábulo raça (relações raciais, racismo, preconceito racial, discriminação racial, anti-racismo, racialização), poderia agora apresentar a que estou me referindo quando uso a categoria questão racial nesse trabalho. Mas antes é necessário elucidar outro termo: cor. Essa é uma elucidação importante, pois no Brasil é comum ouvirmos expressões como pessoa de cor e preconceito de cor. Quanto a isso recorro ao sociólogo Antonio Sérgio Guimarães. Ressaltando que para as ciências sociais é fundamental proceder à distinção entre conceitos analíticos, isto é, aqueles que permitem a análise de um determinado conjunto de fenômenos e fazem sentido apenas no corpo de uma teoria, e conceitos “nativos”, ou seja, aqueles que circulam no mundo prático e têm um sentido específico para um determinado grupo humano, ele afirma que cor não é um conceito analítico, a não ser na pintura, na estética, na fotografia, mas uma categoria totalmente nativa. Guimarães (2003: 103) é explícito a esse respeito no trecho abaixo:

Parto da crítica à categoria “cor”, pois a análise dessa categoria no Brasil nos leva à conclusão, sem grande dificuldade, de que a classificação por cor é orientada por um discurso sobre qualidades, atitudes e essências transmitidas por sangue, que remontam a uma origem ancestral comum numa das “subespécies humanas”. [...] O meu argumento é o seguinte: “cor” não é uma categoria objetiva, cor é uma categoria racial, pois quando se classificam as pessoas como negros, mulatos ou pardos é a idéia de raça que orienta essa forma de classificação.

Se concordarmos com Antonio Sérgio Guimarães, como faço nesse trabalho, temos então que cor é a linguagem ordinária que as pessoas no Brasil, e também em outros

lugares, utilizam para falar de raça¹⁰⁴. E nesse sentido, retomo o conceito de racialização, e também as discussões sobre identidade empreendidas no capítulo anterior, pra dizer que negro, branco e pardo não podem ser definidos como uma essência. Não podem ser definidos como uma essência porque não existe um traço irreduzível que defina de uma vez por todas o que é ser negro. Como bem apontou o professor Kabengele Munanga, numa frase posta em epígrafe nesse capítulo, as definições de negro, branco e mestiço não significam a mesma coisa nos Estados Unidos, Brasil, África do Sul e Inglaterra¹⁰⁵.

Há ainda outras consequências dessa idéia de que negro, branco e pardo não podem ser definidos como uma essência. Em “Pele negra, máscaras brancas”, Franz Fanon (2008: 191) afirmou: “O preto não é. Não mais do que o branco”. Com essas duas sentenças, Fanon faz uma crítica ao essencialismo na construção das identidades raciais. Entendo sua afirmativa de que “o preto não é”, “não mais do que o branco”, como uma defesa de que uma pessoa não é negra em essência, ela torna-se negra, pra utilizar um argumento desenvolvido por Souza (1983). E podemos acrescentar que ela se torna negra porque é assim designada numa sociedade atravessada pelo racismo, o que significa muitas vezes algo incômodo, como expressou tão bem o intelectual negro Du Bois (2007: 11) ao afirmar que “é uma sensação bizarra essa dupla consciência, esse sentimento de constantemente se olhar pelos olhos de um outro”. Mas ela se torna negra também por afirmar-se negra, por reivindicar essa identificação, recorrendo assim a uma racialização não racista. É nesse sentido que entendo também a contraposição feita por Guerreiro Ramos entre o negro-tema e o negro-vida, em frase posta em epígrafe na introdução deste trabalho. Para ele, o negro-tema é objeto: uma coisa examinada, olhada, vista, ora como ser mumificado, ora como ser curioso, ou de qualquer modo como um risco, um traço da realidade nacional que chama a atenção. O negro-vida, por sua vez, é sujeito e vem assumindo seu destino, fazendo-se a si próprio, segundo lhe têm permitido as condições particulares da sociedade brasileira. Um sujeito que não se deixa imobilizar,

¹⁰⁴ Digo que também em outros lugares, porque tanto nos Estados Unidos, como na África do Sul e Inglaterra o termo *coloured* foi, e é por vezes ainda, utilizada para fazer referência a negros ou mestiços.

¹⁰⁵ Para Munanga (2004), nos EUA o sistema de classificação racial é resultante de uma idéia de raça baseada na definição genotípica e exclusivista. Ou seja, prevalece nesse país o critério da hipodescendência, sendo considerado negro o indivíduo que possui uma gota de sangue “negro” nas veias. Já no Brasil os indivíduos são classificados racialmente, sobretudo, a partir de traços fenotípicos: como a cor da pele, o tipo do cabelo e a espessura do nariz e dos lábios. Esses diferentes sistemas classificatórios deram origem a preconceitos distintos, definidos por Oracy Nogueira (1985) como preconceito de origem (EUA) e preconceito de marca (Brasil).

por ser despistador, protéico, multiforme, arredo a uma versão definitiva, já que é hoje o que não era ontem e será amanhã o que não é hoje.

A partir das sentenças de Fanon é possível compreender também que não existe um termo que seja mais apropriado *a priori* para se referir às pessoas que reivindicam uma identidade racial negra. Fanon, por exemplo, falando a partir da França e seu domínio colonial, utiliza o termo preto, o mesmo utilizado por Pap Ndiaye (2007), em um livro significativamente denominado “La condition noire: essai sur une minorité française”. Isso porque nesse contexto o vocábulo negro (*nègre*) é considerado ofensivo, possuindo uma carga semântica racista. No Brasil, os termos preto e pessoa de cor já foram largamente utilizados em referência a uma identidade racial negra positivamente afirmada, como nos anos 1930 e 1940 no âmbito da Frente Negra Brasileira, à qual farei referência mais adiante. Todavia, hoje é o termo negro que carrega esse sentido positivo. No atual contexto das disputas políticas em torno da identidade racial um militante do movimento negro pode até mesmo se irritar se for designado como pessoa de cor. “De que cor?”, perguntaria ele, afirmando em seguida que “o branco também é uma cor”. E aqui entra um último ponto sobre a crítica ao essencialismo nas identidades raciais que gostaria de chamar a atenção.

A sentença de Fanon “O negro não é” vem imediatamente complementada por outra: “Não mais que o branco”. Nem brancos, nem negros são algo em essência. Mas o indivíduo tido como negro é pensado assim na lógica racista. Ele é.... E os adjetivos que acompanharam o sujeito e o verbo nessa frase foram por muito tempo (e na cabeça de um racista ainda são): feio, fedorento, promíscuo, estúpido, preguiçoso, irresponsável, malandro). Já o branco não é pensado (e nem se pensa) a partir de uma identidade racial. Ele não é (nem foi) objeto da racializado por *outro*, nem sujeito da racialização de si mesmo. Uma pessoa branca pensa sua identidade a partir de outras localizações sociais: regional, nacional, de classe, de gênero, profissional, mas nunca, ou quase nunca, como racial. A não ser numa situação em que, tendo saído do seu país de origem, viva em outro a experiência de ser classificado racialmente. É o caso de muitos brasileiros pardos que, por serem socialmente brancos, não se identificam como negros, mas que ao chegarem aos Estados Unidos percebem que não são brancos, podendo ser identificados

como negros¹⁰⁶. De toda forma, se o branco não se pensa a partir da sua identidade racial, ele pode ser interpelado a assim pensar. Nesse sentido a suposta reação de um militante negro de que não gosta de ser chamado de pessoa de cor, prefere ser chamado de negro, pois afinal o termo pessoa de cor não especifica qual a cor dessa pessoa uma vez que branco também é uma cor, poderia ser levada às últimas consequências e pensada não apenas pelo negativo (não quero ser chamado pessoa de cor), mas também pelo positivo (a pessoa branca também é uma pessoa de cor). Essa operação retiraria o branco de um suposto universalismo (o intelectual, o advogado, o executivo, e não o intelectual branco, o advogado branco e o executivo branco), podendo assim contribuir com a problematização e o enfrentamento do confinamento racial que caracterizam o sistema universitário, o campo jurídico e certamente o mundo corporativo no Brasil (Carvalho, 2006).

Gostaria finalmente de ressaltar, a partir de todos os conceitos trabalhados até aqui, que do ponto de vista que assumo nesse trabalho não importa que todos os brasileiros (os brancos, os pretos, os pardos, os amarelos e os indígenas, para usar a terminologia do IBGE) sejam mestiços, do ponto de vista biológico, isto é, que possuam entre seus ascendentes indivíduos dos diferentes grupos populacionais que formaram o Brasil ou de estrangeiros. Seja como for, ao viverem suas vidas e construírem as suas experiências em nosso país, esses mestiços serão identificados de acordo com as classificações de raça/cor presentes no imaginário brasileiro e poderão, ou não, se identificar com base nessas mesmas classificações, com ou sem concordância com a forma como são identificados. Isso quer dizer que uma pessoa vista como negra pode se perceber parda, uma vista como parda pode se perceber branca, ou negra, outra vista como branca pode se perceber parda ou negra, e assim sucessivamente. As identidades, de uma maneira geral, e as identidades raciais em particular, são jogos de espelhos, marcados pela auto-identificação e pela identificação pelos outros.

Tendo situado alguns conceitos que orientam esse trabalho, cabe esclarecer a que estou me referindo quando falo em questão racial. Uso aqui essa expressão em analogia ao termo questão social. No século XIX o termo questão social foi forjado nos países desenvolvidos economicamente para fazer referência ao problema da exploração do

¹⁰⁶ Situações desse tipo são abundantemente descritas por Oracy Nogueira (1985).

trabalho, das desigualdades econômicas e da pobreza resultantes da emergência da sociedade de classes a partir da revolução industrial (Castel, 1995)¹⁰⁷. Analogamente, utilizo o termo questão racial para fazer referência à forma como a idéia socialmente construída de raça classifica as pessoas numa dada sociedade, resultando em consequências concretas em termos de inclusão ou exclusão no acesso aos bens materiais e simbólicos produzidos por esta sociedade. Dito isso, cabe apresentar os contextos em que a questão racial se insere na sociedade brasileira.

Contextos

Desde o final do século XVI o Brasil passou a receber grandes contingentes de negros africanos transformados não apenas em mão-de-obra forçada nos engenhos da colônia portuguesa, como em mercadoria que circulava no comércio transatlântico¹⁰⁸. Eles criaram estratégias de resistência à situação em que se encontravam (Reis e Silva, 1989). A mais radical delas foi certamente a fuga dos engenhos e criação de quilombos, sendo o Quilombo de Palmares, fundado na Serra da Barriga no território atualmente ocupado pelo estado de Alagoas, e liderado por Zumbi dos Palmares, o principal deles¹⁰⁹. A participação dos negros africanos na formação do país fez com que, após a abolição da escravidão em 1888, a questão racial emergisse tanto como uma dimensão central da reflexão de estudiosos das ciências sociais sobre a constituição da sociedade brasileira, quanto como uma arena de disputas da população afro-brasileira em busca da verdadeira inclusão social que não veio com a liberdade formal (Andrews, 1998; Fernandes, 2008). Mas quais foram as bases da reflexão das ciências sociais sobre a centralidade da questão racial na constituição da sociedade nacional? Como se organizaram as disputas por inclusão empreendidas pelos afro-descendentes no período pós-abolição? Vejamos nas próximas seções um breve resumo a esse respeito.

¹⁰⁷ Questão que sofre metamorfoses ao longo do tempo e, após relativo desaparecimento durante os chamados 30 anos gloriosos de crescimento do capitalismo, entre o final da segunda guerra mundial em 1945 e o primeiro choque do petróleo em meados dos anos 1970, ressurge, dessa vez sobre a capa do desemprego estrutural e da precarização do trabalho (Castel, 1999).

¹⁰⁸ Segundo o historiador George Andrews (1998), dentre as nações do Novo Mundo o Brasil foi aquela que recebeu mais africanos. Ele afirma ainda que em termos números absolutos o país abriga atualmente a maior população negra do mundo.

¹⁰⁹ A organização de irmandades religiosas no interior do catolicismo e a reelaboração em território brasileiro de religiões de matriz africana, como o candomblé, representaram (e representam ainda) outras estratégias de resistência das populações afro-brasileiras (Bastide, 1971; Siqueira, 1998).

Do racismo científico à democracia racial: a questão racial nas ciências sociais

Como reflexo do contexto *societal* no qual estavam inseridas, as ciências sociais no Brasil foram duradouramente marcadas pela questão racial. No que se refere ao campo antropológico, por exemplo, pode-se dizer que os estudos raciais representam para a história da antropologia praticada no Brasil algo equivalente ao que os estudos de parentesco significam para as antropologias centrais¹¹⁰. Em ambos os casos é possível notar como as pesquisas foram orientadas pelos paradigmas que compõem a matriz disciplinar da antropologia, tais como o evolucionismo, o culturalismo, o funcionalismo e o marxismo. Não tenho pretensões, nem condições de fazer uma reconstrução dos estudos de relações sociais nos campos da sociologia e da antropologia no Brasil. O que segue é apenas um breve resumo.

Em conformidade com a discussão conceitual apresentada na seção precedente, gostaria de iniciá-lo apontando que a discussão sobre a questão racial nas ciências sociais brasileiras foi inaugurada no final do século XIX numa perspectiva evolucionista por Nina Rodrigues, que trabalhava a partir do conceito biológico de raça¹¹¹. Isso fica evidente, como aponta o professor Kabengele Munanga (2006: 8), quando “já na introdução do *Animismo fetichista dos negros baianos*, Nina Rodrigues apresenta claramente seus objetivos: contribuir à compreensão da influência social exercida pela raça negra no Brasil, ajudar na elucidação das graves questões sociais relativas aos destinos do povo brasileiro em formação, graves problemas devidos à mistura de raças, contrariamente ao que aconteceu na América do Norte, segundo ele”. Vê-se, portanto, que se tratava de um estudioso que não apenas refletia sobre a questão racial no Brasil orientado pelo paradigma racista, próprio ao seu tempo, como também de alguém que via com muito receio o cruzamento de raças que marcava a sociedade brasileira. Conforme apontou Munanga (2006), Nina “condena as autoridades de seu país, por não ter evitado a mistura entre as raças branca, negra e americana (p.12)”, isto não apenas porque para ele o índio e o negro eram “espécies incapazes” (p. 15), possuindo este último uma “inteligência rudimentar” (p. 12), mas, sobretudo, porque considerava que

¹¹⁰ O termo antropologias centrais é utilizado aqui no sentido atribuído por Cardoso de Oliveira e Ruben (1995), isto é, fazendo referência à produção antropológica daqueles países que constituíram o núcleo fundador da Antropologia, sobretudo a Inglaterra, a França e os Estados Unidos.

¹¹¹ Vale destacar que, conforme apontou Munanga (2006), Nina foi muito mais longe do que os próprios evolucionistas, como Spencer e Taylor, no quais se inspirou, uma vez que falava da fraca capacidade mental do negro, ao passo que seus inspiradores se referiam a um atraso histórico.

“a mistura entre raças de homens dessemelhantes parece produzir um tipo sem valor, que não serve nem para o modo de viver da raça superior, nem para o da raça inferior” (p. 16). Essa perspectiva pessimista quanto à mestiçagem professada por Nina Rodrigues não era compartilhada por todos os intelectuais do seu tempo. Autores como Silvio Romero, Oliveira Vianna e João Batista de Lacerda enxergavam a mistura de raças de uma perspectiva diametralmente oposta. Na visão deles, ela permitiria o branqueamento da população brasileira, necessário para dar ao Brasil a possibilidade de vir a se tornar uma grande potência (Munanga, 2004 e 2006). Ou seja, tratava-se de um elogio à mestiçagem elaborado a partir do mesmo paradigma racista.

Esse pensamento racista que predominava no nosso país explica o fato de que com a abolição da escravatura em 1888 e a proclamação de república em 1889, no momento em que se abolia o sistema colonial escravista e fazia-se a transição para uma sociedade capitalista, assentada no trabalho livre e remunerado, não ter havido no Brasil uma preocupação com a inserção do negro na sociedade de classes. Ou seja, nesse momento o Estado não realizou nenhuma ação que corrigisse as desigualdades criadas pela escravização dos negros, algo que denominaríamos hoje de política pública. Ao contrário, foram os senhores de engenho que se beneficiaram de medidas compensatórias. Eles foram indenizados pelo Estado brasileiro, em virtude de estarem perdendo parte do seu patrimônio (Fernandes, 2008). Ademais, a política oficial de branqueamento estimulou, no final do século XIX e início do século XX, a imigração européia, quando milhões de portugueses, espanhóis, italianos, japoneses, alemães, sírios, libaneses vieram para o país com passagem de graça para se instalarem como colonos na zona rural, ou operários da industrialização que se iniciava, alijando assim do mercado de trabalho a população negra e mestiça (Andrews, 1998; Fernandes, 2008)¹¹².

Foi a partir dos anos 1930 com a obra de Gilberto Freyre (2003) que a mestiçagem passou a ser elogiada de uma maneira distinta, que superava o racismo científico. Influenciado dentre outros pelo antropólogo Franz Boas, pai do culturalismo americano

¹¹² Andrews (1998) demonstra que, embora Florestan Fernandes (2008) argumente que o negro, em virtude da exploração a que esteve submetido pelo sistema colonial escravista, não estivesse preparado para competir pelos postos de trabalho que se abriam nas indústrias nascentes em São Paulo com o imigrante, visto que este era originário de países que já haviam feito suas revoluções industriais, a verdade é que muitos desses imigrantes eram provenientes de zonas rurais em seus países de origem e não estavam *a priori* mais habilitados tecnicamente do que os negros para o trabalho fabril.

(Pallares-Burke, 2005), Freyre apresentava o Brasil como um país mestiço e o brasileiro como uma meta-raça. Apesar de ter descrito em *Casa Grande e Senzala* situações em que as relações entre brancos e negros eram marcadas não apenas por uma assimetria, mas pelo sadismo, preferiu celebrar o Brasil como um paraíso racial. Isto porque, do seu ponto de vista, quando comparada ao modelo colonial inglês, a colonização portuguesa seria mais amena no que se refere às relações raciais, permitindo e até estimulando a miscigenação. Resultou daí a idéia de que o Brasil levava para o mundo a mensagem da democracia racial, isto é, de uma nação mestiça na qual brancos, negros e índios conviviam harmoniosamente.

Diante dos horrores cometidos em nome da pureza racial pelo nazi-facismo na segunda guerra mundial, a mensagem da democracia racial brasileira chegava aos ouvidos do mundo com uma promessa, uma esperança. No início da década de 1950 a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura financiou então um conjunto de pesquisas a ser realizado no Brasil com o intuito de olhar mais de perto a realidade racial brasileira e quem sabe multiplicar a experiência supostamente bem sucedida para países onde o racismo era persistente, como os Estados Unidos e a África do Sul. O Projeto Unesco, como veio a ser conhecido, contou com estudos realizados tanto em regiões do país àquela época mais tradicionais do ponto de vista do desenvolvimento econômico, como o Nordeste, quanto em centros que viviam acelerado processo de modernização capitalista, como as cidades do Rio de Janeiro e de São Paulo (Maio, 1999).

Das pesquisas realizadas em São Paulo sob a coordenação de Roger Bastide e Florestan Fernandes resultou uma conclusão inequívoca: a democracia racial brasileira é um mito, isto é uma representação enganosa que construímos sobre nós mesmos (Bastide e Fernandes, 2008). Fernandes (2008) se debruçou mais detidamente sobre os dados recolhidos na pesquisa e concluiu que o que se considerava como democracia racial era na realidade uma ideologia de dominação que encobria a ausência de democratização da riqueza, da cultura e do poder entre negros e brancos, uma vez que os negros foram integrados de forma tardia e subordinada na sociedade de classes no Brasil.

Todavia, Florestan Fernandes (2008) acreditava que, com o avanço do capitalismo no Brasil e a conseqüente mobilidade social dos negros, a discriminação racial e as

desigualdades raciais desapareceriam. Acredito que, a despeito do seu trabalho brilhante no sentido de denunciar a presença do racismo no Brasil e mesmo de evidenciar os esforços realizados pelos negros para superar o preconceito e a discriminação de que eram vítimas, Florestan tenha cometido um equívoco apontado por Alain Touraine (1973) a que fiz referência no capítulo anterior: acreditar que a ordem social possui uma garantia meta-social de existência. Neste caso esta garantia meta-social seria de natureza econômica. Isto porque ele acreditava que a pressão de forças econômicas impessoais faria com que o racismo desaparecesse no Brasil. Este era apenas um arcaísmo, uma sobrevivência do período colonial-escravista. Com a entrada do país na modernidade, na medida em que completasse sua revolução burguesa, essa marca do seu passado pré-moderno se apagaria, uma vez que na lógica da organização científica do trabalho própria ao sistema capitalista o que importa é a exploração do indivíduo tecnicamente qualificado, independente de ser este branco ou negro. Assim, com Florestan emerge uma interpretação do Brasil segundo a qual a subordinação dos negros se deve a uma questão de classe e não a uma questão de raça¹¹³.

Mas lembremos que para Touraine (1973) é preciso que o sociólogo se distancie em relação ao que denomina de historicismo, segundo o qual haveria que buscar na história um sentido que explicasse a dinâmica da sociedade. Para além do historicismo, é a historicidade de uma sociedade que seria preciso entender. Parece-me que Florestan, ainda que apresente as lutas do povo negro, se concentra mais no historicismo do que na historicidade. Isso fica evidente na definição que dá ao seu trabalho em uma frase colocada em epígrafe na introdução dessa tese. “Em seu sentido literal, a análise desenvolvida é um estudo de como o Povo emerge na história. [...] E nos aventuramos a ele, por intermédio do negro e do mulato, porque foi esse contingente da população nacional que teve o pior ponto de partida para a integração ao regime social que se

¹¹³ Essa interpretação era corroborada por Thales de Azevedo. Este, ancorado nos resultados de uma pesquisa feita na Bahia para o mesmo Projeto Unesco, havia apontado a existência de uma sobreposição na estrutura social brasileira entre duas hierarquias: uma ordem econômica de classes sociais e uma ordem de status e prestígio baseada em marcas como a cor, que, conforme argumentei anteriormente representa a forma que os indivíduos utilizam mais espontaneamente quando se referem à categoria raça na sociedade brasileira. A sua teorização equacionava, em um pólo da hierarquia, os brancos ou ricos e no outro os pretos ou pobres. Maneiras de falar e vestir, privilégios jurídicos e políticos, universos religiosos e estéticos separavam “brancos-ricos” de “pretos-pobres”. Aqueles que cruzavam essa barreira perdiam sua “cor” original ou fenotípica, para “embranquecer” ou “empretecer”, conforme o caso. Assim, para Azevedo (1996) os “brancos” eram não apenas os ricos, mas também a classe média mestiça e letrada, ao passo que os “pretos” eram os pobres e iletrados, ainda quando de cor branca. Sua explicação aparece de forma simplificada no ditado popular segundo o qual “branco pobre é preto, e preto rico é branco”.

formou ao longo da desagregação da ordem social escravocrata e senhorial e do desenvolvimento posterior do capitalismo no Brasil”, afirmou Fernandes. Ou seja, trata-se em seu trabalho de privilegiar a análise de como o povo [negro] emerge na história e não de como este mesmo povo luta pelo domínio da historicidade.

Passou-se mais de 40 anos desta formulação do professor Florestan. À desconstrução do mito da democracia racial operada por ele, seguiram-se outros estudos que evidenciaram a complexa imbricação entre raça e classe no Brasil. Então, essa esperança expressa por Fernandes (2008) de que com a consolidação da sociedade de classes os negros teriam uma integração plena, ainda que tardia, no Brasil, foi rejeitada, dentre outros, por Carlos Hasenbalg e Nelson do Valle Silva. Eles chamaram a atenção para o que denominaram de um ciclo cumulativo de desvantagens dos negros. Trabalhando sobre uma base estatística, demonstraram que não apenas o ponto de partida dos negros é desvantajoso, em função da herança do passado colonial escravista, mas que, em diversas esferas da dinâmica social, como a educação e o mercado de trabalho, somam-se novas discriminações que aumentam a sua desvantagem (Hasenbalg, 1979; Hasenbalg e Silva, 1992). Portanto, não se pode responsabilizar apenas o passado pela desigualdade na distribuição das oportunidades e da riqueza entre negros e brancos. É preciso também olhar para o presente e perceber como o preconceito racial se atualiza.

Mas se não se pode analisar a integração dos negros à sociedade brasileira por meio de uma garantia meta-social da dinâmica *societal*, então onde seria possível encontrar fatores para sua explicação? Nas lutas em torno da historicidade, no reconhecimento de que os negros não apenas emergem na história, eles a fazem, é minha resposta, inspirada em Touraine. Nessa linha de raciocínio, é preciso então reconstruir as lutas empreendidas pelos movimentos negros no Brasil para compreender a politização que a questão racial ganhou na sociedade brasileira contemporânea. Não tenho pretensões, nem condições, de fazer uma ampla reconstrução da trajetória do movimento negro brasileiro. Meu propósito aqui é tão somente o de realizar um breve resumo das lutas anti-racistas no período pós-abolição, uma vez que, como tentarei demonstrar nos capítulos seguintes, elas ajudam a compreender as mudanças que se processaram na construção das trajetórias profissionais dos executivos negros em São Paulo entre o final dos anos 1970 e o início do século XXI.

A questão racial nas lutas do movimento negro¹¹⁴

Gostaria de seguir uma periodização para caracterizar as lutas anti-racistas no Brasil pós-abolição que tem sido amplamente aceita. De acordo com ela teríamos 4 marcos centrais nessas lutas: a) a emergência de uma imprensa negra nos anos 1920 que resultou na formação da Frente Negra Brasileira em 1931; b) a criação do Teatro Experimental do Negro em 1944; c) a fundação do Movimento Negro Unificado em 1978; d) a criação de diversas ONGs surgidas do movimento negro a partir do final dos anos 1980 e início dos anos 1990. Faço a seguir uma síntese de cada um desses marcos.

A emergência de uma imprensa negra e a formação da Frente Negra Brasileira

O início do século XX viu nascer em São Paulo uma série de associações recreativas que promoviam atividades culturais e de lazer de voltadas para afro-descendentes em ascensão social¹¹⁵. A maioria delas criou jornais, pra funcionar como veículo de divulgação e informação sobre suas atividades (Paim, 1993; Santos, 2007). A partir da década de 1920 pode ser sentida uma mudança na linha editorial desses veículos. Eles, ou pelo menos os mais importantes dentre eles, passaram a tratar não apenas dos eventos sociais. Incorporaram em suas pautas questões sociais, econômicas e políticas. Assim, iniciaram uma luta contra o preconceito e a discriminação racial, por meio da publicação em seus editoriais e demais seções, de denúncias e protestos.

Configuraram-se assim como uma imprensa negra, que a despeito de diferenças entre os veículos, se especializara nas precárias condições de saúde, habitação e emprego dos “homens de cor”, sobretudo os que viviam nos centros urbanos, no período pós-abolição, bem como na segregação e violência experimentada por este segmento populacional, em resposta à pouca atenção que os órgãos de imprensa da época davam a

¹¹⁴ Embora tenha consciência que a luta anti-racista no Brasil é encampada hoje (como nos períodos anteriores) por uma pluralidade de grupos e organizações, com ideários e estratégias distintos, optei por utilizar aqui o termo movimento negro no singular. Isso porque ao mapear a trajetória desse movimento, tentarei capturar o discurso predominante em cada fase. Entendo no entanto que se trata de um movimento plural.

¹¹⁵ Tratou-se de uma reação ao racismo por parte desse segmento da população brasileira, uma vez que muitos negros foram impedidos, em razão de sua raça/cor, de entrar em espaços de entretenimento freqüentados pelos brancos (Paim, 1993; Andrews, 1998; Santos, 2007).

essas questões (Paim, 1993; Andrews, 1998; Santos, 2007)¹¹⁶. Além da denúncia e do protesto contra o preconceito e a discriminação racial, esses jornais, dentre os quais se destacava “O Clarim da Alvorada”, editado por José Correa Leite e Jayme Aguiar e publicado regularmente entre 1924 e 1932 com tiragem de mil a dois exemplares por número, incentivou fortemente a escolarização dos negros, por considerar a educação formal uma condição indispensável para a superação da situação em que esse segmento populacional se encontrava¹¹⁷. Podem ser pensados então como manifestações de um contra público subalterno, no sentido que lhe atribui Nancy Fraser (2005), uma vez que representavam arenas discursivas paralelas nas quais os negros debatiam seus problemas, desenvolviam uma interpretação própria de sua identidade e de seus interesses, enfim, formulavam discursos contestatórios à narrativa oficial sobre a questão racial no Brasil, segundo a qual não havia problemas ligados ao racismo no país.

Mas para Fraser os contra públicos, nascidos em reação à exclusão no interior do espaço público mais amplo, devem contribuir, no entanto, com seu alargamento, dirigindo esforços para influenciar os debates políticos societais. Esse propósito seria alcançado apenas com a criação da Frente Negra Brasileira. Oficialmente fundada em 1931 por lideranças que haviam fundado ou contribuído com *O Clarim da Alvorada*, como José Correia Leite e Arlindo Veiga dos Santos, mas contando com a articulação de editores e produtores de diversos outros jornais da época, a Frente Negra é considerada o maior movimento negro pós-abolição organizado no Brasil na primeira metade do século XX. Seu sucesso superou as expectativas dos seus fundadores, tendo a entidade se expandido por todo o estado de São Paulo e outras regiões do país (Andrews, 1998).

¹¹⁶ Vale destacar que enquanto jornais como *O Kosmos* e *O Alfinete* denunciavam abertamente a existência de preconceito e discriminação racial no Brasil, *O Clarim da Alvorada* propagava que não havia racismo a se combater no Brasil, uma vez que, os “homens de cor” viviam em perfeita harmonia não apenas com os brancos, mas também com o elemento estrangeiro. Todavia, embora a maioria dos veículos que compôs essa imprensa negra tenha inicialmente aderido à idéia de que a sociedade brasileira se caracterizava por uma harmonia racial, a verdade é que eles foram revendo suas posições e mesmo *O Clarim* reconheceu que “no Brasil a igualdade das raças é uma mentira” (Andrews, 1998: 217).

¹¹⁷ Os editores de *O Clarim da Alvorada* estiveram, inclusive, entre os principais responsáveis pela criação do Centro Cívico Palmares, uma entidade assim denominada em homenagem ao Quilombo de Palmares e que se destinava a proporcionar uma biblioteca cooperativa para a comunidade negra. Propuseram também a criação do *Congresso da Mocidade dos Homens de Cor*, partido político que deveria representar os interesses da população afro-descendente, algo que entretanto não se concretizou.

A FNB possuía um caráter claramente político e sua mensagem maior pode ser sintetizada no *slogan* “elevação da raça”. Com esta frase de efeito buscava mobilizar os “homens de cor” a assumirem uma conduta íntegra e ocuparem postos de destaque na sociedade brasileira. Para isso, entretanto, seria preciso combater o preconceito racial, o que fazia através da publicação do jornal “A voz da raça”, mas também através de diversas outras ações, conforme ressaltou Andrews (1998: 232) no trecho transcrito abaixo.

A Frente subvencionou cursos de alfabetização e vocacionais para adultos, e montou uma escola elementar¹¹⁸. Criou uma clínica que oferecia cuidado médico e odontológico a baixo custo, e seu departamento legal proporcionava assistência aos membros envolvidos em disputas com proprietários de terras ou com patrões. Também oferecia benefícios de auxílio mútuo e estabeleceu uma cooperativa de crédito como parte de uma campanha “compre a casa própria”, destinada a ajudar os afro-brasileiros a escapar dos porões fétidos do centro da cidade, comprando terrenos e casas nos então subúrbios periféricos de Jabaquara, Saúde e Casa Verde.

Mas a FNB não fora criada pra ser apenas um lugar de reagrupamento e de produção de discursos contestatórios, o que configura os contra públicos subalternos. Ela aspirava também influenciar os debates políticos societais. Nesse sentido atuou como grupo de pressão em questões relativas à discriminação racial, obtendo algumas vitórias importantes. Uma das mais expressivas diz respeito a questão da barreira ao ingresso de negros na Guarda Civil, algo que o Centro Cívico Palmares havia tentado, sem sucesso, resolver na década de 1920. O imbróglio era o seguinte: embora não existisse qualquer lei nos estatutos da instituição impedindo a admissão de negros, havia um veto informal. Em 1928, por exemplo, o comandante da Guarda havia declarado que ao permitir a entrada de negros, corria-se o risco de “abrir as portas [da instituição] a morféticos e a portadores de defeitos físicos” (Fernandes, 1978: 301)¹¹⁹. Os líderes da Frente Negra recorreram diretamente ao então presidente Getúlio Vargas que, após recebê-los, ordenou, em 1932, que a Guarda alistasse imediatamente 200 recrutas negros. Ademais, no decorrer da década de 1930 cerca de 500 afro-brasileiros ingressaram na milícia do

¹¹⁸ Essa escola funcionou inicialmente de maneira extra-oficial, mas em meados de 1934 foi reconhecida pelo governo do estado de São Paulo, que chegou a nomear professores para trabalharem nela. Ademais, a FNB oferecia cursos preparatórios para a admissão em outros níveis educacionais e aulas de inglês, podendo ser considerada uma precursora dos atuais pré-vestibulares para negros e carentes (Santos, 2007).

¹¹⁹ Cito essa edição de *A integração do negro na sociedade de classes*, porque só nela consegui identificar a passagem transcrita. Mas na maior parte da redação final desse texto, trabalhei com a nova edição, lançada em 2008, que é a que consta nas referências.

estado de São Paulo, tendo um deles ascendido ao posto de coronel (Ferrara apud Andrews, 1998; Gomes apud Santos, 2007).

Ademais, para além da estratégia de influenciar os debates travados no espaço público, a FNB buscou mesmo se inserir no sistema político. Nesse sentido, uma das suas principais lideranças, Arlindo Veiga dos Santos, concorreu a uma vaga na assembleia municipal de São Paulo em 1933, não conseguindo se eleger. E em 1936 a Frente retoma o projeto de criação do *Congresso da Mocidade dos Homens de Cor*, institucionalizando-se como partido político. Um ano mais tarde, entretanto, acontece o golpe que instaura o Estado Novo e Getúlio Vargas decreta o fechamento de todos os partidos, inclusive a Frente Negra Brasileira. Durante a ditadura que caracterizou politicamente o período entre 1937 e 1945, houve um refluxo dos movimentos sociais, dentre eles da luta negra¹²⁰. Nas palavras de Santos (2007: 83-84), “interrompia-se uma das primeiras tentativas de ação coletiva dos pretos e pardos, após a abolição, de lançaram-se como sujeitos da sua história na esfera pública brasileira, colocando a questão racial no mesmo nível das demais questões importantes da vida pública brasileira”. De toda forma a FNB deixou sua mensagem de luta: elevação da raça, progresso material e integração plena dos negros à sociedade brasileira. Ainda que essa mensagem, como ressaltou um dos participantes da Frente, Abdias do Nascimento, possuísse um caráter assimilacionista, não reivindicando uma identidade étnica específica e nem questionando o caráter eurocêntrico da sociedade brasileira (Nascimento e Nascimento, 2000)¹²¹.

¹²⁰ Um dos fundadores da Frente Negra, Raul Joviniano Amaral, propõe a criação de outra entidade, a União Negra Brasileira, para substituir (e dar prosseguimento) aos trabalhos da extinta FNB, mas o projeto não é exitoso. A situação política do país era francamente desfavorável à vida associativa, uma vez que a repressão via atos subversivos em qualquer organização. Assim, o jornal *A Voz da Raça*, publicado pela FNB, deixa de circular dada à censura imposta a todos os órgãos de imprensa, e a União Negra Brasileira “morre” em 1938, exatamente quando se comemoravam 50 anos da Abolição.

¹²¹ Vale lembrar que, embora tenha participado da FNB, Abdias do Nascimento não assumiu nenhum cargo de liderança na entidade, uma vez que estava servindo ao exército nesse período, o que lhe impedia de engajar-se em qualquer associação de caráter político. Cabe destacar também que em sua apreciação sobre a entidade, ele reconhece os limites, mas também a importância da FNB, bem como sua inscrição no contexto próprio de sua época (Nascimento e Nascimento, 2000).

O Teatro Experimental do Negro

Abdias do Nascimento é justamente o principal protagonista do segundo marco das lutas anti-racistas no Brasil pós-abolição: o Teatro Experimental do Negro. No interregno democrático vivido pelo Brasil entre o fim do Estado Novo e a Ditadura Militar instaurada em 1964, ressurgiram em São Paulo algumas entidades do movimento negro e alguns jornais da imprensa negra, mas nada tivesse a expressão alcançada pela Frente Negra Brasileira (Santos, 2007). Algo semelhante só viria a acontecer com a fundação do TEN no ano de 1944 no Rio de Janeiro. Segundo Santos (2007: 87), esta experiência visava “protestar contra a discriminação racial, formar atores e dramaturgos negros capazes de ler a realidade racial do Brasil, bem como resgatar a herança africana na sociedade brasileira, que naquela época era negada e relegada pelo eurocentrismo da cultura brasileira”. É de fato nesses termos que seu fundador a pensa, como revela o trecho de um dos seus artigos, transcrito abaixo.

O TEN continuava a tradição de protesto e organização político social, mas integrava a essa dimensão a reivindicação da diferença: o negro não procurava apenas integrar-se à sociedade “branca” dominante, assumindo com sua aquela bagagem cultural européia que se impunha como “universal”. Ao contrário, o TEM reivindicava o reconhecimento do valor civilizatório da herança africana e da personalidade afro-brasileira. Assumia e trabalhava a sua identidade específica, exigindo que a diferença deixasse de ser transformada em desigualdade (Nascimento e Nascimento, 2000: 206-207).

Embora tenha sido criado como um “laboratório de experimentação cultural e artística” (Nascimento, 1980: 68), durante a sua existência, no período entre as décadas de 1940 e 1960, o TEN não limitou suas atividades à dramaturgia. É verdade que a formação de atores, produtores e diretores negros, muitos dos quais oriundos das camadas populares (empregadas domésticas, operários, motoristas, *office-boys*), foi a sua principal missão, e a que o tornou mais conhecido, mas não foi a única (Santos, 2007). Muitos desses trabalhadores que foram formados na área do teatro pelo TEN eram analfabetos, conseqüentemente ensiná-los a ler e escrever, contribuir também com sua educação formal, tornou-se primordial. Ademais, em sua luta contra a ideologia racista, em seu combate contra a discriminação racial o TEN organizou ou patrocinou diversos congressos e conferências nacionais. Foram eventos como a Convenção Nacional do Negro (1945-1946), a Conferência Nacional do Negro (1949) e 1º Congresso do Negro Brasileiro (1950), que “possibilitam aos negros refletir sobre a questão racial e a sua

marginalização na sociedade brasileira” (Santos, 2007: 91). Ademais, discutia e apresentava proposições contra o racismo e a favor da igualdade racial através da publicação do jornal *Quilombo* (Santos, 2007). Ou seja, o TEN configurava-se como um contra público subalterno.

Mas o Teatro Experimental do Negro procurou também influenciar os debates políticos no espaço público mais amplo. Nesse sentido, retirou da Convenção Nacional do Negro realizada em São Paulo em 1945 e no Rio de Janeiro em 1946, um “Manifesto à Nação Brasileira”, que foi enviado a todos os partidos políticos existentes BA época, com o objetivo de pautar as discussões que se desenrolariam na Assembléia Nacional Constituinte para a criação da nova Carta Constitucional. Entre as seis reivindicações concretas contidas no documento gostaria de destacar: a) a reivindicação de transformação do preconceito de raça/cor em crime, com sanções previstas por lei penal quando da sua prática em empresas de caráter privado, associações civis e órgãos públicos; b) a admissão de brasileiros negros como pensionistas do Estado em estabelecimentos particulares e oficiais de ensino secundário e superior, enquanto não fosse tornado gratuito o ensino em todos os graus.

Segundo Abdias do Nascimento, o Manifesto recebeu o apoio da União Democrática Nacional (UDN), o Partido Social Democrático (PSD) e do líder do Partido Comunista do Brasil Luis Carlos Prestes. Ademais, fundamentando-se nele o senador da Hamilton Nogueira, da UDN, propôs à Assembléia Nacional Constituinte de 1946 uma medida que proibiria a discriminação racial na Constituição do país por meio de um dispositivo que estabelecia, em lei, a igualdade de todas as raças e considerava crime a contravenção a essa lei. Todavia, essa proposta foi rejeitada por objeção do Partido Comunista do Brasil, à despeito do apoio inicial, considerado por Abdias do Nascimento como meramente protocolar, que o Manifesto à Nação Brasileira recebeu do seu líder máximo. O Partido Comunista invocou, para derrotar a medida, a falta de exemplos concretos para fundamentá-la. Como se sabe, poucos anos mais tarde sob o peso da repercussão dos casos de discriminação racial contra artistas negras americanas que estavam viajando no Brasil, o Congresso legislou a esse respeito sancionando, em 1951, a Lei n. 1390, conhecida como Lei Afonso Arinos, por ter sido escrita pelo jurista mineiro. Tratou-se do primeiro estatuto legal brasileiro a considerar como infração penal atos resultantes de preconceitos de raça ou de cor. Esta lei foi objeto de críticas

posteriores do movimento negro, por considerar esses atos como meras contravenções penais, sujeitas a penas brandas (em geral de quinze dias a três meses de prisão simples ou multa). Ademais, como apontou também Abdias do Nascimento foi caracterizada como benevolente concessão de legisladores brancos e não como fruto da luta e da reivindicação do povo negro organizado politicamente¹²².

Por tudo isso, Santos (2007), considera o Teatro Experimental do Negro inovador e ousado. Inovador, por utilizar o teatro como instrumento de luta contra o racismo e de redefinição da imagem e identidade do negro, libertando-o da amarras do eurocentrismo. Ousado, uma vez que, nos anos 1940 e 1950, não apenas denunciava e combatia a discriminação racial, mas também demandava do Estado a adoção de políticas de ação afirmativa, ainda que esse termo não fosse utilizado, para combater às desigualdades raciais. Além disso, realizou ações de alfabetização de negros não-escolarizados e teve uma existência longa, quando comparada com outras entidades negras das décadas anteriores do século XX, inclusive a Frente Negra Brasileira. Todavia, é possível apontar limites da ação do TEN. Clovis Moura (1983), por exemplo, ressaltou que esta experiência não exerceu uma verdadeira influência para a grande maioria dos negros, que viciam na pobreza, o que só viria a acontecer com a fundação do Movimento Negro Unificado no final dos anos 1970.

Seja como for, em 1968, com o auto-exílio de Abdias do Nascimento nos Estados Unidos, em razão das perseguições da ditadura militar que se instaurara no Brasil em 1964, o Teatro Experimental do Negro encerraria definitivamente suas atividades. Ele se refere a esse momento no trecho transcrito abaixo.

Com o endurecimento do regime militar e a repressão instituída pelo AI-5, fui obrigado a deixar o país. A questão racial virou assunto de segurança nacional e sua discussão era proibida. Fui incluído em diversos IPMs, sob a estranha alegação de que seria eu encarregado de fazer a ligação entre o movimento negro e a esquerda comunista. Logo eu, que era execrado pelos comunistas como fascista e racista ao contrário! Ironia suprema... Embarquei para os Estados Unidos, onde ficaria durante 13 anos.

¹²² Essa crítica de Abdias do Nascimento me parece extremamente relevante, uma vez que o próprio Afonso Arinos, homem branco, filho de tradicional família mineira, censurou o a criação de organizações pelos afro-brasileiros para lutar pelos seus direitos, ao declarar, no mesmo ano da aprovação da lei que levava o seu nome, que considerava o empenho em instituir entidades dos homens de cor como manifestação de racismo negro (Nascimento e Nascimento, 2000).

Ainda que exilado, Abdias do Nascimento não cairia no esquecimento. Ao contrário, seu nome e suas idéias continuariam fortes e ele reapareceria no final dos anos 1970, que representa o terceiro marco das lutas anti-racistas do Brasil pós-abolição, com a fundação do Movimento Negro Unificado em 1978, ainda sob a ditadura militar, que já dava sinais de enfraquecimento, golpeado dentre outras razões pela luta de diversos segmentos da sociedade civil unidos pela reabertura democrática.

O Movimento Negro Unificado

Entre os anos de 1964 e 1985, em razão da ditadura militar, houve um refluxo dos movimentos sociais no Brasil e conseqüentemente das lutas anti-racistas. As organizações sociais negras não desapareceram por completo, mas este não foi um período propício para o trabalho da militância, sobretudo para aquele de orientação mais explicitamente político. A rigor o período de refluxo se estende por 15 anos, uma vez na virada dos anos 1970 para os anos 1980 surgem no país uma série de movimentos sociais urbanos e rurais, tais como o novo sindicalismo, as lutas pela reforma agrária, empreendidas no interior do país, e pela moradia, originadas na periferia dos grandes centros urbanos. Nesse contexto, em 1978 várias entidades criadas pela população negra se juntam para formar uma frente mais ampla de combate ao racismo. Segundo o historiador George Andrews (1991), a maioria dessas entidades voltava-se mais para a afirmação cultural dos afro-brasileiros. Todavia, apesar de a atuação delas não estar explicitamente voltada para a denúncia do racismo e a proposição de ações para o enfrentamento do mesmo, até mesmo em razão da repressão do regime, que não permitia questionamentos à ordem estabelecida, os seus membros preocupavam-se com o racismo, uma vez que se defrontavam com situações de preconceito e discriminação racial no cotidiano. Com a expansão do ensino superior realizada durante o regime militar eles haviam ingressado na universidade, mas encontravam barreiras raciais para acessar os empregos para os quais estavam qualificados (Andrews, 1998). Havia, portanto, um terreno propício à criação de um movimento negro com caráter político. Ademais, a conjuntura internacional também favorecia uma articulação dessa natureza, já que a reivindicação de direitos civis encampada pelos negros nos Estados Unidos e as lutas pela descolonização travadas por vários povos africanos representam uma fonte de inspiração e um exemplo a ser seguido.

Em 18 de junho de 1978 várias dessas entidades fundam em São Paulo o Movimento Unificado Contra a Discriminação Racial¹²³. Um ato público foi realizado no dia 07 de julho do mesmo ano em frente às escadarias do Teatro Municipal em São Paulo para ritualizar o seu nascimento e durante ele foi lida uma carta aberta à população brasileira. O documento denunciava e condenava o racismo, que se evidenciava no desemprego e subemprego causados pela discriminação racial, dentre outras manifestações da violência sofrida pelos negros no Brasil (Andrews, 1991). Cerca de duas mil pessoas participaram desse ato, entre elas militantes históricos do movimento negro como Abdias do Nascimento. Poucos dias mais tarde, em 23 de julho, por ocasião da Primeira Assembléia de Organização e Estruturação Mínima, o MUCDR passaria a se chamar Movimento Negro Unificado Contra a Discriminação Racial (MNUCDR) e finalmente em dezembro de 1979, durante a realização do seu primeiro congresso na cidade do Rio de Janeiro, decidiu-se denominá-lo simplesmente MNU, Movimento Negro Unificado (Santos, 2007). Os afro-descendentes retomam então a sua participação nos debates políticos travados no espaço público brasileiro.

Na década de 1980, o MNU se expandiu para quase todos os estados da federação e tornou-se talvez a maior referência da luta anti-racista encampada pela população negra no período pós-abolição. A sua atuação se caracterizou, sobretudo, pela ruptura definitiva com a tendência culturalista e/ou assimilacionista que marcou as iniciativas que o precederam, especialmente a Frente Negra Brasileira (Barcelos, 1999 e Telles, 2003). Se anteriormente o objetivo central era a integração do negro à sociedade de classes, com o Movimento Negro Unificado passou-se a questionar profundamente os princípios deste modelo *societal*, uma vez que se criticava duramente a sociedade capitalista brasileira (Andrews, 1991). Tudo se passa como se o MNU simbolizasse uma passagem da ação coletiva e das lutas em direção ao “verdadeiro” movimento social, no sentido que lhe deu Alain Touraine. Conforme apontado no capítulo anterior, para o sociólogo francês, a ação coletiva se referia aos esforços de defesa, de reconstrução ou de adaptação de um elemento doente do sistema social¹²⁴; as lutas diriam respeito aos

¹²³ Dentre os acontecimentos que representaram o estopim da deflagração desse movimento, Andrews (1998) e Paim (1993) apontam o assassinato de trabalhadores negros pela polícia de São Paulo e a expulsão de atletas negros do time juvenil do Clube Tiête.

¹²⁴ Interessante relacionar esta característica da ação coletiva em Touraine, com os efeitos sociopáticos da que desorganização social gerava sobre os negros, segundo análise de Florestan Fernandes (2008).

mecanismos de modificação das decisões, sendo um importante fator de mudança social; mas somente os movimentos sociais remeteriam aos conflitos que visavam transformar as relações de dominação social. Assim, talvez pudéssemos dizer que a FNB seria uma ação coletiva, o TEN uma luta e o MNU um “verdadeiro” movimento social. Digo isso porque, nas palavras das suas próprias lideranças, o objetivo central do MNU era “a luta política contra o Racismo e a Discriminação Racial articulada ao lado da luta contra a exploração e a opressão em que está submetido o conjunto dos trabalhadores brasileiros, promovida pelo tipo de política econômica, social e cultural adotada pelas autoridades brasileiras e pela classe dominante branca, minoritária e racista” (MNU, 1988 apud Santos, 2007: 130).

A agenda de demandas do MNU era extensa (Hasenbalg, 1987). Gostaria aqui de destacar três dessas demandas, que considero mais importantes para os efeitos deste trabalho. Em primeiro lugar o combate ao racismo no campo jurídico. O MNU reivindicou a reformulação da Lei Afonso Arinos, ou a criação de uma nova lei que considerasse os atos de discriminação racial como crime. Foi, portanto, um dos principais responsáveis pela pressão que resultaria na aprovação, em 1989, da Lei n. 7716/89 (Lei Caó), de autoria do advogado e deputado negro Carlos Alberto de Oliveira, conhecido como Caó, que passou a considerar a prática do racismo como crime imprescritível e inafiançável, sujeita à pena de reclusão. Em seguida, o combate ao racismo no campo político¹²⁵. Desde a sua fundação, o MNU encampou a proposta que vinha sendo defendida por entidades que o precederam, como o Grupo Palmares de Porto Alegre, de considerar o dia 20 de novembro como o Dia da Consciência Negra¹²⁶. Passou então a realizar anualmente nesta data eventos que celebrassem a luta dos negros pela igualdade racial. Em consequência disso, após a tramitação no Congresso, foi sancionada em 20 de novembro de 1996 pelo presidente da república Fernando Henrique Cardoso a Lei 9.315, que inscreveu oficialmente o nome de Zumbi no Livro

¹²⁵ Uso aqui o termo político no sentido estrito de política institucional. Em um sentido mais amplo, toda a atuação do MNU é política

¹²⁶ Tratou-se uma estratégia simbolicamente importante, na medida em que 20 de Novembro é o dia da morte de Zumbi, líder do Quilombo de Palmares. Ao acionarem esta data para celebrar a consciência negra, os afro-descendentes estavam se contraponto ao 13 de Maio, dia em que a Princesa Isabel assinou a Lei Áurea. Esta contraposição revelava a intenção não apenas de denunciar que o racismo não havia desaparecido com a libertação dos escravos, mas sobretudo de ressaltar que ele só desapareceria por completo com a luta, no passado e no presente, dos próprios negros, sujeitos da sua história. O 13 de Maio não foi, entretanto, apagado pelo movimento. Ele passaria a ser marcado como Dia Nacional de Combate ao Racismo e à Discriminação Racial.

dos Heróis da Pátria. É significativo que esta lei tenha sido assinada por Fernando Henrique no dia 20 de novembro e no ano de 1996, em que se completava o tricentenário da morte do líder máximo do Quilombo de Palmares. É significativo também que o projeto que resultou nesta lei seja de autoria da então senadora Benedita da Silva, mulher negra cuja formação política é devedora dos movimentos populares e do movimento negro no Rio de Janeiro. Finalmente o combate ao racismo no campo econômico. Nesse plano, o MNU reivindicou que se quebrassem as barreiras para que a população negra alcançasse melhores postos de trabalho. Estes obstáculos, denunciou o movimento, estariam associados à discriminação racial existente nos processos de recrutamento das empresas, expresso notadamente no critério de “boa aparência” utilizado para seleção de pessoal. O MNU exigia a eliminação desse requisito, o que só veio a se concretizar no ano de 2000, quando a Comissão de Constituição e Justiça do Senado aprovou um projeto de lei do senador Geraldo Cândido, proibindo o uso da expressão “boa aparência” nos anúncios de emprego. O MNU reivindicava ainda que os negros recebessem salários iguais aos brancos quando ocupassem as mesmas ocupações.

Vê-se, portanto, que o MNU exerceu uma influência marcante na dinâmica da sociedade brasileira, provocando diversas respostas do Estado no que se refere à questão racial. Gostaria de reter a atenção sobre algumas dessas respostas governamentais nos anos 1980, que teriam repercussões importantes na sequência das lutas do movimento negro. Alcançada a redemocratização, em 1985, ampliaram-se os espaços de diálogo entre os movimentos sociais e o Estado. O aparelho estatal tornou-se mais receptivo às demandas dos movimentos sociais. No caso específico do movimento negro, essas demandas foram traduzidas pelo estabelecimento de agências governamentais voltadas para a população afro-brasileira, bem como pela nomeação de militantes negros para o preenchimento de posições na administração pública (Barcelos, 1999). Este é o caso da implantação de conselhos especiais ‘voltados para a discussão da condição do negro. O primeiro deles foi criado no estado de São Paulo, em maio de 1984, na gestão do governador Franco Montoro¹²⁷. Foi o Conselho de Participação e Desenvolvimento da Comunidade Negra, nome eloquente, que sugeria que até então o negro não participava

¹²⁷ Em seguida, diversos outros estados brasileiros, como Espírito Santo, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Bahia, reorganizaram suas instituições públicas ou criaram novas para tratar de assuntos relacionados ao racismo e as desigualdades raciais.

e não se desenvolvia (Munanga, 1996). Entre os objetivos estabelecidos para o órgão constava a eliminação da discriminação racial que impedia a plena inserção do negro na vida econômica, política e cultural. O professor Hélio Santos, importante liderança do movimento negro em São Paulo, foi o primeiro a presidir este conselho e se referiu à sua criação na declaração transcrita abaixo.

A última vez que o Estado brasileiro tinha se manifestado de forma específica sobre a população negra havia sido no distante ano de 1888, quando em 13 de maio, pela Lei nº 3.353, a Princesa Regente Isabel tornara extinta a escravidão – isto ainda em pleno Império. Portanto, a criação do Conselho pelo Estado de São Paulo constitui um marco importante. Afinal, após negar sempre, 96 anos depois do fim do escravismo, o Estado reconhecia que havia discriminação racial na sociedade e que cabia por parte do setor público uma ação retificativa (Santos, 2000: 67)¹²⁸.

Por ocasião da posse dos conselheiros, em agosto do mesmo ano, o então candidato à presidência da república Tancredo Neves enviou um telegrama ao governador de São Paulo. Na comunicação, o presidenciável pelo PMDB felicita seu colega de partido pela iniciativa de “criar meios para que a construção do progresso não seja apenas o privilégio de alguns, mas o direito de todos”. E acrescenta que, se for eleito, esta será uma das preocupações do seu mandato. Ele receberia, no mês de setembro, membros da comissão executiva deste Conselho, que desejavam obter da sua parte o compromisso formal de que analisaria os diversos mecanismos discriminatórios contra a população negra, com vistas a implantar, a partir do exemplo fornecido por São Paulo, um instrumento para combatê-los em nível nacional (Munanga, 1996: 88).

Como se sabe, embora tenha ganhado as eleições indiretas no Colégio Eleitoral frente a Paulo Maluf do PDS, Tancredo faleceu antes mesmo da cerimônia de posse. Em seu lugar, assumiu o candidato a vice na sua chapa, José Sarney. No ano de 1985, após se encontrar com lideranças do movimento negro, Sarney propôs, mas nunca chegou a implantar o Conselho Negro de Ação Compensatória, que teria um escopo de atuação federal. Foi somente em 13 de maio de 1988, face às manifestações empreendidas pelo movimento negro por ocasião do centenário da abolição, que ele adotou uma medida

¹²⁸ As entidades do movimento negro denunciavam, entretanto, que estas instituições (conselhos, coordenadorias, associações e correlatas) criadas no nível estadual ou municipal não tinham orçamento próprio, entre outras necessidades, que lhes permitisse planejar, elaborar e executar políticas de promoção da igualdade racial. No máximo voltavam-se para a articulação, encaminhando para as secretarias propostas para a serem executadas, o que raramente ocorria (Andrews, 1998; Santos, 2007).

concreta, anunciado a criação da Fundação Cultural Palmares. Em seu pronunciamento oficial naquele dia, o então presidente que hesitava em seu apoio à democracia racial, afirmou que a nova Fundação iria “tornar possível uma presença negra em todos os setores de liderança neste país” (Telles, 2003: 71).

Mesmo com a intensificação da luta do movimento negro nos anos 1980, e suas conquistas junto ao Estado e à opinião pública, isso não significou que a questão racial tenha entrado plenamente no espaço público ou na agenda política brasileira neste período. Apesar de tudo, ainda havia uma negação da especificidade da questão racial no Brasil. A ideologia da democracia racial e a redução do problema dos negros a uma questão de classe ainda era forte e diversos segmentos da sociedade, à direita ou à esquerda do espectro político, das Igrejas aos partidos políticos, de organizações empresariais a entidades sindicais e outras associações da sociedade civil, silenciavam sobre o preconceito e a discriminação racial (Santos, 2007). Nesse sentido é pertinente uma advertência feita por Hanchard (2001: 126-127), para quem “a esquerda e a direita foram geradas a partir da mesma raiz racial-cultural, tendo assim limitada a sua capacidade de conceber e compreender formas de opressão que estejam fora de sua experiência imediata”. Uma transformação nesse sentido só viria a acontecer nos anos 1990, protagonizada pela atuação de ONGs criadas por lideranças do movimento negro. Este é justamente o quarto marco das lutas anti-racistas no Brasil que gostaria de tratar neste capítulo. Mas antes disso, gostaria de apontar outra característica marcante do Movimento Negro Unificado.

Conforme afirmei anteriormente, o MNU pode ser classificado, segundo o modelo de Alain Touraine, como um “verdadeiro” movimento social, isto porque a sua ação visava uma transformação profunda na sociedade¹²⁹. Aliada à luta contra o racismo, o movimento se propunha a combater a exploração e a opressão do conjunto dos trabalhadores brasileiros pela classe dominante branca, minoritária e racista. É possível perceber assim a influência que o marxismo exerceu sobre o ideário do MNU. Nesse sentido o professor João Batista Borges Pereira (2007: 95), afirma que “Clóvis Moura,

¹²⁹ Segundo Hanchard (2001: 150), “tal como os líderes eclesiásticos e trabalhistas que tinham sido vozes dissidentes durante os anos setenta, o MNU também reivindicou, como parte de seu programa de ação de 16 itens [elaborado no I Congresso Nacional realizado em 1979 no Rio de Janeiro], uma reforma agrária mais radical, a proteção dos acampamentos dos sem terra, o direito de sindicalização dos trabalhadores e uma reforma do ensino”.

historiador e político marxista, foi quem deu os parâmetros políticos, ideológicos e teóricos” ao movimento, e o sociólogo Antonio Sergio Guimarães (2008: 93) aponta que essa guinada à esquerda fez com que o negro passasse a ser pensado pelo MNU nos anos 1980 como “povo oprimido”. Regina Paim (1993: 427), por sua vez, lembra um documento produzido em 1982 por ocasião do 3º Congresso Nacional do Movimento Negro Unificado, que faz referência ao modo de produção capitalista, considerando-o “um sistema altamente explorador e mantenedor das desigualdades”. Ela aponta ainda, a partir da análise das publicações produzidas pelo movimento, que estas não privilegiam mais textos voltados aos pais, transmitindo-lhes a mensagem da importância de zelarem pela educação dos filhos. A melhoria da situação do negro já não é apresentada como de responsabilidade do próprio negro, como muitas vezes faziam os jornais que marcaram o apogeu da imprensa negra e o discurso da Frente Negra Brasileira. Passa a estar atrelada à necessidade de transformações sócio-econômicas e políticas mais profundas. Por tudo isso ela acredita ser claro que “o MNU não vislumbra a possibilidade da resolução da questão racial no contexto da sociedade de classes” (p. 429).

Michael Hanchard (2001) também sinaliza para uma mudança no discurso e nas estratégias de ação do movimento negro da FNB ao MNU. Ele destaca que a confluência de discursos baseados na raça e na classe tornou o movimento negro que emergia no Brasil nos anos 1970 radicalmente diferente das experiências de luta anti-racistas dos anos 1930 e 1940¹³⁰. No trecho abaixo, o cientista social estado-unidense sugere o caminho através do qual o marxismo influenciou as lideranças do MNU.

Ironicamente, o catalisador do desenvolvimento dessa organização foi uma organização clandestina cuja base ideológica era a versão trotskista do marxismo: a Convergência Socialista. Ela foi um campo de treinamento para vários intelectuais importantes do Movimento Negro Unificado, os quais, mais tarde, frustrados com as estratégias da Convergência, desligaram-se dela (Hanchard, 2001: 146)¹³¹.

¹³⁰ Vale fazer uma ressalva a esse argumento de Michael Hanchard. Insatisfeitos com a inclinação crescentemente conservadora da Frente Negra Brasileira, que assumia ideologias nacionalistas e mesmo integralistas, alguns dissidentes, como José Correia Leite, romperam com a entidade e criaram a Frente Negra Socialista. Todavia, a nova organização era pequena e não ganhou expressão, até mesmo porque foi violentamente combatida pelo líder da FNB, Arlindo Veiga dos Santos. Por meio do jornal *A Voz da Raça*, ele acusou esses dissidentes de “Judas de sua raça” (Andrews, 1998: 239).

¹³¹ Hanchard lembra que a Convergência Socialista foi a célula mais ideologicamente radical e militante dos grupos esquerdistas que restaram em São Paulo depois da institucionalização da ditadura militar e cita nomes de vários ativistas que participaram da criação do MNU e que haviam se alistado na célula da Convergência na capital paulista: Flávio Carrança, Hamilton Cardoso, Vanderlei José Maria, Milton Barbosa, Rafael Pinto, dentre outros.

Para Hanchard, essa influência marcou as estratégias do movimento. Segundo ele, no manifesto lido nos degraus do Teatro Municipal de São Paulo por ocasião do evento que ritualizou sua fundação, as lideranças do Movimento Negro Unificado deixaram claro que “as posturas estratégicas dos liberais e conservadores, de um lado, e do MNU, de outro, eram mutuamente excludentes” (p. 149). Ademais, embora mantendo a independência do movimento, muitos membros do MNU se filiaram ao PT, partido que, no momento da sua fundação em 1980 orientava-se por um ideário socialista. Esta não foi, entretanto, uma relação desprovida de contratempos. A grande maioria dos brancos engajados nas entidades sindicais e/ou nos partidos políticos de esquerda consideravam (e muitos consideram ainda) que a identidade racial era demasiadamente particularista e que a luta anti-racista deveria estar subsumida na luta de classe (Hanchard, 2001).

A inclusão da luta por transformações mais profundas na sociedade em seu projeto político tornou o MNU mais forte do que as experiências anti-racistas encampadas pela população negra anteriormente, especialmente aquela da Frente Negra Brasileira, cujo ideário se pautava, sobretudo, em progressos individuais. Mas a sua força talvez tenha representado sua fraqueza. O quero dizer é que, por um lado, o MNU pode ser considerado o “verdadeiro” movimento social segundo Touraine, pois se constituiu como um ator que se levantou acima das simples reivindicações, se afirmando como produtor do sistema social, capaz de colocá-lo em questão ao invés de apenas responder a ele. Mas, por outro lado, tal como Touraine, talvez o MNU tenha ficado preso a idéia de que o papel do movimento social é se engajar *no* conflito central essencial para a transformação da sociedade, neste caso a eliminação das classes sociais pela superação da sociedade capitalista. Sendo assim, não se antecipou à mensagem que mais tarde seria dada por Alberto Melucci (2001), a de que o fim de uma visão totalizante da mudança impõe aos movimentos contemporâneos aceitar a pluralidade dos planos e dos instrumentos da transformação social. Não tenho pretensões de aprofundar a reflexão sobre esse questionamento, o que fugiria aos objetivos desse trabalho, nem muito menos de fazer uma avaliação ou julgamento do ideário e das estratégias utilizadas pelo MNU. Ele foi um movimento marcado pelo contexto histórico do seu surgimento. Criado cerca de 10 anos antes da queda do muro de Berlim, não escapou à polarização capitalismo/socialismo e não incorporou pautas de uma nova esquerda já formada em países da Europa e nos Estados Unidos.

Mas se este pode ser considerado um limite na atuação do MNU, é preciso destacar que, além das diversas conquistas apontadas anteriormente, o movimento deu um passo decisivo na construção daquilo que o professor Kabengele Munanga (2004a: 32) denominou de “identidade negra mobilizadora, isto é, uma identidade construída “no plano político”, “a partir da tomada de consciência da exclusão fundamentada na discriminação racial¹³²”. E o professor Kabengele prossegue afirmando que esta “identidade racial negra” é uma “identidade unificadora”, construída em oposição a outra identidade unificadora, a “identidade mestiça”, proposta pela ideologia dominante e que, “além de buscar a unidade nacional, visa também à legitimação da chamada democracia racial brasileira” (p. 33). A construção dessa identidade política unificadora não é algo evidente, uma vez que desde o início das suas lutas no período pós-abolição o movimento negro se defrontou com um dilema que foi sintetizado pelo próprio professor Kabengele Munanga (2004: 137) na seguinte indagação: “Como formar uma identidade em torno da cor e da negritude não assumidas pela maioria cujo futuro foi projetado no sonho do branqueamento?”. O professor Kabengele ressalta a importância desse impasse, destacando que o movimento negro tem consciência de que “sem forjar essa definição e sem a solidariedade de negros e mestiços, não há nenhum caminho no horizonte capaz de desencadear o processo de mobilização política”. Mas porque afirmo que o MNU deu um passo decisivo na superação desse impasse? Afirmo isso porque ele foi o capaz de criar as condições para a integração de negros e mestiços. Isto porque, como apontou o professor João Batista Borges Pereira (2007), cunhou e pôs em circulação a categoria genérica *negro*, uma categoria que englobaria os pretos e todos aqueles que, por não serem considerados brancos, cabem nos diversos rótulos que denominam o mundo mestiço no Brasil e que o IBGE de maneira simplificada coloca na categoria pardo. Esta não foi uma reivindicação aleatória. É verdade que ao se auto-identificarem com base no quesito cor/raça os brasileiros tendem a utilizar uma matriz composta de várias categorias. No Censo de 1976, por exemplo, sob pressão de demógrafos e cientistas sociais o IBGE, que havia suprimido o quesito cor do seu levantamento da população brasileira, resolveu reintroduzir uma pergunta aberta (isto é, cuja resposta não está previamente classificada no questionário) sobre cor no formulário da Pesquisa Nacional por Amostragem de Domicílio (PNAD). Recolheu então 136 respostas distintas. Mas é verdade também, como apontou Nelson Valle Silva, que a

¹³² “Raça”, destaca ainda o professor Kabengele Munanga, “entendida no sentido sociológico e político-ideológico” (p. 32)

esmagadora maioria dos respondentes (94%) se concentrou espontaneamente em poucas categorias: branca, clara, morena clara, morena, parda e preta. E como para Silva a categoria *moreno* compreende elementos de todas as demais categorias censitárias¹³³, não seria possível introduzi-la junto com as outras na pergunta fechada, ou fazê-la substituir qualquer das demais, sem criar uma enorme ambigüidade na escala e tornar os resultados censitários assim coletados incomparáveis com os anteriores¹³⁴. E mais ainda, analisando os dados do IBGE, Carlos Hasenbalg (1979) e Nelson Valle Silva (1980) demonstraram que, vista globalmente, a categoria *pardo*, que era bem mais numerosa do que a categoria *preto* (que normalmente não ultrapassava 5% dos respondentes) não apresentava grande diferença desta última em termos de situação sócio-econômica medida por uma série de indicadores. Conseqüentemente, como era estatisticamente recomendável agregar os dados para permitir análises mais robustas, juntaram os pretos aos pardos sob a denominação de negros em seus estudos sobre as desigualdades raciais no Brasil. Ou seja, o acionamento da categoria *negro* como uma identidade política unificadora feita pelo MNU não era desprovido de lastro científico.

Embora o acionamento dessa identidade pelos militantes e a sugestão dessa classificação pelos pesquisadores tenha se dado de forma paralela e independente (Guimarães, 2003), não há dúvida que o agrupamento de pretos e pardos sob a categoria *negro* fortaleceu a luta dos afro-brasileiros, uma vez que assim eles passavam a representar pouco menos de 50% da população, uma percentagem demográfica que dava peso considerável às suas reivindicações (Borges Pereira, 2007). Seja como for, com conquistas e possíveis erros, o fato é que, tal como os sindicatos, as comunidades eclesiais de base e outras iniciativas de luta social surgidas por ocasião da reabertura democrática, o movimento negro teria que passar por um processo de reconstrução face

¹³³ Vale lembrar que o termo *moreno* é comumente utilizado no Brasil para se referir a, pelo menos, quatro tipos físicos que representam as demais categorias: a pessoa branca de cabelo preto (vista como *morena* em oposição à *loira*), a pessoa parda de cabelo liso, a pessoa parda de cabelo crespo, ou mesmo a pessoa preta de cabelo crespo, que pode se auto-identificar como *morena* (por ter internalizado a ideologia racista), ou ser assim identificada pelo seu interlocutor ao pretender agradá-la, ainda que esta se veja como *negra*.

¹³⁴ A classificação por cor vinha sendo adotada pelos recenseamentos feitos no Brasil desde o século XIX. No censo de 1872 as alternativas apresentadas ao respondente eram branco, preto, pardo e caboclo. Em 1890 a categoria pardo foi substituída por mestiço. No ano de 1940 passaram a ser utilizadas as categorias branco, preto, amarelo e outros (embora a tabulação agrupasse como pardos todas as respostas assinaladas como outros). Em 1950 e 1980 as categorias utilizadas foram branco, preto, pardo e amarelo. Em 1960 juntou-se um novo termo ao de 1950: índio; em 1991 e 2000 voltou-se às categorias de 1960, mas substituiu-se o termo índio por indígena e alterou a questão para “Qual a sua raça/cor?”, ao invés de “Qual a sua cor?” (Nobles, 2000 apud Guimarães, 2008).

a emergência de uma cultura política nova para o Brasil, aquela da democracia representativa, com os atores sociais debatendo mais abertamente no espaço público (Hanchard, 2001). E essa cultura política nova para o país emerge num contexto que poderíamos de chamar pós-socialista. A queda do muro de Berlim em 1989 pode ser tomada como um marco simbólico da necessidade de revisão do ideário marxista ortodoxo e nesse contexto o movimento negro vai passar por um processo de reformulação de suas estratégias políticas mobilizando do arquivo de discursos anti-racistas formulações que não subsumem a questão racial à questão de classe. Esse processo de reconstrução representa o quarto marco das lutas anti-racistas no Brasil: a criação de ONGs provenientes do movimento negro. Sendo este marco mais recente, gostaria de apresentá-lo na última seção deste capítulo voltada para as perspectivas que se abrem na sociedade brasileira numa fase que o sociólogo Antonio Sergio Guimarães (2006) chamou de “depois da democracia racial”.

Perspectivas: além da democracia racial

Segundo o historiador George Andrews (1991), as lutas anti-racistas no Brasil viviam um momento de refluxo na última década do século XX. Mas talvez ele assim considere, por comparar esse momento com a década anterior, caracterizada por uma atuação aguerrida do MNU. Para ele, nos anos 1980 o movimento negro causou impactos importantes na vida brasileira, exercendo uma influência política e provocando respostas do Estado no que se refere à questão racial totalmente desproporcionais ao número de seus membros. Ao revelar essa surpresa com relação às vitórias conquistadas pelo movimento negro na década de oitenta e ao dar o vaticínio do seu enfraquecimento na década seguinte me parece com o historiador estado-unidense comete um erro na análise dos movimentos sociais que, conforme aponte no primeiro capítulo, Alain Touraine havia alertado. Segundo Touraine, quando analisam os movimentos sociais contemporâneos os cientistas sociais tendem a considerá-los frágeis. Mas talvez isso se deva ao fato de eles analisarem essas experiências a partir do modelo de referência fornecido pelas lutas operárias, com seu pequeno núcleo de militantes, animados por convicções profundas e capazes de conduzir uma massa até a ação política, desde o confronto direto com a polícia ou o exército até a tomada de um palácio governamental. Todavia, prossegue o sociólogo francês, enquanto o movimento operário era concentrado, os novos movimentos sociais são difusos.

Os novos movimentos sociais são difusos. Este parece ser um bom ponto de partida para entender o arranjo organizacional que passa a caracterizar o movimento negro a partir dos anos 1990. Na verdade, as experiências anteriores também possuíam um caráter difuso. Nos anos 1920 o aparecimento de uma série de jornais que combatiam o “preconceito de cor” marcou a consolidação de uma imprensa negra (Andrews, 1998). Nos anos 1970 diversas entidades anti-racistas estavam se mobilizando no contexto da reestruturação da sociedade civil. Mas se o caráter difuso dessas experiências é inegável, havia também nessas épocas um estratégia de concentração, como atestam os próprios nomes das organizações mais expressivas desses períodos: Frente Negra Brasileira e Movimento Negro Unificado. Nos anos 1990, para o bem ou para o mal, assiste-se a um rompimento com essa perspectiva.

Nesta década observa-se a entrada de um novo ator na arena de disputas políticas referentes à questão racial no Brasil. São ONGs criadas por lideranças oriundas do movimento negro¹³⁵. Ao invés de ver nelas o enfraquecimento desse movimento, uma vez que estariam distantes do seu modelo clássico de estruturação, talvez possamos pensá-las como um fortalecimento e uma adaptação a um novo contexto. É nesse sentido que entendo as considerações de Santos (2007), para quem essas ONGs sinalizam para a profissionalização do movimento negro. Isso porque com a criação delas diversos indivíduos passam a ter a possibilidade de se dedicarem exclusivamente às atividades de militância, o que não ocorria nas experiências anteriores. No trecho transcrito abaixo, ele faz uma reflexão extremamente pertinente a esse respeito.

Pensamos que um dos pontos a se destacar com o processo de ONG-ização dos Movimentos Sociais Negros é que ele redirecionou a maneira de se fazer militância anti-racismo, ao possibilitar a dedicação exclusiva de ativistas negros ao combate contra o racismo. Isto implicou também um redimensionamento dessa luta. Por exemplo, na militância anti-racismo clássica, em entidades como o MNU, o Grucon, entre outras, os militantes negros, porque portavam uma ética da convicção anti-racismo, praticamente pagavam para fazer militância. Em geral, eles retiravam recursos de seus próprios bolsos ou, se se quisessem, da sua baixa renda

¹³⁵ Algumas dessas organizações mais expressivas no estado de São Paulo são: o Centro de Estudos das Relações de Trabalho e Desigualdades (CEERT), o Geledés, a Fala Preta, o Educafro, o Afrobrás. Vale destacar que o Geledés foi fundado em 1988. Mas como esta organização surge no final dos anos 1980 e as demais já nos anos 1990, penso ser possível fazer referência a esse marco do movimento anti-racista no Brasil situando-o a partir da década de 1990. A *ONGuização* do movimento negro é abordada também por d’Adesky (2005) e Teles (2003), que ressalta que este foi um processo que aconteceu com os movimentos sociais em geral.

familiar, cotizando-se, para realizar ações que geralmente envolviam custos. Mais ainda, teoricamente só podiam militar ou executar atividades anti-racismo em suas horas vagas, realizando reuniões e ações nos fins de semana ou após o horário de trabalho. Com o surgimento das ONGs negras, os seus militantes passaram a receber pró-labore ou salário para combater o racismo na sociedade brasileira. [...] Isso possibilitou uma atuação mais intensa e mais ativa na luta anti-racismo, visto que os ativistas negros das ONGs de cunho racial não tinham mais de se preocupar com a manutenção do seu emprego. Na militância negra clássica anti-racismo, o militante que fosse dedicar-se integralmente à luta em geral punha em risco a manutenção do emprego. E esse risco era concreto, não só porque o ativista negro às vezes tinha de se ausentar momentaneamente, ou mesmo faltar ao serviço algumas vezes, mas também por represálias a esse tipo de militância. Assim, os ativistas geralmente procuravam militar em horários compatíveis com o seu horário de trabalho, algo que nem sempre era possível, visto que muitas atividades ou ações anti-racismo eram feitas em horários que se chocavam com o horário de trabalho, especialmente as datas históricas para a população afro-brasileira defendidas pelos Movimentos Sociais Negros. [...] Além disso, também puderam se expor mais, visto que podiam denunciar o racismo em todas as esferas em que o encontrassem operando, manifesta ou latentemente, uma vez que não corriam risco de perder o emprego por represálias em face da exposição de um assunto que é tabu na sociedade brasileira. Desse modo, puderam impulsionar mais ainda a luta anti-racismo, aumentando o “protesto negro” contra o racismo no Brasil (Santos, 2007: 219-220)

As ONGs provenientes do movimento negro foram capazes de mobilizar recursos de agências de cooperação internacional para financiar os projetos aos quais se dedicam seus membros, muitos dos quais com mestrado e/ou doutorado em ciências humanas, economia, direito ou outras áreas. A profissionalização trouxe maior qualificação, visto que trouxe para o movimento conhecimentos importantes sobre o funcionamento do Estado e a implementação de políticas públicas. Conseqüentemente ampliou a sua capacidade de debater com representantes governamentais, sem perder o caráter aguerrido de sua atuação.

E esta atuação, como apontou Carlos Agudelo (2006) passou a se dar cada vez mais a partir da articulação de redes transnacionais. Isto porque, desde o final dos anos 1980, segundo ele, assistiu-se à construção de um espaço discursivo transnacional dos povos negros da América Latina. Para tanto, processos locais e nacionais se entrecruzam com outros, gerados em uma escala que transcende as fronteiras de cada país. Este espaço se constitui em um campo de acumulação de forças e pode tornar-se, em alguns momentos, no lugar de desenvolvimento privilegiado pelos movimentos que nele se encontram engajados. Nesse espaço discursivo transnacional, as ONGs provenientes do movimento negro se encontram com uma série de agentes que atuam transnacionalmente. Dentre estes, é possível destacar o Banco Mundial, o Banco Interamericano de

Desenvolvimento (BID), a Organização das Nações Unidas (ONU), o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e algumas das grandes agências de cooperação internacional estado-unidenses, como a Fundação Ford e a Fundação Rockefeller.

Agudelo destaca, entretanto, que a participação nessas redes transnacionais se dá em função dos interesses nacionais e locais. Ou seja, a presença das organizações do movimento negro dos diferentes países latino-americanos nelas, e a própria existência e/ou força dessas articulações, possui uma certa irregularidade. O engajamento é prioritário e a rede se fortalece na medida em que contribui para os projetos políticos de cada grupo na cena nacional em um dado momento.

Santos (2007) adverte que essas ONGs não são os únicos atores responsáveis pelo fortalecimento da luta anti-racista no Brasil a partir dos anos 1990. Outros fatores explicam esse fenômeno, dentre os quais destaca dois. De um lado, o aumento do número de negros que após a formação universitária passaram a se dedicar a atividades de ensino e pesquisa no campo acadêmico, produzindo análises profundas e posicionadas sobre a questão racial no Brasil. São os “negros intelectuais”, que se articularam em torno da Associação Brasileira de Pesquisadores Negros (ABPN). De outro lado, a ampliação do número de parlamentares negros, que resultou numa maior abertura do sistema político para a discussão do racismo e o encaminhamento de medidas concretas para o enfrentamento do preconceito e da discriminação racial. São políticos como Benedita da Silva, Paulo Paim e Luiz Alberto que levaram para Brasília uma posição mais comprometida com os problemas da população afro-brasileira¹³⁶.

Todavia, considera que não se pode negar a importância da atuação delas em um evento marcante da luta anti-racista no Brasil após a reabertura democrática, a *Marcha Zumbi dos Palmares Contra o Racismo, Pela Cidadania e a Vida*. Segundo Santos, as “ONGs de cunho racial”, juntamente com “os movimentos sociais negros clássicos” e outras organizações da sociedade civil brasileira, foram fundamentais para a articulação, organização e realização dessa marcha. Além disso, aponta ainda Santos, é revelador da

¹³⁶ Vale destacar que Abdias do Nascimento foi o primeiro exemplo de político negro comprometido com os interesses da população afro-brasileira. Todavia, especialmente em seu primeiro mandato, exercido entre 1983 e 1987 como deputado federal, lutava praticamente sozinho no parlamento brasileiro contra o racismo (Santos, 2007).

expressão dessas organizações o fato de a ativista negra Edna Roland, fundadora *Fala Preta* ter sido a relatora da *III Conferência Mundial contra o Racismo, Discriminação Racial, Xenofobia e Intolerância Correlata*, realizada entre 30 de agosto a 7 de setembro de 2001, na cidade sul-africana de Durban. Vejamos com vagar a importância desses eventos para a luta anti-racista no Brasil.

A *Marcha Zumbi dos Palmares Contra o Racismo, Pela Cidadania e a Vida* foi realizada no dia 20 de novembro de 1995 na capital federal. Denominada dessa forma em homenagem a Zumbi, símbolo máximo da população brasileira de origem africana, a marcha visava ritualizar a luta dos afro-brasileiros contra o racismo e as desigualdades raciais, bem como reivindicar a implantação pelo Estado de políticas públicas voltadas para a população negra. Participaram dela mais de trinta mil intelectuais e/ou militantes anti-racistas, o que denota incontestavelmente sua força. Em consequência, os seus organizadores foram recebidos no Palácio do Planalto pelo então Presidente da República, Fernando Henrique Cardoso.

Nesta oportunidade, as lideranças do movimento negro entregaram ao chefe de Estado o *Programa de Superação do Racismo e da Desigualdade Racial*, um documento contendo diversas propostas de combate à discriminação e às desigualdades raciais, dentre as quais gostaria de destacar aquelas que mais diretamente se relacionam com esse trabalho. São elas: a) a inclusão do quesito cor em todos os sistemas de informação sobre a população brasileira, aí incluídos os registros de emprego, a fim de criar uma base de dados sobre a população negra, fundamental para a formulação de políticas públicas específicas à questão racial; b) a implementação da Convenção 111 da OIT¹³⁷; c) o estabelecimento de incentivos fiscais às empresas que adotarem programas de promoção de igualdade racial; d) a instalação, no âmbito do Ministério do Trabalho, da Câmara Permanente de Promoção da Igualdade, que deverá se ocupar de diagnósticos e

¹³⁷ A “Convenção sobre a Discriminação em matéria de Emprego e Profissão”, foi aprovada na 42ª reunião da Conferência Internacional do Trabalho realizada em Genebra no ano de 1958 e ratificada pelo Brasil 1965. De acordo com o seu texto, discriminação compreende “toda distinção, exclusão ou preferência fundada na raça, cor, sexo, religião, opinião política, ascendência nacional ou origem social, que tenha por efeito destruir ou alterar a igualdade de oportunidade ou de tratamento em matéria de emprego ou profissão”. A norma dispõe que “qualquer Membro para o qual a presente convenção se encontra em vigor compromete-se a formular e aplicar uma política nacional que tenha por fim promover, por métodos adequados às circunstâncias e aos usos nacionais, a igualdade de oportunidades e de tratamento em matéria de emprego e profissão, com o objetivo de eliminar toda discriminação nessa matéria” (Convenção 111 da OIT *apud* Süsskind, 1994: 244).

proposição de políticas de promoção da igualdade no trabalho, assegurada a participação do Movimento Negro.

Percebe-se, portanto, uma mudança na postura da do movimento negro nesse período. O discurso marxista, que denunciava a exploração do negro e de todos os trabalhadores brasileiros pela classe dominante branca e racista é abandonado. Em seu lugar aparece pela primeira vez de maneira explícita nesse movimento a reivindicação de ações afirmativas voltadas para a população negra¹³⁸. Em resposta a essa reivindicação, o no mesmo dia em que recebeu as lideranças da *Marcha*, o presidente Fernando Henrique assina o decreto de criação do *Grupo de Trabalho Interministerial para a Valorização da População Negra* (GTI). Segundo documentos oficiais, o GTI tinha o propósito de, ao longo daquele governo, “inscrever definitivamente a questão do negro na agenda nacional”, o que significaria “conceder à questão racial do negro brasileiro a importância que lhe tem sido negada” (Brasil, 1998 apud Santos, 2007: 174).

O GTI só seria instalado em fevereiro do ano seguinte como uma instância de articulação intra-governamental, isto é, uma instituição voltada para o estabelecimento de uma interlocução entre diversos ministérios e entes estatais, com vistas à promoção da igualdade racial por meio da discussão, elaboração e implementação de políticas públicas direcionadas à população negra. Mas o cumprimento dos seus objetivos foi dificultado, já que o *Grupo* não foi minimamente aparelhado: não contava com um corpo técnico suficiente para a realização das suas funções, não dispunha de infraestrutura adequada e nem tinha orçamento próprio (Santos, 2007).

Outra resposta do governo Fernando Henrique Cardoso às reivindicações do movimento negro durante o seu mandato foi a instituição, também em 1996, *Grupo de Trabalho*

¹³⁸ Não é meu propósito neste trabalho discutir o conceito de ações afirmativas, nem repertoriar a sua presença nas lutas do movimento negro brasileiro. Para isto, ver Santos (2007). Cabe, no entanto, esclarecer o que são ações afirmativas. Segundo o *The Cambridge Dictionary of Sociology*, ação afirmativa, também conhecida como discriminação positiva, se refere a políticas voltadas à alocação de recursos escassos em domínios como educação, emprego, saúde e proteção social aos membros de grupos que foram sistematicamente discriminados e oprimidos numa determinada sociedade em razão do seu pertencimento a esses grupos. Tais políticas são encontradas em diversos países do mundo e normalmente estão voltadas para mulheres e minorias étnico-raciais. Elas se fundamentam no princípio de que “remédios negativos”, isto é, a proibição legal da discriminação contra esses grupos, não é suficiente para corrigir desvantagens históricas a que estiveram submetidos. Para proporcionar reais oportunidades iguais para todos seria necessário implementar estratégias afirmativas ou positivas que corrigissem os erros do passado (Turner, 2006).

para a *Eliminação da Discriminação no Emprego e na Ocupação* (GTEDEO). A criação deste grupo no âmbito do Ministério do Trabalho resultou de uma pressão exercida pelo Centro de Estudos das Relações do Trabalho e Desigualdades. Em 1992, o CEERT elaborou uma denúncia de não cumprimento pelo Estado brasileiro da Convenção 111 da Organização Internacional do Trabalho. Esta denúncia foi encampada pelo Sindicato dos Bancários de Florianópolis, que convenceu a Central Única dos Trabalhadores (CUT) a denunciar formalmente o governo brasileiro junto à OIT pelo descumprimento desta norma, o que veio a acontecer em outubro de 1992 (Bento, 2000; Santos, 2007). Entretanto, como era de se esperar, a eliminação da discriminação racial no mercado de trabalho não foi imediata. Segundo dados do Dieese/Inspir (1999), os trabalhadores negros continuam recebendo salários inferiores aos dos brancos, mais do que isto, são os primeiros a ser demitidos e os últimos a conseguir empregos. Se as mudanças concretas na situação da população negra no Brasil deixaram a desejar, não se pode negar que no plano simbólico houve conquistas muito importantes. A criação do GTI e do GTEDEO possibilitou o início da discussão sobre as desigualdades raciais no interior do aparato estatal brasileiro. E mais, abordava-se nessa discussão a necessidade da implementação de políticas públicas para acabar com essas desigualdades ou ao menos minimizá-las.

Há ainda outro acontecimento que aponta para uma mudança significativa na postura do Estado brasileiro diante da questão racial. Em julho de 1996, o Departamento dos Direitos Humanos, da Secretaria dos Direitos da Cidadania do Ministério da Justiça, realizou em Brasília o seminário internacional “Multiculturalismo e Racismo: o papel da ação afirmativa nos Estados democráticos contemporâneos”. Tratou-se de um evento com participação de renomados intelectuais nacionais e internacionais, que se reuniam para debater questões relativas ao racismo e à discriminação racial e pensar as possibilidades de implementação no Brasil de políticas públicas de combate às desigualdade raciais, dentre as quais as ações afirmativas (Souza, 1997). Em seu pronunciamento na abertura do seminário, significativamente realizada no Palácio do Planalto¹³⁹, o presidente Fernando Henrique Cardoso (1997: 16) fez referência *Grupo de Trabalho Interministerial para a Valorização da População Negra*, coordenado pelo professor Hélio Santos, destacando que sua intenção, ao criá-lo, foi “dar uma injeção de criatividade [...] na maneira pela qual o governo atua nessa matéria”, algo que representava um desafio, já que, ainda segundo o presidente, “diz respeito a valores muito profundos e a interesses também”. Esses valores muito

¹³⁹ Embora o restante das discussões tenham se dado na Universidade de Brasília.

profundos a que o presidente se referia certamente estão relacionados ao mito da democracia racial, à forma como o Brasil foi imaginado como o paraíso da convivência entre brancos, negros e índios, uma sociedade onde não existiriam preconceitos nem discriminação racial. Ele os trouxe à tona em seu discurso, ao afirmar que “não se pode esmorecer na hipocrisia e dizer que o nosso jeito não é esse”. E acrescentou: “Não, o nosso jeito está errado mesmo, há uma repetição de discriminações e há a inaceitabilidade do preconceito. [...] Isso tem de ser desmascarado, tem de ser, realmente, contra-atacado, não só verbalmente, como também em termos de mecanismos e processos que possam levar a uma transformação, no sentido de uma relação mais democrática entre as raças”. Era a primeira vez na história do Brasil que um Chefe de Estado não apenas reconhecia oficial e publicamente a existência do racismo, como propunha a adoção de políticas específicas para o seu enfrentamento.

Este reconhecimento não se deve apenas a uma “convicção antiga” do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso¹⁴⁰. Na verdade, essa “convicção antiga” aflorou ante as pressões externas e internas. Externamente destaca-se o fato de que o mundo já não encara mais as relações raciais brasileiras com os olhos benevolentes dos anos 1950, conforme afirmou o historiador estadunidense Thomas Skidmore (1992). Internamente, soma-se às denúncias do movimento negro, a confissão dos brasileiros de que existe discriminação racial no país (Turra e Venturi, 1995).

E as pressões dos Movimentos Negros brasileiros implicaram não somente mudanças nos discursos oficiais brasileiros sobre a questão racial, mas também nos marcos normativos. Neste sentido, cabe destacar que, por força do Decreto nº 1.904, de 13 de maio de 1996, foi instituído o *Programa Nacional de Direitos Humanos* (PNDH). É bastante significativo que esse programa tenha sido lançado no dia 13 de maio, data que para o movimento negro simboliza o Dia Nacional de Combate ao Racismo e à Discriminação Racial. Ademais, o subitem “População Negra”, do item “Proteção do

¹⁴⁰ Ainda enquanto Presidente da República, Fernando Henrique Cardoso fez a seguinte declaração em um documento governamental: “Sou comprometido pessoalmente com os estudos da questão negra no Brasil. Escrevi dois livros sobre a matéria na época em que se mantinha a idéia de que, no Brasil, não havia um problema negro e que não havia discriminação racial. Com o professor Florestan Fernandes e com Octavio Ianni, sob a inspiração de Bastide, fizemos pesquisas que mostraram o oposto: havia preconceito, havia discriminação. E para que pudesse se concretizar o ideal de democratização do Brasil implicaria que os que lutam pela democracia e pela liberdade, assumissem também a luta em favor da igualdade racial. Por ser convicção antiga creio firmemente nisso (Brasil, 1998 apud, Santos, 2007: 177).

direito a tratamento igualitário perante a lei”, do PNDH era praticamente idêntico ao que constava no *Programa de Superação do Racismo e da Desigualdade Racial* entregue pelo movimento negro ao presidente por ocasião da audiência que resultou da *Marcha Zumbi dos Palmares Contra o Racismo, Pela Cidadania e a Vida* foi realizada no dia 20 de novembro de 1995. No documento oficial constava, dentre outras, as seguintes medidas: a) Como ações de curto prazo: a inclusão do quesito “cor” em todos e quaisquer sistemas de informação e registro sobre a população e bancos de dados públicos; o apoio ao *Grupo de Trabalho para a Eliminação da Discriminação no Emprego e na Ocupação*, instituído no âmbito do Ministério do Trabalho, contando com uma constituição tripartite, devendo se voltar para a definição de um programa de ações de combate à discriminação no emprego e na ocupação, conforme os princípios da Convenção 111 da OIT; b) Como ações de médio prazo: a criação de um banco de dados sobre a situação dos direitos civis, políticos, sociais, econômicos e culturais da população negra na sociedade brasileira que oriente políticas afirmativas visando à promoção dessa comunidade; c) Como ações de longo prazo: a formulação de políticas compensatórias que promovam social e economicamente a comunidade negra (Santos, 2007).

Concordamos com Santos (2007) que este fato revela o quanto o Estado brasileiro mudou em relação às reivindicações do movimento negro, passando a ouvi-las e incorporar algumas delas em seu plano de governo¹⁴¹. Concordamos também com ele, quando aponta que a profissionalização desse movimento, por meio do processo de ONGização ocorrido na década de 1990, contribuiu para a ampliação da sua capacidade de influenciar o Estado. E essa influência se estendeu ao início do século XXI.

Entre 30 de agosto a 7 de setembro de 2001 foi realizada na cidade de Durban, na África do Sul, a *III Conferência Mundial contra o Racismo, Discriminação Racial, Xenofobia e Intolerância Correlata*. Um ano antes, em setembro de 2000, em atendimento à Resolução 2000/14 da Comissão de Direitos Humanos das Nações Unidas, o então Presidente da República, Fernando Henrique Cardoso, assinou um decreto instituindo o *Comitê Nacional para a Preparação da Participação Brasileira na III Conferência*

¹⁴¹ Vale ressaltar, entretanto, que, conforme apontou José Jorge de Carvalho (1999), quatro anos após a realização do seminário internacional “Multiculturalismo e Racismo: o papel da ação afirmativa nos Estados democráticos contemporâneos”, ainda não se via no governo Fernando Henrique Cardoso nenhuma medida concreta de implementação de ações afirmativas para negros na sociedade brasileira.

*Mundial contra o Racismo, Discriminação Racial, Xenofobia e Intolerância Correlata*¹⁴². Competia ao comitê “assessorar o presidente da república nas decisões relativas à formulação das posições brasileiras para as negociações internacionais e regionais preparatórias e para a Conferência Mundial” e “promover, em cooperação com a sociedade civil, seminários e outras atividades de aprofundamento e divulgação dos temas de discussão e objetivos da Conferência” (Moura e Barreto, 2002 apud Santos, 2007: 192). Esse comitê organizou uma série de Pré-conferências Temáticas Regionais, em diversos estados brasileiros, visando debater aspectos relevantes para o Brasil na agenda da *Conferência Internacional*. Estas pré-conferências foram a base temática para a estruturação da *Conferência Nacional Contra o Racismo e a Intolerância*, realizada no mês de julho de 2001 na cidade do Rio de Janeiro, com participação de mais de 2500 pessoas dentre as quais vários representantes do movimento negro. As discussões empreendidas na *Conferência Nacional*, por sua vez, subsidiaram a formulação do documento brasileiro que foi encaminhado à conferência de Durban, o *Plano Nacional de Combate ao Racismo e a Intolerância* (Santos, 2007).

Essa demanda externa da *Comissão de Direitos Humanos das Nações Unidas*, associada às pressões do movimento negro sobre o governo deu visibilidade à questão racial no espaço público brasileiro. Na verdade essa entrada da questão racial na agenda de debates ocorreu em razão da pressão do movimento negro. Havia na época um silêncio tácito da mídia brasileira sobre os encontros nacionais e a *III Conferência Mundial contra o Racismo, Discriminação Racial, Xenofobia e Intolerância Correlata*. As organizações do movimento negro realizaram então uma negociação, na Comissão de Direitos Humanos da Câmara Federal, com representantes de vários meios de comunicação brasileiros para discutir tal conduta. Em resposta, a mídia, especialmente a imprensa escrita, começou a divulgar informações sobre a *Conferência* e a colocar em sua pauta assuntos relacionados a discriminação e desigualdades raciais racial no Brasil. Entre os meses de julho e setembro de 2001 a sociedade brasileira estava discutindo a questão racial de uma forma como nunca tinha feito anteriormente. Diversos ângulos da questão foram debatidos, mas um espaço destacado da cobertura jornalística foi

¹⁴² Esta Resolução da Comissão de Direitos Humanos da ONU solicitava aos países que iriam participar da *Conferência* que “delimitassem as tendências, prioridades e obstáculos que estão enfrentando a nível nacional e que formassem recomendações concretas para as atividades a serem desenvolvidas no futuro na luta contra o racismo, discriminação racial, xenofobia e intolerância correlata” (Sabóia, 2001 apud Santos, 2007: 191).

atribuído à inclusão dos negros em posições de poder e prestígio social (Santos, 2007). A questão racial parecia entrar definitivamente na agenda política do país. No ano seguinte, todos os candidatos às eleições para Presidente da República a colocaram como ponto dos seus programas de governo, apresentando propostas de combate ao racismo e de inclusão racial por meio de ações afirmativas. Dentre eles, Luiz Inácio Lula da Silva.

Após eleito, sob pressão dos movimentos negros, o presidente Lula criou, em 21 de março de 2003, a Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial (SEPPIR)¹⁴³. No discurso de instalação da nova Secretária Especial, o Presidente ratificou oficialmente o reconhecimento por parte do Estado brasileiro de que há discriminações raciais contra os negros no Brasil, algo importante, posto que como apontou Santos (2007), até a primeira metade dos anos 1990, com o governo Itamar Franco, o discurso oficial era aquele da democracia racial, ou seja, enfatizava a existência de uma harmonia racial no país. As palavras do presidente Lula foram as seguintes:

Pelo menos metade da população brasileira vem sendo prejudicada por essa situação [de discriminação]: a metade negra do nosso povo. Ela não é somente negra – é em sua grande maioria pobre. Mais de 64 por cento dos pobres e pelo menos 70 por cento dos indigentes são negros, como também a maior parte dos desempregados e subempregados do país também são negros. [...] Essa situação injusta e cruel é produto da nossa história – da escravidão que durou quatro séculos no Brasil, deixando marcas profundas em nosso convívio social –, mas é também resultado da ausência de políticas públicas voltadas para superá-la. O Estado brasileiro não deve ser neutro em relação às questões raciais. [...] Ao nascer, a nova Secretaria [SEPPIR] dá a devida importância à promoção da igualdade racial no nosso país e abre espaço para a efetiva integração de projetos e ações em todo o conjunto de Governo (BRASIL/SEPPIR, 2003 apud Santos, 2007: 189).

Se existia ou não vontade política da parte do presidente Lula e dos principais “caciques políticos” do seu governo para criar SEPPIR é algo que não tenho condições, nem pretensões, de discutir nesse trabalho. Mas é certo que, como apontou Santos (2007), a capacidade de pressão e o empoderamento do movimento negro junto ao Estado brasileiro vêm crescendo desde o início da década de 1990. Afinal, o presidente não

¹⁴³ Santos (2007) lembra 21 de março é também um marco simbólico para o movimento negro, pois representa o *Dia Internacional de Combate à Discriminação Racial*. Ressalta também que a SEPPIR foi criada três meses após a posse do Presidente eleito, bem como da criação e instituição de todos os ministérios e órgãos da administração Lula, o que sugere que esta instância foi criada sob intensa pressão, não estando prevista nos planos iniciais do governo. Acrescento a isso a própria condição de Secretaria Especial e não de Ministério, que tem consequências tanto simbólicas (de prestígio face ao aparelho administrativo e ao conjunto da sociedade), quanto materiais (alocação de recursos e orçamento).

apenas criou a SEPPIR como também enviou ao Congresso Nacional, em 2003, o Projeto de Lei n. 213, conhecido como Estatuto da Igualdade Racial, que previa, dentre outras medidas, a implementação de políticas de ação afirmativa voltadas para o acesso preferencial de negros à universidade e às empresas¹⁴⁴. Como se sabe, após intensas discussões e disputas acadêmicas e políticas, sofrendo reação de vários segmentos da sociedade brasileira, o Estatuto da Igualdade Racial foi finalmente aprovado em junho de 2010, porém com sérias mutilações, entre as quais a supressão da política de cotas para acesso de negros ao ensino superior e ao mercado de trabalho. Não é o meu propósito aqui avaliar como isto se processou. O que gostaria de reter da discussão empreendida nesta seção é que desde a década de 1990 houve uma politização crescente da questão racial no Brasil e para ela participou intensamente, mais não exclusivamente, um conjunto de ONGs provenientes do movimento negro. Ademais, essas ONGs tem conseguido ampliar o diálogo do movimento negro com o conjunto da sociedade, reforçando canais de comunicação com os sindicatos e passando a se relacionar também com lideranças do mundo corporativo. No caso dos agentes empresariais, como é evidente, a conversação foi facilitada na medida em que houve o abandono do ideário marxista e a adoção de um discurso anti-racista voltado para o combate às desigualdades raciais e a inclusão de negros em postos de maior poder, prestígio e remuneração. Nesse sentido é possível concluir, como faz Sales Augusto dos Santos, que assim como o racismo é dinâmico, se renova e se reestrutura de acordo com a evolução da sociedade e das conjunturas históricas (Munanga, 1994: 178), a luta anti-racista também não é estática. Novos sujeitos entram no combate, novas estratégias de luta emergem.

Cabe ao movimento negro entretanto não se desarmar. Os riscos de absorção pelo aparelho do estado ou mesmo pela lógica empresarial existem. A candidatura Lula, por exemplo, foi amplamente apoiada pelos movimentos sociais e o seu governo absorveu não apenas parte das pautas formuladas pelos movimentos, como militantes que assumiram cargos políticos ou funções na administração pública. Isso, conforme argumentou José Jorge de Carvalho (2005) tem enfraquecido o poder de reivindicação do movimento negro. E escapar desse risco não é tarefa fácil, face às mudanças na

¹⁴⁴ Como se sabe, após intensas discussões e disputas acadêmicas e políticas, sofrendo reação de vários segmentos da sociedade brasileira, o Estatuto da Igualdade Racial foi finalmente aprovado em junho de 2010, porém com sérias mutilações, entre as quais a supressão da política de cotas para acesso de negros ao ensino superior e ao mercado de trabalho. Não é o meu propósito aqui avaliar como isto se processou.

cooperação internacional para a América Latina. No caso específico do Brasil, Bailey (2000), representante no país, entre 1992 e 1998, de uma importante agência de cooperação, a Oxfam já apontava, na virada do século, que caso o Brasil não se tornasse altamente instável econômica ou politicamente, o fluxo de recursos internacionais para financiar as ONGs brasileiras provavelmente se reduziria de forma gradual, com uma evidente tendência em direção ao levantamento de fundos domésticos, especialmente junto ao Estado e às fundações privadas. Voltarei a esse ponto nas conclusões gerais. Agora, gostaria de concluir este capítulo com algumas considerações sobre o cenário que se abre após o suposto fim do mito da democracia racial.

Conforme destacou Guimarães (2005), em nosso país o racismo, até recentemente, era considerado um tabu. A nacionalidade brasileira foi imaginada como uma comunidade na qual não existiria racismo. Essa construção estaria baseada no fato de não termos experimentado, desde a abolição da escravidão, em 1888, nem segregação, nem conflitos raciais, ao menos no plano formal. Dessa perspectiva, o “verdadeiro” racismo seria aquele que opera amparado por políticas de Estado, como a segregação racial nos EUA (Sistema Jim Crow) e o apartheid da África do Sul. O fato de, entre nós, o racismo não ter se estruturado nos termos de uma prática discriminatória institucionalizada resultou na construção da imagem do Brasil como um paraíso racial (Borges Pereira, 1996a; Guimarães, 2005).

Mas, é também o sociólogo Antonio Sergio Guimarães (2006) que afirmou que vivemos hoje numa fase que se caracteriza como sendo a que vem “depois da democracia racial”. Mas será que é assim mesmo que as coisas se passam. Será que o mito da democracia está mesmo enterrado? Talvez seja perigoso dar tal vaticínio. Se o enterro foi feito pelo movimento negro. Cabe perguntar se o defunto foi de fato bem sepultado pelo Estado e ainda se não estaria muito vivo para alguns segmentos da sociedade. José Jorge de Carvalho (2006: 102) apontou que “vários acadêmicos brancos admitem que a democracia racial não existe, mas ainda assim defendem a importância de salvar o mito”. E Guimarães (2003: 104) afirmou que “Surgiu na academia um movimento de reinterpretação da democracia racial como um mito. Formou-se uma certa matriz interpretativa, que diz assim: ‘Tudo bem, a democracia racial é um mito, mas vocês, sociólogos, não entendem muito de mito, não. Mito não é só falsa ideologia, mito é uma coisa mais importante do que o que vocês acham; mito, na verdade, é um discurso sobre

a origem das coisas, um discurso sobre o dia-a-dia, que não precisa ser real, ao contrário, é efetivo apenas na medida em que orienta a ação das pessoas, em que dá sentido às relações sociais do dia-a-dia. Nesse sentido, o mito da democracia racial é e continuará sendo muito importante para a idéia de nação brasileira”. O diretor de jornalista da rede Globo, Ali Kamel (2006) escreveu um livro no qual afirma: “Não somos racistas”. No que me diz respeito, implicando-me no debate e tomando uma posição contrária ao mito da democracia racial, irei sugerir nas próximas partes deste trabalho como a idéia da morte/vida desse mito é complexa. Na segunda parte, evidenciarei que uma parcela dos indivíduos que compõem a primeira geração de executivos negros acreditou nele até bem recentemente. E na terceira parte, mostrarei que no quadro dos debates políticos que marcam a emergência da segunda geração de executivos negros, alguns atores empresariais não apenas procuram celebrá-lo, como acioná-lo como estratégia de *marketing*.

PARTE 2- A PRIMEIRA GERAÇÃO DE EXECUTIVOS NEGROS

Capítulo 3 - Executivos negros: *narrativas biográficas e trajetórias profissionais*

*As tristezas, as alegrias, as interrogações
das pessoas que o antropólogo encontra,
e sobretudo suas respostas aos problemas,
por vezes às infelicidades que se apresentam,
constituem a base e a matéria de sua reflexão.*
(Michel Agier, 2004: 6, tradução livre)

*Narrar minuciosa e exaustivamente
os incidentes de discriminação racial
é o único modo de gerar um clima de discussão
que estimule a formulação de programas concretos
de inclusão dos negros...*
(José Jorge de Carvalho, 2005: 82)

*... De maneira concreta,
isto significa estar, ao mesmo tempo,
suficientemente mergulhado em uma etnografia
para poder dar conta honestamente
da inteligência e da reflexividade dos atores,
e bem distanciado em uma antropologia
para ser capaz de desenvolver uma análise autônoma
revelando o que escapa a estes mesmos atores.*
(Didier Fassin, 2010: no prelo)

Conforme apontado no capítulo anterior, em seu clássico trabalho sobre o racismo no Brasil, Florestan Fernandes (2008) analisa a exclusão do negro na transição da cidade de São Paulo para a dinâmica capitalista. A tese central que defende é que esta exclusão não se deve especificamente à questão racial, já que o negro que possuísse qualidades para inserção na nova ordem competitiva, ou mesmo que revelasse capacidade de adquiri-las, não encontraria obstáculos. “Sociologicamente, a exclusão teria caráter especificamente racial se o negro ostentasse essas qualidades e fosse, não obstante, repellido”, afirmou. Conforme aponte também, a tese de Florestan foi bastante criticada posteriormente a partir de estudos realizados por historiadores, como George Andrews (1998), ou por sociólogos, como Carlos Hasenbalg e Nelson Valle Silva. Tais estudos demonstraram a persistência da questão racial como estruturante das desigualdades sócio-econômicas no Brasil.

Mas Florestan já era um sociólogo maduro quando escreveu esta obra. Em diversas oportunidades ele relativiza seus próprios argumentos, como se quisesse evitar que o

futuro desmentisse sua tese. Afirma, por exemplo, que o fato de possuir habilidades e competências não constituía uma garantia de obtenção de emprego para o negro. Isto porque, persistia uma resistência a absorvê-lo em atividades profissionais que demandassem iniciativa, responsabilidade e disciplina. Conseqüentemente, “as posições ‘altas’ ou ‘intermediárias’ estavam fora de cogitação, pois a elas só podiam concorrer os elementos das camadas dominantes e os estrangeiros ou descendentes de estrangeiros em ascensão [...] tidos como mais aptos, competentes e produtivos”. Ademais, destacou que, mesmo após a obtenção do emprego, o negro ficava permanentemente sujeito a contratações. Este me parece um bom ponto de partida para a análise das trajetórias profissionais da primeira geração de executivos negros. Mas quem é esta primeira geração? Como uma primeira resposta a essa pergunta poderia dizer que a primeira geração de executivos negros é formada pelos raríssimos indivíduos negros que conseguiram superar barreiras e ocupar cargos gerenciais ou de direção no mundo empresarial.

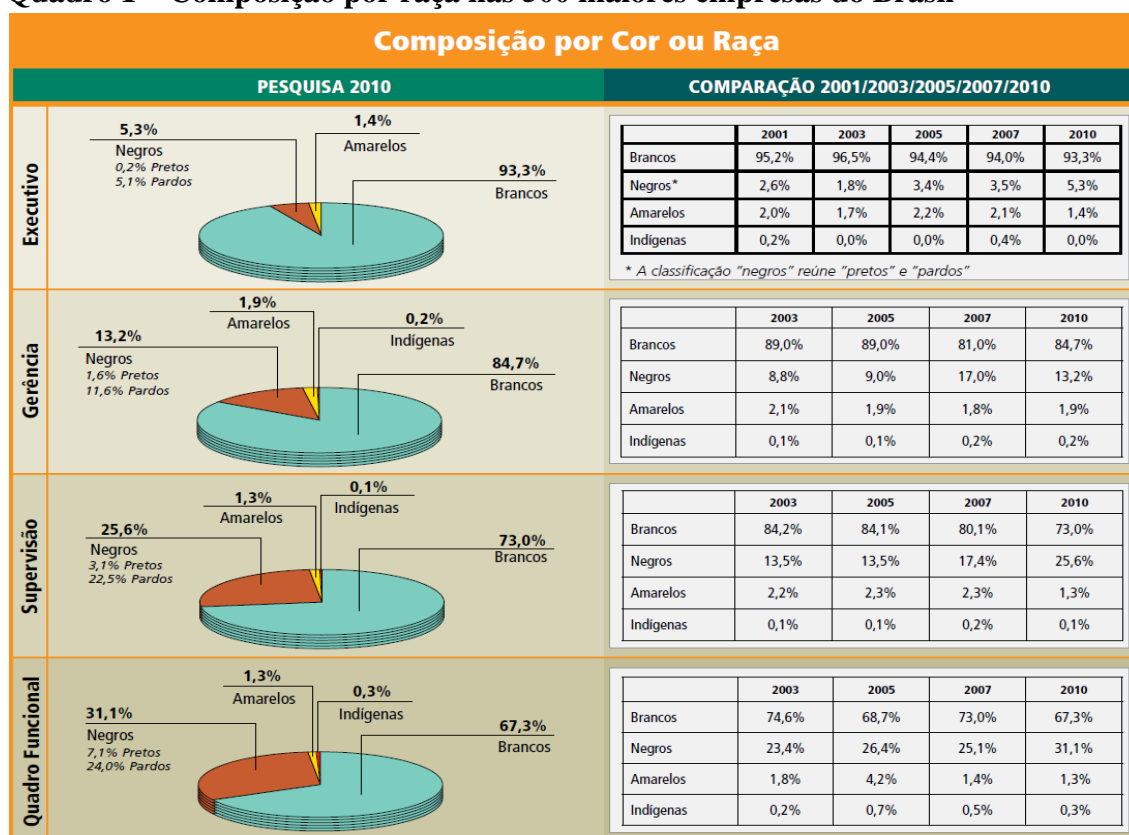
O quadro abaixo expressa de maneira inequívoca esse caráter de exceção. Ele traz os resultados de pesquisas realizadas em 2001, 2003, 2005, 2007 e 2010 pelo Instituto Ethos, visando mapear o perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas que atuam no Brasil¹⁴⁵. Excetuando a pesquisa realizada em 2001, que enfocou apenas o corpo diretivo das empresas, percebe-se que em todos os levantamentos subsequentes o percentual de negros decresce na medida em que se sobe na hierárquica organizacional¹⁴⁶. No nível executivo, representavam apenas 1,8% em 2003, tendo esse percentual apresentado um pequeno acréscimo, passando para 3,4, 3,5 e 5,3 nos anos de

¹⁴⁵ O projeto contou com a parceria da FGV-SP, do IPEA, da OIT, da UNIFEM e com o apoio institucional da IAF, tendo o patrocínio de diferentes empresas em cada ano. O levantamento dos dados e a tabulação dos resultados foi realizado pelo Indicador Opinião Pública, em 2001, e pelo IBOPE, a partir de 2003, sempre por meio do envio de questionário para auto-preenchimento (pelos diretores e/ou representantes do departamento de RH). Nas edições de 2001 e 2003 as empresas foram definidas com base no Balanço Anual da Gazeta Mercantil e o número das que responderam foi de 89 e 247 respectivamente. No ano de 2005 sua identificação seguiu a Valor 1000, uma edição especial do Jornal Valor Econômico, em 2007 o anuário Melhores e Maiores / 2006 produzido pela Revista Exame e em 2010 o mesmo anuário em sua edição de 2009. O número de organizações que retornaram os questionários nestas ocasiões foi de 119 em 2005, 132 em 2007 e 109 em 2010. No que se refere aos níveis hierárquicos, os dados foram agrupados em quatro painéis: quadro executivo (presidente, vice-presidentes e diretores); quadro de gerência; quadro de supervisão, chefia ou coordenação; e quadro funcional (empregados sem postos de comando). Quanto ao critério raça/cor, foi adotada a nomenclatura do IBGE (branca, preta, parda, amarela, indígena), denominando-se negra a população formada por pretos e pardos.

¹⁴⁶ Cabe ressaltar a abrangência nacional desses levantamentos, em oposição ao caráter local do meu estudo. De toda forma, as matrizes dessas companhias estavam localizadas na região sudeste em 65% dos casos em 2003, 61% em 2005, 64,5% em 2007 e 59% em 2010.

2005, 2007 e 2010 respectivamente. Já nas posições gerenciais, a participação teve uma elevação maior, saltando de 8,8% em 2003 e 9% em 2005, para 17% em 2007, mas caindo ao patamar de 13,2% em 2010. Todavia, tendo em vista que os negros (pretos e pardos) totalizavam 48% da população brasileira em 2004, 49,5% em 2006, 49,7% em 2007 e 51,1% em 2009¹⁴⁷, constituindo 46,5%¹⁴⁸ da população economicamente ativa em 2008, fica evidente sua sub-representação nos postos de maior poder, prestígio e remuneração dessas empresas.

Quadro 1 – Composição por raça nas 500 maiores empresas do Brasil



Fonte: Instituto Ethos (2010)

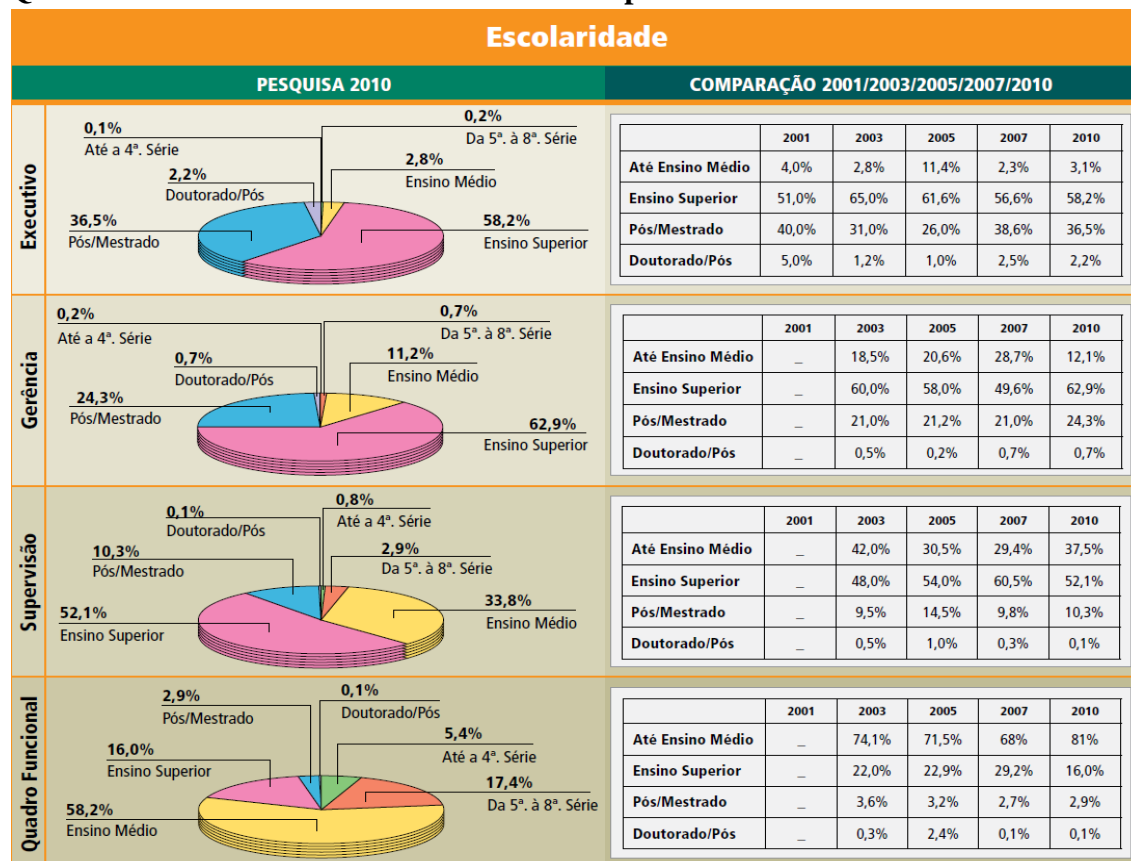
A causa dessa sub-representação dos negros nos postos de maior poder, prestígio e remuneração é comumente atribuída no Brasil ao baixo nível de escolaridade desse contingente populacional. Ou seja, ela confirmaria a tese de Florestan Fernandes: caso tivessem as qualificações necessárias, os negros estariam no topo da hierarquia das

¹⁴⁷ Segundo dados do PNAD/IBGE citados pelo Instituto Ethos (2010).

¹⁴⁸ De acordo com o Anuário dos Trabalhadores / 2009 e os boletins regionais do sistema PED (Pesquisa de Emprego e Desemprego), ambos publicados pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócioeconômicos (Dieese), com dados colhidos em 2008 nas regiões metropolitanas de Belo Horizonte, Porto Alegre, Recife, Salvador e São Paulo, além do Distrito Federal (ver Instituto Ethos, 2010).

grandes empresas. Mas caberia lançar um olhar mais apurado para os resultados das pesquisas do Instituto Ethos. O quadro abaixo mostra os dados de escolaridade dos membros das 500 maiores empresas que atuam no Brasil.

Quadro 2 – Escolaridade nas 500 maiores empresas do Brasil



Fonte: Instituto Ethos (2010)

Estes dados revelam que nos níveis de gerência e direção é bastante expressivo o percentual de profissionais que não possuem pós-graduação. Tomando os resultados de 2007, encontramos que, 28,7% dos gerentes possuem até o ensino médio, 49,6% possuem ensino superior e apenas 21,7% possuem pós-graduação (mestrado ou doutorado). Os resultados de 2010 para esse mesmo grupo são os seguintes: 11,2% com ensino médio, 62,9% com ensino superior e 25% com pós-graduação. Entre os executivos, esses percentuais são de 2,3 para até o ensino médio, 56,6 para o ensino superior e 38,6 para pós-graduação (mestrado ou doutorado) na pesquisa de 2007 e de 3,1 para até o ensino médio, 58,2 para o ensino superior e 36,5 para pós-graduação no levantamento de 2010. Ou seja, 75,3% dos profissionais que ocupam postos de gerência e 58,9% dos que estão situados em cargos de direção na pesquisa de 2007 e 75% dos

que ocupam cargos de gerência e 61,3% dos que estão situados nos cargos de direção no levantamento de 2010 possuem no máximo a graduação¹⁴⁹.

Ora, se levarmos em consideração que, em sua maioria, os diretores e, sobretudo, os gerentes dessas 500 maiores empresas que operam no Brasil possuem apenas a graduação, mesmo tendo em mente que o percentual de negros que possuem ensino superior no Brasil é menor do que o de brancos, fica difícil explicar as diferenças gritantes que marcam a participação de negros e brancos nos níveis gerenciais ou diretivos nessas empresas apenas a partir das desigualdades que marcam o acesso desses grupos à universidade¹⁵⁰. Outras barreiras podem estar operando para dificultar o acesso dos negros a essas posições. Nas narrativas biográficas apresentadas neste capítulo alguns indivíduos que compõem a primeira geração de executivos negros falam das suas tristezas e alegrias, dos problemas que enfrentaram e das respostas que lhes deram, revelando assim quais podem ser essas barreiras.

Perfis

Wesley tem 51 anos, é casado pela segunda vez e tem dois filhos. Formado em matemática e engenharia mecânica, com uma especialização também em engenharia, é diretor de um grupo brasileiro de comércio exterior. Filho de pai eletricitista e mãe costureira, perdeu o pai quando tinha 16 anos. Entretanto, um amigo de seu pai lhe apoiou tanto materialmente quanto emocionalmente. “Ele queria nos ver uma vez por mês, todo mês. Passávamos o sábado juntos, almoçávamos e conversávamos de tudo. Recebíamos dele uma ajuda mensal pra pagar a faculdade e pra ajudar nas despesas da casa. Mas o mais importante não era isso, era a preocupação que demonstrava em saber o que estávamos fazendo, a orientação que nos passava. Então tínhamos que dar satisfação pra mais alguém, além de minha mãe, o que nos ajudou a ter um rumo na vida. Ele foi um segundo pai pra gente e até hoje nos falamos no período das festas de final de ano”. A família falava na questão racial em casa, entretanto não havia espaço para discussão sobre ofensas racistas vividas na escola. A mensagem que recebia dos pais era a seguinte: “Você é negro, tem que orgulhar a sua raça! Deve andar com quem

¹⁴⁹ Entre os gerentes esses percentuais sobem para 78,6 e 78,5 nos levantamentos realizados em 2003 e 2005 respectivamente. Já entre os executivos eles atingem as marcas de 73 e 67,8 nos mesmos períodos.

¹⁵⁰ Segundo o Relatório Anual das Desigualdades Raciais no Brasil, no ano de 2006 os negros (pretos e pardos) representavam 30,4% dos estudantes que freqüentava o ensino superior (público ou privado).

é igual ou superior”. Em consequência, “ia pra escola de cabelo cortado, sapato vulcabrás lustrado e a melhor roupa que ela fazia”, apontou. Fruto talvez da orientação que recebeu da família, Wesley afirmou não ter sofrido discriminação racial ao longo da trajetória profissional. “Tem pessoas que atribuem tudo ao racismo. Eu acho que não deve ser assim. Para mim isso nunca foi uma barreira, porque sempre procurei me dedicar, demonstrar competência técnica e focar nos meus objetivos”, destacou.

Douglas tem 46 anos, é casado e tem quatro filhos. Formado em Contabilidade com especialização em Administração, é superintendente de um grande banco privado nacional. Nasceu numa “família simples, mas bem estabelecida”. Seu pai era funcionário público e sua mãe telefonista. Fez o estudo primário numa escola particular do seu bairro, mas como a família não tinha condições de custear o ensino privado pros dois filhos, passou para a rede pública. Durante o ginásio freqüentava a escola pela manhã. A partir do colegial mudou pro noturno porque queria arrumar emprego. Em sua casa não se conversava sobre a questão racial. “Hoje se fala de consciência negra, mas naquela época não havia isso”. De toda forma, embora não fosse um ativista do movimento negro, seu pai, que morreu quando ele tinha 19 anos, sempre lhe falava o seguinte: “Não abaixe a cabeça, somos iguais!”. Levou esse conselho pra vida, mas afirmou nunca ter enfrentado diretamente qualquer tipo de discriminação racial.

Flávio tem 49 anos, é divorciado e tem 3 filhos. Formado em agronomia foi gerente de uma multinacional do setor industrial e atualmente é diretor executivo de uma associação de empresários negros. Seu pai era pastor da Igreja Metodista em cidades do interior do estado, sua mãe operária da indústria têxtil, mas abandonou o trabalho para seguir o marido em sua vocação e então passou a fazer bicos. Constituíam uma família pobre, já que na época um pastor ganhava salário mínimo e o pai não tinha outra ocupação. “Ele era um homem culto, tinha uma biblioteca muito boa em casa, falava outro idioma, mas se dedicou exclusivamente à causa religiosa e quando morreu nos deixou sem casa pra morar, pois vivíamos sempre em residências anexas às igrejas. Deixou como herança apenas um ideal: muita luta pela vida”, disse. A questão racial nunca foi tema de discussão em casa. “Ser negro representava uma vergonha, uma espécie de doença da qual não se falava. A idéia era a seguinte: fazemos de conta que somos brancos e pronto!”. Como pertenciam a elite cultural da cidade, à despeito do baixo padrão de renda, foram aceitos nos círculos sociais e então construíram um

afastamento da comunidade negra local. Talvez por não se identificar como negro durante boa parte da trajetória profissional, Flávio afirmou não ter encontrado em seu percurso de trabalho nenhuma barreira significativa devido à sua cor.

Armando tem 46 anos, é casado e tem dois filhos. Formado em Engenharia com especialização em Administração, é diretor-superintendente de uma multinacional da área de tecnologia da informação. Nasceu numa cidade do interior de São Paulo, filho de um alfaiate com uma empregada doméstica que deixou de trabalhar depois que se casou. Teve uma infância modesta, cresceu numa casa pequena, de dois dormitórios com a alfaiataria do pai anexa. A condição financeira da família oscilava muito, dado que o pai não era assalariado. Ainda assim jamais passou fome ou grandes privações. “Meus pais iam controlando nossos anseios, se não tínhamos condições de ter uma bicicleta nova, eles nos davam uma usada”, disse. Embora se percebesse negro desde criança, tanto a família quanto a extensa não conversava sobre a questão racial. “Naquele momento a cidade era pequena e nela havia uma integração entre brancos e negros. Só passei a perceber essa questão aos 17 anos, quando vim para São Paulo. Claro que lá existiam pessoas muito ricas, mas não havia uma classe tão pronunciada de pobres como encontrei aqui, onde comecei a perceber que a grande maioria dessa população pobre é negra”, apontou. Mesmo passando a reconhecer que as desigualdades sócio-econômicas têm cor, afirmou não ter enfrentado problemas com o racismo: “Nunca sofri nenhum tipo de discriminação por ser negro”.

Quatro indivíduos negros que, em razão do nível de escolaridade que alcançaram, conseguiram conquistar postos de gerência ou direção no mundo empresarial. Parecem confirmar o vaticínio de Florestan Fernandes quanto à integração do negro na sociedade de classes. Mas será que, à despeito da primeira resposta que me deram quanto à presença do racismo em suas vidas, eles de fato não enfrentaram situações de preconceito e discriminação racial? Viveriam em uma democracia racial, ou preferiram acreditar que ela existe? Caberia explorar mais esse tema nos diálogos com eles para aprofundar a reflexão sobre essas questões.

Trajetórias profissionais

Wesley ingressou no mundo corporativo em 1975. Fazia curso técnico em mecânica e foi contratado como estagiário numa empresa industrial do segmento de eletroeletrônicos. Permaneceu na organização por dois anos e então decidiu buscar novas oportunidades na área de produção. Passou a trabalhar numa empresa que produzia sistema de transmissão de ônibus elétricos. “A empresa estava crescendo, pois em razão da crise do petróleo estavam eletrificando o transporte público em São Paulo”, lembrou. Tornou-se coordenador do setor de produção. “Eu era jovem, com o curso superior em andamento, e liderava uma equipe de cerca de 100 pessoas. Enfrentei nesse período a primeira greve. Os trabalhadores entraram em operação tartaruga e tínhamos prazo para entregar os produtos. Isso custou alguns contratos e empregos e me esgotou demais”, recordou. Transferiu-se então para outra empresa do segmento industrial, pro setor de manutenção. Em 1982 a primeira organização na qual havia trabalhado o convidou para voltar, como gerente de métodos e processos. De lá saiu no final dos anos 1980 para atuar no mesmo cargo numa estamperia que atendia a indústria automotiva. “Era uma realidade completamente diferente, eles não tinham procedimentos definidos, não auditavam nada, a área produtiva era uma sujeira”, apontou. Enxergou então uma oportunidade de negócio e montou com um colega um escritório de projetos visando assessorar pequenas e médias empresas na preparação para a certificação de qualidade ISO 9000, que estava em pleno apogeu no Brasil. Prestaram serviço para uma fornecedora de peças de uma grande montadora de automóveis. Tratava-se da líder do setor, com mais de 1.000 funcionários. O sucesso do trabalho levou o proprietário a querer contratá-lo como efetivo. “Ele me propôs que fechasse o escritório e assumisse a diretoria comercial da empresa. Era um dos cargos mais altos, que havia sido reservado pra família. Mas como só teve filhas mulheres que não se interessaram pelo negócio, então me elegeu. Foi um choque, porque os engenheiros que já estavam por lá antes da minha chegada achavam que o cargo seria de um deles. Mas o dono foi com a minha cara, me disse que por ser grego foi tão ignorado quanto um negro no início da vida no Brasil. Contava que superou isso com postura, com educação. Essa técnica ele me ensinou, foi uma referência importante pra mim”. Wesley ficou nesse cargo por 7 anos, até que resolveu pedir demissão e abriu um novo negócio, que também não deu certo. Voltou ao mercado de trabalho então, primeiro para ser representante no Brasil de um banco de investimentos americano e em seguida para o emprego atual.

A trajetória de Douglas no mundo corporativo começou em 1978. Com 16 anos passou a estudar à noite para arrumar emprego. “Achei que o segmento bancário seria uma boa opção. Na verdade sempre sonhei em fazer carreira em grandes empresas e naquele tempo era bem mais fácil. No primeiro dia em que fui ao centro da cidade, onde ficavam as áreas de RH dos bancos, voltei com três opções”, contou. Começou como escriturário num banco privado nacional. Em 1980 foi promovido, passando a ser responsável por um Posto de Atendimento instalado num hospital da capital. Surgiu então a possibilidade de seguir carreira na área técnica da organização e com 22 anos tornou-se auditor. “Fui o auditor mais jovem da história da empresa, pelo menos até aquela época”, lembra. Após 8 anos na companhia, recebeu o convite de seu ex-diretor de RH para se transferir para outro banco. Foi contratado como chefe de auditoria interna, mas quatro anos depois a organização foi vendida e acabou sendo demitido. Encontrou nova colocação num grande banco de investimentos americano, onde ficou por seis anos, tendo se tornado vice-presidente de operações no Brasil. Então um *headhunter*¹⁵¹ o convidou para participar do processo seletivo em Nova Iorque para um concorrente que estava iniciando operações no Brasil. Após longa bateria de entrevistas foi contratado e ficou três meses nos Estados Unidos para conhecer o funcionamento do banco, ocasião em que aprimorou o inglês. Voltou ao Brasil, montou o escritório brasileiro da empresa e em seguida foi contratado por um banco de investimentos europeu para um novo desafio: ser vice-presidente de operações para a América Latina. “Quando olhei o título do cargo, pensei: ‘Caramba, mas eu não falo Espanhol!’ Aí, comecei a estudar o idioma com professor particular. Marcava aula na empresa antes do expediente, às 7h da manhã”. Contou que tanto inglês quanto espanhol teve que se dedicar muito, porque não estudou desde a infância, quando o aprendizado é mais fácil. “Lembro que muitos sábados e domingos eu ia pro banco estudar. Em casa não dava pra concentrar, pois tinha filho, cachorro, era uma festa. Foram períodos de muita dedicação!”. Pouco tempo depois a empresa passou por uma fusão e Douglas terminou se transferindo para outro banco americano, no qual ficou por quatro anos, saindo em seguida para uma empresa de *venture capital*. Cerca de dois anos depois, cansado do mundo financeiro, foi coordenar a área de relações empresariais de uma ONG dedicada a questões sociais, na qual ficou pouco mais de um ano, em virtude de um convite para ser superintendente do banco brasileiro em que trabalha atualmente.

¹⁵¹ O termo *headhunter* é utilizado no mundo corporativo para fazer referência ao profissional especializado na colocação de executivos.

Flávio começou a trabalhar na cidade do interior do estado em que morava com a família. “Fiz vários bicos: fui vendedor de coxinha de galinha e doces para minha mãe, engraxate e entregador numa gráfica. Até que percebi que para mudar de vida precisava estudar”, contou. Ainda no interior havia passado pelo ginásio industrial e quando se mudaram para a capital ingressou no Colégio Industrial Estadual Getúlio Vargas. Em 1979 começou no Centro de Processamento de Dados de um grande banco privado nacional. “Era o início da era da informática e havia muita oportunidade na área”, lembra. Ficou pouco tempo no banco, pois no início dos anos 1980 decidiu largar o emprego para cursar Agronomia na USP. Prestou o vestibular mais de uma vez até ser aprovado. “Foi uma experiência incrível e me abriu muitas portas”, apontou. Durante a graduação fez vários estágios, visando ser efetivado por alguma empresa. “Desde que ingressei na faculdade tive a preocupação de arrumar trabalho, o que não era comum à maioria dos alunos. Meus colegas eram filhos da elite rural paulista e iriam trabalhar nas fazendas da família”. Quando se formou, em 1985, recebeu cinco ofertas de emprego e começou a trabalhar numa indústria multinacional do setor do agronegócio. Pouco tempo depois, recebeu convite para retornar pra uma multinacional do ramo químico e petroquímico na qual havia estagiado. “Um gerente da empresa considerou que eu tinha um perfil interessante, um misto de pesquisador e profissional de mercado, e me fez uma proposta interessante”. Começou então seu percurso nessa organização, atuando primeiro na área técnica, quando teve passagens no departamento de engenharia da companhia nos Estados Unidos, até assumir posições gerenciais nos anos 1990. Mais tarde, já nos anos 2000, deixou a empresa para se tornar diretor executivo da associação que congrega empresários negros onde trabalha atualmente. “Acho que me esforcei muito pra construir uma carreira executiva, sempre tentando ser um pouco mais do que era capaz, mas acabei galgando alguns degraus, puxado pela vontade de vencer”, resumiu.

Em 1979 Armando deixou a cidade do interior onde morava com a família para cursar o ensino superior na capital paulista. Havia prestado vestibular para Engenharia de Alimentos na Unicamp, um curso novo, recém aberto pela universidade, mas passou também em Engenharia Eletrônica no Mackenzie. Estava inclinado a ingressar na instituição pública, dado às dificuldades financeiras da família, mas o pai o aconselhou a optar pela instituição privada em razão do maior campo de atuação profissional que o curso lhe proporcionaria. “Tem coisas a gente só começa a refletir mais tarde na vida,

não é? Hoje fico imaginando o sacrifício dos meus pais pra me manter aqui em São Paulo estudando numa universidade particular. E nunca os vi reclamando que deixaram de fazer alguma coisa para custear meus estudos. Pelo contrário, isso era pra eles um ponto de honra. Minha mãe sempre falava que não tinha se formado, mas que os filhos iriam se formar. Estou mencionando isso pra dizer que minha família exerceu uma influência muito forte na minha formação”, ponderou. A partir do segundo ano do curso tornou-se monitor de geometria analítica, passando a contribuir com as despesas. No ano seguinte se destacou numa matéria de álgebra, o que lhe rendeu o convite do professor para estagiar numa grande empresa brasileira do segmento industrial. Isto representou não apenas a oportunidade de desonerar seu pai, como de iniciar a trajetória no mundo corporativo. Trabalhou alguns anos nessa empresa até que em meados dos anos 1980 ingressou na organização em que trabalha atualmente por meio de um processo seletivo. Construiu então a carreira nessa empresa, atuando inicialmente na parte técnica, com experiências em diferentes laboratórios da companhia nos Estados Unidos, e em seguida no setor de serviços, ocasião em que assumiu a gerência de relações com importantes clientes, o que, graças ao bom resultado do trabalho, lhe rendeu visibilidade e resultou na promoção, em meados dos anos 2000, para o cargo de diretor que ocupa hoje.

Narrando o racismo

Como apontei antes, Wesley afirmou que a questão racial não se fez presente na sua família nuclear de forma clara. Explica isso em parte pelo fato de morarem em um bairro popular. “Era uma região bem simples. Meus vizinhos eram descendentes de imigrantes espanhóis, italianos e alemães que vieram arriscar a sorte no Brasil em razão das dificuldades que enfrentavam em seus países. Na época eu não tinha consciência dessa história de racismo, mas pelo que me lembro convivíamos bem, a gente se respeitava”. Se as coisas se passaram assim na sua infância e adolescência, seria diferente quando formou sua própria família.

Wesley está no segundo casamento. No primeiro, com uma mulher negra, teve um filho. Descreveu sua primeira esposa da seguinte forma: “Ela é muito bonita, chama a atenção, bonita mesmo e culta”. O casamento, entretanto, durou apenas dois anos e

meio. Tributo a separação a questionamentos que a esposa, psicóloga com formação em psicanálise, começou a fazer sobre a relação a partir do seu trabalho clínico. “Ela trouxe pro casamento problemas que não eram nossos. Problema essencialmente de quem tem muito dinheiro e até então nós não tínhamos”. Ficou 8 anos divorciado e nesse tempo se envolveu como uma mulher branca, secretária da empresa em que trabalhava, com quem casou. A questão racial passou a fazer parte da família então. Não tanto pelos filhos, “um negro e outro mestiço”, “que se dão super bem”, nem pela relação da atual esposa com a anterior, já que “se relacionam de forma muito civilizada e convivem bem nos eventos familiares”. Mas a mãe da segunda esposa não aceitava a relação. “Eu sofri preconceito na própria família dela, com um dos seus irmãos e com minha sogra. Hoje somos amigos, superamos o que aconteceu. Mas ela me contou que a família falava assim: ‘Mas além de ser negro, ele é divorciado e tem um filho! Você vai conviver com isso, sendo bonita e podendo ter uma vida própria?’”. Foi muito difícil, mas com o tempo a vida vai mostrando o que as coisas são de fato. Estamos juntos a 14 anos, com altos e baixos, atravessamos um momento financeiro difícil e ela sempre foi uma excelente companheira”. Na vida social a questão racial também se fez presente. “Em casa a gente convive normalmente, mas quando estamos num ambiente..., num restaurante, por exemplo, todo mundo fica olhando. Aí de repente me toco que Marta é branca e João Vítor mestiço. É complicado”, disse, fazendo lembrar o clássico desabafo do intelectual negro estado-unidense W. E. B. Du Bois (2007: 11) a que fiz referência no capítulo precedente: “É uma sensação bizarra essa dupla consciência, esse sentimento de constantemente se olhar pelos olhos de um outro”. Mas a questão racial não se restringiu à vida familiar e social. Ao contrário do que Wesley havia apontado inicialmente, ela se fez presente também no mundo do trabalho. No relato abaixo ele reflete a esse respeito.

O negro tem que se provar duas vezes, o branco uma vez só, sabe? Quando o negro está num cargo de poder, por mais que tenha consciência plena do que está fazendo, as pessoas parecem não confiar. A nossa sociedade diz que não é racista, mas ela coloca o negro sob suspeita: “Será que é verdade o que ele está dizendo?”, “Será que ele sabe mesmo?”. Então você tem que provar sempre e isso passa a ser uma rotina em sua vida, entende? Eu já nem ligava mais, na verdade comecei a encarar como uma ajuda. No primeiro momento você acha ruim, você pensa assim: “Poxa, isso é discriminação, mas tudo bem, eu encaro essa”. Mas depois percebe o seguinte: esses questionamentos te tornam mais seguro. Você chega numa apresentação e está pronto para responder a qualquer dúvida, está super preparado pra discutir um processo de produção, a escolha de um material específico, as

propriedades dele, enfim. Então tudo isso me fez crescer. Por isso vejo como algo positivo, porque normalmente o cara se põe pra baixo e pensa: “Mas só porque eu sou negro!?”. No meu caso não, muito pelo contrário, até agradeço.

Pedi que me desse um exemplo concreto que exemplificasse essa sensação. Ele então me contou que quando era técnico, recebia clientes de outras empresas ou profissionais de outros departamentos da indústria em que trabalhava. Era especialista com muito conhecimento da parte operacional, mas quando se relacionava com essas pessoas sentia o peso do estereótipo racial. “Quando me apresentava era um choque. Acho que elas pensavam que eu fosse descendente de alemães ou de japoneses e quando me viam..., faziam perguntas até primárias. Falavam assim: ‘Você pode me mostrar como chegou a esse resultado?’. É como se quisessem saber se não foi alguém que fez e passou pra mim, sabe? E olha que meu chefe me introduzia nas reuniões assim: ‘Esse aqui é Wesley, o funcionário que entende dessa parte’. Eu tinha que reverter a situação através do conhecimento. Em consequência, precisava me alongar pra provar que sabia das coisas nas entrelinhas, pra demonstrar todos os cálculos. Sentia que estavam me testando, mas as pessoas não falavam nada abertamente. Então, é como te falei: no início ficava muito chateado, mas com o tempo passei a pensar o seguinte: ‘Sou a pessoa do departamento que cuida disso, não tem muito que fazer’. Solicitei que ele explicasse um pouco mais o que se passava nessas reuniões, que me desse um exemplo concreto e então obtive o seguinte relato:

É assim: você recebe uma encomenda de uma empresa, faz o projeto do produto, daí constrói um molde e em seguida define uma lista de peças a comprar para atender a encomenda. Eu fazia a lista e enviava: “Olha, tem isso aqui pra comprar”. Os profissionais dos outros departamentos compravam errado, a mais ou a menos, e vinham me questionar, queriam saber como cheguei àqueles números. Eu não tinha me equivocado, mas me via obrigado a explicar tudo. Daí parava o que estava fazendo para ir ao outro departamento. Então era um questionamento chato, entende? Nunca ouvi nada frente à frente, mas um colega me disse que algumas pessoas falavam assim: “Tem que ficar atento, porque negro quando não suja na entrada, suja na saída!”.

E acrescentou que não são apenas os profissionais brancos que revelam essa desconfiança. “O mais triste de tudo é a gente perceber que por vezes o negro é um questionador implacável do próprio negro”, afirmou. Como gerente de métodos e processos, sempre que tinha que desenvolver um projeto ergonômico, procurava

conversar com os operadores para saber detalhes do trabalho e verificar como se sentiam melhor para produzir. Eram ferramenteiros, torneiros, fresadores, às vezes subchefes ou chefe de um setor da fábrica. Contou que quando precisava entrevistar um negro, encontrava resistências. “Eles não acreditavam que eu era técnico ou engenheiro”, afirmou. Disse que entendia aquela resistência, mas sofria com a dificuldade que encontrava para colher informações que resultaria em benefícios para os próprios profissionais, levando-os a trabalhar mais confortavelmente. A ideologia racista não escolhe a cor da pele do indivíduo cuja mente coloniza.

Wesley me contou outra situação que o marcou. Havia surgido uma vaga de comprador internacional numa multinacional da área de tecnologia da informação. A especificação do cargo incluía a formação em Engenharia. Ele atendia os requisitos e se candidatou. Foi chamado para a entrevista e chegando até o local descobriu que havia outras 6 pessoas concorrendo à vaga. Na sua vez, a responsável pelo RH o convidou para entrar e o dispensou praticamente sem falar nada. “Na hora que me viram..., acho que o pré-requisito era que o candidato não fosse negro. Fui cortado no ato, me disseram assim: ‘Olha, eu não tinha lido seu *currículo* direito’. Um desculpa super esdrúxula”. Ficou desapontado, mas não teve nenhuma reação.

Fui percebendo que Wesley desenvolveu uma estratégia para lidar com o racismo. Uma estratégia defensiva que comportava um duplo movimento: a blindagem para não enxergar situações de discriminação racial ao longo do percurso de trabalho e o não enfrentamento direto nos casos em que não fosse possível deixar de enxergar essas situações. Essa foi se tornou minha hipótese interpretativa para compreender a construção da trajetória profissional da primeira geração de executivos negros. Como ela a sua narrativa parecia fazer sentido. Logo no início da nossa conversa ele afirmou que o racismo “nunca foi uma barreira” para o desenvolvimento da carreira. Isso porque sempre procurou se “dedicar” e “demonstrar competência técnica”. E acrescentou: “tem pessoas que dão importância demais ao racismo, eu não concordo. Acho que você deve buscar o que quer e tentar ser o melhor profissional, sempre. E pra isso é preciso muita dedicação”. Ele realmente se dedicou intensamente. Disse-me que muitas vezes saía de casa pra aos sábados para passear e quando se dava conta estava dentro do escritório trabalhando. Porém, à despeito dessa dedicação intensa ao trabalho as situações de preconceito e discriminação racial fizeram parte da sua experiência no mundo

corporativo e então foram aparecendo em sua narrativa. Percebia então que para os casos que não pôde se furtar a enxergar e que, portanto, recordava, evitou o conflito, como fica evidente no relato abaixo.

Havia um preconceito, dava pra sentir. Mas não deixei de alcançar o que queria por causa disso. Trabalhei e alcancei, tive que me esforçar em dobro, mas cheguei lá. E pra isso, você tem que ter paciência, se eu entrasse em rota de colisão, não conseguiria fazer meu trabalho. Tinha que ser diplomático, conquistar as pessoas, provar sempre, até que o cara sentisse confiança em mim.

Ele não apenas não entrava “em rota de colisão”, como procurava inverter o signo do racismo, transformando-o de uma força negativa em algo positivo. “Eu não enxergava o racismo como uma barreira, até mesmo porque do contrário nem sairia de casa”, disse. Ademais, ao abordar o caso em que sentia a desconfiança de pessoas quando participava de reuniões, ressaltou que aquilo fazia com que crescesse e, portanto, ao invés de se queixar, “até agradecia”. Logicamente haveria um preço a pagar por essa postura. Ela não poderia estar isenta de custos emocionais. “Era muito desgastante. Era não, é, pois ainda hoje sinto a desconfiança nas pessoas e preciso fazer esse trabalho diplomático. Isso é algo que um branco não precisaria fazer, mas um negro se vê obrigado. Ele precisa provar sempre”, desabafou.

Douglas também narrou a presença da questão racial na sua história de vida. No seu caso a primeira experiência com o racismo aconteceu na família. Filho de pai negro e mãe branca, descendente de italianos, ele, que havia dito que em sua casa não se falava de preconceito e discriminação racial, ao longo da nossa conversa fez a seguinte reflexão.

Tem uma história sobre a questão racial na minha família que é muito interessante. Até hoje a minha mãe não acha que sou negro. É um ponto interessantíssimo esse, até pra terapia... Às vezes ela me fala assim: “Não, mas você não é negro!”. Quando eu era criança a preocupação com essa coisa era ainda maior. O que era mesmo que ela dizia quando eu era criança? Ah! Ela dizia assim: “Você ficou um pouco mais no forno, mas você não é negro. Negro é fulano, negro mesmo é fulano”. Meu pai pouco ligava. Todos os irmãos dele eram negros. Então eu percebia isso em minha mãe. Minha própria mãe se mostrava incomodada... Teve uma época que fiquei encabulado, me perguntando: “Porque será que ela casou com o meu pai então? Por quê? Mas ela sempre ficava assim..., mesmo com minha irmã, que é um pouco mais clara do que eu. E até hoje ela fala. É aquela coisa, a minha mãe já está com oitenta e tantos anos, é difícil mudar a cabeça dela. Se não deu pra mudar até aqui, agora menos ainda. Mas ela tinha algum preconceito sim, eu percebia no próprio relacionamento dela com os parentes de meu pai. É interessante isso que ela falava, não é? E até perigoso para a formação de uma

criança. Ela falava: “Você não é negro!”. Ela não aceitava. Ainda bem que não precisei de analistas... Eu tinha amigos negros, amigas negras, me relaciono com todo mundo. Agora, se eu namorasse com uma negra, ou se casasse com uma negra, sinceramente não sei como seria a reação dela. Acho que iria dizer: “Poxa filho!”. Acabei casando com uma loira, não sei se é por isso. Mas voltando ao que te falei antes, a gente não falava muito da questão racial em casa, principalmente por causa dela, pois pra ela eu não era negro e ponto, acabou.

Percebe-se que não é que não se falava da questão racial em casa. Falava-se sim. Sua mãe falava de forma eloqüente que “ser negro representava uma vergonha”, tal como disse Flávio. O silêncio de seu pai também dizia algo. Dizia que o negro não deve se confrontar face a presença do preconceito e da discriminação racial. Mas Douglas conseguiu reverter esse “silêncio” em torno da questão racial em sua familiar nuclear. Discute o assunto com os filhos e a esposa abertamente. “Hoje a vida é outra, a cabeça das pessoas é outra, meus filhos são universitários, então a gente conversa bastante sobre isso, até por conta da minha esposa, que estudou Sociologia. Ela resgata coisas da história do Brasil, dá uma chacoalhada em todo mundo. Então sou eu falando da minha experiência, ela trazendo fatos históricos, é totalmente diferente do ambiente que tive em casa na infância”. Mas se não houve problemas com o racismo em sua família nuclear, o mesmo não aconteceu com a família extensa. Sua sogra é descendente de alemães, seu sogro de italianos, as filhas são loiras. Ele teve problemas com a cunhada.

Quando comecei a namorar a Cintia, minha cunhada foi totalmente contra. Ela virava pra irmã e dizia o seguinte: “Com tantos amigos você foi namorar logo um negro! Não tinha outra pessoa pra você escolher?”. Cintia contou isso pra mim. Um tempo depois ela ficou grávida e a gente casou. Aí eu falei: “Vou ter problema com sua irmã!”. Ela então me respondeu: “Paula é assim, sempre foi assim e não vai ser isso que vai atrapalhar a gente. Minha mulher é bem direta. Eu aceitei e lhe disse: “Bom, então vamos dar tempo ao tempo!”. Hoje minha cunhada me liga, quando me vê, me abraça, dá beijo. Mas por um momento foi contra nosso casamento. Se tivesse uma forma de impedir, ela proibiria; se fosse uma filha dela, não aceitaria. Depois passou. A gente também é família, não é? Estou casado com a irmã dela há 20 anos, goste ou não goste, não há muito que fazer (risos).

Ao me contar essa história, Douglas lembrou que na infância tinha vivido algo semelhante. “Quando estava no ginásio, gostava muito de uma garota e um dia tomei coragem e me declarei pra ela, foi aquela coisa adolescente. Mas ela nem olhou pra mim!”. Ficou sabendo depois que a tal garota falou assim pra amigas: “Vocês acham que eu vou namorar um negro!?”. Ressaltou que as experiências de racismo que viveu foram todas assim: nunca evidenciadas de maneira direta. Falando da trajetória profissional, destacou: “Sempre fui muito respeitado nas organizações pelas quais

passei. Nunca senti nenhum tipo de preconceito racial. Talvez tenha sido preterido para alguma promoção, algum tipo de transferência ou aumento, talvez. Mas diretamente nunca ouvi nada”. Acrescentou então que por conta disso, ainda que não seja nem um pouco místico, acabou desenvolvendo “uma espécie de técnica para sentir quando a energia não está muito boa numa situação, quando será necessário tomar cuidado”. É uma dessas situações que conta no relato abaixo e que lembram a experiência de Wesley.

Quando eu trabalhava num banco americano fui convidado para uma conversa com outro banco. Conheci o diretor desse banco, almoçamos juntos, foi uma conversa muito boa e ele me fez um convite, queria que eu trabalhasse com ele. Só que o presidente da empresa sempre entrevistava os funcionários que iam ingressar na empresa. Todos, de um estagiário a um diretor, teriam que passar pelo crivo dele. Então eu fui. Olha, foi a pior entrevista que já tive na vida. Na verdade nem foi uma entrevista, entrei e em dois minutos saí. Eu senti que havia um preconceito da parte dele. Quando olhou pra mim já fez assim uma careta e pensei: “Que estranho!”. Normalmente, como gosto muito de falar, como você está vendo, então minhas entrevistas são boas, falamos de muitos assuntos... Mas naquele dia ele quase não me deixou nem sentar. Olhou assim pra mim e perguntou: “Mas por que você está aqui?”. Respondi, fazendo referência à conversa com o diretor que me fez o convite. Continuou: “O que lhe falaram que ia fazer?”. Falei um pouco das atividades que o colega havia me dito que eram esperadas. Ele concluiu: “Está bom, depois a gente liga pra você, então”, pronto, e me convidou a sair da sala. Mais tarde liguei pro diretor e falei: “Olha, não entendi o que aconteceu, a entrevista foi um gelo, fiquei 2 minutos com ele, acho que não gostou de mim!”. O colega então me disse o seguinte: “Você me desculpe. É porque realmente ele não gosta de...”. Ficou cheio de dedos e eu completei: “Pode falar! Eu senti isso, não gosta de negro, não é?”. Ele confirmou: “Ele realmente não gosta de negro, me desculpa por ter feito você passar por uma situação dessas!”. Eu percebi, entende? E nem quis alongar a conversa, vi que o clima não era bom. Até hoje encontro esse diretor e sempre que me vê ele fica envergonhado. Lógico que a culpa não foi dele, mas foi ruim, foi ruim, você chega na sala, o presidente fica olhando pra você assim...

Essa técnica para sentir a presença do preconceito ele utilizou em outras ocasiões, fazendo lembrar novamente o que se passou com Wesley. Contou que em reuniões, especialmente naquelas em que estão presentes pessoas que ainda não o conhecem, percebe que essas pessoas ficam “um pouco estranhas”, como se não esperassem ver um negro numa posição executiva. “Mas ninguém fala nada claramente”, acrescentou. Pedi que explicasse um pouco mais esse tipo de situação. Disse-me que costuma acontecer no início dos relacionamentos, com uma área nova na empresa, ou um novo cliente. Descreveu sua sensação com as seguintes palavras: “Percebo que tem gente que desconfia. É como se falasse assim: ‘Humm!’. Daí penso logo: vou ter que ficar mais

atento com essa pessoa, ela está me tratando de forma diferente, preciso me superar, mostrar muita competência. Quando sinto que a pessoa me olha de forma enviesada ou não me encara, falo pra mim mesmo: ‘Tem alguma coisa estranha!’. E aí, só o tempo!”. Em seguida ponderou: “Acho que a luta do negro é essa superação, ou estudando mais, ou se aprimorando mais, ou se relacionando mais... Sempre tive essa preocupação”.

Insisti no assunto e solicitei que me descrevesse uma situação concreta em que teve esse tipo de sensação. Ele então me contou que certa vez estava numa reunião em que seu chefe lhe apresentou como a pessoa que iria ajudar a resolver o problema. “Ele dizia o seguinte: ‘Pessoal, Douglas já passou por essa, essa e aquela área e vai nos ajudar a resolver essa questão’. Então me dava confiança total, não é?”. Ainda assim sentiu uma reação estranha. “Duas pessoas olharam pra mim como que dizendo assim: ‘Mas esse cara, esse negão vai resolver mesmo o problema!’ Tipo assim, sabe?”. E no desenrolar da conversa essas pessoas ficavam lhe testando. “Elas me perguntavam assim: ‘Mas você já fez isso? Onde?’ Como se estivessem duvidando da minha capacidade profissional”.

Essa situação que fica no ar, sobre a qual não há como ter plena certeza da presença do racismo, ele sentiu também em casos de promoção. Ao falar sobre um acontecimento, alertou-me que não dá pra saber se a injustiça foi apenas profissional ou se entrou o componente do preconceito racial e acrescentou que também viveu situações em que não esperava ser promovido e acabou sendo. A situação desse tipo que mais lhe marcou foi a seguinte: era chefe de auditoria, tinha vindo de outro banco já como auditor, estava qualificado e maduro, mas no momento da promoção foi preterido, escolheram uma profissional mais jovem, que não tinha a experiência necessária pra assumir a posição. Alguns colegas de trabalho inclusive lhe disseram o seguinte: “Mas por que ela e não você? Não sei, alguma coisa tem!”. Contou que se sentiu frustrado e acabou saindo do banco, não por esse motivo especificamente, mas por outras coisas que aconteceram e que lhe fizeram perceber que não estavam reconhecendo sua competência. E concluiu: “Eu não fico remoendo não. Será que foi por preconceito? Não sei, até hoje não sei. Acabei saindo da empresa sem saber o verdadeiro motivo”.

Douglas disse que quando morou nos Estados Unidos viveu menos esse tipo de situação. “Lá em Nova Iorque onde fiquei, entrava nos bancos e via muito mais negros

trabalhando, inclusive em posições de destaque”. E acrescentou: “Aqui no Brasil, você não vê. São raros os executivos negros, raríssimos, sabe? Eu tiro aqui pela empresa, no banco inteiro acho que sou o único superintendente negro. Acho não, sou! Não tem outro. Então: ainda hoje não há muitos negros no mundo corporativo, mesmo entre os profissionais jovens. As pessoas da minha idade então, eu vejo menos ainda”.

Percebi que tal como Wesley, Douglas foi desenvolvendo uma estratégia para lidar com o racismo. A mesma estratégia, composta de um duplo movimento: dedicação intensa ao trabalho e blindagem para não ver a presença do preconceito e da discriminação racial ao longo da trajetória profissional, por um lado; não-enfrentamento direto nos casos em que o racismo se mostrasse evidente, por outro. O uso dessa estratégia é visível quando diz que não fica “remoendo” situações em que a discriminação racial possivelmente estivesse presente. Mas ela fica mais clara na resposta que me deu quando lhe perguntei mais diretamente de que forma lidava com essas situações.

O que procurava fazer era o seguinte: em primeiro lugar não esquentar a cabeça. “Talvez não seja comigo, talvez seja algo momentâneo”, eu pensava. E buscava mostrar resultados. Não sei se é um erro do negro achar que tem que fazer mais do que os outros, que tem que se provar o tempo todo, mas sempre agi dessa forma, sempre me dediquei mais, me preparei mais para uma apresentação... Eu me cobrava isso. Meu pensamento sempre foi o seguinte: “Tenho que fazer mais!”. Talvez isso tenha a ver com o fato de que desde a minha infância o meu pai me falava coisas assim: “Não abaixe a cabeça!”, “Você tem que fazer direito!”. A mensagem era a seguinte: pelo fato de ser negro, pra crescer na vida você tem que fazer tudo certinho, tudo muito bem feito. Essa mensagem ficou na minha mente. Isso pra mim é claro e te falo com toda a franqueza: eu fazia mais do que era previsto, mais do que era solicitado. Será que esperavam isso? Não sei. Mas eu tinha que fazer dessa forma, entende? Além do mais, sou muito paciente, gosto de perceber a reação das pessoas e se for o caso alterar meu ritmo. Não sou daqueles de dar “porrada” na mesa. Então a minha estratégia era essa: não esquentar a cabeça e mostrar resultados. E acho que não tinha outra saída, porque romper os relacionamentos não dava.

Conforme afirmado anteriormente, logo no início da nossa conversa Flávio afirmou que na sua família ser negro era tido como uma vergonha e as pessoas fingiam ser brancas. Essa origem familiar parece ter marcado sua experiência com a questão racial no mundo corporativo, conforme ficaria evidente na sua narrativa. Quando passamos a falar da trajetória profissional ele disse que não considera que o racismo tenha lhe criado algum tipo de obstáculo no desenvolvimento da carreira. Contudo, sua fala trazia ambigüidades. “Não encontrei nenhuma barreira significativa em razão do racismo,

talvez não tenha enxergado, não estivesse sensível para essa questão”. Finalmente ele não encontrou, ou encontrou e não quis enxergar? Eis uma questão sobre a qual valeria a pena investir no aprofundamento do nosso diálogo.

Flávio contou que era comum ouvir piadas de preto na empresa. Mas qual era a sua postura quando se via diante de uma situação dessas? “Eu não me posicionava. Era como se eu fosse um negro em que a negritude não está presente. A negritude não era um valor pra mim, eu não me identificava como negro”. E acrescentou: “Como sempre tive um comportamento muito respeitoso, achava que num segundo momento aquelas pessoas iriam descobrir que eu era um cara legal”. Poderíamos dizer que ele era uma espécie de pardo-branco, para usar um termo a que faz referência José Jorge de Carvalho (2005; 2010). Um pardo que por suas características fenotípicas é visto como branco e então pode passar a se ver da mesma forma. Mas essa condição não era desprovida de conseqüências psíquicas, como ele conta no relato abaixo.

Lembro de uma piada tida como muito engraçada que era contada por um funcionário que na época era um dos meus melhores amigos, entre aspas, na empresa. A história era a seguinte: “Um cara foi numa festa, decidido que naquele dia iria arrumar uma namorada de qualquer jeito. No começo da festa ele queria que a namorada fosse muito bonita. Mas o tempo corria e não estava conseguindo. Triste, bebeu um pouquinho e passou a aceitar pretendentes menos encantadoras do que havia sonhado. Ainda assim não estava fácil. Então bebeu mais um pouco e mais um pouco... Depois de ter tomado um porre, pegou uma preta mesmo”. Este era o final da piada. E qual era a mensagem? A mulher negra é a última escala no padrão de beleza. Eu escutava aquilo e ficava pensando: “O que essa piada quer dizer exatamente? O que tem a ver comigo?”. É óbvio que eu percebia que ali tinha um preconceito racial. Mas ficava em dúvida se tinha a ver comigo, já que não me identificava como negro. Então engolia aquilo e ficava remoendo. Quando era uma piada cujo personagem principal era um homem negro eu pensava: “Flávio, não tem nada a ver com você! Você não é preto!”. Mas quando a personagem central era uma mulher negra, como nesta, me dava um nó na cabeça, porque daí eu lembrava de minha irmã e me perguntava: “Então ela é a ralé do que pode ser o desejo de um homem!?”. Essa pergunta vinha na minha cabeça, mas eu fugia, eu negava essa discussão, não enfrentava comigo mesmo a questão da identidade negra. A verdade é que eu não tinha uma identidade negra consciente. Acho que você deve ter ouvido relatos semelhantes, do tipo: “Não vou olhar a discriminação racial como um problema que tenho que enfrentar”. Eu fiz isso: não olhei pro lado. Não me interessava muito se as pessoas eram preconceituosas ou não, e provavelmente elas eram, mas eu não ligava. Se me tratavam de forma educada, pra mim estava bom. No mais, concentrei em demonstrar competência.

Este relato atesta que Flávio estava diante de algo que lhe trazia dor. Ele havia se relacionado com a sua negritude antes, durante a adolescência e a juventude. “Eu estava

aqui pensando: será que eu tinha consciência de ser negro aos 14 anos de idade? Olho o meu RG tirado nessa época, que guardo até hoje, e me vejo com o cabelo *black-power* e lembro que adorava o Jackson Five, que não é o Michael Jackson de hoje, era uma referência para os jovens negros da época”, disse mostrando-me a sua carteira de identidade. “Lembro também que na USP eu era o único afro-descendente e tinha o cabelo parecido com o do Djava. Então, assim: eu me via como negro”. É evidente que a identidade de um indivíduo não se resume a sua carteira de identidade, mas é significativo que ele tenha tirado o documento com uma fotografia em que estava com o cabelo que representava, e representa ainda, um símbolo da identidade negra. É mais significativo ainda o fato de ele guardar esse documento até hoje. E se é verdade que ele se via como negro na adolescência e juventude, o que explica então a afirmação “eu não me identificava como negro”, que faz quando se refere ao período em que estava no mundo corporativo? Para mim essa afirmativa se explica pelo fato de que a negação da identidade negra foi o tributo que pagou, inconscientemente, para tornar-se executivo. Ao analisar a narrativa de Flávio percebo a presença da mesma estratégia que marcou a construção dos percursos profissionais de Wesley e Douglas. Por um lado, ele se dedicou intensamente ao trabalho e negou a existência do preconceito e da discriminação racial, a ponto de negar-se a si mesmo como negro. Por outro, evitou o conflito diante de situações que não pôde se furtar a enxergar. Vejamos com mais vagar a presença dessa estratégia no discurso de Flávio.

Com relação a dedicação intensa ao trabalho e a negação do preconceito e da discriminação racial, ele afirmou que não atribui ao racismo o que deixou de conquistar na carreira. “Talvez o racismo tenha sido uma barreira a mais, além da dificuldade que é competir com muitos profissionais para se tornar gerente ou diretor. Mas essa barreira fez com que me esforçasse mais, estendesse mais o meu limite. Sempre pensei assim, até porque do contrário não teria construído a carreira que construí. Tudo bem que estiquei demais e aí teve uma época que estafei...”. Considera o racismo como um fator impulsionador, mas reconhece os seus efeitos colaterais. Esse tipo de raciocínio fica evidente quando argumenta que “numa empresa multinacional tem uma coisa que vale muito: resultado”. “Se o cara traz resultado”, afirma, “não importa se é negro, branco, amarelo, azul ou verde, ele é respeitado e fica na empresa”. Parecia concordar inteiramente com a tese de Florestan Fernandes: a organização científica do trabalho própria do sistema capitalista faz desaparecer o racismo. Mas acrescenta que no racismo

brasileiro, “existe um pré-conceito de que o negro não é um bom profissional e então ele tem que provar mais, é como se estivesse tivesse uma mochila cheia de tijolos nas costas e precisasse saltar”. E então se pondera: “Agora, com essa mochila pesada nas costas, meu amigo, vá você fazer número pra trazer resultado!”. Ele fingiu não ver a mochila nas costas, mas o peso dela lhe exigiu um sobre-esforço e um gerou um esgotamento. “Eu acho que tem que vencer pela competência, não tem jeito. Foi o que eu fiz. Depois que entendi que tinha que fazer algo a mais pra consegui me destacar, passei a receber todo ano um prêmio especial por uma ação desenvolvida na área de marketing que trouxesse resultado para a companhia”.

O movimento de evitar o conflito diante de situações de discriminação racial que não podia se furtar a enxergar fica evidente se cruzarmos sua reação às piadas racistas com o complemento que dá ao perfil do profissional que pretende se tornar um executivo. O resultado, pondera então, é um fator indispensável, mas não exclusivo. “Não pode ser encrenqueiro, gente problema. Ninguém suporta gente problema em uma grande organização. Então tem que ser uma pessoa de bom relacionamento”. Ele procurou não ser “encrenqueiro” diante das situações de discriminação racial que encontrou. O que fazia diante de piadas racistas? “Dava um sorriso sem graça quando a pessoa contava, mas não discutia, não causava problema”. Ademais, ressaltou outro traço da sua postura na organização, relacionando com uma reflexão mais ampla sobre as relações raciais.

Muitas vezes, pra conseguirem ser aceitos em determinados espaços os negros buscam ser bonzinhos, simpáticos, cordiais. Lembro que algumas vezes ganhei o título de executivo mais *gentleman* da empresa. No começo achei que aquilo era um elogio. Mas hoje percebo que na verdade era uma forma que eu buscava de me integrar num ambiente hostil. Eu tinha que ser o supra-sumo do bom comportamento. Um cara branco pode falar palavrão, pode beber, pode ir pra zona, como se via muitos na companhia. Mas o negro, se ele fizer coisas assim, vai confirmar o preconceito. Vão dizer: “Olha só! Não sabe nem se comportar, está vendo?”. Tem que ser educado, amigo de todo mundo. Então é o que digo: é uma mochila cheia de tijolos nas costas. Uma mochila que, se bem utilizada, pode ajudar no seu desenvolvimento. Mas estressa.

Mas não houve uma mudança na forma como Flávio percebe tudo isso. “Olhando hoje retrospectivamente eu vejo dois lados em todo esse processo. O lado bom é que procurei, com minha competência, alcançar o que queria. Então de certa forma me protegi do racismo. E o lado ruim é que perdi a chance de durante esse tempo ter uma vivência saudável com meu eu coletivo. O meu eu coletivo foi negado”. Ele chegou a

essa compreensão das coisas após um investimento no auto-conhecimento, que incluiu seções de análise. “Eu investi em análise, acho que precisei, acho que todo mundo precisa. No meu caso, consegui retomar minha história e resgatar minha negritude. Então me sinto muito mais inteiro hoje em dia”. Essa condição mais inteira, resultado do olhar mais profundo que lançou sobre si mesmo, o levou a reavaliar o movimento que fez para se tornar executivo. Expliquei-lhe a minha hipótese interpretativa sobre a estratégia utilizada pela primeira geração de executivos negros na construção da trajetória profissional e ele então fez as seguintes reflexões.

Concordo plenamente que faço parte de um grupo que se blindou, que criou uma armadura para se proteger do racismo, até por medo de trabalhar esse assunto num ambiente que era hostil a essa questão. Ademais, estávamos sozinhos. Eu lembro que entrei na companhia aonde cheguei ao posto de gerente no início dos anos 1980 e em 1990 foi lançado pela matriz nos Estados Unidos um programa de diversidade e valorização das diferenças que deveria abarcar a empresa globalmente. Então a direção estimulava a criação de comitês de mulheres, de negros, de gays e lésbicas, etc. Mas no Brasil não havia ambiente para criar um comitê de negros. Primeiro porque havia pouquíssimos negros na empresa e nenhum no mesmo nível hierárquico que eu ou acima. Ou seja, praticamente não tinha com quem conversar. E a sociedade brasileira não estava preparada para abrir essa discussão no mundo corporativo. Então era o seguinte: nem eu tinha um conhecimento e uma visão crítica desse tema, nem o ambiente proporcionava um espaço de discussão. Hoje percebo que assim como na minha família esse tema não foi conversado, ele também não foi debatido na minha carreira, ainda que estivesse presente. É aquela coisa: quando os colegas contavam piadas racistas, eles viravam pra mim e falavam: “Mas você não é bem negro!”. Eles feriam o meu eu coletivo, mas abriam uma porta pra mim, individualmente. Então eu diria que abrir o debate sobre a questão racial só iria me prejudicar, pois daria visibilidade a um problema que ninguém ali estava a fim de enxergar.

Flávio concluiu a nossa conversa retomando uma pergunta que havia lhe feito ao longo dos nossos encontros: se o racismo prejudicou a construção da sua carreira.

Gostaria de voltar a essa pergunta pra dizer o seguinte: o sistema racista deixa os negros doentes. Ele vai minando suas resistências, meche com seu emocional, com sua confiança, sua auto-estima. Você vai fazer uma apresentação em inglês, troca um verbo e morre de vergonha, de medo, porque acha que não pode errar; você está numa reunião e um colega discorda da sua opinião, mesmo que considere que você está certo, você não rebate, se desculpa, por insegurança. Nesse sentido o racismo prejudica sim a construção da carreira. Então retomando a pergunta e respondendo objetivamente: acho que enquanto um sujeito adoentado, não com uma doença física, mas com uma doença psíquica, eu também sofri os impactos do racismo na minha trajetória profissional. Esta é uma doença brasileira, já que o país se considera uma democracia racial. E um dos seus sintomas é que não se traz o racismo pra mesa de discussões das grandes empresas.

Dentre os executivos negros dessa primeira geração que entrevistei, Armando foi certamente o que menos identificou situações de racismo em sua trajetória. Quando lhe perguntei se em sua experiência pessoal e em seu percurso profissional havia se deparado com o preconceito e a discriminação racial, sua resposta pareceu conclusiva. “Todo mundo me faz essa pergunta! Eu não encontrei. Quando falo isso, as pessoas acham que estou escondendo o jogo. Mas não é. Fico pensando, tento lembrar alguma situação em que tenha acontecido algo e não encontro. Nunca..., nunca vivi coisas desse tipo esses anos todos”, afirmou. Acrescentou que já atravessou momentos adversos na companhia, mas que ao tentar estabelecer uma ligação entre essas adversidades e o fato de ser negro, não chega a uma conclusão positiva, não acredita que foi preterido por racismo. “Então, respondendo objetivamente à tua pergunta, não enfrentei..., até hoje não enfrentei nenhuma barreira relacionada com o preconceito ou a discriminação racial”, sentenciou.

Mas apesar da resposta parecer tão conclusiva, ele deixou uma margem para o desenrolar da nossa conversa. “Pode ser que tenha acontecido? Claro, pode ser, pode ser. Sei lá, algo como: ‘Preciso de alguém pra atender esse cliente, mas não pode ser negro’. Pode ter acontecido. Mas nunca vou saber se existiu de fato. Baseado na retrospectiva que faço da minha carreira, não acredito que tenha existido, nunca chegou até mim, nunca tive ciência de uma situação dessas. Claro que o preconceito racial deve existir. Um dos indicadores é a quantidade reduzida de pessoas negras que atinge um grau alto na hierarquia das empresas. Agora, na minha experiência pessoal..., comigo não aconteceu. Pelo menos, de uma maneira explícita; se aconteceu implicitamente eu não tomei conhecimento”. Por esta razão, lamentou não poder colaborar muito com meu estudo. “Talvez eu não seja a pessoa mais indicada pra essa tua pesquisa, porque, verdadeiramente, de maneira explícita eu não sofri discriminação racial, não tenho caso pra te descrever”. Respondi que certamente ele contribuiria sim com meu trabalho, até porque meu intuito não era realizar uma espécie de caça ao racismo, mas conversar com executivos negros sobre suas histórias de vida e seus percursos profissionais. Mas ao mesmo tempo pensei: o racismo brasileiro raramente se mostra de forma explícita, ele costuma não deixar suspeitos, é um caso de “crime perfeito”, como disse o professor Kabengele Munanga (2009). Fiquei intrigado então, até porque havia algo que já vinha percebendo ao longo do trabalho de campo na medida em que entrevistava representantes dessa primeira geração de executivos negros. Eles pareciam não querer

ver as situações de preconceito e discriminação racial com as quais se defrontaram. Pode ser que Armando estivesse realmente escondendo o jogo, não de mim ou de qualquer das pessoas que sempre lhe perguntavam à respeito da presença do racismo em sua trajetória, mas de si mesmo; não por má fé, mas como estratégia para lidar com algo que poderia atrapalhar a construção da carreira. Ele me deu pistas de que esta poderia ser uma boa trilha interpretativa. “Talvez eu não tenha sabido ler as situações”, me disse.

À memória de Armando vinham mais facilmente situações em que a questão racial se fez presente na vida pessoal. Contou-me que já casado morou num mesmo prédio de um casal, do qual ele e sua esposa, que é branca, ficaram muito amigos. Os filhos tinham a mesma idade, então costumavam sair juntos, fazer programações coletivas, estavam sempre ligados enfim. Certa vez, numa segunda-feira, a vizinha ligou pra sua esposa e em meio à conversa desabafou que o final de semana havia sido chato, pois o marido resolveu instalar uns armários novos na cozinha, passou o sábado e o domingo perfurando parede e montando prateleiras, não completou o serviço, saiu pra trabalhar e deixou a maior bagunça. Então lhe disse que antes do marido sair, o repreendeu. “Escuta, não quero que a cozinha daqui de casa fique parecendo cozinha de negro, hein!”, bradou. Falou isso na maior naturalidade e continuou a conversa, mas sua esposa a interpelou exclamando o seguinte: “Olha, a minha cozinha é de negro e está toda em ordem, toda bonita!”. Sua esposa lhe contou que a amiga ficou totalmente envergonhada. “Nossa, poxa vida, me desculpe, não foi isso que eu quis dizer, não fala nada pro Armando, por favor!”, lamentou. E durante um bom tempo passou a lhe evitar. Ao me contar essa história, ele reconheceu que existe uma sutileza na presença do racismo no Brasil. Certamente a sua vizinha pode não ser uma pessoa que discrimina o negro, mas a ideologia racista está incutida em sua cabeça. “Mesmo que você não seja preconceituoso, eventualmente você faz declarações que são preconceituosas”, afirmou. Acrescentou que já passou algumas vezes por situações “engraçadas” em livrarias, coisas do tipo: estar olhando a estante e de repente alguém lhe abordar e perguntar o preço de um livro. Não relacionou a recorrência dessa situação com o estereótipo racial. Mas com certeza é disso que se tratava: na gramática das relações raciais no Brasil, um negro deve estar sempre numa posição subalterna. Limitou-se ao seguinte comentário: “Talvez me achem com cara de vendedor de livros”.

A narrativa de Armando parecia mostrar que em sua experiência a questão racial se circunscrevia à convivência social. Mas ao final da nossa conversa recordou uma situação vivida no mundo corporativo. Disse-me que aconteceu quando atendia uma empresa com sede em Brasília que era o segundo ou terceiro cliente da sua companhia na América Latina. Ele desejava se tornar o responsável por todos os relacionamentos da empresa na capital federal. Admitiu que realmente almejava aquela unidade de negócios e se sentia preparado para assumi-la. Entretanto, houve uma reestruturação organizacional e outra pessoa foi designada. “Logicamente que além de mim, alguns profissionais se sentiam capacitados para aquele desafio”, ressaltou. Exatos três meses depois, ocorreu nova reengenharia na organização, a pessoa que fora empossada deixou posição e então lhe promoveram ao posto. “Senti uma frustração por não ter sido promovido, mas durou cerca de dois meses. Então, nem nisso posso contribuir com sua pesquisa, pois esse tempo foi muito curto. E também não posso dizer que a decisão tomada inicialmente pela companhia foi contrária àquela que eu almejava por causa do preconceito racial”, destacou.

Certamente a decisão da empresa pode ter sido motivada por outras razões. Mas é certo também que a presença do racismo não deve ser avaliada exclusivamente pela duração de uma suposta desconfiança em sua capacidade. É o fato de essa desconfiança existir, ou não, que deve ser posta no centro da reflexão, como me falaram Wesley e Douglas à respeito de suas participações em reuniões importantes. E quanto a isso, Armando tinha mais a me contar. “Agora..., tem outra coisa que talvez seja interessante... São as reações adversas após a minha indicação. Acho que esse é um ponto importante. Ninguém me falou assim: ‘Poxa, você, apesar de ser negro, está ocupando uma posição dessas!’”. Mas soube de pessoas que falaram o seguinte: ‘Mas porque Armando? Porque é Armando quem está assumindo essa posição? Eu estou mais preparado!’”. Então, posso garantir que houve reações contrárias”. Fiquei me perguntando: estariam essas reações adversas relacionadas ao racismo, ou simplesmente à inveja, face oculta da realidade organizacional? E mais: em caso de ser inveja, possuiria esta um componente racial presente na insatisfação ainda maior de perder o jogo para um negro? Essas são perguntas que não posso responder e talvez nem mesmo Armando. Insisti de toda forma em algo mais evidente em seu relato e então lhe indaguei: Um profissional foi empossado no cargo que poderia ser seu, uma vez que você já era o responsável pelo principal cliente não apenas daquela região, mas de todos os negócios da companhia na

América Latina; ele fica apenas três meses e em seguida decidem te promover. Não teria havido uma resistência em te dar essa promoção logo de saída? Estaria essa possível resistência relacionada a uma desconfiança em sua competência? Esta desconfiança diz algo sobre a existência do preconceito racial? Ela poderia não ter existido se você coubesse inteiramente no estereótipo do executivo: homem, branco, heterossexual?. A resposta que ele me deu foi a seguinte: “É sempre difícil saber..., isso realmente é uma questão complicada..., mas eu estava preparado. O que se passou em 3 meses pra que alguém chegasse à conclusão que eu estava pronto? Não sei. Mas é interessante que as pessoas que decidiram pela indicação daquele profissional para ocupar inicialmente a posição foram as mesmas que optaram pela minha promoção pouco tempo depois. O que eu posso te dizer? Realmente não sei. São perguntas pras quais não tenho resposta. Talvez precise aprimorar a capacidade de ler as situações atentando também para a questão racial”. É curioso notar como Armando vai mudando a sua percepção à medida que narra o acontecido, como se estivesse recolocando o enigma, ou como se buscasse deixar de lado uma perspectiva ingênua para a reflexão sobre o mesmo. Se o racismo brasileiro é mesmo um crime perfeito, então esses são enigmas impossíveis de serem solucionados. Mas por vezes ele se apresenta de forma mais evidente. A máscara que esconde o preconceito cai e a discriminação racial se revela. Casos assim aparecem na narrativa de Roberto.

Roberto, um caso extremo

Roberto tem 52 anos, é casado e tem dois filhos. Formado em Administração e com especialização em Controladoria, é gerente de uma grande empresa brasileira do segmento industrial¹⁵². Nasceu no interior de Minas, mas foi pra São Paulo trabalhar no início da década de 1970, com 15 anos. Durante sua infância o pai chegou a dar à família uma vida confortável com uma transportadora que tinha começado, mas perdeu tudo. Ele se empregou então como motorista numa empresa de ônibus intermunicipal e viajava bastante. A mãe, que até aquele momento era dona de casa, passou a trabalhar como lavadeira, algo que na cidade não era reconhecido, muitas pessoas “pagavam” simplesmente dando alguns mantimentos. Passaram a viver nos porões da casa da avó e

¹⁵² Ele é o executivo com quem conversei durante a fase da aproximação etnográfica e cuja trajetória é apresentada brevemente no primeiro capítulo. Na empresa em que trabalha o cargo de gerente equivale ao de diretor, já que corresponde ao segundo escalão, estando subordinado diretamente ao CEO.

Roberto se lembra dessa fase como um momento bastante difícil. “Aquela condição me incomodava muito, pois eu era o mais velho e via meus irmãos com necessidades, passando fome mesmo”. Foi o que motivou sua ida pra São Paulo em busca de oportunidades. O racismo nunca foi tema das conversas em casa. “Enquanto eu vivi com minha família só ouvi falar dessa questão dos negros na escola, nas aulas sobre escravidão”. Da mesma forma que Armando, contou que só quando chegou a São Paulo passou a perceber a existência da desigualdade racial. E também da mesma forma que este, afirmou não ter enfrentado obstáculos em razão de preconceito ou discriminação. “Não tive dificuldade desse tipo para chegar aonde cheguei. Nas três empresas em que trabalhei, sempre fui muito querido”, afirmou, praticamente celebrando a democracia racial brasileira.

Mas vejamos como Roberto construiu seu percurso profissional. Chegou à capital paulista numa condição bem menos favorável do que a de Armando. Não viera para fazer o ensino superior, precisava encontrar uma forma de ajudar a família que atravessada um período difícil. “Na cidade em que eu morava no interior de Minas praticamente só havia opção de emprego na área de turismo. Mas a mão-de-obra era muito explorada pelos donos de hotéis, gente de família tradicional. Meu pensamento era o seguinte: ‘Se ficar aqui serei mais um a passar a vida inteira trabalhando como garçom’. Então decidi ir embora”, contou. Como ainda era adolescente e não tinha completado o segundo grau, começou trabalhando como engraxate, para contribuir com uma tia que lhe recebera em sua pensão. “Era o que sabia fazer, pois tinha sido sapateiro e engraxate em Minas. Aliás, um excelente engraxate. Sabe, tudo o que fiz na vida foi com muita qualidade, acho que isso foi a razão do meu sucesso”. Alguns meses depois arrumou emprego como *office-boy* na área de suprimentos de uma empresa de engenharia, sendo promovido um ano mais tarde para auxiliar de departamento, no setor de compras. Ficou na organização por seis anos e em 1978 transferiu-se, como auxiliar de controle, para uma indústria siderúrgica. Após cinco anos nessa indústria, ingressou na companhia onde trabalha atualmente. Era o ano de 1983, ocupou inicialmente cargos operacionais, sendo promovido a posições gerenciais a partir de 1987. Ao longo de 25 anos nessa empresa já atuou com compras, estoque, logística, finanças e controladoria, até assumir o departamento de planejamento e materiais, como o principal responsável pela área de produção. Paralelamente à construção da carreira, retomou os estudos. Completou o ensino superior com 44 anos e a especialização praticamente com 50 anos.

“Essa história de estudo em minha vida foi muito truncada. Inglês, por exemplo, só comecei a aprender com 43 anos de idade”, apontou.

Logo no início da entrevista Roberto me falou o seguinte: “Eu não encontrei tanta dificuldade em razão da minha cor pra construir a carreira”. Ao contrário, disse que sempre teve oportunidades e que soube aproveitá-las. Mas será que foi assim mesmo que as coisas se passaram? A minha hipótese interpretativa relativa à estratégia defensiva utilizada pela primeira geração de executivos negros para desenhar a trajetória profissional no mundo empresarial levava-me a colocar sob suspeita sua afirmativa. Sim, deveria “dar conta honestamente da inteligência e da reflexividade dos atores”, como sugere Didier Fassin na frase posta em epígrafe nesse capítulo, mas também precisaria “desenvolver uma análise autônoma, revelando o que escapa a esses mesmos atores”, como ele também recomenda. E Roberto me dava brechas pelas quais poderia entrar e tentar encaminhar nosso diálogo a fim de construir meu trabalho nessa direção. Afinal, ao falar que não foram “tantas” as dificuldades relacionadas à questão racial que encontrou, dá a entender que ao menos foram algumas. Ademais, também no início da conversa, como que pensando em voz alta, disse: “mas quando você começa a associar as coisas, vai percebendo...”. Pedi então que me contasse uma dificuldade relativa à questão racial que vivenciou. Percebi que, à medida que avançava a narrativa e fazia associações, as situações em que vivenciara dificuldades relativas ao preconceito e a discriminação racial se multiplicavam em seu relato, deixavam de ser algumas para se tornarem muitas. A primeira delas que me contou aconteceu logo cedo, na empresa de construção civil em que iniciou a trajetória no mundo corporativo. E aconteceu de forma violenta.

Lembro de uma situação que vivi na primeira empresa em que trabalhei aqui em São Paulo. Essas coisas eu não gosto nem de recordar. Foi o seguinte: tinha um senhor que fazia limpeza, seu Benedito. Era um senhor negro, saía de casa às 3h da manhã para chegar na empresa no horário. Costumava limpar as mesas de trabalho na hora do almoço, para não atrapalhar o serviço. Nesse dia algumas pessoas do meu departamento estavam almoçando no escritório. Então quando ele chegou, pediu licença para um rapaz, o Eduardo, pra poder limpar a mesa dele. Pois você acredita que esse cara virou pro senhor Benedito e disse assim: “Ô crioulo, não tá vendo que eu estou almoçando?”. Assim mesmo. Nossa! Aquilo me incomodou tanto, que retruquei na mesma hora: “Porque você está se referindo a ele assim: como crioulo? Ele tem nome e você sabe que o nome dele é Benedito”. Daí ele me respondeu o seguinte: “Você também é um preto filho da puta”. Olha, eu não agüentei, peguei um grampeador que estava na minha mesa e atirei na cabeça dele. Ele se machucou bastante. Acho que não esperava que eu fizesse aquilo. Então

ficou aquele mal-estar: meu diretor chegou pra saber o que tinha acontecido e ele com a cabeça sangrando... Simplesmente expliquei o que ele tinha nos dito e justifiquei minha reação. Isso foi por volta de 1974. Ele foi imediatamente demitido e pouco tempo depois eu também fui.

Perguntei-lhe então se foi este incidente que levou a sua demissão? Ele me respondeu que ninguém lhe disse que foi por isso, mas que acredita que contribuiu. “Tive outros problemas na empresa, não relacionados ao racismo, e eles acabaram me cortando, mas tenho certeza que isso somou”, disse. Insisti e perguntei-lhe que tipos de problemas foram esses. Sua resposta imediata foi a seguinte: “Problemas menores, relacionados ao trabalho do dia-a-dia...”. E acrescentou: “Eu tinha uma dificuldade grande quando alguém vinha solicitar alguma coisa e fazia questão de dizer que estava mandando. Isso me incomodava muito, sabe?” Fomos encaminhando a conversa nessa direção e então Roberto relatou a situação abaixo vivida na segunda empresa em que trabalhou.

Comecei a ter dificuldade com um superior. Não sei o que passava pela cabeça do cara, mas um dia ele virou pra mim e disse que eu teria que fazer hora extra no sábado pra ajudar na mudança dele. Achei aquilo um absurdo e disse que não faria. Ele simplesmente me respondeu: “Mas estou exigindo que você venha”. Outra vez me mandou sair pra comprar sorvete pra ele (risos). Eu lhe disse que trabalhava no setor de compras da empresa, mas não pra comprar sorvete pra ele, porque não era *office-boy*. Então percebi que ia ter problemas, entende? Poxa vida, eu estava num departamento que tinha 60 funcionários e toda vez que havia algum trabalho com um valor menor era eu a pessoa chamada a fazer. E na empresa não tinha nenhum outro negro... Acho que lhe dava até satisfação ficar me ordenando fazer aquelas coisas. Além disso, ele começou a pegar muito no meu pé, chegou a falar que fiz coisas que não fiz, só pra me prejudicar. Descobri também que começou a checar meu trabalho. Por exemplo: como eu trabalhava na área de compras, fazia as cotações, então ele ligava para os fornecedores que eu havia cotado pra confirmar se os preços eram mesmo os que eu tinha passado. Era assim, apenas por desconfiança. Tudo isso foi me incomodando e comecei a procurar emprego. Foi a minha sorte, pois quando eles me dispensaram, pouco tempo depois, eu já tinha algumas alternativas e terminei ingressando na companhia em que trabalho hoje. Nem justificaram minha demissão. Simplesmente me chamaram, disseram que estavam fazendo uma reestruturação e que eu não fazia mais parte do quadro de pessoal da empresa. Mas não fiquei chateado. A situação estava terrível. Nos últimos dias não estava agüentando mais. Se eles não me mandassem embora, eu pediria pra sair. Sabe quando você não consegue nem chegar ao prédio da empresa em que trabalha? Você se aproxima da portaria e já pensa: “Poxa vida! Vou ter que subir, entrar naquele departamento e olhar pra cara daquele sujeito...”, mas enfim.

Ele relacionou o incidente vivido nessa empresa com uma reflexão mais ampla, como aparece no relato abaixo.

Tem um aspecto que torna a construção da carreira do negro mais difícil: a credibilidade. Você gasta muito mais tempo, muito mais esforço para provar que você é honesto. Isso daí pega, até você ganhar autonomia pra assinar determinados documentos dentro da empresa, olha..., vai tempo. Demora sabe por quê? Primeiro porque você não trabalha com um único chefe. Então, a cada chefe novo que entra você tem que conquistar a credibilidade. Sabe o que eu sinto? É como se eles viessem como uma visão assim: você é desonesto até que prove o contrário. Principalmente com relação aos negros, isso é muito evidente. Aqui mesmo na empresa em que trabalho atualmente, tive uma experiência assim com um superior. Na posição de gestor, comecei a aprovar os pedidos de compra. Aí mandava pra ele. Um dia, enviei um pacote de pedidos e ele me devolveu quase tudo, te juro mesmo: quase tudo; se eu mandei 50, ele devolveu ao menos 48 com bilhetes fazendo questionamentos. Aquilo me incomodou muito, porque eu percebia pelo conteúdo das anotações que era pura desconfiança... Precisei ter uma conversa difícil com ele pra reverter a situação. Quer dizer: é um esforço maior pra você ganhar crédito. Então a energia que gasta com isso é grande, porque é duro trabalhar num ambiente em que seu chefe quer te dar autonomia, quer delegar poder, mas fica com o pé atrás e você percebe isso... O cara começa a te dar limites, assim: “Vou te dar poder pra assinar cheques”, aí fala que você pode assinar até 5.000 reais, mas o que são 5.000 reais para uma empresa? É melhor não dar nada... Por trás disso se esconde o seguinte pensamento: “Se ele der algum desfalque vai ser num valor pequeno”, entende? Então, não dá..., porque se você confia, não importa se é mil ou se é um milhão, é do conceito que nós estamos falando, não estamos falando de valores. O que está por trás é a desconfiança. Então se eu entrar por esse caminho e avaliar coisas como essas... Poxa vida, as vezes me dou conta de tantas situações assim que passei na vida profissional e que não analisei dessa forma.

Seguiu-se o seguinte diálogo:

- Isso passou por sua cabeça agora?
- Sim. Isso daí eu nunca contei para ninguém, estou te contando agora. Porque é assim: se você ficar atento, começa a lembrar de coisas e se for reparar bem por trás de certos comportamentos pode estar o preconceito racial. Esse caso da autonomia pra assinar cheque apenas até determinado valor é uma dessas coisas que me veio à cabeça agora. Isso aconteceu comigo numa empresa.
- E outros gestores tinham limites de autonomia maiores?
- Tinham sim. Quando você começa a associar... Na verdade é o seguinte: diante de uma situação dessas, se você fosse questionar, sempre te dariam uma justificativa. Diriam que o outro profissional tem mais experiência, que está no cargo há mais tempo, alegariam tudo, menos a questão racial. Mas o fato é que nesse caso que estou me lembrando agora eu tinha o mesmo nível hierárquico dos demais gerentes e a minha autonomia de assinatura era de valores mais baixos.

Ao narrar esta situação, Roberto se dá conta do tratamento diferenciado que recebeu. E imediatamente emenda com outro relato, desta vez referente à sociabilidade.

Logo que entrei nessa empresa tinha uma turma de gerentes que almoçavam todos juntos em um restaurante aqui próximo. Eram pessoas de vários departamentos. Ao ser promovido, fui até lá comer com eles. Pensei: “Bem, agora que faço parte do

quadro gerencial, preciso me integrar com essa turma”. Mas não fui aceito. E você pode perguntar: “Alguém falou que não te aceitava?”. Claro que não. Simplesmente você senta lá e ninguém te olha, ninguém fala contigo. E o que você faz? Vai um dia, dois, uma semana, depois não volta mais.

Isso aconteceu, em 1984, na companhia em que atua hoje. Mas ele já havia passado por algo parecido, embora mais explícito, na organização em que trabalhara anteriormente. Existia na fábrica horário diferenciado de almoço: um para as pessoas de nível operacional e outro para quem ocupava cargos de liderança. Roberto havia entrado na empresa em 1972 e em 1976 recebeu uma promoção tornando-se o responsável pelo departamento de controle. Seu diretor lhe telefonou então e avisou que passaria a almoçar no horário dos profissionais que ocupam cargos de gestão. Então um dos gestores mais antigos da empresa ligou para o diretor solicitando que ele voltasse atrás em sua decisão e que Roberto continuasse a comer no horário do pessoal operacional. Concluiu ao rememorar essa história que só podia ser por causa da sua cor, já que pela posição hierárquica teria direito. Terminou não conseguindo fazer as refeições naquele horário, mas embora tenha ficado revoltado com a atitude racista, disse que nunca discutiu essa questão. “Pra mim, comer na hora do peão ou do gerente não mudava muito. Eu não dava importância a esse tipo de bobagem”, disse.

Ficava cada vez mais nítido na narrativa de Roberto que ele não passou incólume pelas empresas nas quais trabalhou, como havia dito. Teve conflitos e acabou sendo demitido em duas delas. Ademais, não era tão querido quanto imaginava, ou queria imaginar. Sua compreensão das situações de preconceito e discriminação racial que vivenciou ainda hoje é marcada pela ambigüidade. Ao mesmo tempo em que afirma que se sentia incomodado, também diz que não ligava. “Nunca dei bola pra isso, te juro mesmo: nunca dei importância pra essas coisas”. Mas ele me parecia dar importância sim, ainda que buscasse passar por cima, como fica evidente no relato a seguir.

Tive uma amiga na outra empresa..., quer dizer, nem sei se posso chamar de amiga, mas pelo menos ela foi a pessoa mais sincera neste aspecto comigo que conheci. Fomos juntos a um churrasco e ela virou pra mim e falou bem assim: “Roberto, você sabe que eu não gosto de preto, não é? Mas gosto muito de você. Foi o termo que ela usou: “Eu não gosto de preto” (risos). Aquilo ficou na minha cabeça e pensei: “Mas então sou amigo dela ou não sou!?”. A gente manteve uma relação assim por oito ou dez anos..., mesmo ela me falando aquela frase. É, e foi um negócio do nada. Mas pelo menos assim..., vi muita sinceridade na abordagem dela. Ela não falou com o objetivo de me machucar, deu sua opinião e pronto: “Apesar de ter amizade com você, eu não gosto de preto”. Isso não atrapalhou em

nada a nossa amizade, mas é muito engraçado, não é? Qual a necessidade de falar isso para alguém? Eu não consegui entender. Talvez ela quisesse deixar evidente: “Olha bem: sou sua amiga, mas você aí e eu aqui”. Talvez fosse isso, sei lá. Não procurei entender também não, sabe? Mas enfim, são coisas assim... Acho que não tem mais nenhuma..., mais nada que venha na minha cabeça com relação a isso.

Mas tinham muitas outras coisas. Roberto conversara sobre algumas delas com a colega que havia lhe entrevistado no marco de outra pesquisa e que estão na narrativa que apresento no primeiro capítulo¹⁵³. Retomei o que conversaram sobre esses pontos. Lembrou da situação em que antes de lhe darem uma promoção para uma função que demandaria visitas a clientes lhe perguntaram o que faria se fosse barrado na portaria de um dos parceiros. Recordou da relação com o fornecedor da companhia em que trabalha atualmente que, cobrado por ele por não ter cumprido uma cláusula contratual, procurou reverter a situação de forma agressiva e lhe disse ao telefone: “Você é um preto incompetente”. Nesse momento acrescentou o seguinte à respeito deste caso: “Teve um desdobramento engraçado: um tempo depois fui numa Feira de Mecânica, estava andando entre os *stands* promocionais e de repente o avistei de longe. Quando ele me viu, saiu correndo, foi embora do evento”. Rememorou ainda do seu melhor amigo na companhia em que trabalha atualmente. Recuperei o que ele havia falado sobre esse amigo com Jamile. Acrescentou então o relato abaixo.

Vou falar pra você sobre esse caso... Aliás, almocei com ele hoje porque foi meu aniversário no sábado e sempre que é meu aniversário ele quer fazer alguma coisa, então me convidou pra almoçar. De fato falei sobre isso com Jamile e vou comentar contigo, mas procuro evitar porque, por incrível que pareça, consigo ter uma amizade muito boa com ele, apesar de ser um cara assim: racista ao extremo. Mas acredito que não é por maldade, ele faz sem perceber. Até já tentei lhe dar um retorno a esse respeito, mas ele não entende, acho que não se dá conta do que está falando. Realmente quando na história do meu filho tocando num bar em Moema ele disse que só podia ser filho de preto mesmo pra tocar uma música daquelas, que nem me lembro mais qual era. Aquilo na hora mexeu muito comigo, mas sempre procuro controlar a situação. Às vezes ele quer me fazer um elogio, mas junto vem uma história de desqualificar, sabe? Hoje no almoço falei assim: “Estou meio preocupado porque meu filho quer fazer Engenharia, mas acho que não tem perfil, porque não é tão focado. Precisa muita dedicação pra cursar Engenharia, então no ano que vem vou discutir bem com ele, vou tentar convencê-lo a fazer um teste vocacional”. Você sabe o que ele me disse? Falou assim: “É, precisa olhar bem isso, porque você tem um raciocínio rápido e cabe avaliar se ele também tem”. Poxa, eu não perguntei nada, só fiz um comentário e ele já estava querendo medir a velocidade de raciocínio do meu filho... Ele já chegou a me dizer o seguinte: “Pra um negro você é diferenciado”. Isso me acaba, me mata (risos), porque é o seguinte: com esta frase já desqualificou todos os negros, não é? Essas coisas incomodam um pouco, mas aprendi a lidar com elas, ao menos em relação a ele.

¹⁵³ Trata-se da entrevista que me foi gentilmente cedida por Jamile Cavalcanti.

Porque senão vou fazer o que? Não consigo entender. Ele é um caso pra estudo (risos), tem que pedir a alguém pra fazer um estudo sobre ele, porque é bem assim mesmo, todo tempo assim. Converso muito com minha mulher a esse respeito.

Nesse momento da conversa, Roberto voltou a afirmar que não ligava pra essas situações. “Se eu for ficar lembrando essas coisinhas, tenho um caminhão de histórias para contar. É que não dou importância pra elas, a não ser que seja algo muito marcante”, me disse. Entrávamos assim na estratégia que adotou para lidar com o racismo. Eu o interpelei então com o seguinte questionamento: “Mas isso que você chama de ‘coisinhas’, te marcou, do contrário você não lembraria com tanta riqueza de detalhes, não?”. A sua resposta mostra claramente a presença de uma estratégia defensiva: “Sim, me marcaram, mas em momento algum eu reagi por isso. Tenho minhas formas de me defender. Na verdade as situações que me marcaram foram aquela lá na primeira empresa, em que joguei o grampeador no rapaz, numa ação de revolta, e a história de um dos meus chefes na segunda empresa viver me ordenando que fizesse serviços menores. Ele agia daquela forma pra me prejudicar, então eu tinha que reagir. Mas essas coisas pequenas, você não pode potencializar, tem que deixar passar batido. Até porque não tem lugar que você vá que não exista isso. No bar onde você conversa com os amigos tem, no condomínio em que você mora tem, na Igreja que você frequenta idem, no seu local de trabalho também. É assim, não tem jeito..., não tem jeito”.

Roberto só estava disposto a partir para o conflito em casos extremos. E quando falo aqui em conflito não estou pensando na agressão física que ele fez ao rapaz da primeira empresa em resposta à agressão verbal que este havia cometido. Penso em outras formas de enfrentamento direto do problema: uma conversa dura com o interlocutor, a reclamação junto à direção da empresa, ou a denúncia do caso aos órgãos judiciais competentes. A violência que Roberto sofria não se evidenciava apenas nos “casos marcantes”, as “coisinhas” também deixavam marcas e ele revelou ter consciência disso. Ademais, mesmo diante dos “casos marcantes”, nem sempre reagiu como gostaria. Falando um pouco mais da “perseguição” de um dos seus chefes na segunda empresa, desabafou em um relato pleno de ambigüidades.

Aquilo eu diria que foi uma perseguição meio forte (risos). Não foi algo leve, ele tentou me prejudicar. Aí você tem que reagir entendeu? Por mais que você esteja necessitado do trabalho, não tem jeito, você precisa fazer um movimento porque

senão você morre louco. Não dá para chegar em casa, deitar e ficar relembando. Aquilo te tira o sono, mexe muito com o ego da gente, que é o pior. Se você conseguisse entrar na empresa, sair, voltar pra casa, e nem desse confiança..., mas não é assim. Aquilo vai ficando em seu interior, vai remoendo, você vai somatizando, dá um nó no estômago, até que você fica desorientado... Daí você se pergunta: “Mas como reagir a uma situação dessas?”. Não tem como, você não tem força, você não tem nada, você não tem o poder pra reagir. Então, ou se submete aquilo, ou... Você fica pensando, pensando e enquanto não resolve..., vai agüentando aquela humilhação, de comprar sorvete, de fazer mudança, de carregar móvel.... E fica revoltado: “Que caramba de mundo é esse!”.

A sua fala deixava transparecer que se submeteu aos mandos do chefe, ainda que não as ordens não estivessem relacionadas à descrição do seu cargo e que as percebesse como fruto do racismo. Perguntei-lhe se chegou a ter que fazer essas tarefas a contragosto. Ele prosseguiu em seu desabafo.

Cheguei sim..., cheguei a fazer, discuti, coloquei dificuldade, falei da legislação trabalhista que naquele momento limitava as horas extras, mas acabei tendo que fazer. Eu dependia daquele trabalho naquele momento. Não tinha outra saída mais imediata. O movimento tem que ser lento..., você não consegue se desvencilhar da situação tão rapidamente. Tem que ter paciência, porque tem família pra sustentar e não adianta fazer nada de forma precipitada. O que fiz foi começar a procurar emprego, como te contei antes, não podia sair da empresa sem ter outro trabalho.

Mas porque agia assim? Qual justificativa dava para adotar essa estratégia? Encaminhei nosso diálogo nessa direção. Ele me disse então que agia dessa forma por uma necessidade do momento e que sempre se viu muito “sozinho” nas empresas por onde passou, “não tinha com quem sentar pra conversar sobre esse assunto”. E acrescentou: “Estou falando de quase 30 anos atrás, naquela época era muito difícil lidar com o racismo. Acho que hoje seria inconcebível uma situação dessas numa empresa”. Roberto sentia-se isolado no mundo corporativo, como todos os executivos negros dessa primeira geração. E essa entrevista foi realizada em 2008, conseqüentemente os “quase 30 anos atrás” a que se refere significavam algo por volta de 1978, quando o Movimento Negro Unificado estava apenas surgindo. Voltarei a esse ponto mais tarde. Por hora, gostaria ainda de me deter sobre essas “coisinhas” com as quais Roberto lidava por meio de uma estratégia defensiva. Em determinado momento da entrevista, ele me falou que alguns colegas faziam piadas sem graça. Perguntei-lhe que tipo de piada era feita e obtive o seguinte relato:

Esse tipo de piada com relação a negro... Olha, piada de negro aqui dentro eu finjo que não escuto. Aliás, aprendi tanto a ouvir piada de preto que não deixo mais que

as pessoas me surpreendam. Quando elas vão contar, conto uma primeiro (risos). Comecei a desenvolver essa técnica na segunda empresa em que trabalhei. Lá os colegas só contavam piada de preto. Então o que eu fazia: decorei uma série de piadas desse tipo, acho que conheço 95% delas, e quando alguém vinha me contar uma, eu falava assim: “Essa já conheço, deixa eu te contar outra”. Foi a forma que encontrei pra me defender naquela situação: antecipar a brincadeira, antecipar a tiração de sarro. Então, quando eles vinham com essa história de papo de crioulo para cá, papo de crioulo para lá..., isso daí eu nem levava em consideração.

E não eram só piadas, eram outros tipos de “brincadeira” que lançavam mão de um humor racista. “Certa vez”, me contou, “esperava o elevador no 9º andar e quando ele chegou, vindo do 11º, estava lotado de gente. Algumas pessoas gritaram lá de dentro: ‘O cipó das onze e meia é ao lado’ e veio aquela gargalhada. Vê se tem cabimento uma brincadeira dessas num ambiente empresarial!”. Sua reação se restringiu a um sorriso sem graça. Perguntei-lhe se desenvolvera essa técnica de defesa como a única estratégia de sobrevivência possível naquele momento em um espaço majoritariamente branco e muitas vezes hostil. Ele me respondeu da seguinte forma: “Era difícil! Eu tinha que arranjar uma estratégia de sobrevivência...”. Refiz então minha pergunta: Essa era a única estratégia a ser adotada no contexto do final dos anos 1970 e início dos anos 1980 em que você começava a construção da sua trajetória profissional? Gostaria de ter adotado outra? Era possível naquele momento?”. Roberto me respondeu assim: “Eu não parei para pensar se gostaria de ter adotado outra. O que posso te afirmar é o seguinte: certamente não era a única estratégia possível, mas foi a forma mais..., foi como me adaptei mais facilmente. Escolhi um caminho mais fácil: levar na brincadeira, na gozação. Talvez pudesse ter encontrado outro caminho. Talvez..., não sei. Cada um se adapta de um jeito. Eu não ficava me matando por conta disso. Mas é complicada essa história. Falar dessa questão é complicado...”. Ele considera que esta não era a única estratégia possível, mas opta por ela. Entra então num jogo perverso: leva na gozação, aceitando o gozo do *outro*, ainda que este lhe trouxesse sofrimento. Aquilo era mais que uma estratégia defensiva utilizada por um ator que possuía menos recursos no jogo organizacional. Era a tragédia de um sujeito submetido à sujeição.

Testei com Roberto a hipótese interpretativa que vinha construindo sobre a estratégia da primeira geração de executivos negros para lidar com situações de preconceito e discriminação racial vividas na trajetória de trabalho. Aliás, fiz isso por uma demanda dele, que me perguntou o que eu tinha ouvido dos demais executivos que entrevistei e como estava vendo tudo isso. Contei-lhe brevemente algumas coisas que ouvi na

conversa com outros sujeitos e então lhe disse que estava formulando interpretando da seguinte forma: essa primeira geração de executivos negros procurou esquecer as experiências de racismo vivenciadas ao longo do percurso profissional. Todas as entrevistas que fiz, inclusive a dele, começavam com o meu interlocutor dizendo que não teve problemas com o preconceito e a discriminação racial. Mas na medida em que a conversa se desenrolava, essas situações iam aparecendo, elas vinham à memória deles muitas vezes com riqueza de detalhes. Diante de situações que não puderam deixar de ver, dado que muito explícitas, adotaram uma estratégia defensiva, evitando o conflito. Expliquei assim minha forma de ler as narrativas dos meus interlocutores. Concordando com meu raciocínio, Roberto ponderou: “De fato, procurei deixar de lado muitas coisas que aconteceram, mas quando aparece alguém explorando esses assuntos, elas vêm à tona”. Seguiu-se então o diálogo abaixo.

- Aqui na companhia mesmo, os colegas fazem piada de preto todo dia. Eu nem ligo mais. Acho que aí tem um defeito nosso..., ou pelo menos meu, como negro. Se a gente exigisse mais respeito, acredito que essas coisas diminuiriam bastante. Como não contesto, levo na brincadeira, eles deitam e rolam.

- Mas, no fundo no fundo te incomoda?

- Claro que incomoda. Incomoda qualquer um..., porque é assim: o branco faz uma brincadeira dessas com você, mas você não faz o mesmo. Ele toca na questão da cor quando não tem outra coisa pra te atingir. Por vezes você se irrita e pensa: “Poxa vida! O cara não precisava falar isso”. Mas eu diria que na maioria dos casos levo na esportiva.

- E o que aprendeu com tudo isso?

- O que eu aprendi? Aprendi muita coisa. Aprendi, sobretudo, a sobreviver no mundo corporativo nessa época. Penso que hoje seria diferente. Vejo pela própria empresa em que trabalho, a sua política já não permite que alguém se refira a um negro dessa forma.

E foi no âmbito da discussão sobre seus aprendizados que ele retomou outra questão que tinha aparecido na entrevista que concedeu à Jamile e que na narrativa que apresentei no primeiro capítulo. Trata-se do trabalho de *coaching* que fez com um profissional, visando aprimorar posturas comportamentais e tornar o seu estilo de liderança mais democrático. À exemplo do que fez na entrevista inicial, ele atribuiu esse problema do seu modo de liderar ao fato de ter crescido em uma família autoritária. Mas dessa vez, bem mais do que fez na entrevista anterior, associou o problema à questão das relações raciais, talvez motivado pelas reflexões que vem fazendo a esse respeito nos últimos anos. Mas manteve o tom de auto-crítica, como fica evidente no relato abaixo.

Dentro das empresas eu aprendi a me defender. Mas precisei tomar cuidado com uma coisa. Na medida em que fui assumindo posições de maior poder, confundi muito esse poder com autocracia. Isso impactou nas minhas relações interpessoais no trabalho e me levou a um trabalho de *coaching*. A gente precisaria de muito tempo para falar a respeito disso porque na verdade percebi que não se trata apenas de um reflexo da minha origem familiar. Tem também a ver com essa questão do racismo, pelo seguinte: quando você chega a uma posição de poder, se não tomar cuidado, de repente você se vê querendo descontar toda a discriminação racial que você sofreu nos seus 20 ou 30 anos de carreira. E não é bem por aí. Nem todas as pessoas que estão ao seu redor e que estão sendo lideradas por você são culpadas pelo que aconteceu. Posso dizer que em toda a minha trajetória profissional, foi aí que eu mais sofri, e estou sofrendo ainda, porque não concluí esse trabalho. É aí que estou sofrendo: na mudança de um comportamento que tem raízes profundas e que você só se dá conta depois que amadurece e começa a analisar melhor sua história de vida. Tem uma série de coisas atrás disso e a gente precisaria de muito tempo pra falar a respeito. Mas conseguir trabalhar isso daí e hoje tenho uma posição de destaque na companhia em que trabalho e o clima organizacional da área que gerencio tem melhorado cada vez mais.

Essa auto-crítica fez Roberto melhorar o seu estilo de liderança e desenhar uma carreira bem sucedida no mundo corporativo. Mas talvez ele tenha sido severo demais consigo mesmo. Por duas vezes já recebeu proposta pra ser CEO na companhia na qual trabalha atualmente, mas não aceitou. Ao me contar isso, ponderou: “Aí você me pergunta: ‘Mas o que isso tem a ver com a questão racial?’”. Não tem nada a ver com a questão racial, é simplesmente auto-crítica”. Alegou vários motivos para sua recusa, como fica evidente no relato abaixo.

Quando olho a minha trajetória profissional, vejo que foi assim tudo truncado. Eu diria que não sou nenhum mega executivo, tenho muitas deficiências. Penso que é preciso saber se colocar no seu lugar, pegar aquilo que está à sua altura, não querer dar um passo largo demais, se não você se arrisca a quebrar a perna. Numa posição dessas, você se expõe muito, vai ser muito cobrado. Para ocupá-la é preciso estar num nível elevado, ter muito conhecimento, ter um alto nível cultural. Com relação ao conhecimento eu acho que pra ser um CEO numa empresa desse segmento é preciso ser engenheiro e eu não sou. O presidente pode achar que não, que minha experiência é suficiente, mas não concordo. Pelo seguinte: você tem que discutir com licenciadores e então vai precisar de conhecimento técnico pra discutir certas questões, um problema técnico referente ao uso de determinado equipamento, por exemplo. Você pode me falar assim: “Mas você tem pessoas que trabalham com você e então poderia recorrer ao conhecimento delas para formar suas opiniões e discutir o assunto”. É verdade, poderia ser, mas acho terrível não ter uma opinião própria e quando se trata de uma questão técnica, fica difícil ter uma opinião própria se você não tem o conhecimento, pelo menos na minha avaliação. Quanto ao nível cultural, acho que um profissional nesse nível precisa ter inglês fluente e eu não tenho. Tenho inglês avançado: converso, negocio, resolvo coisas quando viajo, mas não sou fluente, porque fui aprender tarde e quando você aprende tarde é mais difícil. Quando falo no nível cultural estou pensando na formação, no conhecimento que vem desde a infância. Tem coisa que você pode tentar adquirir começando agora, mas vai precisar dedicar muito tempo e ainda assim não

conseguirá corrigir o que ficou pra trás. Tudo isso pesa. É preciso tomar cuidado, fazer uma auto-avaliação, porque senão você vai quebrar a cara, vai se expor ao ridículo, vai passar vergonha. Então essa preocupação eu tive, sei quais são meus limites, estou contente com o lugar aonde consegui chegar.

As pessoas na empresa lhe disseram que ele estava sendo rigoroso demais em sua auto-avaliação e que muitos dos altos executivos do mercado não possuem toda essa competência que reputa necessária para ser um CEO. Ele reconhece que a experiência acumulada em muitos anos de carreira lhe coloca em condições de discutir diversos assuntos com muita gente. Mas não recuou: “Sou realmente muito exigente comigo, cara. E você pode me perguntar: ‘Isso é medo de exposição?’ Não, é medo do ridículo mesmo e se posso evitar, porque vou me expor tanto?”.

Talvez Roberto tenha razão e essa sua recusa em aceitar o cargo de CEO não tenha mesmo nada a ver com a questão racial, seja fruto de uma postura auto-reflexiva e da maturidade profissional. Talvez seja isso. Mas é impossível não lembrar algo que estava presente na narrativa apresentada no primeiro capítulo. Falando a respeito do trabalho que fez com a *coach* para aprimorar a habilidade de liderança, mudar seu estilo de gerenciar, ele afirmou o seguinte: “É uma sensação de fervura (risos)... Sabe quando alguém te desafia, mas você não consegue raciocinar? [...] Aí, a primeira coisa que comecei a perceber é que eu não ganhava uma, perdia todas, por conta da falta de equilíbrio... Qualquer discussão que tinha, minha reação era muito forte e eu...”. Relacionou essa postura com a questão racial pelas razões que apontei anteriormente e que ficam evidentes no seguinte trecho da narrativa anterior:

Você vive num mundo em que o preto é discriminado. Em determinado momento você mesmo se vê numa situação de discriminação, dentro da empresa ou fora da empresa, não importa, o fato é que você se vê nessa situação. Você vive isso, você vive intensamente isso. Quando você está numa sociedade que é racista, como nós sabemos, ao assumir um cargo de liderança, você..., isso começa a aflorar em você, você..., se não tomar cuidado, você começa a ter uma postura mesmo de: “Bom, agora eu tenho o poder aqui, agora eu sou..., agora eu quero ver..., agora eu quero ver se algum branco vai me confrontar, se algum branco vai fazer isso...”. É normal isso acontecer.

Talvez seja essa “sensação de fervura” que lhe acometia quando era desafiado, ou o receio de ter uma “reação muito forte” nas discussões, não admitindo perder, que ele esteja revivendo quando fala do medo do ridículo e então se torna muito exigente consigo mesmo. Isto porque, conforme apontou, essa sensação e esse receio são algo

que ainda não resolveu completamente apesar dos anos de trabalho de *coaching*, algo que considera um dos aspectos mais sofridos da sua trajetória profissional, porque relacionados a raízes profundas. Raízes que dizem respeito também a questão racial, e que demandam muito amadurecimento pra entender e muito tempo pra falar a respeito. Então, não sei se a sua recusa em aceitar o cargo de CEO não tem realmente nada a ver com a questão racial. Penso que isso, só ele mesmo pode saber.

A narrativa de Roberto representou para esta pesquisa um caso extremo a que pode chegar o preconceito e a discriminação racial no mundo corporativo. Revelou também a pertinência da interpretação que estava construindo sobre a estratégia defensiva adotada pela primeira geração de executivos negros para lidar com o racismo ao longo do percurso profissional. Todavia, faria também uma entrevista com Sandro, e o seu relato se configurou com uma espécie de contraponto à narrativa de Roberto e dos demais representantes da primeira geração de executivos negros com quem havia conversado. Mas um contraponto que, paradoxalmente, confirmava minha trilha interpretativa. Argumentarei isso mais tarde, vejamos antes o que Sandro tem a nos dizer.

Sandro, um contraponto

Sandro tem 55 anos, é casado e tem 3 filhos. Formado em Contabilidade, com pós-graduação em Administração Financeira e Controladoria e em Direito Tributário, foi gerente de diversas empresas e chegou ao cargo de diretor numa agência de publicidade multinacional. Atualmente atua num escritório de consultoria, do qual é sócio-diretor. Nasceu em uma família pobre. Seu pai era motorista de ônibus e cantava em boates à noite para completar a renda familiar. Porém sua saúde era muito precária, com 28 anos foi diagnosticado com trombose, e isso afetou significativamente a renda familiar. Conseqüentemente, sua mãe, que era dona de casa, montou uma banca de jornal para ajudar no orçamento doméstico. O pai acreditava muito na educação como potencial de ascensão social e sempre exigiu dos filhos bastante dedicação na formação escolar, embora Sandro, assim como muitos garotos negros daquela época, se identificasse com Pelé e sonhasse em ser jogador de futebol.

Diferentemente dos outros sujeitos que entrevistei, na família de Sandro a questão racial era discutida abertamente. Tanto na família nuclear, como na família extensa. Um de seus tios, inclusive, foi um militante muito importante na história do movimento negro brasileiro. Ele contou que, embora houvesse mestiçagem na família, que vinha dos seus avós, tanto paternos quanto maternos, resultando em uma variação de tons de pele entre os tios, primos, etc., todos se sabiam negros, seja em razão de serem identificados assim em razão da presença de traços fenotípicos como o “cabelo carapinha”, seja em virtude de uma escolha identitária. “O meu tio conta que em casa minha mãe fazia questão de afirmar que éramos descendentes de africanos e devíamos nos reconhecer como negros”, afirmou. Dado à dificuldade financeira dos pais, acabou morando na casa da avó materna, em quem reconheceu uma referência importante. “Ela sempre falava o seguinte: você pode ser preto, pobre, mas tem de estar limpo. Não faz mal que seja com roupa remendada, mas tem de estar limpinha. Não tenha vergonha de ser preto, mas sim orgulho”. Enfim, a questão racial era objeto constante das conversas em casa. “Foi um tema discutido sim, especialmente pelo papel que meu tio exercia como liderança do movimento negro. Ficávamos muito contentes quando víamos, na televisão, negros de sucesso: na música, no esporte..., e discutíamos sobre o racismo”. Uma família que incorporava, portanto, a mensagem que vinha desde os tempos da Frente Negra Brasileira: elevação do negro, orgulho da raça.

Ainda no colégio começou a namorar uma menina branca, filha de imigrantes portugueses, com quem se casou mais tarde. Começou então a sentir a presença do racismo, de forma sutil, um preconceito que mesmo velado vez por outra mostrava sua face. Embora a família da esposa fosse simples, o sogro, que era marceneiro, era uma pessoa racista. “Ele me adorava, acho que aprendeu a gostar de mim, mas nós nunca tivemos nenhuma conversa sobre a questão racial”, disse. Mas se não falaram do racismo de forma direta, este não deixou de se fazer presente. “Um dia ele brigou com minha sogra durante o almoço. Estávamos na mesa, não gostou da comida e então virou pra ela e bradou: ‘Feijão com arroz é coisa de preto’. Aquilo me constrangeu muito, mas engoli o sapo. De vez em quando ele soltava frases assim. Eu percebia que ele vivia certo conflito, porque quando falava essas coisas, automaticamente me olhava como que pedindo perdão. Era como se me dissesse o seguinte: ‘Mas você não é preto’. Sempre me afirmei como negro, mas sem confrontá-lo”. A sogra, que lhe tratava muito bem, dava sinais de que aquele não era o casamento que esperava. “Ela parecia querer

justificar o casamento da filha com um negro, pois sempre exaltava o lado acadêmico da minha família. Um dia, me pegou meio irritado. Estávamos entregando os convites do casamento, passávamos na casa das pessoas, tomávamos um café, aquela coisa informal. Então, diante de um senhor arrogante, que era o dono de uns postos de gasolina, ficou dando desculpas do tipo: ‘Porque a família dele é importante, o tio é um grande professor’, essas coisas. Quando saímos tivemos uma discussão que foi abafada pela minha noiva, pra não ficar um clima ainda mais desagradável”. Ademais, disse que sentiu dificuldades na relação com os amigos de infância da esposa. Ela crescera nos anos 1960/1970 em um bairro que, embora fosse operário, praticamente não havia negros. A maioria dos moradores era de origem portuguesa, espanhola ou libanesa. “Alguns eram mestiços”, apontou ele, “mas pelos traços físicos não eram vistos como negros”. O círculo de amizades dela já tinha mudado, mas quando reencontravam esses amigos em aniversários, casamentos ou outras festas, sentia certo distanciamento. “Eu era visto naquele grupo meio que como exótico, pra dizer o mínimo”.

No convívio social mais amplo, fora da família e da rede de amigos, também encontraram problemas relativos à questão racial, antes mesmo do casamento. Um deles aconteceu logo quando buscavam alugar um apartamento. Procuraram algo próximo à universidade em que estudavam e escolherem um imóvel que naquele momento consideraram como “perfeito”. Por razões que não se recorda mais, foi sua companheira quem fez os contatos iniciais com o proprietário. Reuniram em seguida todos os documentos solicitados, o sogro se apresentou como avalista, enfim, estava tudo certo e até começaram a planejar a compra dos móveis. Poucos dias depois o contrato ficou pronto, sua esposa pegou com o proprietário. Deveriam assinar e devolver para o mesmo, já que não havia imobiliária na transação. Sandro ficou responsável por fazer isso. O proprietário morava num condomínio de classe média-alta situado no mesmo bairro. No dia em que foi a sua casa, Sandro estava vestido de terno, pois tinha saído direto da empresa de auditoria em que começara como *trainee*. Chegou à portaria do prédio, o funcionário avisou que estava subindo e então quando o futuro locatário abriu a porta do apartamento, sentiu pelo semblante que ele teve uma grande decepção. Confirmou que era o futuro locador e em seguida pediu para aguardar um instante. Sandro disse ter pensando que ele iria dar uma ajeitada na casa, algo assim. Voltou, abriu a porta, convidou-lhe a entrar, sem muita convicção, mas não para sentar. Então lhe disse imediatamente que tinha uma notícia desagradável e então, alegando que a

esposa alugara o apartamento para um amigo sem lhe comunicar, disse que não poderia mais fechar o negócio. Sandro disse que aquela notícia lhe caiu como uma ducha de água fria e na confusão do momento não entendeu o que tinha se passado. Só mais tarde, conversando com a esposa, se deu conta de que enquanto ela, que é branca, estava à frente da negociação, tudo transcorreu perfeitamente, mas quando ele apareceu na cena, a coisa desandou. Recorda que o proprietário foi muito polido, mas acredita que “pediu desculpas para encobrir uma mentira”. A história não lhe pareceu ter outra explicação, já que tinha um bom emprego, não se encontrava com nenhuma restrição de crédito e o contrato havia sido elaborado por seu ex-futuro locatário. Ademais, passaram-se pouquíssimos dias desde que sua esposa o recebera.

Depois de casados, outras situações desagradáveis aconteceram. Recordou que certa vez foram ao Shopping com o filho mais velho, a essa época com 3 anos, e o segundo, que ainda era bebê. Era a semana do Dia das Crianças, o shopping estava cheio. Chegando lá sua esposa foi direto para uma loja de brinquedos com os meninos e ele passou antes em uma livraria, coisa que amava fazer. Seu filho tinha a pele clara, era o que José Jorge chamou de um pardo-branco, ou seja, alguém que embora mestiço em razão dos traços fenotípicos pode facilmente ser socialmente visto como branco. Ao chegar à loja para encontrá-los, o filho mais velho lhe viu, saiu então correndo do fundo da loja, gritando papai, e saltou em seu colo. Sandro disse que sentiu o ar de surpresa de consumidores e funcionários ao verem “aquela criança branca, entre aspas, agarrar o pescoço de um negro com todo carinho”. Ressaltou que reações de surpresa assim, ou o fato de lhe tomarem por motorista da esposa, eram comuns em lojas e restaurantes. Relatou mais um caso desse tipo que considerou especialmente marcante.

Vai parecer esnobismo, mas vou contar. Durante um tempo fui cliente de uma joalheria de grife. Eu havia comprado uma aliança de diamantes para minha mãe, quando ela completou 25 anos de casada, fui extremamente bem recebido pela vendedora e então passei a privilegiar essa rede e de vez em quando comprava jóias para minha esposa. Sempre comprava na mesma loja e era atendido pela mesma funcionária, até hoje lembro o nome dela, porque era meio estranho e marca esse momento pra mim. Certa vez fui fazer um ajuste numa peça que havia comprado e a pessoa que me atendia não se encontrava. A vendedora que estava na loja não demonstrou nenhum interesse em me atender. Era visível pela sua postura corporal. Perguntei pela moça com quem sempre comprava e ao me ouvir falar o seu nome, sua postura mudou. Ela se deu conta que eu era um cliente habitual, informou-me que aquela funcionária havia sido transferida e procurou ser simpática. Mas era aquela simpatia excessivamente artificial. Nesse momento a supervisora me reconheceu e preferi ser atendido diretamente por ela. Consegui resolver o

problema, mas passaria uma situação ainda mais complicada nessa empresa, dessa vez não por conta de qualquer vendedora. Eu vinha caminhando em direção à loja e havia acontecido um assalto exatamente naquele instante. O ladrão saiu correndo e a primeira reação de um dos seguranças foi apontar a arma pra mim. Havia dezenas de pessoas a minha volta, dezenas. Como olhei bem dentro do olho dele na hora, ele pensou duas vezes, acho que com receio de fazer algo errado, ou talvez por perceber que eu estava de terno, sei lá. Em meio à confusão, alguém na loja falou: “Não, não”. Daí ele saiu correndo pela calçada. Ninguém tira da minha cabeça que ele apontou a arma pra mim porque eu fui o primeiro negro que viu passando. Com tanta gente em volta, porque apontaria a arma logo pra mim? Tudo se passou numa fração de segundos, mas pra mim parecia uma eternidade. Não foi algo ostensivo, mas levei um susto enorme!

Passemos a sua trajetória profissional. Ao concluir o segundo grau, Sandro pensou em cursar medicina. Prestou o vestibular na USP duas vezes, mas não conseguiu passar, dada a concorrência muito elevada. Conseguiu ser aprovado numa faculdade privada que oferecia este curso, mas era muito caro e não havia como sua família custear. Decidiu então estudar Contabilidade e foi aprovado numa IES prestigiosa. Mas era privada e embora bem mais barato do que o curso de Medicina, tampouco tinha recursos pra pagar sequer a matrícula. E na época não existiam programas de bolsas ou de financiamento da educação para estudantes oriundos de classes populares. Lembra que durante o período de cursinho pré-vestibular trabalhava como vendedor numa empresa que comercializava equipamentos e serviços para bancar a mensalidade, mas o curso universitário era mais caro. Às vésperas do prazo de encerramento da matrícula na universidade, chegou ao escritório muito triste, o que contrastava com seu temperamento mais brincalhão. A esposa do sócio majoritário, que também era uma das proprietárias do negócio, lhe perguntou o que havia acontecido. Quando ele lhe disse meio revoltado que não tinha dinheiro para se matricular, esta senhora inicialmente não esboçou nenhuma reação, mas ao final do dia, quando voltou das visitas aos clientes, ela lhe comunicou que havia conversado com o marido e que decidiram lhe emprestar um dinheiro para que pudesse efetuar a matrícula. Sandro relutou, não sabia como poderia pagar, mas ela insistiu e disse que isso ficaria pra depois. Contou que fez a matrícula e logo nos meses seguintes ficou inadimplente. Mas como o setor administrativo da IES não fazia os controles corretamente, seguiu assistindo as aulas, fazendo as provas, sendo aprovado e empurrando o débito. “Era uma mistura de alegria e preocupação, uma confusão mental”, apontou. Mas a entrada na universidade lhe abriria as portas para o mundo corporativo.

Ao final do primeiro ano na IES, por uma mera coincidência da vida, concorreu a uma vaga para o programa de *trainee* de uma multinacional da área de auditoria. Era o ano de 1976, ele estava conversando com um amigo antes do início da aula e de repente um colega chegou falando do processo seletivo dessa empresa. Durante a conversa, o colega disse que a companhia pagava quatro salários mínimos para os *trainees* e ainda financiava 50% do valor da mensalidade da faculdade. Ele vivia com apenas um salário então aquela oportunidade era um salto tão em termos financeiros, que nem podia imaginar, “era um sonho”. Percebeu que estar na universidade era um diferencial muito importante para a construção da carreira naquele momento, sobretudo uma universidade considerada de primeira linha. O processo seletivo foi extenso, envolveu prova, dinâmica de grupo e entrevista. “Era algo totalmente inédito pra mim. Eu nunca tinha nem sequer ouvido falar em dinâmica de grupo”. Foram selecionados 40 *trainees* e Sandro era um deles. Além das dificuldades “normais” da seleção, disse ter sentido receio de que o racismo pesasse contra sua candidatura. Fala sobre isso no relato abaixo.

Lembro que depois que enviamos os nossos documentos para a empresa, virei pro meu amigo e falei: “Considero que tenho capacidade pra ser admitido pela *Audit*. O meu medo é a barreira racial”. Ele respondeu assim: “Mas isso não existe!”. Retruquei que existia sim e pude comprovar. Na minha turma só ingressaram 2 afro-descendentes e depois que entrei nunca vi mais de um negro em cada nova turma. Até hoje, se você for fazer uma pesquisa vai verificar que é ínfima a quantidade de negros no quadro técnico, que é o quadro que atinge o maior nível hierárquico dentro da companhia, que é se tornar sócio. Não vou entrar no mérito das razões que explicam isso, até porque, embora tenha saído da *Audit* como supervisor, nunca conseguir ter uma discussão sobre essa questão na empresa. Mas o fato é esse. Ademais eu havia ficado alerta para a questão do racismo desde o meu primeiro emprego. Comecei a trabalhar como *office-boy* em um escritório e percebi que os garotos brancos, que estavam na mesma série que eu, já entravam como auxiliares de escritório, fazendo escrituração fiscal. Aquela foi minha primeira experiência de discriminação racial no trabalho, ainda que de uma maneira não elaborada. Não posso dizer que tenha sido consciente, eu simplesmente percebia que havia alguma coisa errada. Ficava me perguntando por que eles também não começavam como *office-boies* e ainda que não soubesse responder, sentia que era injusto. Era como se houvesse um pressuposto de que eles estivessem melhor preparados para fazer o trabalho do que eu. Só fui tributar essa injustiça ao racismo algum tempo depois. De toda maneira, foi crescendo em mim uma revolta e terminei saindo daquele emprego. Era a única reação que poderia ter naquele momento. Mas ficou uma lição meio difusa: terei que lutar mais, porque encontrarei barreiras pra receber promoções.

Seja como for, Sandro ficou muito contente com a avenida que se abria para a construção da trajetória profissional. “Pois bem, estava eu na *Audit* e comecei a ver o mundo com outros olhos. Talvez hoje não seja mais assim, mas naquela época um ano

como *trainee* numa empresa de auditoria equivalia a cinco anos em qualquer outra grande organização, em razão do volume de informações que os programas de formação dessas companhias proporcionavam”. Para um jovem que vinha de uma família pobre aquele era um ambiente, de certa forma, intimidador. Contou que a primeira vez que foi visitar uma empresa a ser auditada foi um choque. “Nos lugares em que tinha trabalhado, a sala de reuniões era um tabu, um espaço só para os diretores. Quando eu entrava era para entregar algum documento. De repente estava ali numa sala de reunião enorme, muito bem equipada, e sendo tratado com reverência porque era o auditor”. E acrescentou: “Foi uma ruptura em relação ao mundo em que tinha vivido vinte e poucos anos, difícil encontrar palavras pra explicar. Aquilo mexeu muito comigo, tinha que absorver novas informações, posturas, formas de me relacionar com as pessoas. Realmente não conseguia entender o que estava se passando”. Além da barreira representada pela sua classe social de origem, Sandro disse que pouco a pouco foi notando a presença da questão racial como outro obstáculo forte, ainda que invisível, como ele conta no relato abaixo.

Não existia uma placa dizendo que o jovem executivo negro não podia entrar ali, como nos países onde houve um sistema de segregação racial. Mas eu sentia que havia um bloqueio. É o seguinte: as pessoas criam um estereótipo do que é ser um executivo e o negro não se encaixa nele. No meu caso ainda tinha um agravante a mais: com 1,63m sou considerado baixinho pro padrão brasileiro. O estereótipo do executivo é seguinte: alto, branco, cabelos senão loiros, castanhos; talvez até moreno. O descendente de japoneses também foge desse padrão. Mas acontece que o estereótipo que pesa sobre ele é de alguém inteligente, disciplinado, muito bom em matemática. Então isso facilita a entrada dele no mundo corporativo. Mas o negro... Quando aparecia um negro, ficava sempre aquela dúvida: “Quem é esse cara? O que ele está fazendo aqui?”. E ainda hoje é assim. Comecei a me defrontar com esse tipo de situação à medida que fui sendo promovido.

Solicitei-lhe que me falasse um pouco mais dessas situações em que se defrontava com a desconfiança. Ele me contou que no momento em que se tornou um auditor sênior, passou a ser responsável por equipes de dois a três profissionais, que iriam auditar as empresas-clientes. Na interação com gestores dessas empresas, percebia que duvidavam que ele fosse o coordenador da equipe. “Eu não era visto naturalmente como o líder, entende?”. Depois que comprovavam isso, seus interlocutores passavam então a desconfiar da sua capacidade técnica. “É como se perguntassem assim: ‘Será que ele está realmente preparado para coordenar essa equipe?’”. Eu sentia essa desconfiança e precisava provar o tempo todo que tinha conhecimento para estar naquela posição”.

Pedi então que me relatasse uma situação concreta em que isso tivesse acontecido. Sandro narrou um caso que aconteceu quando já era diretor de uma agência de publicidade multinacional e que lhe marcou fortemente.

Lembro de uma situação em que me testaram bastante. Estava com o vice-presidente financeiro da empresa para a América Latina numa reunião. Nesse momento a agência, que havia sido adquirida por um gigante mundial da comunicação, estava com problema de caixa e estávamos ali tentando resolver a questão. Eu tinha elaborado uma proposta que terminou sendo o modelo que depois veio a ser replicado em outros países. Tentei desenvolver meu raciocínio no encontro, mas as pessoas não me davam ouvidos. Elas me tratavam como um simples assistente daquele vice-presidente e não como o *controller* da empresa. Foi necessário que ele, que era um cara muito reconhecido no mercado, tomasse as rédeas da situação e dissesse assim: “Vamos ouvir o que Sandro tem a dizer, ele é o diretor financeiro da empresa e tem uma proposta bastante interessante!”. Só naquele momento as atenções se voltaram um pouco pra mim. Mas no início eu era visto por aquele grupo de executivos brancos como um secretário. Ademais, vivi com frequência a situação de estar numa reunião e as pessoas se dirigirem a mim usando uma terminologia tecnicamente mais simples, como se estivessem falando com alguém menos competente, que não fosse entender.

Percebeu outra manifestação do racismo no mundo corporativo enquanto estava na *Audit*. “Quando as empresas a serem auditadas eram menos glamorosas e estavam situadas em locais menos sofisticados, eram os negros e os profissionais de origem pobre que eram escalados”. Ora, essas empresas provavelmente não estavam no topo da carteira de clientes da organização, não eram aquelas que traziam maior rentabilidade e que, portanto, davam maior visibilidade para os auditores responsáveis. Consequentemente, como Sandro apontou: essa escolha da companhia resultava numa “barreira invisível” para os jovens negros que buscavam construir uma carreira executiva.

Situações assim, em que o racismo se mostrava de forma mais ou menos sutil, Sandro encontrou constantemente ao longo da trajetória profissional. Rememorou que quando saiu da *Audit* foi trabalhar numa empresa paraestatal do setor industrial. Todos nessa empresa tinham que usar uniforme. Pelo menos enquanto estavam na planta produtiva localizada na região metropolitana de São Paulo era obrigatório, independente de trabalharem na área de produção ou na área administrativa. O uniforme era calça e camisa beges, de tecido grosso, bota e capacete. A única coisa que diferenciava mais claramente os profissionais do chão de fábrica daquele de escritório era a cor do capacete. Mas quando não se encontravam nos galpões de produção, o uso desse item

não era exigido e as pessoas costumavam dispensar. Por conseguinte, era difícil dizer quem era de uma área ou de outra. “A não ser que se tratasse de alguém muito observador”, destacou, “que reparasse na condição da bota, que normalmente estava mais gasta e mais suja no caso dos funcionários da produção, ou no estado da calça, geralmente mais manchada neste mesmo grupo”. “Mas eram sutilezas, que só eram percebidas por alguém muito detalhista”, acrescentou. Lembrou que diversas vezes foi confundido com os trabalhadores da área produtiva. “As pessoas achavam que eu fosse um peão que estava fazendo alguma coisa no setor administrativo”, disse. Uma dessas situações lhe marcou mais fortemente. Estava na recepção da empresa aguardando uma delegação do Ministério da Fazenda que viria à empresa para discutir algumas questões contábeis e tributárias. Enquanto aguardava, conversava com o recepcionista. Este insistia em enxergá-lo como um técnico da produção. Pouco a pouco, à medida que a conversa se desenrolava, percebeu pela sua forma de falar que não era o caso. “Na cabeça dele, passei então a ser um Engenheiro. Insistia em me localizar na área produtiva”. E complementou: “Notei que foi um susto para essa pessoa, quando percebeu que eu estava ali para receber a delegação do Ministério e que veio se juntar a mim um dos diretores da empresa”.

Tais situações não aconteciam apenas quando o seu interlocutor era branco, como nesse caso, mas também com negros. Ainda que a principal vítima seja o negro, a ideologia racista pode ser internalizada por qualquer indivíduo, independente da sua cor. No relato abaixo Sandro descreve uma situação curiosa que lhe ocorreu.

Depois que saí dessa indústria, montei um negócio próprio que não deu certo e então voltei pro mercado atuando como *Controller* de uma multinacional que vendia no Brasil máquinas e equipamentos de microfilmagem. Interessante que cheguei a visitar a sede da empresa nos Estados Unidos e lá nunca tive nenhum problema assim, ligado ao estereótipo racial. Isso por que lá é pressuposto que você vai encontrar negros em posições de liderança, aqui não. Bom, nessa empresa tinha um cliente que estava com alguns problemas financeiros e falávamos muito por telefone pra tentar encontrar uma forma de solucionar seus débitos. Num determinado momento ele foi ao escritório para negociarmos pessoalmente. A recepcionista já sabia que ele viria, pois informei quando cheguei à empresa. Então ela o recebeu e deu as instruções de como me encontrar: “Subindo a escada, é a última sala à esquerda”. O andar estava dividido da seguinte forma: do lado esquerdo havia duas salas tipo aquário, com paredes de vidro, uma onde eu ficava e outra onde ficavam os funcionários da área contábil-financeira que estava sob minha responsabilidade; do lado direito basicamente a mesma coisa, com o pessoal das áreas técnica e comercial, sob a gestão do presidente da companhia no Brasil. A minha mesa estava numa posição que me dava uma visão ampla do corredor.

Então percebi quando esse cara chegou até a altura da minha sala, olhou, deu meia volta e foi para o outro lado. Certamente ele pensou que havia ouvido errado a informação passada pela recepcionista. Então no outro extremo do corredor ele viu o presidente da empresa e perguntou: “Sandro?”. Foi informado então que era do lado oposto. Voltou e senti que estava meio sem graça. Quando sentou comecei a dar risada. Ficamos os dois, antes de nos apresentarmos, dando risada, idiotamente, daquela situação, pois ele também era negro. A idéia de que o negro não cabe na figura do empresário ou do executivo está tão entranhada na nossa cabeça que ele não esperava que fosse encontrar uma contraparte negra. E confesso que, da minha parte, quando notei que aquele cara me olhou, nem passou pela minha cabeça que poderia ser o meu cliente. Detalhe: a secretária não me avisou da sua chegada, pois lhe solicitei que poderia deixá-lo subir quando chegasse. Antes de falarmos das questões financeiras conversamos um pouco sobre isso e tiramos uma lição: nós mesmos tínhamos de tomar mais cuidado, pois ainda que fôssemos negros, conscientes da nossa identidade, nos pegamos numa situação que revelava um racismo internalizado.

As situações em que os estereótipos raciais se faziam presentes se multiplicavam, por vezes de forma que considerou cômica. Quando ingressou na agência de publicidade multinacional, foi entrevistado por um dos vice-presidentes. Ele havia sido chamado para a empresa por outra pessoa, mas deveria ser entrevistado por este executivo. A entrevista foi curta. Seu entrevistador era um italiano bem brincalhão e então lhe falou: “Mas com um currículo desses, o que querem que eu avalie. Trabalhou na *Audit*, foi colega do meu filho, só pode ser bom!”. Considerou a entrevista bem esquisita. O cara era fanático por futebol e começou a lembrar algumas histórias. De repente virou pra ele e lançou: “A única coisa que posso te perguntar é pra que time você torce”. Respondeu que torcia pro São Paulo. Daí seu interlocutor fez uma cara de surpresa e exclamou: “Mas como pode? Um preto são paulino! Preto tem que ser é corintiano!”. Sandro não perdeu a esportiva. “E você, pra que time torce?”, perguntou. A resposta foi a seguinte: “Corinthians, é claro!”. Então ele emendou: “Mas um italiano torcendo pro Corinthians! Italiano tem que ser parmeirense!”. Deram risada e durante o tempo em que trabalhou na companhia aquilo virou uma brincadeira. “Ele me chamava de coringão e eu o chamava de carcamano”, disse. “Era uma brincadeira saudável, nós ficamos amigos”, acrescentou. Foi uma situação que, apesar de cômica e do caráter considerado saudável da brincadeira, revelava um estereótipo racial paulistano: preto é pobre, mora na periferia e torce pro Corinthians¹⁵⁴. Mas as situações nem sempre foram “divertidas”, como ele narra abaixo.

¹⁵⁴ Desse estereótipo faz parte também chamar o torcedor do Corinthians de ladrão.

Lembro de uma vez que passei por um processo seletivo com um *headhunter*. Tudo aconteceu como costuma acontecer: foi feita toda uma abordagem muito discreta por telefone, para não melindrar a relação do profissional com a empresa na qual trabalha e então fui convidado para uma entrevista. Cheguei ao local indicado e a recepcionista me recebeu muito bem. Aguardei alguns minutos e fui chamado à sala onde ficava o entrevistador. Logo que entrei percebi que alguma coisa não bateu. Senti pelo olhar, pela maneira do cara me cumprimentar, sabe? Alguma coisa não o agradou e não podia ser meu *currículo*, que ele havia recebido previamente, porque nele estavam registrados cargos importantes em grandes empresas, a maioria delas multinacionais. Estava bem vestido, tinha saído direto da agência de publicidade onde era diretor financeiro, e fui vestido com o terno que minha posição exigia. O meu carro na época era um Santana CD, e o Santana era o Santana. Então os sinais externos de riqueza ou de postura que porventura poderiam intervir estavam dentro do protocolo esperado. E eu tinha qualificações técnicas e experiência, senão ele não teria me chamado para a entrevista. O que lhe fez ficar com aquele semblante de decepção? Ora, o fator racial pesou. Se da parte dele, ou da parte da empresa que ele estava representando naquele instante e que definiu um perfil pra a posição que excluía o negro, eu não sei. Mas senti a decepção na face dele. E aí a entrevista não andou. Nestes casos, geralmente pedem pro candidato reservar uma ou duas horas na agenda e a entrevista não durou 15 minutos. Ele se limitou a perguntar coisas que estavam no *currículo* e que, portanto, já sabia. Eu havia participado de outros processos semelhantes e normalmente a pessoa te testa da seguinte forma: ela vai puxando conversa sobre determinados assuntos para avaliar seu raciocínio lógico, sua capacidade de argumentação, seu vocabulário, sua segurança, sua postura diante de um estranho. Então pergunta coisas sobre a economia, a crise financeira, temas que estão na mídia, coisas que aparentemente não fazem parte da entrevista, como se fosse um preâmbulo, um simples bate papo, mas na verdade você já está sendo avaliado a partir dali. Depois é que se entra em questões mais técnicas da carreira e do cargo. Pois bem, nesse dia ele não fez essas preliminares. Foi direto pra perguntas como: “Há quanto tempo você trabalha nesta agência?”, como se estivesse entrevistando um analista, sabe? Logo percebi que não ia dar certo e eu tinha razão, porque a entrevista terminou rapidamente.

Tampouco as situações foram sempre sutis como esta. Sandro recordou que na mesma agência de publicidade, dado a sua posição de executivo financeiro, teve que tomar medidas restritivas, como solicitar aos gerentes cortes nos orçamentos ou mesmo redução de pessoal. Em reuniões em que esses assuntos “pouco simpáticos” faziam parte da pauta, as pessoas saíam aborrecidas, o que considerou como normal. Todavia, não era normal a reação que alguns tiveram. Soube de gente que falou assim: “Mas esse preto, quem ele pensa que é?”. Nunca disseram isso na sua frente, falavam por trás. “Quer dizer: quando eu adotava alguma medida que não agradava então eu era ‘esse preto’”. Isso um colega da empresa me disse que ouviu”, contou.

Que consequência esses estereótipos raciais ou posturas racistas tiveram no desenvolvimento da sua carreira? Em sua narrativa, Sandro refletiu sobre essa questão.

Afirmou que desde a empresa de auditoria em que começou como *trainee* viu várias vezes colegas que ainda não estavam maduros para a função serem promovidos, ao passo em que ficava esperando mais seis meses ou um ano¹⁵⁵. Mas a situação desse tipo que mais lhe marcou aconteceu na agência de publicidade. O vice-presidente financeiro para a América Latina se aposentou, o vice-presidente Brasil deixou a companhia após receber um convite que considerou mais interessante. Na condição de diretor, a tendência normal, ponderou, era que fosse promovido para a VP Brasil e contratassem outro VP para a América Latina e que lhe treinassem pra que um dia pudesse chegar ao maior posto das finanças para a unidade latino-americana. Mas não foi isso que aconteceu. Preferiram desprezar os seus quatro anos de experiência como *controller* e abrir um processo seletivo, permitindo que ele mesmo participasse. “Foi muito estranho, eu segurei a barra por alguns meses na ausência dos dois, portanto fui testado, mas optaram por contratar outro profissional”. Durante o processo de recrutamento preteriram também um executivo a quem conhecia, também negro e que fora vice-presidente financeiro de outra agência de publicidade multinacional que operava no Brasil. Ele havia sido entrevistado e veio lhe perguntar sobre a empresa. Tiveram uma boa conversa, recordou. Primeiramente deixou claro que também estava concorrendo àquela vaga. Em seguida disse-lhe que duvidava muito que fosse contratado. “Eles não vão deixar dois negros controlando as finanças da companhia. Se lhe contratarem vão fazer pressão para eu ir embora”, advertiu-lhe. Seu colega deu risada. “Apesar de se reconhecer como negro, ele não acredita na existência do racismo. Já passou por situações de discriminação racial, mas até hoje considera que são casos isolados”, disse. Seja como for, nem este profissional foi contratado, nem Sandro foi promovido. Sequer lhe fizeram uma proposta de preparação para que em médio prazo assumisse posições como aquela. “Senti minha cabeça bater no teto, como se a minha carreira na companhia só pudesse chegar até ali”, desabafou.

Ficou desapontado, sobretudo porque percebeu que o profissional que no final das contas foi contratado não estava capacitado para a posição. “Durante quase um ano em que permaneci na organização após sua admissão, terminei segurando a parte financeira. Ele não apitava nada. Não havia uma reunião em que assuntos dessa natureza fossem discutidos que eu não participasse, ou que não pedissem a minha opinião antes de tomar

¹⁵⁵ As promoções nessa empresa eram semestrais.

uma decisão”, disse. Terminou migrando para uma multinacional da área de Tecnologia da Informação e soube que a área financeira da empresa desmoronou, a ponto de uma vez ter encontrado num restaurante o novo presidente da companhia no Brasil, que havia dirigido o escritório do Rio de Janeiro, e ele, na frente do seu chefe na empresa de TI, lhe convidou pra voltar no posto de vice-presidente de finanças. Não aceitou, fazia pouco tempo que tinha ido para a outra companhia e não se sentiu confortável para fazer um movimento desses. Por tudo isso Sandro acredita que o racismo dificultou a construção da sua trajetória profissional. Ele faz uma síntese a esse respeito no relato abaixo.

Olhando retrospectivamente meu percurso, o que vejo? Vejo que todos os colegas que começaram junto comigo em 1976 como *trainees* na *Audit* chegaram a posições mais altas do que a minha. Eles são mais inteligentes do que eu? Não tenho receio de dizer que alguns sim. Mas outros não, temos competências distintas, porque ninguém é igual, mas na média somos profissionais similares. Pois bem, não há nem um deles que não tenha feito uma carreira mais bem sucedida do que a minha no mundo corporativo. O que nos diferenciou? Em primeiro lugar o estereótipo. Em razão do racismo eu não me enquadrava na imagem do executivo. Mas tem outro fator que, em minha opinião, também se liga à questão racial. Muitas vezes fui chamado de agressivo. De fato, quando sentia a presença do preconceito racial ou me deparava com uma postura de discriminação, eu reagia de forma explosiva. Não a ponto de brigar, ou de ser mal educado, mas de falar de forma mais incisiva ou exagerar no uso de termos técnicos, o que poderia parecer pedante, arrogante. E aí, como a maior parte das pessoas no Brasil tem uma tendência a fugir do confronto, eu acabava me impondo. Isso, apesar dos 35 anos de vivência no mundo empresarial e de buscar uma postura mais diplomática, até hoje não consigo dominar. É impulsivo. Então as pessoas percebiam como algo agressivo. Mas elas não perguntavam o porquê daquela postura surgir em alguém que normalmente era tido como flexível e negociador. Elas destacavam o lado negativo, diziam assim: “Espera aí, esse cara não é bom para este cargo porque é agressivo!”. Agora, jamais perguntavam: “Por que ele se tornou arrogante a partir de determinado instante?”. Então essa suposta agressividade acabou sendo um argumento usado contra mim. No caso da agência de publicidade mesmo me disseram: “Você tem o pavio muito curto!”. Esqueciam que eu estava num ambiente branco e muitas vezes hostil. Era testado constantemente, como se não tivesse competência pra estar onde estava. Como *controller* e diretor financeiro da empresa, cheguei a ter 50 pessoas sob o meu comando e praticamente nenhuma delas era negra. Então eu estava sozinho e sendo desafiado. Conseqüentemente despendia uma energia adicional e em determinados momentos estourava, parecendo arrogante, ou agressivo. Isso foi usado contra mim.

Entramos assim na questão da reação de Sandro diante das situações de racismo vividas ao longo do percurso profissional. Ele foi um dos últimos sujeitos que entrevistei e para mim ficava evidente que desenvolvera uma estratégia diferente do padrão que havia encontrado nas conversas com outros representantes da primeira geração de executivos

negros. É verdade que também se dedicou intensamente ao trabalho, mas tratou muito tranquilamente da questão racial desde a nossa primeira conversa, demonstrou ter percebido com clareza a presença do preconceito racial ou das posturas de discriminação no cotidiano de trabalho e não esquivou do conflito diante de situações que considerou incômodas. Assim, me dei conta de que seu relato era uma espécie de contraponto à narrativa de Roberto e dos meus demais interlocutores nessa parte da pesquisa. Mas, paradoxalmente, me dei conta também que estava diante de um contraponto que confirmava a interpretação que vinha construindo a respeito da estratégia utilizada por essa geração diante do racismo. Afirmando isso porque perguntei a Sandro como avaliava o seu percurso e a técnica que usou para lidar com o preconceito e a discriminação racial. Mais precisamente, interroguei-lhe se faria algo diferente caso pudesse voltar atrás e recomeçar a trajetória. Sua resposta foi a seguinte: “Quando conversamos da primeira vez eu lhe falei que por vezes era mais agressivo, partia para o enfrentamento, parecendo pedante, não foi? Talvez não tenha sido bom. Acho que perdi muito com isso, paguei um preço alto. Era o meu jeito de ser, foi a técnica que encontrei. Ao invés de deslocar a pedra, preferi dinamitar. Mas me causou alguns estragos, porque agindo dessa forma você termina criando hostilidades. Por exemplo, teve um profissional negro que foi meu colega dos tempos da empresa de auditoria, aquele que chegou a vice-presidente de uma agência de publicidade multinacional. Ele não acreditava que existia racismo no Brasil e chegou a posição que chegou, donde eu posso concluir que a estratégia dele não é nem melhor, nem pior do que a minha, mas trouxe mais resultados pra ele na construção da carreira executiva. Mas minha forma de agir era inerente à minha pessoa, eu não poderia me negar, entende? Não posso dizer que me dei mal na carreira de executivo, de maneira nenhuma! Uma pessoa que vem de uma família pobre e que chega a ser um dos principais executivos financeiros de empresas multinacionais no Brasil, é muita coisa! É muita coisa! Considero que tive sucesso profissional como executivo e tenho sucesso ainda hoje como consultor. Isso refletiu financeiramente? Sim. Poderia ser melhor? Com certeza! Então, acredito que dentro daquilo que era a minha característica, fui bem sucedido. Agora, não me escondi em momento nenhum. Enfrentei. De toda forma, embora alguns tenham conseguido mais sucesso, entre aspas, às custas do silêncio sobre a questão do racismo, a verdade é que a sociedade brasileira e o mundo corporativo no Brasil discriminaram sim o negro, tanto o que se fingiu de morto, quanto aquele que enfrentou. A única diferença é que aquele que enfrentou talvez tenha sofrido um pouco mais o desgaste, enquanto o que

silenciou talvez tenha enfrentado um dilema maior com sua consciência, ali na hora de pôr a cabeça no travesseiro, naquele instante em que você não pode mentir pra si mesmo. Mas o que faria se recomeçasse? Talvez fizesse o seguinte: não perderia minha identidade, não negaria minha negritude, mas não bateria de frente o tempo inteiro. Usaria a flexibilidade, contornaria, seria água e não ferro”. Com esta reflexão ele se aproxima dos demais sujeitos com quem conversei. Caberia então avaliar porquê essa estratégia de evitar o conflito no que tange às situações de preconceito e discriminação racial lhes parecia render melhores frutos no desenvolvimento da carreira no mundo corporativo. É o que faço na próxima seção, sintetizando a análise das narrativas biográficas e das trajetórias profissionais dessa primeira geração de executivos negros.

Conclusões Parciais

Apresentei nesse capítulo as histórias de vida e as trajetórias profissionais de seis indivíduos que compõem a primeira geração de executivos negros. Eles construíram seus percursos de trabalho em um contexto *societal* desfavorável. Ingressaram no mundo corporativo no final dos anos 1970. Naquela época não havia um sistema de apoio que lhes fornecesse proteção diante de eventuais situações de preconceito e discriminação racial. A Lei Caó não havia sido promulgada ainda e de acordo com a Lei Afonso Arinos, que se encontrava vigente, o racismo era considerado apenas como uma contravenção. Nos casos de denúncia, com o pagamento de uma simples fiança, o contraventor estaria liberado. Portanto, a legislação não inibia comportamentos discriminatórios contra o negro. Isso pode justificar a ponderação de Roberto de que poderia ter processado alguns responsáveis por situações que lhe aconteceram, mas considerou que “não precisava ficar perdendo tempo”.

Ademais, o Brasil atravessava a ditadura militar instaurada em 1964 e que se estenderia até 1985. Conseqüentemente, havia fortes restrições à mobilização da sociedade civil. É verdade que o chamado movimento negro moderno emerge antes mesmo do fim do regime autoritário, uma vez que a fundação do Movimento Negro Unificado se dá em 1978, no bojo das lutas pela reabertura democrática. Mas aqui entra outra questão. O MNU encontrou uma das suas principais inspirações no ideário marxista. Isto levou este movimento anti-racista e os afro-brasileiros que desejavam desenvolver carreiras no

mundo corporativo a desenharem suas trajetórias um de costas para o outro. O movimento desprezava esses indivíduos lhes tratando pela pecha de “negros burgueses”. Eles por sua vez evitaram fortemente qualquer ligação com a militância.

Conforme apontei no segundo capítulo, em razão desta influência do marxismo, o MNU passou a pensar (reduzir?) o negro sob a rubrica de “povo oprimido”, não visualizando possibilidades de superação da discriminação racial no Brasil no contexto do modo de produção capitalista. Seria necessário eliminar a sociedade de classes para fazer desaparecer o racismo. Como adverti no mesmo capítulo, não se trata nesse trabalho de fazer uma avaliação, nem muito menos um julgamento sob a pertinência dessa postura assumida pelo MNU. Tratava-se de algo compreensível na época em que o movimento surgiu, antes da queda do Muro de Berlim, e no quadro das sociedades latino-americanas fortemente marcadas pelo marxismo e sua utopia revolucionária. De toda forma, é compreensível também que essa postura do MNU não fosse sedutora para jovens negros que estavam ingressando no mundo empresarial (*locus* da exploração da mais valia?) e que desejavam se tornar executivos (capatazes da elite burguesa?). Um afastamento do movimento era então esperado.

Praticamente nenhum dos indivíduos que entrevistei estabeleceu qualquer relação com as lutas anti-racistas empreendidas pelo movimento negro enquanto estavam iniciando seus percursos profissionais. Flávio afirmou que durante a sua trajetória no mundo corporativo o seu eu coletivo foi negado e que só mais tarde redefiniria sua identidade, assumindo publicamente sua negritude, uma negritude que, todavia, existia dentro dele, ainda que por vezes tentasse omitir. Só recentemente, ele veio a se tornar diretor executivo de uma associação que congrega empresários negros. Wesley, por sua vez, disse que somente depois de ter conhecido Flávio nesta associação, isso já no início do século XXI, é que passou a se envolver em algum tipo de “movimento racial”. “Até então”, contou-me ele, “eu entendia que a maneira adequada de brigar pela raça era estudar, fazer bonito onde quer que estivesse”. Nem Douglas, nem Armando, nem Roberto fizeram qualquer referência a engajamento em atividades realizadas pelo movimento negro. A única exceção nesse sentido foi Sandro. No início da sua graduação, antes mesmo da fundação do MNU, ele foi um dos iniciadores de um importante grupo de juventude negra que surgiu na IES em que estudava. Talvez o seu caráter de exceção possa ser explicado pelo fato de o seu tio ser um importante militante

anti-racista no Brasil. Seja como for, ele avaliou de forma negativa essa aproximação com o movimento negro, conforme fica evidente no relato abaixo.

O jovem que, como eu, pretendia fazer uma carreira executiva não era bem visto pelo movimento negro. Era como se fosse um “demônio” capitalista e estragasse a harmonia existente entre os que liam Marx. Ora, eu nunca comunguei integralmente com o pensamento socialista. Vejo que existem sim coisas interessantes, mas sempre entendi que esse não era o melhor caminho, assim como acredito que o capitalismo precisa ser remodelado numa série de aspectos. Não vou entrar nessa discussão. Enfim: na época a gente era visto pelos nossos pares no movimento negro como pessoas não confiáveis, dado que vendidas ao sistema capitalista. Então, passei a focar na carreira, deixando de lado o engajamento no movimento. Fiz a minha luta de forma individual, já que não comungava com o conceito de vida socialista no qual o MNU bebia sua água de maneira intensa. Felizmente sinto que esses ventos estão mudando...

Wesley apontou que no seu entender “a maneira adequada de brigar pela raça era estudar, fazer bonito onde quer que estivesse”, Sandro afirmou que fez a sua luta “de forma individual”, Douglas destacou que a melhor maneira do negro superar o racismo no mundo corporativo é “provar a sua competência, mostrar trabalho”, Flávio concordaria com o colega. “Tem que ser pela competência, não tem jeito”, sentenciou. Roberto lembrou que todo tipo de trabalho que assumiu na vida, de engraxate ao mundo corporativo, executou com muita qualidade e considera que esta seja a razão do seu “sucesso”. Esta geração parece ter se orientado pela mensagem passada pela Frente Negra Brasileira nos anos 1930: ascensão social, elevação da raça. Talvez tenha sido assim porque esta foi a lição que seus pais lhe transmitiram. “Você é negro, tem que orgulhar a sua raça! Deve andar com quem é igual ou superior”, ouviu Wesley em casa. “Não abaixe a cabeça, somos iguais!”, falava o pai de Douglas a seu filho. “Você pode ser preto, pobre, mas tem de estar limpo. Não tenha vergonha de ser preto, mas sim orgulho”, cobrava a avó de Sandro a seu neto. Nascidos nos anos 1950 ou no início dos anos 1960, eram filhos de uma geração de negros que cresceu ouvindo a mensagem da FNB. Se a *Frente* tivesse sido o movimento negro no momento em que iniciaram seus percursos profissionais no mundo corporativo, teria acontecido um casamento perfeito. Mas não foi este o caso. Houve um desencontro histórico. Quando a FNB fazia sua marcha a industrialização brasileira apenas começava e isso explica em parte a ausência de qualquer referência a executivos negros nos trabalhos de Bastide e Fernandes (2008) e Fernandes (2008) sobre a integração do negro à sociedade de classes, feitos a partir da reconstrução histórica e de dados empíricos coletados nos anos 1950. Nos anos 1970, no momento em que o Brasil, e especialmente São Paulo, já havia passado por um processo

de industrialização através do modelo substitutivo de importações, o MNU clamava por transformações estruturais na sociedade brasileira e pela superação do sistema capitalista. Grande desencontro! Mas como na vida aqueles que se desencontram podem voltar a se encontrar, um reencontro se daria entre a primeira geração de executivos negros e os movimentos anti-racistas brasileiros. Voltarei a esse ponto para fechar esse capítulo, antes gostaria de prosseguir apontando alguns aspectos que marcaram a trajetória profissional dos indivíduos que compõem essa geração.

As experiências desses indivíduos no mundo corporativo foram marcadas pela presença do racismo. Espero ter deixado isso evidente neste capítulo, ao narrar minuciosa e exaustivamente os incidentes de discriminação racial, como sugere o professor José Jorge de Carvalho (2005), como o único modo de gerar um clima de discussão que estimule a formulação de programas concretos de inclusão dos negros. Mas o fato de terem vivido nas empresas situações em que o preconceito e a discriminação racial se faziam presentes, não quer dizer que esses indivíduos tenham sido vítimas passivas do racismo, condenados ao imobilismo no jogo organizacional. Se fosse assim, não teriam se tornado executivos.

Os atores, argumentaram Crozier e Friedberg, possuem sempre uma autonomia, ainda que relativa, para se movimentar na dinâmica organizacional. Mesmo aqueles que possuem menos recursos, são capazes de contornar situações adversas a depender da capacidade que apresentem de se relacionar com os outros, de estabelecer alianças, de mobilizar a solidariedade dos colegas ou mesmo de agüentar pressões psicológicas que podem advir dos conflitos. Ou seja, eles adotam estratégias ao entrarem na dinâmica das relações concretas da organização. Estas podem ser ofensivas, quando o ator se volta para a conquista de posições, ou defensivas, quando pretendem manter suas margens de manobra.

Os indivíduos que compõem a primeira geração de executivos negros construíram estratégias para alcançar seus objetivos de carreira. Em razão do contexto *societal* desfavorável, essas foram não apenas defensivas, como individuais. Garantir uma margem de manobra era essencial. Então, se sentido sozinhos num ambiente hostil, do ponto de vista das relações raciais, se blindaram para que não pudessem ver situações de

preconceito e discriminação racial no cotidiano de trabalho¹⁵⁶. “Eu não enxergava o racismo como uma barreira, até mesmo porque do contrário nem sairia de casa”, disse Wesley. Na verdade, até o percebia como um aliado, algo que lhe fazia crescer e “até agradecia”. Douglas afirmou não ficar remoendo as situações em que se defrontava com o preconceito e a discriminação racial. Armando considerou que talvez não tenha sabido ler essas situações adequadamente. E Roberto jurou nunca ter dado bola pra essas “coisinhas”, mas ao final, quando lhe apresentei minha interpretação sobre a estratégia desenvolvida pela primeira geração de executivos negros para lidar com o racismo, reconheceu: “De fato, procurei deixar de lado muitas coisas que aconteceram, mas quando aparece alguém explorando esses assuntos, elas vêm à tona”. Apenas Sandro as enxergava com clareza, para o bem ou para o mal.

Para resolver situações que, por serem explícitas, não podiam deixar de enxergar, geralmente evitaram o conflito, que seria uma estratégia ofensiva. Preferiam contornar o problema, não entrar em “rota de colisão”, como me disse Wesley, não reagir, como pontuou Roberto, não “dar ‘porrada’ na mesa”, como afirmou Douglas. O melhor a fazer, como ponderou esse último, era “não esquentar a cabeça”, afinal talvez não fosse com ele, ou então se tratasse de algo momentâneo. O movimento tinha que ser lento, demandando paciência, como disse Roberto. Era preciso não ser “encrenqueiro” diante das situações de discriminação racial, diria Flávio. E foi o que Roberto procurou fazer, quando, perguntado por uma empresa que queria lhe dar uma promoção para uma função que envolvia visitas constantes a clientes o que faria se fosse barrado na portaria de um dos parceiros, respondeu: “Eu tenho que voltar aqui” e “pedir para vocês mandarem um branco porque preto não entra”. Ou o melhor a fazer talvez fosse até mesmo levar “na gozação”, como fazia Roberto se submetendo ao gozo do outro; escutar as piadas de preto e dar um sorriso sem graça, como ele e Flávio disseram fazer. Somente Sandro afirmou que ao invés de “deslocar a pedra”, preferiu “dinamitar”. Mas reconheceu que isso lhe causou “alguns estragos”, gerando “hostilidades”. E ponderou que se recomeçasse hoje, “usaria a flexibilidade, contornaria, seria água e não ferro”. Na verdade, Roberto também partiu para o conflito, ao revidar fisicamente uma agressão verbal da qual foi vítima. Mas cabe notar que fez isso na primeira empresa em que

¹⁵⁶ Os resultados das pesquisas que vêm sendo desenvolvidas pelo Instituto Ethos sobre o perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas que atuam no Brasil, apresentados no início desse capítulo, revelam inequivocamente que eles realmente estavam isolados no mundo corporativo.

trabalhou em São Paulo. Nunca mais voltaria a adotar tal estratégia, nem diante das humilhações que reconheceu sofrer na segunda empresa em que atuou, quando era obrigado pelo chefe a fazer trabalhos considerados menores.

Ademais, além das competências profissionais, mobilizaram a dedicação intensa ao trabalho como trunfo para superar resistências e alcançar os objetivos. Todos falaram de mostrar competência, de se superar, entregar resultados. E encontraram aliados, ainda que estes revelassem, de forma mais ou menos sutil, ter internalizado a ideologia racista. Preferiram relevar. Não podiam se dar ao luxo de exigir dos “amigos” uma postura anti-racista profundamente coerente, sob pena de inviabilizarem completamente a possibilidade de uma carreira executiva. Não havia outra saída, já que “romper os relacionamentos não dava”, disse Douglas. E afinal, a brincadeira por vezes era saudável, segundo Sandro, ou suportáveis, para Roberto.

Adotar essa estratégia defensiva ao longo da trajetória profissional, talvez a única possível para alcançar os objetivos de carreira face ao contexto desfavorável que encontraram, resultou em custos emocionais. Ter que se diplomático todo o tempo “era muito desgastante”, apontou Wesley. As situações mais extremas de discriminação vão ficando no interior, levando a pessoa a remoer, somatizar, ficar desnorreada e se perguntar que mundo é esse afinal, disse Roberto. Mas não eram só as mais extremas que incomodavam e davam um nó no estômago, mesmo a brincadeira do melhor amigo na empresa lhe acabava, lhe matava. Por isso, desabafou que “falar dessa questão é complicado”. Encarando o racismo como um estímulo para que se esforçasse mais, estendesse seu limite, Flávio se concentrou intensamente em demonstrar competência, mas reconheceu que esticou demais e estafou. Ademais, reconheceu que seu eu coletivo foi negado, uma vez que escondia sua pele negra (ou parda) sob uma máscara branca. E admitiu: “enquanto um sujeito adoentado, não com uma doença física, mas com uma doença psíquica, eu também sofri os impactos do racismo na minha trajetória profissional”.

Esse contexto em que se encontravam, que lhes “obrigava” a adotar estratégias defensivas diante das situações de preconceito e discriminação racial encontradas ao longo da trajetória, os inibia a se colocarem em um trabalho de construção de si mesmos como sujeitos, elaborando identidades raciais orgulhosamente afirmadas. Mas

isso não quer dizer que não tenham se visto como negros. Quanto a isso, gostaria de fazer um breve diálogo com trabalhos clássicos nas ciências sociais que inspiraram essa tese. Em seus estudos realizados nos anos 1950 e 1960, os sociólogos Roger Bastide e Florestan Fernandes e o antropólogo João Batista Borges Pereira argumentaram que os negros que ascendiam à classe média se afastavam de sua comunidade de origem, sofrendo um processo de embranquecimento social. Os dados construídos na pesquisa que realizei não corroboram esse argumento. Apesar da sua ascensão econômica, os indivíduos que entrevistei continuam a se ver como negros. Diria mesmo que em um caso, o de Flávio, ele passou a se ver mais claramente como negro após a mobilidade social ascendente. Não tenho intenção de aprofundar esse diálogo com os estudos clássicos, mas gostaria de destacar a necessidade de relativizar a ideia de embranquecimento. O que significaria embranquecer? Tenho consciência que os textos produzidos por Roger Bastide, Florestan Fernandes e pelo professor João Batista Borges Pereira estão plenos de relatos em que os indivíduos negros entrevistados, após ascenderem socialmente, olham o seu passado com desdém. Mas não foi isso que encontrei em minha pesquisa. Deparei-me com narrativas mais nuançadas, exigindo do etnógrafo um olhar atento. Nenhum dos meus interlocutores revelou possuir atualmente uma representação da comunidade negra como uma coisa a ser evitada. Ao contrário, eles valorizaram laços familiares ou de amizade com esta comunidade e afirmaram nutrir uma admiração e contato com manifestações da cultura afro-brasileira, sobretudo no que se refere à produção musical. Mas eles admitiram haver um risco de esse afastamento se produzir na vida do executivo negro, dado à exigência de construir e manter uma rede de relações sociais que permita o desenvolvimento da carreira. Ora, esta rede é tecida com colegas brancos, muitos deles originários de famílias das classes médias e alta. Conseqüentemente, participar delas implicar realizar atividades tidas como “brancas”, tais como: jogar tênis ou golfe, freqüentar concertos da chamada música erudita e beber whisky. Os meus interlocutores parecem entrar nesse jogo monitorando reflexivamente sua participação nele. Então, a chave interpretativa aqui me parece residir na atenção do antropólogo para evitar o essencialismo segundo o qual o negro que pratica um determinado esporte, escuta certo tipo de música ou aprecia uma bebida específica teria embranquecido. Acredito ser necessário afinar os instrumentos de análise para compreender a construção ou reconstrução da identidade racial efetuada pelos indivíduos negros. Afinal, se a filha de uma pessoa branca pode decidir praticar capoeira ou fazer dança afro, por que razão a filha de uma pessoa negra não poderia

fazer balé ou estudar violino? Esta me parece uma questão semelhante aquela que se refere às indagações em torno do cabelo “negro”. Penso que usar o cabelo trançado é inquestionavelmente um marcador étnico-racial, mas isso não quer dizer que uma mulher negra que alisa o cabelo não seja consciente da sua negritude. Tudo se passa como se houvesse um patrulhamento ideológico a que a sociedade submete o negro. A mulher branca pode frisar, cachear ou fazer um permanente no cabelo sem que a sua branquitude seja questionada. Mas basta que a mulher negra opte por um corte curto ou pelo alisamento, para que muitas vezes seja automaticamente taxada de alienada. Isso me leva a lembrar mais uma vez do pensamento de Guerreiro Ramos colocado em epígrafe na introdução dessa tese, em que ele faz uma crítica ao negro-tema, objeto, coisa examinada, olhada, vista ora como ser mumificado, ora como ser curioso; ao qual opõem o negro-vida, sujeito, que não se deixa imobilizar, despistador, protético, multiforme, do qual não se pode dar versão definitiva.

O que significa embranquecer? Casar com uma mulher branca significa embranquecer? Talvez. Mas não necessariamente. Flávio parece acreditar que sim. E se preocupa com esse movimento. “Todos os negros que se tornaram executivos casaram com brancas. Aponte uma exceção! Não conheço a esposa de Armando, talvez seja o único, mas todos os demais se casaram com brancas. A mulher branca é imagem do sucesso, é uma conquista. Uma conquista não só em termos de embranquecimento, mas de ascensão sócio-econômica. Inclusive a possibilidade de a mulher do negro, sendo branca, conseguir ser aceita pelas mulheres brancas da elite é muito maior, e isso contribui para a ascensão, pois a *network* das mulheres é algo importante no mundo corporativo. Não que seja uma coisa assim óbvia, mas está no inconsciente do negro. Pode casar com mulher branca? Pode, agora quando todos os negros casam com mulher branca aí tem que analisar um pouco”. Sim, o casamento com a mulher branca pode significar embranquecimento, caso tenha sido uma estratégia de mobilidade social, ou o reflexo de uma interiorização do racismo. Este último parece ter sido o seu caso. “Eu posso mergulhar no meu interior e dizer que as mulheres negras não eram nem opção pra mim. Não eram uma alternativa. Elas não tinham chance. Zero! E é por isso que não aconteceu, porque senão poderia ter acontecido, se houvesse ao menos um relacionamento aqui ou acolá. Mas pelo viés da minha família, pela análise profunda que faço de mim mesmo, sei que de fato as mulheres negras não eram opção”. Mas o casamento com a mulher branca pode não significar embranquecimento, caso esse

encontro tenha se dado por outras razões que não a baixa auto-estima do indivíduo negro. Sim, a maioria dos executivos que entrevistei se casaram com mulheres brancas. Mas não tenho condições de avaliar se foram casos de embranquecimento. Afirmo isso porque não considero que estivesse investido de um suposto saber (a sociologia, a antropologia) a partir do qual pudesse fazer essa avaliação. Não, não me autorizava esse poder de julgamento. Para conduzir a análise nessa direção seria necessário dar conta honestamente da reflexividade dos atores, ainda que buscando revelar o que lhes escapa, para citar mais uma vez a frase de Didier Fassin posta em epígrafe neste capítulo. E neste caso, caberia direcionar as entrevistas, entendidas como diálogo, para esse tipo de assunto. E não era o objetivo do meu trabalho mergulhar especificamente nessa questão do casamento inter-racial e nem problematizar a idéia de embranquecimento. Alguns trouxeram esse ponto pra conversa. Flávio por exemplo disse que depois que seu casamento ruiu, “coincidentemente” num período em que ele estava reconstruindo sua identidade, se reencontrando com sua negritude, passou a se abrir para o relacionamento também com mulheres negras e está há oito anos com uma companheira negra. Douglas também fez referência a sua mulher. Inicialmente, ao lembrar a relação difícil com sua mãe, que não lhe reconhecia como negro e que provavelmente não aceitaria seu casamento com uma mulher negra, falou: “Acabei casando com uma loira, não sei se é por isso”. E em seguida ressaltou que sua mulher, que tinha estudado sociologia, trazia reflexões sobre a questão racial pra dentro de casa. Não cito este caso pra sugerir que o fato da sua mulher ser socióloga faria o seu casamento diferente dos demais. Mas apenas pra dizer que não é o casamento em si que fala sobre a presença ou não do embranquecimento. O que pode falar sobre isso é a auto-reflexão do indivíduo quando este faz o seu trabalho de construção como sujeito.

E é com esta questão do trabalho que o indivíduo faz sobre si mesmo para se tornar que gostaria de abordar. O contexto *societal* no qual os indivíduos que compõem essa primeira geração de executivos negros construíram suas trajetórias profissionais era desfavorável, inibia a emergência deles como sujeitos, mas não a impedia. Sobre esse ponto gostaria de retomar o diálogo com os trabalhos dos sociólogos Roger Bastide e Florestan Fernandes e do antropólogo João Batista Borges Pereira para pontuar o seguinte: se as narrativas que reconstruí na minha pesquisa se distanciam da interpretação que eles fizeram sobre o afastamento da comunidade de origem empreendida por indivíduos negros que experimentaram uma ascensão social, isto não

representa necessariamente uma falha dos estudos precedentes. Postular algo nessa direção representaria um erro grosseiro. O que se passa, do meu ponto de vista, é que mesmo esta primeira geração de executivos negros é tributária das últimas conquistas do movimento negro. Se os indivíduos que entrevistei iniciaram seus percursos no mundo corporativo no final dos anos 1970, num contexto em que o movimento negro era liderado pelo MNU com seu ideário marxista, as leituras que fizeram de suas histórias de vida / trajetórias profissionais nas entrevistas que me concederam aconteceu agora nesse início do século XXI, quando os movimentos negros haviam redefinido o seu posicionamento, ao incorporar do arquivo de ideologias anti-racistas que circulam no espaço público transnacional, elaborações discursivas pós-socialistas, não marxista. Tais elaborações enfatizavam mais a luta contra as desigualdades raciais pela via das políticas de ação afirmativa do que a supressão da sociedade de classes. Isso reaproximou os indivíduos que compõem essa geração do movimento negro. Três dos seis entrevistados passaram a participar de uma associação que congrega empresários negros e outro se envolveu no programa de diversidade da sua empresa e tem feito palestras gratuitas em eventos do setor público ou privado. Durante o trabalho de campo encontrei com ele em eventos da Matrix e da SEPPIR. Ademais, nesse mesmo início do século XXI, o movimento negro já havia alcançado, graças inclusive às conquistas do MNU, como apresentei no segundo capítulo, uma posição sólida na sociedade brasileira, com resultados concretos, ainda que incompletos, tanto no que diz respeito aos processos de redistribuição das riquezas materiais e simbólicas produzidas pela sociedade, quanto no que se refere à luta por reconhecimento da identidade afro-brasileira, ambos os processos gerando conseqüências importantes na auto-estima da população negra no Brasil. Ou seja, os indivíduos que compõem a primeira geração de executivos negros também se beneficiaram dessas conquistas. Estou pensando aqui, em conformidade com os debates contemporâneos sobre o uso da história de vida na pesquisa social, que o relato biográfico se refere sempre a uma interpretação sobre o próprio itinerário construída a partir de referências e experiências do presente. Ou lembrando, com Vincent de Gaulejac, na frase posta em epígrafe no primeiro capítulo, que se o indivíduo não pode mudar a história, na medida em que o que se passou não é modificável, ele pode modificar a maneira como essa história age sobre ele. E o representante da sociologia clínica prossegue: é neste trabalho que se constrói enquanto sujeito.

Não. Não diria que os executivos negros que entrevistei sejam plenamente sujeitos. Esta nem seria uma afirmação compatível com o que apresentei no primeiro capítulo. O sujeito não é uma substância, mas sim um processo. Mas afirmaria que todos eles estão empreendendo um trabalho reflexivo sobre si mesmos. Um trabalho que certamente traz prazer, mas também alguma dor. Afirmaria também que a partir desse trabalho eles têm renegociado com suas identidades, produzindo uma identificação negra mais positivamente afirmada do que aquela que possuíam quando começaram a construção dos seus percursos no mundo corporativo. Esse reencontro consigo mesmos é possível identificar em Wesley, quando este afirma que ao conhecer Flávio se engajou em algum tipo de movimento racial; em Roberto, que buscou uma profissional de *coaching* e com ela se deu conta de que o caráter autoritário do seu estilo de liderança não era apenas um reflexo da sua origem familiar, se devendo também à questão racial; em Sandro, quando ele afirma que o negro que teve mais sucesso na construção da carreira executiva às custas do silêncio sobre o racismo, enfrenta um dilema maior com sua consciência na hora de pôr a cabeça no travesseiro, naquele instante em que não pode mentir pra si mesmo. Esse reencontro é perceptível de maneira mais bem acabada quando Flávio afirma que, após investir em seções de análise, conseguiu retomar sua história e resgatar a negritude, sentindo-se mais inteiro atualmente. Seja como for, se esses indivíduos estão realizando o trabalho, sempre inacabado, sobre si mesmos que sinaliza para a emergência do sujeito, eles estiveram, sem dúvida, sujeitos a dramáticos processos de sujeição durante a construção das suas trajetórias profissionais. Mas será que encontramos mudanças quando comparamos a construção das trajetórias profissionais desses indivíduos com os percursos profissionais que uma segunda geração de executivos negros começa a desenhar? Roberto parece apostar que sim. “Penso que hoje seria diferente”, disse ele ao se referir à estratégia que utilizou para fazer face às situações de preconceito e discriminação racial com que se defrontou em sua experiência no mundo corporativo. Se for assim, talvez essas mudanças se devam a transformações no contexto *societal*, às alterações no posicionamento do movimento negro ao incorporar elaborações discursivas pós-socialistas, a que fiz referência acima e que Sandro metaforicamente chamou de “um novo vento”, e à crescente politização da questão racial na sociedade brasileira, ganhando bem mais centralidade nos debates políticos travados no espaço público desde o surgimento das ONGs provenientes do movimento negro nos anos 1990 e, sobretudo, a partir do século XXI. Mas para avaliar se houve de fato essa mudança, é preciso olhar mais de perto para a segunda geração de

executivos negros em construção, o que faço na terceira parte desse trabalho. Antes disso, gostaria de no próximo capítulo complementar o olhar lançado sobre essa primeira geração, descrevendo as experiências de algumas executivas negras.

Capítulo 4- Experiências de executivas negras: *interseções entre raça, classe e gênero*

*A antropologia é essa vida,
a especificidade desses encontros
e dessas descobertas,
que nos une melhor
e nos torna mais humanos.*

(Maria de Lourdes Siqueira, 1994: manuscrito)

A interseção entre distintos marcadores sociais da diferença é um dos temas centrais dos debates sócio-antropológicos contemporâneos. Nestes debates, procura-se escapar de identidades supostamente irreduzíveis, como ser mulher ou ser negro, para pensar as articulações que se estabelecem entre as múltiplas localizações sociais dos sujeitos. “Se alguém ‘é’ uma mulher, isso certamente não é tudo que esse alguém é”, afirmou Judith Butler (2003: 20), que em seguida acrescenta que a identidade de gênero estabelece conexões com pertencimentos raciais, étnicos, de classe, de sexualidade. Avtar Brah (2006: 331), por sua vez, interrogou: “Como, então, a diferença ‘racial’ se liga a diferenças e antagonismos organizados em torno a outros marcadores como gênero e classe?”. Ela não acredita em respostas definitivas para essa questão. “A procura por grandes teorias que especifiquem as interconexões entre racismo, gênero e classe foi bem menos que produtiva”, destacou. Por esta razão, considera mais adequado construir essas interconexões como “relações historicamente contingentes e específicas a determinados contextos” (Brah, 2006: 353). Essa observação poderia parecer desestimulante: finalmente, por onde começar o relato sobre as experiências das executivas negras? Todavia, não é assim que vejo as coisas. Enxergo a reflexão de Avtar Brah como um convite a uma postura mais humilde, e talvez por isso mesmo mais consistente. Mas por onde começar? Por “essa vida”, é a minha resposta, descrevendo a “especificidade desses encontros e dessas descobertas”, como sugere Maria de Lourdes Siqueira.

Rita tem 54 anos, é casada e mãe de três filhos. Formada em Administração e em Contabilidade, é diretora de RH de um grande grupo empresarial nacional. A questão racial não era discutida na família, embora estivesse presente. “A minha avó era analfabeta, provavelmente neta de escravos”, disse, mas não relacionou o sistema

colonial escravista à reprodução das desigualdades raciais e conseqüentemente ao fato da avó possuir um emprego subalterno. “Ela era lavadeira e o meu avô trabalhava na ferrovia”, apontou. Seu avô morreu muito jovem, deixando sua tia mais nova com apenas seis meses. O sustento da casa ficou nas mãos da avó, que mesmo lidando com dificuldades econômicas “deu estudo aos oito filhos”. “Naquela época, anos 1930/1940, era muito difícil conseguir algo mais do que o primário. Mas ao menos o primário todos eles tinham”, ressaltou. Anos mais tarde, sua mãe, ainda que mãe solteira, lhe criou “da melhor forma possível”: “ela tinha a preocupação que eu completasse o ginásio”. Embora a discussão sobre racismo não estivesse presente nas conversas em casa, Rita acredita que existia um orgulho pelo fato daquela “família negra” está alcançando um “sucesso econômico”: sua mãe trabalhava como costureira e comprou junto com outras irmãs uma casa própria. “É verdade que a gente foi morar em São Miguel, na verdade fomos desbravar São Miguel, que mesmo hoje continua sendo bem distante do centro de São Paulo”, apontou. E acrescentou: “Elas montaram a casa de acordo com os padrões que tinham na época, mas havia televisão, porque minha tia era operária da Philco e comprou um aparelho com o subsídio que a empresa dava aos funcionários”. Eram uma família que condensava o lema da Frente Negra Brasileira: a elevação da raça!

Mara tem 57 anos, é divorciada e mãe de três filhos. Formada em Letras, com pós-graduação em Marketing, é gerente de pesquisa de mercado de uma empresa multinacional especializada em mercadologia. O racismo esteve presente na sua história familiar de forma bem mais direta. “Sou filha de mãe branca e pai negro. Meu irmão mais velho é bem clarinho e eu nasci bem escura. Pra minha mãe isso foi um choque total e então a gente nunca teve um bom relacionamento”, contou. Ela considera que foi por essa razão que decidiu se dedicar intensamente aos estudos. “Sempre estudei bastante e me destacava. Era a única possibilidade que eu tinha de sair de dentro de casa e não ser cobrada”, recordou. Mas não recebeu estímulo materno, nem no que se refere à formação educacional, nem muito menos à inserção no mercado de trabalho. “Na época em que comecei a procurar emprego, minha mãe falava assim: ‘Você tem que pegar serviços pequenos. Não adianta tentar coisas grandes porque não aceitam pretos. Se tiver escrito no anúncio que precisa ter boa aparência, nem vá’. Ela não estava errada em sua análise, existia uma discriminação racial forte. Mas não era esse o apoio que eu esperava receber em casa”, desabafou.

Maria tem 57 anos e está casada pela segunda vez. Teve duas filhas no primeiro casamento. Formada em Direito, foi diretora geral de uma grande empresa nacional do segmento de saúde e atualmente possui um escritório de advocacia. Definiu sua família de origem como “marcada por uma forte miscigenação”. A avó paterna era “negra do cabelo bem encarapinhado”, o avô paterno tinha a pele e os olhos claros, o seu pai saiu com a pele mais pra clara e o cabelo preto. A avó materna era “meio mulata, meio indígena”, o avô materno era branco e a sua mãe “puxou mais a avó, era mais pra índia”. Resultante de toda essa diversidade, ela se define da seguinte forma: “eu sou uma mistura do índio com o negro, não tenho dúvida”. A família não tratava da questão racial em casa. “Por muito tempo, mas por muito tempo mesmo, eu não tive consciência da minha cor”, disse. A conscientização só viria bem mais tarde, ao longo da trajetória profissional.

Vanda tem 52 anos, é casada, mas não possui filhos. Formada em Matemática e Direito, foi gerente de relações trabalhistas de uma multinacional americana do setor industrial e atualmente trabalha como consultora de RH. O racismo esteve presente na sua história familiar de maneira cruel. Seu pai foi tratorista e depois gerente de fazenda. Sua mãe era analfabeta, “mas uma pessoa muito inteligente e vivaz”, como ela destacou. Ambos eram negros. Embora a família vivesse nas imediações de São Paulo, no que hoje se denomina Grande São Paulo, num dado momento foram deslocados para São Carlos, onde o pai assumiu o controle de uma das fazendas de uma tradicional família paulistana. “Nessa época dizia-se que no município havia espaços que só os brancos podiam frequentar”, apontou. E acrescentou que seu pai “não conseguia entender como alguém poderia impedir que um negro entrasse em determinado lugar”. Um dia, foi a uma barbearia e quando entrou para cortar o cabelo, lhe disseram que naquela cadeira não sentava negro. “Ele não se conformou e teve uma reação extremamente agressiva: quebrou uma série de objetos do salão”. Depois o patrão dele, um homem branco, conversou com pessoas importantes da cidade, pedindo que lhe respeitassem. “Aí então ele foi aceito, mas foi muito difícil, um período bem complicado”, recordou. Vanda era criança, tinha uns sete anos, mas tem guardada na memória com nitidez a cena do pai chegando em casa com muita raiva e contando o acontecido. “Ele nos disse que nunca deveríamos deixar ninguém nos destratar por causa da nossa raça”. Foi a partir desse episódio de discriminação racial vivido por seu pai, que a família começou a conversar

um pouco mais sobre o racismo. Porém, acredita que tanto o pai quanto a mãe não falavam do assunto para que os filhos tomassem consciência da sua negritude de forma mais afirmativa. “Falavam muito mais que tínhamos que nos defender, que não poderíamos deixar que pisassem na gente por sermos negros, que não deveríamos fazer nada errado, para não dar motivo pra ninguém falar da gente”. Ou seja, a questão racial passou a ser objeto das conversas em casa, mas sempre de maneira defensiva. “Não era como hoje minha irmã e meu cunhado conversam com meus sobrinhos, que já têm uma consciência. Ao contrário, tinha momentos que eu achava que eles consideravam ruim o fato de sermos negros. Isso por causa do preconceito racial, eles não queriam que sofrêssemos”.

Infância e classe social

Quatro mulheres, todas negras. Mas tem algo mais que as aproxima: suas infâncias foram marcadas pela mesma posição de classe. Rita cresceu em uma família de “mulheres batalhadoras”. As tias mais velhas eram domésticas, sua mãe era costureira e as irmãs mais novas dela “foram encaminhadas pra trabalhar em indústrias, na linha de produção”. Com relação a sua vida escolar, afirmou que sempre teve bom relacionamento no colégio com os colegas. “Nunca se referiram a mim como ‘sua negrinha’ ou ridicularizaram meu cabelo. Sabe qual foi o apelido pejorativo que recebi? Foi ‘quatro olho’, porque eu usava óculos. Até fiquei muito tempo depois sem querer usar”, disse quando pela primeira vez em nosso diálogo lhe perguntei diretamente sobre a presença do racismo e do sexismo em sua trajetória. Mas se me disse isso, também deixou aberta uma janela que dava para a trilha por onde nossa conversa poderia avançar, conforme veremos na sessão posterior.

A condição de Mara não era diferente. “Meu pai era militar, soldado raso. Era o único salário da casa pra sustentar minha mãe, os quatro filhos e minha avó, que morava com a gente. E ainda tinha sempre um tio, irmão do meu pai ou irmão da minha mãe, que passava um tempo grande conosco”. Além disso, o pai precisava pagar a prestação da casa. Moravam antes em um cômodo, mas o pai se inscreveu num programa governamental de financiamento da casa própria e foi contemplado. Mara viu na educação a possibilidade de ascensão social. “Como te falei, eu tinha muita vontade de

estudar, mas a minha mãe achava que não precisava. Na opinião dela a mulher devia apenas completar o primário, pra saber ler e escrever, e fazer um curso de corte e costura, para ajudar o marido quando casasse”. Mas a sua relação com a mãe não seria atravessada apenas pelo sexismo. O racismo também se fazia presente, conforme afirmei anteriormente. “A minha relação na família era muito negativa. Eu não recebia um aconchego, não encontrava espaço para falar das situações de racismo que passava na rua. Ao contrário, em casa havia uma discriminação muito grande, muito grande mesmo”. Esse racismo deixou marcas dolorosas, como revela o relato abaixo, que nos faz lembrar os pacientes descritos por Franz Fanon (2008).

Lembro que quando eu era pequena, imaginava que minha mãe era uma bruxa, dessas que sai à noite na vassoura, sabe? Ficava imaginando: agora ela abriu a janela, agora ela está voando, coisas assim que acho muito..., não sei se vou encontrar alguém nessa vida que fale que também passou por isso, que também imaginava que a mãe fosse uma bruxa. Eu me sentia sempre um estorvo dentro de casa, tanto que quando comecei a fazer conta, fui somando num papel o quanto já tinha comido de arroz, de feijão, para poder devolver tudo pros meus pais um dia. Eles viviam dizendo que eu era uma inútil, que não prestava pra nada. Aquilo me doía muito e talvez por conta disso, eu tinha todo um problema de urinar na cama... Minha mãe e meu irmão me ridicularizam, ficavam me desenhando “mijando”, rindo de mim. Jamais recebi um carinho, um apoio. Nunca me disseram assim: “Vem cá, vamos conversar, o que você tem?”. Nunca, nunca, nunca. Uma vez fiquei com a garganta irritada e meu pai me levou ao médico. Para atravessar a rua em frente ao centro de saúde que ficava perto de casa, ele pegou na minha mão. Acho que foi o máximo de contato que tivemos e fiquei pensando: “Nossa! Preciso ficar doente mais vezes...”, porque me senti tão bem, me senti protegida ali, naquele instante, com meu pai segurando a minha mão...

O fato de não encontrar apoio em casa, fez com que Mara sofresse ainda mais com o racismo que viveu na rua ao longo da sua infância e adolescência. Contou que era comum ouvir insultos racistas no caminho da escola. Eram “gracejos que me derrubavam”, disse. E acrescentou: “Acho que eles ficavam até planejando, assim: ‘O que nós vamos falar pra ela amanhã?’. Porque cada dia era uma novidade: chiclete de onça, piche, asfalto, macaca, todos as palavras que pudessem agredir eles usavam”. Em razão disso, era difícil se concentrar nas aulas. “Essa humilhação eu passava praticamente todo dia, então chegava arrasada na escola”. Ademais, ao racismo se juntava sua posição de classe, acarretando maiores dificuldades à sua trajetória escolar, como fica evidente na narrativa abaixo.

Quando eu estava no primeiro colegial, com uns 16 anos, a escola costumava chamar os pais pra conversar caso os alunos estivessem indo mal. Meu pai foi

chamado. Quando a professora falou pra ele que meu rendimento não estava bom, respondeu simplesmente: “Ela não estuda!”. Não sei o que me deu na hora que eu, na frente da professora, falei o seguinte: “Mas eu não tenho livro! Como é que vou estudar?”. A professora perguntou se não tinha nenhuma colega que morasse perto da minha casa e aconselhou que eu fosse estudar com ela. Era um saco, seria melhor meu pai arrumar um jeito de comprar o livro, usado mesmo, porque eu tinha que ir pra casa da menina quase todo dia. Terminei perdendo o ano e repetindo aquela série. Mas a partir daí comecei a trabalhar, então comprava o material escolar e sempre ia muito bem, a ponto de na faculdade, nos dias de prova, as colegas quererem sentar perto de mim. A professora até falava: “Espera aí, sei muito bem que a arrumação da classe não é essa, por que vocês estão formando assim hoje? Mara, vem pra cá, senta aqui na minha carteira”. Eu me apeguei aos estudos, graças a deus!

Quando ela saía nos finais de semana também se deparava com as agressões verbais. Contou que costumava ir ao cinema com uma amiga, branca. Iam a pé e quando cruzavam com esses meninos sempre vinha algum tipo de zombaria. “De longe, quando eu percebia que estavam por ali, já abaixava a cabeça e passava morrendo de vergonha. A gente ficava quieta... Se estivesse conversando parava de conversar, só retomava lá na frente; se não estivesse, continuava muda, eles falavam o que queriam. E nunca comentei nada sobre isso com essa amiga”. Por vezes o racismo ia além dos insultos. “Uma vez, lembro bem, eu tinha uns 11 anos, dois rapazes mais velhos, brancos, que vinham em minha direção me cuspiram. Outra vez, estava passando por duas meninas brancas e elas cuspiram em mim, deram risada e saíram. Eu ficava pensando: ‘Acho que é isso que eu mereço’. Não tinha reação. E como a minha mãe falava que preto era ladrão, que mulher negra era prostituta, então eu achava que não era bom ser negra”.

Recordou que todo esse drama racista interferia na relação que estabelecia com o corpo. “Eu ficava preocupada com a minha forma de andar. Uma vizinha negra rebojava enquanto caminhava e todo mundo ria. Eu não queria passar por aquilo, então andava dura e tinha toda uma preocupação de passar invisível pela rua, entende?”. Acrescentou que sua postura era marcada por um isolamento. “Na escola eu sentava na última fila e ficava bem quietinha, não abria a boca, não tinha amigas, nada”. A solidão era ainda maior, porque não sentia abertura em casa para contar as coisas que lhe aconteciam e pedir ajuda. Logicamente que isso acarretava dor, como fica evidente no relato abaixo.

Certa vez eu ia atravessar a avenida e passava lentamente um caminhão. Era um desses caminhões que transportava turmas que saíam de um jogo de futebol de várzea. Tinha chovido muito e os caras estavam com barro nas mãos. Quando me viram, jogaram um monte de barro em mim e gritaram: “Sua macaca!”. Gritaram

coisas assim, horríveis. Depois que o caminhão passou, eu estava em frente a uma padaria, todo mundo ficou rindo de mim. Fiquei pensando: “Volto pra casa ou não volto?”. Achava que se eu levasse pra casa as coisas que aconteciam na rua minha mãe iria falar: “Bem feito! Quem mandou nascer negra?”. Tinha quase certeza que a reação dela ia ser essa. Então, procurava, talvez até por orgulho, não falar nada em casa. Voltei chorando naquele dia. Foi a única vez que demonstrei o quanto o racismo tinha me afetado.

Perguntei-lhe qual foi a reação dos pais quando lhe viram chegar suja de barro, chorando. Indaguei se tinha contado o ocorrido. A resposta de Mara manteve o tom do sofrimento. “Eu estava tão arrasada que nem sei o que aconteceu. Te juro. O meu irmão também, não é? Até pelo fato de estar sendo criado naquela família que tinha todo um rancor contra mim, também não falava nada, sempre deixava pra lá”.

Vanda por sua vez recorda a sua infância como a de uma criança simples, porém sem privações econômicas. “Essa história de meu pai ser gerente de fazenda, o homem de confiança do patrão, foi uma coisa muito boa pra nós, crianças”, apontou. Viviam numa casa espaçosa, a mãe tinha pessoas que ajudavam na arrumação e havia fartura em termos de alimentos. “Naquele pedaço ali a gente tinha um *status*. E eu não vivenciava o outro lado, não freqüentava a cidade, não conhecia os moradores de lá, não brincava com os filhos deles. Pro meu pai as coisas eram diferentes. Ele precisava se relacionar com comerciantes e demais pessoas da zona urbana”, esclareceu.

No entanto, mesmo estando um pouco mais “protegida” por seu pai dispor de certo prestígio na zona rural onde morava, o racismo também esteve presente na história de Vanda desde a escola. Contou que era comum que os colegas falassem do seu cabelo ou de seus lábios. “Talvez fosse brincadeira de criança, talvez fosse algo próprio daquela ocasião, mas tive problemas”, ponderou. Sim, talvez fosse brincadeira de criança. Mas o que essa “brincadeira” falava sobre o racismo? Perguntei a ela o que lhe diziam nestas situações. “Chamavam de beicuda, de cabelo de Bombril, de macaca; faziam gestos imitando gorilas e ofereciam banana, esse tipo de coisa”, respondeu. Acrescentou que isto lhe incomodava, lhe dava raiva, mas que não se sentia diminuída, até porque tinha ótimo rendimento escolar, conseguindo sempre as melhores notas. Em sua reação aos insultos, que aconteciam, sobretudo, no período do recreio ou na hora da saída, reeditava o que aprendera com o pai. “Minha resposta era agressiva, aquela coisa

infantil de bater. Certa vez um garoto veio na minha direção mostrando uma banana, eu o fiz comer com casca e tudo”.

Nem sempre, porém, encontrava espaço para se defender. Numa ocasião estava subindo a escadaria da escola junto com os colegas e a monitora, que os levava para uma aula de revisão. Quando já estavam praticamente na sala, um colega lhe disse pra tomar cuidado ao entrar pra não tropeçar no próprio beijo. Todos deram muita risada, lembra, acrescentando que naquele momento não poderia brigar, pois a responsável pela monitoria estava presente. “Aquilo foi humilhante, foi muito humilhante, eu preendi as lágrimas, porque não ia chorar na frente de ninguém. E pra falar a verdade um tempo depois desse episódio eu fiquei me perguntando por que eu tinha os lábios tão grossos, por um tempo me aceitei menos e cheguei a me retrair”. Perguntei-lhe então se falava desses assuntos em casa e também qual era a reação da direção do colégio. Vanda me disse que o assunto era tratado tanto na família quanto na escola, mas nunca vinculado à questão racial. “Meus pais apoiavam que eu me defendesse de uma ofensa, mas não conversávamos sobre o preconceito racial que esta ofensa continha”, apontou. Já no colégio a situação era vista como indisciplina. “Essa menina é fogo, vive brigando!”, é o que diziam. Considera que os professores não estavam preparados pra enxergar aquela situação como manifestação do racismo.

A infância de Maria foi bem mais difícil do que a de Vanda. Sua avó materna era lavadeira e tinha mudado de Ribeirão Preto para São Paulo, onde abriu no bairro de Santo Amaro uma espécie de pensão para vender refeições para as pessoas que trabalhavam ao redor, além de lavar roupas para médicos e advogados da região. Sua mãe ajudava a avó, mas depois que casou passou a cuidar da casa. Seu pai era mecânico, trabalhava em pequenas empresas de metalurgia. Como filha mais velha, Maria logo foi posta pra ajudar a avó. “Ela ia, uma vez por semana, entregar roupa no alto da Boa Vista. Ia a pé, não queria tomar ônibus porque dizia que amassaria as camisas. Eu estava sempre junto, pois como ela já era idosa, minha mãe não queria que andasse sozinha. Isso foi antes de eu entrar na escola. Era bem pequena, acho que tinha uns seis anos”. Foi uma infância de privações, contou Maria. “Não tinha roupa de frio pra usar no inverno, o sapato era furado e não havia dinheiro pra comprar guarda-chuva, a gente se virava com um plástico na cabeça. Uma fase de muita dificuldade e de choro”. O apuro era maior do que as limitações de vestuário. Lembra que a família

residia sempre em casa alugada e com frequência o proprietário ia cobrar pagamentos em atraso. Isto acarretava conflitos e viam-se muitas vezes na obrigação de mudar. Disse também que era comum a energia ser desligada, ou sua mãe lhe mandar pra casa da tia pra comer. “Uma coisa muito sofrida”. O relato de Maria apresentado abaixo revela a força desse sofrimento.

Teve um episódio que aconteceu quando eu tinha uns 16 anos que me marcou. Eu já trabalhava nessa época, num escritório de representação comercial. Ganhava muito pouco, mal dava pra ajudar nas despesas, porque gastava com condução e com o material escolar do ginásio. Saía de manhã bem cedo pro serviço e só voltava por volta das 11 horas, depois da aula. Uma noite quando voltei pra casa, um amigo da família, o João Nascimento, um senhor negro, alto, estava na esquina. Quando passei, ele me disse que me aguardava e que minha família teve que se mudar. Fiquei sem entender nada. Ele nem me deixou chegar à frente da casa. Sabe o que é você sair pela manhã e quando volta à noite não mora mais naquela casa? Eu só tinha a roupa do corpo. Ninguém tinha deixado nada. Fiquei perplexa e perguntei pra ele: “Mas e agora, o que é que eu faço?”. Ele me respondeu assim: “É pra você ir pra casa da sua tia que mora lá em cima”. Não era tia de sangue, era de criação, uma amiga da família também. Fui pra casa dela. Ela morava num anexo, no fundo de uma casa. Eram dois cômodos: o quarto e a sala-cozinha. Vivia lá com o marido e dois filhos. Cheguei, bati na porta. Já estavam dormindo. Quando veio abrir eu falei: “Ô tia, vim dormir aqui na tua casa!”. Ela se assuntou e me perguntou o porquê. Quando lhe contei que minha família tinha ido embora, me deixou entrar. Só que ela dormia no quarto com o marido e os filhos e não tinha outra cama na casa, nem sequer outro colchão. Naquela noite eu dormi no chão, encostada na porta da cozinha. Ela me deu um cobertor e fiquei ali. Até hoje me lembro como era a cozinha dela: o piso era daquele vermelhão que ficava encerado. Na verdade, fiquei sem dormir aquele dia. Senti dor de dente a noite inteira. Hoje sei que eu tive nevralgia, causada pelo frio, pelo estresse, pelo medo. Simplesmente apaguei da minha memória o que aconteceu nos dias posteriores. Se você me perguntasse se na noite seguinte voltei a dormir ali, não saberia te responder. Acredito que sim, acho que fiquei com ela por algum tempo. Eu não fazia idéia de onde minha família estava. De repente uma pessoa conhecida ligou no escritório que eu trabalhava e me disse o seguinte: “Sua família está bem. Tiveram que mudar, mas logo você vai estar com eles”. Só isso. Um pouco mais tarde essa pessoa foi me buscar e me levou pro Capão Redondo. Meus pais tinham ido morar nos fundos da casa de uma família. Ficávamos num quarto que era de chão batido e madeira, e chovia dentro. Nem lembro onde tomávamos banho e nem onde eu dormi. Só sei que moramos assim por um tempo. Eu saía do ginásio e ia pra lá. Antes eu morava perto do ginásio, que era em Campo Grande, e trabalhava em Santo Amaro, na Galeria Borba Gato. Mas passei a ter que sair de Santo Amaro, ir até Campo Grande pra estudar e depois voltava pra Santo Amaro pra poder pegar um transporte pro Capão Redondo. Como não tinha dinheiro suficiente, tinha que ir andando da Galeria pra Campo Grande pra sobrar pra voltar pra casa. Então foi uma fase sofrida. Não parei de estudar, mas lembro que fui reprovada e acabei ficando um ano a mais no ginásio. Bem mais tarde minha mãe me contou essa história. Disse que meu pai tinha ficado muito frustrado e que pra não sermos despejados judicialmente o Sr. João, que tinha um caminhão, juntou nossos pertences e nos tirou dali. Mas ela não me contou detalhes, nem meu pai. Acho que pra eles era muito difícil também tocar nesse assunto. Provavelmente receberam uma comunicação judicial e se assustaram, por não terem a quem recorrer, então

desocuparam a casa. Talvez o dono do imóvel tenha pressionado, porque era comum os proprietários chegarem ameaçando: “Ou vocês deixam a casa, ou..”. Nunca perguntei a meus pais o que aconteceu de verdade. O tempo foi passando e, desculpa... [emocionada], silencieei. Foram anos horríveis. Tudo o que eu queria era sair daquela casa, onde não tínhamos mais cozinha, não tínhamos mais banheiro, nada. Mas no meu trabalho, meu chefe nunca soube disso. Nunca contei. Então, assim: quando vejo minha condição sócio-econômica hoje e lembro-me de onde vim.... É incomparável!

Mas Maria não se deixou abater pelas dificuldades. “Em meio a esse sofrimento, eu declamava poesias, preparava festa pra professora, as pessoas não sabiam o que eu passava. Sempre foi assim. Aprendi a lidar com as dificuldades, acho que isso fez diferença na minha vida”, ressaltou. Ademais, considera sua mãe uma heroína, já que poderia ter dado uma das filhas para alguém. “Nesses bolsões de pobreza era algo comum, vi muitas mulheres fazerem isso”, apontou. Se sua mãe enfrentou o desafio de cuidar das filhas mesmo em condições adversas, não foi por falta de alternativa pra uma saída mais fácil. “Sabe que teve um período em que uma senhora abastada vinha duas vezes por mês em nossa casa comprar pães, bolos, coisas que minha mãe fazia. Ela gostava da gente e chegou a pedir que minha mãe lhe desse uma de nós. Provavelmente faríamos os serviços domésticos na casa dela em troca dos estudos. E olha só as voltas da vida: quando me formei em Direito, na cerimônia de formatura essa senhora recebeu o diploma junto comigo. Ela não me reconheceu, porque fazia tempo que havíamos nos afastado, mas eu não tinha esquecido o rosto dela”.

Com relação ao seu período de escola, suas lembranças são ambíguas. Ela afirma não ter passado constrangimentos no colégio pela sua condição de menina negra. Não recebeu apelidos, não sofreu injúrias racistas, nada. Ao mesmo tempo faz a seguinte reflexão: “Era como se eu fosse invisível na classe, praticamente não tinha amigas, acho que não havia muita camaradagem na turma, essa é a minha visão, talvez outro diga algo diferente, mas é minha forma de ver. Na hora do intervalo, eu acabava ficando dentro da classe mesmo”. Mas a narrativa de Maria seguia um padrão que eu já havia encontrado nas demais conversas, primeiro com os executivos negros e depois com as outras executivas negras. Ela havia se blindado para não enxergar as situações de racismo. “Tem muita coisa que esqueci! Deixaram de ser importante pra minha vida”, disse. Mas, bem no início da nossa conversa, uma frase sua me colocara em alerta. “Foi só bem mais tarde que passei a perceber algumas coisas”, destacou. Caberia então tentar provocá-la para que remexesse suas memórias, se colocasse na posição de caçadora de

si mesma, como diria Milton Nascimento. E à medida que a confiança se estabelecia em nossos encontros, as reflexões apareciam. “Jamais fiz uma viagem com a turma da escola, quer no primário, ou em qualquer época da minha vida. Também nunca fui convidada pra o aniversário de nenhum colega. Só pode ter sido preconceito. Pra mim é difícil admitir isso, mas tem outra explicação?”, perguntou. De fato é difícil pra ela admitir a presença do racismo, mesmo em situações evidentes com as relatadas abaixo.

Quando eu fazia o ginásio, havia um programa de televisão que se chamava “Colégio contra Colégio”, algo assim. Aquilo era o máximo. Eu não tinha televisão em casa, mas já tinha visto o programa. A nossa escola resolveu se inscrever pra participar e então teria que levar tudo que tinha de melhor pra mostrar na competição. Eu achava que era natural que me colocassem no papel de apresentadora do nosso colégio, porque eu tinha habilidade de comunicação, declamava poesias, essas coisas. As professoras sabiam. Mas não fui a escolhida. Acho que essa foi a primeira vez que me deparei com a discriminação racial, ainda que não percebesse na época. Lembro perfeitamente do rosto da garota que foi selecionada e até do seu corte de cabelo. Pra mim a sua indicação foi estranha, pois ela realmente não era comunicativa, tanto que acabou lendo as coisas no dia do programa. Lógico que ela não tem culpa nenhuma de ter sido a escolhida, mas fiquei intrigada, e perguntava pela escola: “Porque vai ser fulana a apresentadora?”. Um dia a servente do ginásio me falou assim: “Porque ela é branca!”. Só isso, não falou mais nada. Bem mais tarde é que eu fui entender. Pra dizer a verdade, faz pouco tempo que recordei essa história. Dei recentemente uma entrevista pra revista *Marie Claire* e no meio da conversa com a jornalista me lembrei desse incidente. Ele existiu, mas não marcou a minha vida. Minha vida não foi pautada por isso, entende? Ela foi pautada por outra coisa: eu existo, tem lugar pra mim, vou em busca do meu espaço.

Maria diz que esse incidente não marcou a sua vida, que só recordou dele recentemente. Mas como não teria marcado se ficou guardado tanto tempo no seu estoque de memórias? Marcou, por mais que ela quisesse esquecer. E o esquecimento foi também uma estratégia que ela, assim como as outras executivas negras com quem conversei, desenvolveu para lidar como racismo no mundo corporativo. Veremos isso mais adiante, antes será necessário apresentar brevemente suas trajetórias.

Trajetória profissional

Se Maria escapou dos serviços domésticos, este não foi o caso de Mara. Ela contou que quando tinha uns 15 anos e estava concluindo o ginásio, conseguiu transferir a matrícula para o período noturno. Tomou essa decisão pra poder trabalhar durante o dia.

Encontrou então serviço de empregada doméstica. O seu grau de escolaridade poderia ter lhe rendido outro trabalho, mas não recebia estímulo dos pais. Em razão da dificuldade financeira, não possuía dinheiro pra pegar ônibus e sair procurando emprego. Então ficava ali mesmo por perto de casa, vendo quem precisava de gente. “Além disso, em casa eu recebia aqueles conselhos que te falei: procurar serviços pequenos, não podia ser emprego que solicitasse boa aparência.... Então fui me acomodando às expectativas da minha família”. O seu primeiro emprego foi de empregada doméstica. Esta patroa lhe ajudou a ampliar os horizontes. “Ela era professora e me estimulava muito a procurar outras coisas. Então o que comecei a fazer? Pegava um ônibus, descia no centro de São Paulo e perguntava ao porteiro de cada prédio comercial se ali havia departamento de pessoal. Foi assim que consegui chegar numa Companhia de Seguros que foi meu primeiro emprego formal. Fiz os testes, fui super bem e então me contrataram”. Começou a ganhar salário, mas não lhe sobrava muito, pois o pai ficava com metade do que ganhava e com a outra ainda precisava cobrir os custos de transporte e de alimentação. “Eu trabalhava durante o dia e ia pra escola à noite, a semana inteira. No sábado fazia hora extra pra poder sobrar algum dinheiro pras minhas coisas. Foi um caminho muito duro pra eu chegar aonde cheguei”.

Vanda também começou sua trajetória profissional como empregada em casa de família. “Trabalhei como doméstica durante muito tempo, porque na educação que recebi dos meus pais a idéia era preparar a mulher pra este tipo de serviço, até porque era difícil arranjar outro tipo de emprego, pois existia muito preconceito. Eu não conseguia ver dessa maneira naquela época, mas hoje, lembrando o passado, percebo que o preconceito racial existia. As mulheres que trabalhavam nas lojas, por exemplo, na grande maioria das vezes eram branquinhas, de cabelo liso. Dificilmente tinha uma negra”. Ela contou que embora tivesse o segundo grau completo, não conseguiu arranjar uma ocupação no setor administrativo. Mas como queria trabalhar, pois precisava ganhar dinheiro, aceitou a única oportunidade que apareceu. Foi numa prestadora de serviços de limpeza. Quando o Fórum da cidade foi inaugurado, ela fazia a faxina do prédio. Ressaltou que não se sentia diminuída de maneira nenhuma. “Nunca tive vergonha de contar pras pessoas, quando voltava ao Fórum como advogada, que havia limpado aquelas paredes, aqueles vidros.... Foi uma experiência interessante”.

Rita começou sua trajetória de trabalho também na adolescência. “Minha mãe trabalhava numa confecção e comprou umas máquinas de costura pra fazer camisas nos finais de semana. Durante a semana eu levava pra casear, pregar os botões e ia encontrar minha tia na porta da Philco, onde ela trabalhava. Ela não podia entrar na fábrica com os materiais, mas eu levava as camisas pra ela vender no final do expediente. Foi esse dinheiro que nos ajudou a comprar a casa própria. A história de Maria foi a mesma. Quando estava no ginásio procurou o seu primeiro emprego. “A experiência foi um desastre”, apontou. “Viraram pra mim e falaram assim: ‘Aqui está a sua mesa, você tem que fazer essa tarefa’, ponto. Ninguém me deu maiores explicações, não havia um coordenador, nada. Três dias depois me disseram o seguinte: ‘Você não serve!’”. Ela não se deixou abater pela frustração e partiu em busca de outro trabalho. Encontrou então o serviço de secretária no escritório de representação comercial.

Todas elas migraram dos serviços menos valorizados para o mundo corporativo. Mara contou que conseguiu seu primeiro emprego com carteira assinada aos 19 anos, numa companhia de seguros, conforme relatado anteriormente. Antes disso trabalhou como empregada doméstica, vendedora de especiarias e retratista. Disse que sempre procurou se dedicar muito ao que fazia. “Eu era aquela pessoa que sentava e trabalhava como uma louca, de maneira ensandecida. Então conseguia algum destaque, todo mundo falava de mim, que eu era esperta, que fazia tudo rápido. Nesse meu primeiro emprego formal, com cinco meses de empresa substitui a chefe do setor quando ela saiu de férias. Isso causou o maior ciúme nos outros funcionários. Mas sempre ganhando salário mínimo, isso tem que ser ressaltado” (risos). Depois dessa experiência na companhia de seguros, conseguiu um emprego numa empresa do setor de agronegócio. “Fiquei cerca de quatro anos lá, trabalhando arduamente, mas era recompensador, porque se tratava de uma organização de grande porte, tinha refeitório, toda uma estrutura que os trabalhadores almejavam”. Atuava como assistente, mas cobria as férias da secretária porque datilografava muito rápido. Ao sair desta organização, voltou a trabalhar em pequena empresa, desta vez no cargo de secretária. Contou que o proprietário era “grosso, estúpido”. Estava casada na época e como engravidou ele lhe demitiu quando estava no sétimo mês de gestação. Após um mês do nascimento do seu filho, ainda amamentando, voltou a procurar emprego. Consegui uma vaga igualmente como secretária num instituto de pesquisa de mercado. “Um dos sócios da empresa possuía outro negócio e solicitou que eu o secretariasse também, mas pra isso seria necessário

falar inglês. Eu só tinha o inglês da escola, porém queria me aperfeiçoar. Havia interrompido os estudos depois que conclui o curso colegial, estava com filho pequeno, mas super disposta a voltar a estudar”, contou. A empresa se propôs a custear seu curso de inglês, entretanto Mara apresentou outra proposta: “Não vou fazer inglês, vou fazer Letras. Vocês pagam a faculdade?”. Aceitaram financiar a metade e foi assim que ela conseguiu concluir o ensino superior. Trabalhou nessa empresa durante sete anos, mas ficou pouco tempo como secretária. Rapidamente mudou para a área técnica. “Eu aprendia muito por observação. Na época, datilografava os relatórios de pesquisa e ficava atenta à forma como as pessoas analisavam os dados e redigiam o texto, então terminei sendo convidada pra fazer supervisão da coleta de campo, codificação, enfim, fui passando pelas áreas da pesquisa”. Depois que concluiu a faculdade, conseguiu um emprego num banco. Foi assim redesenhando sua trajetória profissional, caminhando na direção de postos executivos.

Na adolescência Rita fazia pequenos trabalhos para ajudar a mãe e a tia. Mais tarde, ao completar o segundo grau, pensou em cursar medicina, mas abandonou esse projeto. “Mudei de idéia pelo seguinte: comecei a ver que seria muito difícil me formar médica. A questão não era só passar no vestibular da USP, muito concorrido, teria também que comprar uma série de livros e equipamentos caros. Ademais, durante os primeiros anos do curso é necessário se dedicar apenas aos estudos, não dá para trabalhar. Mas como iria custear tudo isso se minha mãe era costureira? Então decidi fazer Administração, que nesta época, 1972/1973, era a profissão do momento”. Ao longo do curso trabalhou na Secretaria da Fazenda, fazendo um trabalho que considerava “muito monótono”: micro filmar documentos. Disse que não havia muitas possibilidades de progresso profissional no órgão. “Eu queria mais para a minha carreira, então saí da Secretaria e fui para a iniciativa privada”. Recebeu uma proposta para trabalhar em um grupo empresarial brasileiro com atuação em diversos ramos de negócios que estava vivendo uma fase de crescimento e que viria a se tornar um dos líderes nacionais na área de comunicação. Entrou no Grupo como auxiliar de contabilidade, o que lhe deixou um pouco frustrada. “Eu pensei: ‘Poxa, já estou no terceiro ano da faculdade e vou trabalhar como auxiliar?’. Mas foi a vaga que me ofereceram e decidi aceitar. Ponderei: ‘Vou crescer junto com essa empresa’. Eu senti que a coisa era desafiante e que havia oportunidades. Fiz um bom trabalho e com seis meses fui promovida para analista. Com mais seis meses já passei a ser encarregada, porque trabalhava muito, muito mesmo”.

Depois de um ano lhe convidaram para assumir uma chefia na área de contábil. Ela hesitou, pois como sua formação era em Administração, temia não estar preparada para assumir aquele posto. Mas se tratavam de negócios novos que o Grupo estava expandindo no interior do estado de São Paulo e o diretor lhe convenceu que haveria tempo pra ela ir se preparando até poder assinar o balanço e responder contabilmente pela empresa. Estudou mais dois anos então, para conseguir se formar também em Contabilidade. “Daí assumi essa chefia no departamento de contabilidade e foi assim que começou a minha carreira executiva”, disse.

Após os anos em que trabalhou como empregada doméstica e como faxineira numa prestadora de serviços de limpeza, Vanda foi contratada, em 1975, por uma multinacional americana do segmento de eletroeletrônicos para atuar na linha de montagem. A empresa oferecia possibilidades de desenvolvimento profissional e ela aproveitou as oportunidades que surgiram. Ainda no departamento de produção recebeu promoção para ser líder de equipe. “Em um determinado momento”, recordou, “surgiu uma vaga para a área administrativa, no setor de relações trabalhistas”. Seria necessária a aprovação no processo seletivo, um recrutamento interno da empresa. “Concorri com pessoas que já tinham experiência com aquele tipo de trabalho, fiz os testes, passei em todas as etapas! Então comecei no departamento administrativo. O nome do cargo era: Representante de Relações Trabalhistas. Mas na verdade eu ficava responsável por toda aquela planta produtiva no turno da noite, quando os dirigentes já tinham ido embora. Do pessoal chão de fábrica aos diretores e gerentes, ninguém podia entrar ou sair sem autorização minha”. Dois anos após, foi transferida para o turno do dia. Recebeu uma promoção e se tornou supervisora no departamento de pessoal. Passou em seguida a ser supervisora de benefício, para mais tarde voltar pra área de relações trabalhistas desta vez como supervisora. “Neste momento eu gerenciava uma equipe de umas 15 pessoas e foi então que percebi que poderia construir uma carreira executiva”.

Quando saiu do escritório de representação comercial, Maria atuou como secretária em uma multinacional alemã e em outras organizações, até que foi contratada por uma empresa brasileira do segmento de seguros, que viria a se tornar uma das maiores do seu ramo e que nesta época, final dos anos 1970, já atuava em diferentes regiões do país. Nesta companhia ela já começou num cargo gerencial. Ela contou que uma pessoa que já conhecia o seu trabalho, acreditou nela e lhe deu essa oportunidade. “Teria

encontrado muito mais dificuldades pra começar uma carreira executiva, se não fosse essa pessoa que me treinou porque considerava que, independente da minha cor e do fato de ser mulher, eu tinha um grande potencial”. Maria disse que nesse momento não fazia idéia de onde sua trajetória profissional lhe levaria. “Inicialmente não acreditei no que aconteceu: tive um aumento salarial significativo, assumi um cargo expressivo, com muitas responsabilidades e um grupo de cerca de 40 pessoas sob meu comando”. Contudo, pouco a pouco foi se dando conta do caminho que estava trilhando e então participou da negociação de contratos relevantes para a empresa, o que lhe deu visibilidade, contribuindo para o desenvolvimento da sua carreira. “Foram 25 anos nesta organização, passando do nível gerencial ao nível de diretoria, até assumir a Direção Geral da maior praça em que a empresa atua: o estado de São Paulo”.

Mara também se tornaria diretora. Ela saíra do instituto de pesquisa de mercado em que trabalhara depois que concluiu o curso de Letras, pois conseguiu um emprego num banco. Uma das pessoas que atuava no instituto havia se transferido para o departamento de pesquisa desse banco e como precisava de uma assistente, indicou a sua contratação. Tinham um superior que era muito exigente, mas Mara buscou se impor pela qualidade do seu trabalho. “O primeiro relatório que fiz, ele veio me cumprimentar. Falou assim: ‘Nossa, nunca li nenhum relatório escrito dessa forma’. Eu fui conquistando meu espaço”. Era o ano de 1980, a sua ex-colega do instituto terminou saindo da empresa e então, depois de alguma hesitação, lhe convidaram para chefiar o departamento. Ela ficou no cargo até 1986. Nesse momento, houve uma reestruturação na organização, o setor de pesquisa de mercado deixou de existir e lhe propuseram a chefia de outro setor. Como estava interessada em desenvolver a carreira na área de marketing, deixou esse banco e foi trabalhar em outro instituto de pesquisa. Ficou lá durante quatro anos como analista, sempre se dedicando muito para conseguir se destacar. “As pessoas falam que existem dois tipos de profissionais, o que é bem esforçado e o que é bem inteligente. Estou no grupo dos bem esforçados. Sou a profissional que todo mundo quer: aquela que não reclama (risos), que veste a camisa da empresa”. Saiu de lá porque recebeu uma proposta para ir para um veículo, também como analista. Do jornal, recebeu um convite para atuar noutro instituto, que era a maior empresa de pesquisa da época. Ficou relutante, pois gostava do ambiente de trabalho que havia encontrado no veículo, mas como foi contatada pelo próprio presidente do instituto, que lhe ofereceu um salário seis vezes maior do que ganhava,

aceitou a proposta. Começou como analista. Essa empresa possuía algumas exigências de qualificação para que o profissional se tornasse gerente. Era preciso ter inglês fluente, conhecimentos aprofundados de estatística, etc. Embora tivesse cursado Letras, Mara não tinha fluência na língua inglesa, nunca havia morado num país em que esse fosse o idioma nativo. Tampouco tinha grande domínio de estatística. O que ela possuía era muita experiência prática em pesquisa e isso lhe rendeu bons frutos. Trabalhou com um grupo que atendia uma multinacional do varejo. A gerente da sua área não queria mais trabalhar com pesquisa, mas o presidente da insistia que continuasse. “Eles lhe deram então uma flexibilidade de horários, só ficava na empresa de terça a quinta. Ela cumpria o horário dela certinho, entrava cedo e saía tipo cinco e meia. Eu é que só saía de lá as oito, nove, dez da noite, quase todo dia”, destacou. Lembrou que muitas vezes ligavam do departamento de marketing da multinacional na quinta à noite dizendo que precisavam de uma proposta para determinado projeto. “Quando ela voltava na terça eu já tinha conseguido a aprovação e estava trabalhando na construção do questionário”. Considera que foi muito útil à empresa nessa época, mas apenas analisava os dados, não apresentava os resultados. Quem fazia as apresentações era a gerente, até mesmo em razão da exigência do cliente. A sua gestora confiava no seu trabalho e Mara, por sua vez, ficava atenta às correções que esta realizava nas suas análises, visando aprender sempre mais. Chegou a um ponto em que a chefe lhe convidou para irem juntas ao cliente, solicitando que fizesse a apresentação. Ela era muito querida e tinha uma circulação muito boa na multinacional, pois havia atuado na empresa. Depois de cinco anos em que trabalharam juntas no atendimento a esta organização, sua chefe deixou o instituto. Mara passou a trabalhar com outra pessoa, sempre atendendo a multinacional. Em seguida recebeu uma promoção, tornou-se gerente e oito anos depois recebeu o cargo de diretora.

Rita também chegou ao posto de direção. Da chefia de contabilidade no interior do estado, assumiu a parte contábil de uma das empresas mais importantes do Grupo. Em seguida, veio o convite para trabalhar num novo negócio que estava sendo estruturado, mas dessa vez assumiria uma responsabilidade maior, respondendo por todo o planejamento e orçamento. Era o ano de 1981 e ela recorda que como conseguiu desenvolver bem seu trabalho, a carreira começou a deslancar. A organização sofreu uma reengenharia e o novo presidente lhe convidou para ser assessora da Divisão de Comércio e Serviços. “Foi um grande desafio. Se antes o ritmo era intenso, lá eu

trabalhava dia e noite, sem parar”, apontou. Três anos mais tarde, em 1985, com dez anos de Grupo, se tornou gerente administrativo-financeira. “Fui a segunda mulher na história da empresa a ganhar esta posição”, recordou. Porém, houve uma retração dos negócios da organização neste setor e então só ficaram duas pessoas nos postos de comando: um diretor e Rita, que passou a ocupar o cargo de gerente geral. Ficaram responsáveis por liquidar as empresas daquele segmento de negócios. Nesse meio tempo, o Grupo decidiu investir em um novo produto, uma espécie de loteria. Rita teve um papel destacado no desenvolvimento desse produto, que estava alocado na empresa em que atuava como gerente geral. Pensava-se que era uma coisa passageira, um produto que deveria ficar um ano, no máximo dois. Mas não foi assim, ele está aí até hoje. “Então eu trabalhava numa unidade do Grupo que era deficitária, que estava pra fechar, e de repente as coisas viraram: passamos a ganhar muito dinheiro. Nesta ocasião eu pensei: ‘Eu estou como gerente geral, a um passo da diretoria. Nossa! Agora vai’. Porém, não foi isso que aconteceu. Contou que quando viram a proporção que o negócio estava assumindo, fizeram uma reestruturação naquela divisão. O executivo que já estava assumiu o cargo de diretor geral. Abaixo dele montaram um corpo diretivo com profissionais que vieram de outras empresas do Grupo. “Isso foi bem no início da década de 1990, sobrei na nova estrutura. Fiquei decepcionada, muito triste mesmo e acabei saindo da empresa. Estava apagando as luzes, de repente surgiu um clarão e não me deram oportunidade... Perdi totalmente o ânimo”. A direção do Grupo não queria perdê-la, mas ela decidiu tentar se recolocar no mercado de trabalho. Não encontrou um cenário muito favorável, até porque se especializara muito ao longo dos quinze anos que tinha passado na organização e não existiam muitas empresas semelhantes no mercado. Começou então a fazer consultoria, mas um diretor do Grupo não se conformava com a sua saída e sempre fazia contato. Depois de insistências e recusas, ele lhe convidou para fazer desenvolver um projeto pro seu departamento. “Fazia seis meses que eu havia deixado o Grupo e já tinhas dado muita cabeçada. Então, como minha poupança estava acabando, falei: ‘Só se for como consultora, certo?’. Ele aceitou. Assumi um trabalho muito grande, que duraria 2 anos, mas como consultora eu ficaria apenas 3 meses. Voltei no final de maio e no início de setembro ele me contratou como efetiva”. Como esse diretor atuava na *holding*, Rita passou a conhecer melhor o Grupo como um todo. Mais tarde ele ficou doente e veio a falecer. Ela permaneceu na empresa e passou a responder diretamente ao presidente. Ocorre nova reengenharia e o diretor geral que assume lhe solicita que fique responsável também pelas atividades de recursos

humanos. “Algumas pessoas tinham saído e o que sobrou deste departamento eu tocava: benefícios, remuneração de executivos, tinha muita coisa ainda”. Então desde 1997 ela mudou um pouco o rumo da carreira, de executiva financeira tornou-se gestora de RH. Na *holding* passou de consultora a gerente de benefícios, em seguida gerente de RH corporativo e enfim, no ano passado, foi promovida a diretora de Recursos Humanos. “Essa foi a minha trajetória no Grupo, sempre trabalhando muito. Meu expediente nunca foi de 8 horas, era no mínimo de 14 horas, de 14 a 16 horas por dia”, resumiu.

Vanda chegou a um cargo gerencial. Praticamente toda a sua trajetória profissional no mundo corporativo foi construída na empresa do segmento de eletroeletrônicos em que começou na linha de montagem. Permaneceu na organização por 28 anos, saindo faz pouco tempo, com a aposentadoria. Disse que a nomenclatura do seu cargo não mudava muito, mas que foi progressivamente assumindo mais responsabilidades. Não se alterava porque, como se tratava de uma multinacional americana, a maioria dos cargos mais altos estava na matriz. Depois de ter atuado como supervisora no turno da noite e no diurno, foi ganhando mais autonomia. “Chegou a um ponto em que eu me reportava diretamente à Direção Geral. A amplitude da minha função era bem ampla, muitas decisões dependiam de mim. Era encarregada por toda a relação com o sindicato, representava a empresa em processos trabalhistas, participava de assembleias, assinava acordos coletivos”. Segundo a estrutura organizacional, havia um Gerente de Recursos Humanos, situado nos EUA e que era uma espécie de diretor, porque responsável por todo o departamento; e abaixo dele ficavam os gestores de áreas específicas e Vanda era a gerente de relações trabalhistas. Ela respondia, portanto, diretamente ao GRH, na matriz. No momento em que estava se aposentando, recordou, tinha se tornado uma espécie de consultora interna de RH, respondendo por praticamente todos os assuntos que tinham a ver com gestão de pessoas. Tornar-se consultora uma consequência do percurso profissional. “Eu dei continuidade às atividades que fazia lá dentro, mas de uma maneira diferente, porque passei a trabalhar para várias empresas, não só pra uma”.

Narrando o racismo e o sexismo no mundo corporativo

Assim como os executivos negros cujas trajetórias profissionais descrevi no capítulo anterior, as executivas negras que entrevistei também viveram situações de racismo ao longo de seus percursos no mundo corporativo. Todavia, também se blindaram para não

enxergar essas situações. Suas narrativas seguiram uma dinâmica que eu já conhecia. Num primeiro momento elas negaram ter sentido a presença de qualquer tipo de preconceito ou ter sofrido discriminação racial. Na medida em que diálogo transcorria, no entanto, eventos de racismo iam aparecendo em seus relatos.

No início da nossa conversa, conforme dito anteriormente, Maria afirmou que ao longo da sua vida se relacionou com médicos, jornalistas, empresários, pessoas com as quais “jamais imaginou ter contato”. Disse ter percebido que isso estava ligado ao seu “modo de ser”, indo “muito além” da cor da pele. Não percebia nenhuma postura de preconceito, nem tampouco algum comportamento discriminatório. “Ao contrário, as pessoas me apreciavam muito. Ao longo da carreira recebi demonstrações de que era uma pessoa querida”. Por essa razão, tal como Armando, cuja narrativa apresentei no capítulo anterior, ela se mostrou preocupada por não saber o quanto poderia ajudar na minha pesquisa. “Eu falo de uma carreira bem sucedida. Não tenho coisas sensacionais pra contar. Então não sei até onde o meu caso pode interessar a você e ser útil ao seu livro. Não sei se minha história pode ajudar, porque, foi tudo muito bom”. Tampouco eu tinha uma resposta pra sua solidária inquietação. Mas estava certo de duas coisas. A primeira: não pretendia escrever o roteiro de um filme sensacionalista. Meu propósito era compreender como as pessoas negociam com suas condições concretas de vida. A segunda? Não poderia aceitar como verdade absoluta aquelas palavras iniciais de Maria. Tem coisas que não são tão facilmente acessadas pelos próprios sujeitos. Demandam o revirar de si mesmos. São como uma pequena jóia que só aparece após o guarda-roupa ter ficado de ponta a cabeça. Ademais, Maria me dava pistas de que sua inquietação com a incerteza da sua contribuição ao meu estudo fosse também uma inquietação consigo mesma. “Quando você me procurou talvez eu não tenha me sentido tão entusiasmada para te atender”, me disse. E justificou sua falta de entusiasmo com a seguinte observação: “Isto porque talvez eu diga coisas que não são as que você queira ouvir. Sei que existem pessoas negras que não conseguiram..., não conseguiram..., que ficaram circunscritas. Não posso explicar o porquê, cada um tem sua vida. Mas vou lhe dizer uma coisa: não há ser humano que passe por esse mundo sem ter oportunidade. O problema é que nem sempre você identifica como oportunidade”. Suas palavras pareciam apontar para a simplicidade. Todavia, sua hesitação ao falar, expressa no duplo uso do talvez e nas pausas, sinalizava para a complexidade do sujeito, esse misterioso personagem. Prefери ficar com o sinal da complexidade. Sua falta de

entusiasmo não teria sido uma resistência para se por em análise? Ela desmarcou por várias vezes o nosso primeiro encontro e também remarcou algumas vezes o segundo¹⁵⁷, como que demonstrando dificuldades em revirar esses assuntos¹⁵⁸. Mas enfim estávamos ali. Disse-lhe então que não se preocupasse e convidei-lhe para continuarmos nossa conversa tranquilamente. O mesmo padrão se repetiu com minhas demais interlocutoras. Em nosso primeiro encontro, Vanda me falou o seguinte: “Não tenho nenhuma história de constrangimento pra te contar”. Rita, por sua vez, declarou que sempre conviveu bem com os colegas. “Não posso falar que houve racismo, não houve”.

No entanto, o racismo marcou suas histórias desde a infância, às vezes de forma ainda mais dolorosa, por acontecer dentro da própria casa, vindo de pessoas da família. Esse foi o caso de Mara que, conforme afirmado em seção precedente, viveu situações muito duras na sua infância, dentro e fora de casa, que repercutiram ao longo da sua vida profissional. As conseqüências dessas situações na estruturação da sua personalidade foram muito sérias. “Fiz terapia mais tarde. Quando fui promovida no banco eu estava toda perdida. Assim como eles não sabiam se queriam uma negra como chefe, eu também não sabia se queria assumir aquele cargo, se estava preparada pra ele, entende? Aí fui fazer terapia, o que me ajudou muito. Mas ainda trago resquícios muitos sérios dessa época, sabe?”.

O problema que aconteceu no banco ao qual ela faz referência foi o seguinte: conforme apontado anteriormente, uma pessoa com quem ela trabalhara num instituto de pesquisa havia solicitado a sua contratação, pois precisava de uma assistente. A recepção do chefe do departamento não foi muito boa. “Quando ele me viu, comentou com o pessoal: ‘Nossa! Vocês trouxeram uma negra pra cá?’. Isso a minha colega me contou e disse que respondeu o seguinte: ‘Você pediu pra contratar uma pessoa competente e com essas qualificações só conheço ela’”. Fez um bom trabalho e o chefe reconheceu. Um tempo depois sua colega saiu da empresa e então Mara foi promovida. Mas ela sentiu que havia um preconceito no ar. Narrou a situação da seguinte forma:

¹⁵⁷ No terceiro e último, todavia, demonstrou muita vontade de reencontra-me.

¹⁵⁸ É evidente que razões de ordem pragmática (compromissos profissionais e familiares) também podem, e devem, ter motivado esse adiamento da entrevista.

Foi muito interessante por que... Ele saía do banco geralmente às 17 horas. Naquele dia, deu 18 horas e continuava lá. Eu saí do trabalho e passei num shopping pra resolver um problema. Era um shopping que ficava próximo do escritório central do banco. Então de repente umas 20 horas encontro com ele lá. Daí ele falou assim: “Eu conversei com a diretoria e tenho uma boa notícia pra você. Você vai passar a ser chefe”. Ele me deu a notícia no shopping... Já relatei uma coisa com a outra. Como tinha havido aquele problema de ele questionar o fato de ter chegado uma negra na equipe, acho que ficou meio inseguro de dar uma promoção a essa negra. Pra mim ele foi até o prédio central, que era longe, pra conversar com um dos diretores que era bem ligado ao nosso departamento e pedir autorização pra promover uma mulher negra. Até porque depois me contou o seguinte: “Eu estive com Paulo falando da sua promoção e ele me disse assim: ‘Eu conheço Mara, ela não é uma..., negra bem baixinha?’. Esta era a Marta, a outra negra que trabalhava no setor. Então ele respondeu assim: “Não, Mara é uma..., mulata alta”.

Não é possível ter certeza se seu chefe foi solicitar autorização da diretoria para lhe promover porque ela era negra, ou se foi simplesmente negociar a promoção de uma funcionária, independente da cor. Mara sabe disso. Mas também sabe que existe uma falta de espontaneidade no uso dos termos negra e mulata no Brasil. Estas são palavras carregadas de sentido, marcadas que são pelo racismo. Um racismo que, no caso brasileiro, não se desvela com clareza. Ao contrário, se esconde detrás de toda uma sutileza. O relato abaixo, sobre outra experiência de Mara no mundo corporativo traduz bem esse caráter do racismo à brasileira.

Teve uma época em que trabalhei numa multinacional. Foi por pouco tempo, nem te contei antes. Olhando retrospectivamente acho que fui contratada porque a chefe do departamento de pesquisa era lésbica. Como no meu *currículo* havia a informação de que eu era divorciada, talvez ela tenha se interessado por mim, ou talvez como alguém que também era vista com preconceito, ela não tolerasse nenhuma forma de discriminação, não sei. O certo é que logo que entrei na empresa ela foi para a Alemanha participar de um congresso e iria emendar com as férias. Antes de viajar me chamou na sua sala e me disse assim: “Olha, qualquer coisa que acontecer, se você se sentir discriminada, fale comigo quando eu voltar que a gente bota pra quebrar”. É claro que ninguém ia falar: “Não gosto de você porque você é negra”. Acho que nunca falariam isso abertamente. Mas o diretor de marketing convidou todo mundo para ir num bar, em uma recepção que ia fazer. Nós éramos as duas mais novas na empresa, eu e Lídia. Você acredita, Lídia sentava na minha frente, pois ele passava e perguntava pra ela: “De onde você veio? O que você faz?”. Mas não falou comigo em momento algum. Depois de um tempo fiquei pensando: “Acho que o problema é ele. Quando Marli, a chefe da área de pesquisa, me veio com aquela história, que se eu me sentisse discriminada falasse com ela, talvez o problema fosse ele”. Acho que ele não queria que eu tivesse sido contratada, tanto que um ano depois me demitiram. E não havia uma razão clara, eu havia feito um bom trabalho. Bom, também nem quis saber. Pensei: “Graças a Deus!”. É que estava um clima tão estranho sabe? Você sente..., você se sente meio à parte... Nós duas entramos na empresa na mesma época e Lídia era

muito mais requisitada, o diretor sempre lhe passava trabalhos. Eu ficava me perguntando: “Mas não é possível! O que será que acontece?”. Hoje percebo o seguinte: o racismo no Brasil é duro, você sabe que ele existe, mas é difícil de provar. Não tem como falar assim: “Está aqui, ponto”. Mas quando um diretor convida os seus funcionários para um evento e deixa um de lado... Ele nunca me deu a mínima atenção, jamais perguntou o meu nome. Eu me senti muito mal naquele dia.

O racismo não desapareceu depois que Mara chegou a cargos de coordenação. Ao contrário, se manteve presente, por vezes sem a sutileza costumeira. Ela lembra que quando foi promovida a chefe do setor de pesquisa do banco certa vez recebeu um entrevistador com quem já havia trabalhado no instituto. Ele foi lhe procurar para saber se precisavam de alguém pra coleta de campo. Não havia vagas, pois a equipe de pesquisadores já estava formada. Ao ouvir a negativa, e vendo Marta, a outra profissional negra da área sentada ao lado, o candidato esbravejou: “É, isso aqui está virando uma escola de samba mesmo!”. Quando não é por meio do insulto direto ou de uma rejeição percebida sutilmente, o racismo se revela nas empresas por meio do estereótipo. A pessoa negra não cabe na imagem do executivo que é construída no mundo dos negócios. A esse respeito, Mara contou uma experiência que lhe deixou constrangida. “Não precisa nem buscar muito na memória, aconteceu na semana passada mesmo. Eu fui conversar com um possível cliente, uma pessoa de uma empresa da indústria farmacêutica que estava interessada em contratar serviços de pesquisa e contatou o instituto em que trabalho. Conversamos por telefone e ela me falou: ‘Vem até aqui’. Eu fui e quando ela me viu, comentou assim: ‘Nossa, eu imaginava você tão diferente! Imaginava você mais baixa, branquinha...’. Falou isso meio encabulada. Senti muitas vezes esse estranhamento no olhar dos clientes, porque não tratava com assistente, negociava direto com o chefe, o gerente, o diretor, a pessoa que contrata a pesquisa”.

É possível perceber na narrativa de Mara, para além das especificidades que recobrem as experiências singulares de cada sujeito, um padrão que se repete nas trajetórias profissionais da primeira geração de executivos negros no que se refere à questão racial. Três elementos se destacam nesse padrão: a) a dedicação intensa ao trabalho para suplantarmos a presença do racismo e poder se destacar na empresa; b) a blindagem para não ver situações de preconceito e discriminação racial; c) a recusa do afrontamento como estratégia para lidar com aquelas situações de preconceito e discriminação que

não podiam deixar de enxergar. O relato abaixo evidencia a presença do primeiro elemento.

Minha vitória não foi pela inteligência, foi pela batalha mesmo, por demonstrar interesse, me dedicar ao trabalho, vestir a camisa da empresa. Nossa, foi uma coisa assim absurda, não tinha fim de semana, não tinha fim de ano (risos), nada, era só trabalhando, trabalhando, trabalhando. Sempre estava disponível. Lembro que uma vez teríamos no instituto a apresentação dos resultados de uma pesquisa para um cliente importante, uma grande multinacional. Eles queriam ver os resultados na primeira semana do ano e a minha diretora falou assim: “De jeito nenhum. Eu não vou sacrificar o meu *réveillon*”. Então falei: “Pode deixar que eu faço, não tenho planos pra esse final de ano, eu apresento”. Tinha filhos pequenos, mas sempre fui muito assim, de abraçar o trabalho.

A blindagem para não ver situações de preconceito e discriminação racial ficara evidente desde o início da entrevista e, conforme apresentei no capítulo anterior, construí uma hipótese para interpretá-la. De acordo com esta hipótese, testada nos diálogos com meus interlocutores, tratava-se do preço que os indivíduos que compõem a primeira geração de executivos negros aceitaram pagar para conseguir construir uma trajetória no mundo corporativo, dentro do qual eram minoritários, se encontravam isolados. Percebi que eles (e elas) tinham consciência de serem negros, mas se não viam, ou não queriam ver, as situações de preconceito e discriminação racial, era para evitar que o racismo lhes paralisasse. Essa interpretação se estende ao terceiro elemento. Face às situações que não podiam deixar de enxergar, porque demasiadamente evidentes, os/as executivos/as negros/as dessa primeira geração utilizavam uma estratégia defensiva, recusando o afrontamento, contornando o conflito. Apresentei minha hipótese interpretativa à Mara. Ela tinha algo a me dizer a esse respeito e ao fazê-lo, me deu pistas para a comparação com a segunda geração de executivos negros, objeto da segunda parte deste trabalho.

Deus me deu muita sorte, nunca tive que bater de frente... Mas acho que mesmo que fosse provocada, não bateria de frente. É possível que eu até concordasse com um absurdo pra evitar isso. Penso que pode ser por aí sim, a sua hipótese está correta, provavelmente a gente fugiria mesmo do embate. As coisas hoje são diferentes. Por exemplo: vamos supor uma situação em que na empresa em que um negro trabalha as pessoas contam piadas racistas. Eu acho que a gente não reagiria, nãoalaria assim: “Porque vocês estão sempre ridicularizando o negro? Qual é o problema? O que há de errado em ser negro?”. Não argumentaríamos dessa forma. Até porque assim: Você está bem com a pessoa, mas se vai e enfrenta, pode melindrar a relação com ela e com os demais; vão dizer o seguinte: “Cuidado com o que vai falar, porque ela tem preconceito contra branco, ou tem complexo de inferioridade, entende? E se a discussão chegasse até os superiores, não se sabia a consequência que poderia ter. Então realmente era melhor fechar os olhos e dar

uma de “isso não é comigo”, percebe? Eu acho que a sociedade brasileira fala mais abertamente dessas questões hoje em dia. Mas a nossa geração estava menos aparelhada para lidar com o racismo. Então a nossa estratégia era outra. Conheço algumas pessoas da minha geração que diziam assim: “Se a empresa me der chance, chego a qualquer cargo, é uma questão de tempo”. Talvez o jovem negro de hoje que pretende entrar nas grandes corporações não passe tão apertado como a gente passou. A gente tinha que trabalhar dobrado para mostrar que valia a pena nos contratar.

Seja como for, Mara prefere olhar o saldo dos acontecimentos de forma positiva. “A vitória acabou acontecendo. Esses negros e negras que você está entrevistando devem ter histórias muito interessantes, e muito tristes também, como as que tenho... Mas, imagino que estão sabendo valorizar o esforço que fizeram. Apesar das situações que passamos, chegamos aonde chegamos e podemos transmitir nossas experiências pra frente, não é?” (risos).

O racismo também esteve presente na história de Vanda no mundo corporativo. Ela disse que enfrentou alguns problemas com o preconceito e a discriminação racial ao longo da trajetória. Considerou que isto se deu em razão da ascensão socioeconômica. “Enquanto eu estava na linha de montagem, não percebi nada, mas quando recebi a primeira promoção..., o racismo começou a aparecer”, apontou. Sua primeira promoção aconteceu ainda na área fabril, quando se tornou uma das responsáveis pelo controle de qualidade. “Eu me destaquei, talvez porque estava cursando Matemática e essa atividade envolvia muito contas, estatísticas e gráficos. Então passei a ter uma mesa dentro do setor de produção e me diferenciei das outras meninas, a maioria delas branca, de cabelo liso, que andavam pela fábrica e faziam anotações”. Neste cargo começou a esbarrar em algumas situações adversas. Precisava pegar amostragens junto com os supervisores e quando chegava até as posições de medição, eles ficavam resistentes em lhe mostrar os números. “Eu percebia que não reagiam às outras pessoas, mas comigo falavam assim: ‘Mas você já está passando? Já está na hora?’. Era como se eu tivesse que ficar esperando por eles, entende?”. Ademais, no relato abaixo conta um episódio em que raça e gênero aparecem de forma entrelaçada.

Naquela época o assédio sexual era muito comum. A lógica dos supervisores da linha de produção era a seguinte: “Ou você sai comigo, ou não recebe promoção!”. A maioria deles era branca, mas havia alguns negros. Eles gostavam das meninas brancas, então felizmente isso não acontecia comigo. Mas em consequência me colocavam nos piores lugares, em setores em que havia mais problemas. Bom, quando a produção baixava, a matriz nos Estados Unidos ordenava que fossem

feitas demissões. Então, num determinado momento, disseram que iam cortar não sei quantas pessoas da produção e recolheram os crachás dos funcionários para fazer a avaliação. Ao pegar a minha carteira de identificação, um supervisor, Afonso era o nome dele, bem branco, disse o seguinte para um dos diretores: “Pode cortar essa, porque isso daí é bagulho e além do mais é preta!”. E não aconteceu absolutamente nada com ele. Eu só não fui demitida, porque outro supervisor, com quem tinha trabalhado e que me considerava uma boa funcionária, acabou me aproveitando. Mas eu ouvi esse supervisor falar isso e me abalou. O que me deu forças foi o apoio do outro supervisor. Então eu pensava o seguinte: tenho não só a obrigação de provar o meu valor pra aquele que queria me cortar, mas também preciso fazer tudo direitinho, tudo bonitinho, pra que aquele que apostou em mim possa confirmar que a empresa estava correndo o risco de desperdiçar uma profissional competente. Esse era minha idéia na época. Um tempo mais tarde, quando eu já estava no controle de qualidade, a direção solicitou que alguma inspetora fosse avaliar a área dele. O meu superior na época me recrutou, mas me recusei e ele estranhou. “Você está negando serviço!?”, me perguntou espantado, pois eu não era disso. Eu lhe respondi que não iria, mesmo que ele decidisse me demitir e então lhe contei o caso, que ele não conhecia. Ainda bem que ele entendeu que aquilo poderia ser uma armadilha, que o cara talvez quisesse me espezinhar, então não fui, mas esse supervisor nunca foi repreendido.

Perguntei a Vanda qual foi sua reação ao ouvir o comentário do supervisor que estava selecionando as demissionárias a partir do crachá. Ela me disse que simplesmente fingiu que não estava escutando. Indaguei então se ouvir calada foi a melhor maneira de agir naquela circunstância. “Era a única saída possível. Naquela época as empresas não prestavam atenção a essa história de racismo. Hoje, se um supervisor ou gerente fizer qualquer coisa desse tipo, é considerado um constrangimento. A vítima pode entrar com um processo na justiça. Sou formada em direito e atuo como consultora de RH e sei disso. Mas naquela ocasião não se pensava dessa maneira”, respondeu. Insisti um pouco mais no assunto e questionei a Vanda se, olhando retrospectivamente, gostaria de ter agido de outra forma. Sua reflexão foi marcada por uma ambigüidade. “Na realidade não. Eu já pensava naquela época da maneira como penso hoje. Sempre quis mostrar que poderia ser melhor do que aquilo que as pessoas estavam falando. E procurei provar isso com meu trabalho. Então buscava sempre me aperfeiçoar em todas as funções que desempenhava, almejando sempre uma promoção”, afirmou. Mas ao menos tempo em que disse isso, também ponderou o seguinte: “Se fosse hoje talvez não esperasse as promoções para mostrar pra ele..., talvez agisse de outra forma, de maneira mais incisiva, não violenta, mas incisiva, amparada na lei. Mas naquela época não fiz isso, não o questionei. Mas enfim, é difícil imaginar se faria diferente. Levando em conta o contexto daquela época, acho que teria agido do mesmo jeito. Até porque tem outro

aspecto: o sustento da família. Para sobreviver no emprego naquele momento, era necessário engolir algumas coisas”.

Ela recordou outra situação dessa mesma fase no setor de produção. Contou que quando passou a ser líder de equipe, ficou encarregada por um grupo de cerca de 80 pessoas. Percebeu então que muitas delas não lhe aceitavam naquela posição. “Ainda que meus supervisores, a quem respondia diretamente, confiassem no meu trabalho, meus subordinados eram resistentes. Não estavam acostumados com uma líder negra na produção, então não me respeitavam mesmo”. A direção fez um trabalho para quebrar essa resistência, mas nada se falou da questão racial.

Se a resistência em reconhecer-lhe numa posição de liderança marcou sua trajetória enquanto atuava no setor de produção, as coisas se tornaram mais difíceis ainda quando assumiu uma gerência no departamento de relações de trabalho, tornando-se a responsável pela fábrica no turno da noite. A partir desse momento passou a enfrentar grandes resistências. Elas vieram tanto dos subordinados, como o pessoal da segurança, que não acreditava que uma mulher fosse capaz de mediar os conflitos que eclodiam entre os homens, quanto de profissionais das hierarquias superiores. O relato abaixo evidencia um constrangimento que viveu.

Como eu era a responsável pela fábrica no turno da noite, ninguém poderia sair da planta sem que eu soubesse. Deixa eu explicar direito pra você entender. Nós tínhamos equipamentos caros, automóveis, todo um patrimônio. Então se alguém fosse trabalhar até mais tarde e depois precisasse sair com um carro da empresa, ou levar algum produto para fazer uma demonstração no dia seguinte, teria que ter pedido autorização para o diretor da área durante o dia. Se não tivesse pedido, à noite só eu podia assinar a liberação. Isso era algo amplamente divulgado. Daí o que aconteceu: um dos diretores, um profissional de marketing se não me engano, precisava levar uns rádios para uma exposição. Chegou à empresa, pegou o material e foi direto pra portaria. Lá, o vigilante lhe solicitou o comprovante de liberação e ele não tinha. Então o rapaz lhe disse que sentia muito, mas que só poderia liberá-lo com um documento da gerente de relações trabalhistas. Ele retrucou que àquela hora não havia mais ninguém neste setor. O vigia então lhe falou o meu nome e lhe informou da minha responsabilidade sobre aquele turno. Talvez tenha esclarecido algo que ele não estivesse à par. Mais tarde este rapaz me contou do seu espanto. Ele teria perguntado: “Quem é essa Vanda?”. Bom, o certo é que foi até a minha sala e quando me viu notei que me olhou, me olhou assim... Acho que ele não imaginava que “essa Vanda” fosse negra. Então me disse: “Eu ouvi um absurdo agora do vigilante e queria entender como é que essa coisa funciona!” Eu lhe perguntei qual tinha sido o absurdo. Ele respondeu: “Que eu não posso sair com esses rádios daqui sem a sua assinatura”. “Quem você pensa que é?”, perguntou, me olhando de cima a baixo. Respondi o seguinte: “Sou Vanda

Lucia de Andrade, gerente de relações trabalhistas e responsável por toda a fábrica no turno da noite. E você, quem é?”. Ele me perguntou como eu não sabia quem ele era. Simplesmente lhe respondi que não era obrigada a conhecer a fisionomia de todos os profissionais da empresa. Disse-lhe em seguida que não estava ali para emperrar o trabalho de ninguém e que não havia motivo pra eu não assinar a liberação dele, mas que era importante que entendesse o papel que desempenhava e a sua importância para a própria segurança da empresa. Ele pareceu entender, mas no dia seguinte reclamou com meu chefe, dizendo que eu tinha um jeito muito altivo de falar. Ele era hierarquicamente superior a mim, mas não naquele momento. De acordo com a estrutura organizacional, no turno da noite eu era a principal executiva da empresa. Mas ele achava que eu deveria ser servil.

Houve outra situação que lhe marcou. Quando trabalhava no setor de benefícios, era responsável pela homenagem que a empresa fazia a determinados funcionários, quando completavam 10, 15, 20 anos de casa. Nesta época a empresa atravessava uma reestruturação. Estavam dividindo algumas áreas em pequenas células, responsáveis pela resolução de problemas específicos. “O fato de um funcionário ser deslocado para outro setor não o desvinculava da direção do seu departamento de origem. No entanto, o subordinava ao supervisor da área na qual estava alocado e não mais ao diretor do departamento original”, explicou. Então, seguindo uma diretriz do DRH, ela encaminhou os diplomas de alguns funcionários que seriam homenageados para as áreas onde foram alocados. Recebeu então uma ligação da secretária de um gerente que lhe disse assim: “Olha, Fernando está super nervoso porque você entregou os diplomas dos funcionários dele pra outra área; disse que é ele quem tem que entregar”. Ela explicou qual era a orientação do departamento de recursos humanos. Ainda assim, sua interlocutora insistiu: “É, mas acho melhor você mandar buscar, porque se não... Ele já é engasgado com você!”. Vanda perguntou porque ele havia engasgado com ela. A resposta não foi nada sutil. “Ele diz que você é a negona mais metida que pode existir na face da terra”. Ela informou que manteria a deliberação que tinha tomado. Pouco tempo depois a secretária voltou a telefonar com ar de preocupação. “Mas ele disse que vai falar com o Denis!”. O gerente foi de fato falar com Denis, que era seu diretor e lhe contou depois que este solicitou a sua demissão por insubordinação. “Considerou que eu não havia respeitado a sua autoridade, o que considerava grave, ainda mais pelo fato de eu ser negra”, lhe disse o diretor. Vanda apontou que só não foi prejudicada porque Denis, que era americano e vinha da matriz, não acolhia posturas racistas. Ademais, apreciava muito o seu trabalho. De toda forma, nada aconteceu ao gerente racista.

E as situações de preconceito e discriminação racial que aconteceram na experiência de Vanda não se limitaram à dinâmica interna da empresa. Relatou que, como gerente de relações trabalhistas, era comum participar de reuniões na FIESP, nas quais os dirigentes empresariais discutiam as posições que deveriam assumir nas negociações com os sindicatos. Recordou que dessas reuniões geralmente participavam profissionais que ocupavam cargos de diretoria nas empresas. Era uma das poucas gerentes presentes, já que seu diretor lhe delegava essa atribuição. Rememorou também que esses profissionais eram em sua grande maioria homens, e todos brancos. Disse que dado ao conhecimento que tinha dos assuntos que estavam sendo debatidos e à autonomia que a empresa lhe conferia, sentia-se “como um deles”. Todavia, percebia que não a consideravam assim. “Eles se dirigiam uns aos outros, e não pediam a minha opinião, não me perguntavam nada”. Apontou então que sua reação “natural” era se retrair. Afirmou que se posicionava apenas quando notava que tinham falado algum absurdo. E acrescentou: “Quando eu me colocava, a pessoa que era responsável pela condução da reunião, que já me conhecia, pois meu perfil era passado antecipadamente, acabava me dando a fala. E muitas vezes a decisão tomada era influenciada pelas considerações que eu fazia”.

Nas reuniões com essas lideranças empresariais o tratamento que recebia não era explicitamente racista. Sendo assim, é difícil avaliar se a sua invisibilização se devia ao preconceito racial, já que poderia também ser motivada pelo sexismo daqueles *homens de negócios*, ou ainda pelo seu elitismo, já que eram todos diretores, sendo ela uma gerente. Este não era o caso, no entanto, dos encontros que tinha com seus pares de outras empresas para discutir assuntos parecidos. “Essa coisa de me olharem meio assim acontecia muito com pessoas do mesmo nível hierárquico. Lembro de uma vez que eu fui a uma reunião numa empresa daqui da região. Quando cheguei um dos presentes falou assim: ‘Nossa! Com tanta gente lá, mandaram logo essa negona’. Falou baixinho para uma colega que estava perto de mim. Eu ouvi, mas achei que não era o momento de polemizar”. Só mais tarde, reservadamente com essa pessoa, mostrou-lhe que aquela postura não era condizente com o cargo que ocupava. Disse que também com esse grupo por vezes a coisa era sutil. Em certas ocasiões lhe aconselhavam: “Vanda, anota aí uma pergunta pra levar pro Sergio”, que era seu diretor. Sugeriam isso sem antes lhe perguntar se sabia ou não. Ela disse que até anotava, pra não interromper as discussões, mas depois dava a resposta no próprio encontro.

E a conjunção entre racismo e sexismo se fez presente também onde supostamente não a encontraríamos: na relação com o sindicato. Desta vez a postura do seu interlocutor não foi apenas explícita. A violência foi não apenas simbólica, mas corporal. No relato abaixo Vanda narra uma experiência que revela o extremo a que pode chegar a postura machista e racista.

A gerência de relações trabalhistas sempre foi ocupada por homens. De repente essa empresa coloca uma representante mulher para participar das rodadas de negociação com o sindicato. Acontecia a mesma coisa que eu te contei antes em relação aos dirigentes empresariais nas reuniões que ocorriam na FIESP. Por vezes eu tentava falar com o presidente do sindicato dos trabalhadores e ele não me dava a menor bola. Claro que num primeiro momento ficava meio insegura, tentando achar uma brechinha pra mostrar às pessoas que eu não era pura e simplesmente uma ouvinte. Quando ia com meu chefe às negociações, me sentia mais segura. Mas depois passei a ir sozinha. Então procurava saber qual seria a pauta de reunião, me preparava bem antes, mas era complicado. Eram reuniões tensas e estava ali junto a outros dirigentes de recursos humanos de grandes empresas para discutir com líderes sindicais. Uma vez aconteceu algo que não esperava. Sabia que aquilo era estratégia de sindicalista, tinha feito um curso que prevenia que eles, quando sentam numa mesa de negociação com uma mulher, tentam constrangê-la de alguma maneira pra ela perder o foco no que está sendo discutido. Porém, confesso que não esperava que fosse acontecer comigo, não estava preparada naquele dia. Mas aconteceu. Era uma reunião das empresas do setor eletroeletrônico com vários sindicatos. Estávamos numa mesa cumprida e como era de praxe de um lado sentavam os representantes das empresas e do outro os representantes dos sindicatos. Um grupo face ao outro. Na minha frente um homem branco, alto. Os debates estavam bem acirrados. Num determinado momento da discussão, quando eu estava me pronunciando, esse homem, por debaixo da mesa, colocou o pé na minha perna e empurrou meus joelhos, tentando desestabilizar minha argumentação. Eu poderia realmente ter me bloqueado e perdido o fio condutor do raciocínio naquele momento, de tão chocada que fiquei. Ele botou o pé e tentou pressionar com a ponta do tênis para eu abrir os joelhos. Continuei falando e ele insistiu, com mais força. Então, quando empurrou mais forte ainda, puxei a cadeira um pouco pra trás, abri as pernas levemente para não ficar vulgar e lhe perguntei em voz alta: “Você está mais à vontade assim?”. Aí foi ele quem se desestabilizou, porque a pessoa que presidia a mesa pediu respeito e os próprios colegas consideraram a postura dele inadequada. Ele ficou totalmente constrangido. Vivi situações assim: cruéis, crudelíssimas.

Esta narrativa é tão eloquente! Convida praticamente ao silêncio. Mas há algo que gostaria de ressaltar. Vanda estava numa posição de poder. Ela representava o empresariado (o capital) num embate contra o sindicato (o trabalho). Supostamente era o seu interlocutor que se encontrava numa posição subalterna. Mas ela era uma mulher, num espaço onde praticamente só havia homens. O macho lança mão de uma estratégia que não usaria no combate se o oponente fosse outro homem: a subjugação sexual. Seu

pé estava investido de um poder fálico, era como um pênis a penetrar, sem consentimento, aquele corpo feminino. E Vanda era uma mulher negra. Seu agressor era branco. Ora, no imaginário do sistema colonial-escravista que marca a formação da sociedade brasileira, o homem branco está numa posição assimétrica na relação com a mulher negra, pode seduzi-la com seu poder e riquezas, quando não estuprá-la, sem que seja condenado. Ela é uma propriedade sua afinal. É neste imaginário duplamente cruel, sexista e racista, que àquele homem concreto vai buscar, inconscientemente, referências para, à despeito do seu lugar subalterno no que se refere à condição de classe, construir uma estratégia de desestabilização da sua oponente. Sim, a relação entre líderes empresariais e sindicais é ardilosa, e era especialmente assim naquele contexto dos anos 1980 em que se encontrava Vanda. Mas teria sido essa a estratégia utilizada na disputa se a sindicalista fosse uma mulher e o dirigente empresarial um homem, ou se o representante sindical fosse um negro e tivesse a sua frente uma mulher branca como representante das empresas? Creio que a resposta para essa pergunta seja negativa.

Passemos às experiências de Maria. Ela também viveu situações no mundo corporativo nas quais foi vítima de racismo. No entanto, essas situações lhe apareceram sempre de forma velada, sem que fosse possível constatar com clareza sua presença. E talvez, mesmo se fosse, ela não quisesse enxergar. Tudo se passa como se ele só tivesse disposta a ver o “verdadeiro” racismo e não aquilo que João Batista Borges Pereira (1996) e Michel Wieviorka (1998) chamam de novo racismo, menos explícito e muitas vezes sem fazer uso da palavra raça. Como que justificando porque considera sua experiência no mundo corporativo com um sucesso, ela disse: “Ao longo da carreira, atendi empresas bastante exigentes. Essas organizações nunca fizeram para minha companhia um pedido assim: ‘Gostaríamos que trocassem a gerente, ou a diretora que negocia conosco, não queremos ser atendidos por ela’. Nunca vivi uma situação dessas. Se tivesse ocorrido, teria ficado sabendo”.

Situações mais sutis não eram refletidas por ela para avaliar se por acaso estão investidas de racismo. Contou que logo quando iniciou na companhia de seguros em que construiu praticamente todo o percurso profissional, um superintendente de recursos humanos lhe falou algo que a deixou perplexa. “Eu tinha sido contratada há apenas dois ou três anos e um dia, numa conversa informal, ele me disse assim: ‘Olha, você só não

chegará à presidência da empresa por duas razões: por ser mulher e por ser negra’. Fiquei com aquela frase ecoando na cabeça. Eu acreditava que tinha entrado numa organização em que o preconceito contra a mulher não existia, senão não teria sido contratada como gerente. Aparentemente o dono da empresa não era preconceituoso, nunca me senti discriminado por ele. Ao contrário, me considerei sempre prestigiada, independente da minha cor. Mas o superintendente de RH me falava aquilo...”. Ela parecia estar diante de um enigma. Mas ao longo do percurso preferiu não enfrentá-lo. “Eu fui muito longe nessa companhia, galguei todos os estágios, com exceção da presidência, e sempre fui muito ouvida”, disse. Mas o recuo do tempo permitiu-lhe avaliar a própria trajetória de forma mais crítica. “Hoje eu sei que certas coisas são veladas. Existem pessoas que são preconceituosas, mas não falam nada abertamente, escondem o racismo para não ficarem expostas. E assim talvez impeçam que alguém chegue a um determinado ponto”. Essa parece ser uma pista interessante para interpretar as experiências que Maria narrou.

O racismo pode ter lhe acompanhado desde a sua entrada na organização. Ela contou que não foi o seu chefe, a quem responderia diretamente, que definiu sua contratação. Um dia então, “este homem, gaúcho, branco” lhe disse assim: “Tu sabes que não fui eu que te escolhi, não é? Mas temos que nos entender!”. E ele sempre fazia alguma crítica a ela, ou ao seu trabalho. Perguntei-lhe com reagia a isso. A resposta de Maria foi a seguinte: “Fazer o que? Nunca fui perguntar pra ele se era racista ou machista, nunca, porque eu não mudaria o modo de ele pensar. Simplesmente trabalhava e pronto, ignorava esse tipo de coisa, fingia que não ouvia os comentários a meu respeito. Nunca comentei com algum colega, ou recorri ao DRH, nunca”. Talvez houvesse ali um preconceito racial, mas como saber? Tudo se passava de forma velada.

Esse caráter velado se manteve na relação que estabeleceu com um dos diretores da empresa, que durante alguns anos foi o seu chefe direto e a quem terminou substituindo. “Ele não me queria na empresa, claramente não me queria lá. Jamais me treinou, orientou ou ao menos teve uma conversa amistosa. Jamais! Sequer se dirigia a mim assim: ‘Bom dia! Você está bem?’. Nunca. Ao contrário, era hostil, solicitava constantemente que se fizesse auditoria no meu trabalho. Acho que o seu sonho era encontrar alguma falha pra justificar minha demissão. Tudo que eu fazia ele... Era uma coisa muito estranha. Sabe o que é você trabalhar por três ou quatro anos com uma

pessoa assim?”. Perguntei-lhe se esse diretor fazia o mesmo com os demais gerentes a quem coordenava. Sua resposta foi negativa. Disse que percebia a diferença de tratamento, que ele era simpático com os outros membros do corpo gerencial, saía para almoçar com eles. Todavia, ela preferia não atribuir isso a nenhum tipo de preconceito. “Eu sempre interpretei da seguinte forma: ‘Ele não gosta de mim. Simplesmente isso. Não gosta porque não gosta. Tem gente que gosta e tem gente que não gosta’. Eu não me apegava a um ponto específico: é porque sou mulher, ou porque sou negra. Mas o certo é que ele não gostava mesmo, tanto que depois de um tempo os próprios acionistas falavam assim: ‘Ele não via com sua cara, hein!’”. Falavam isso justamente porque ele tentava minar o meu nome junto aos acionistas. Nossa! Aquele foi um período muito ruim pra mim”. Ela disse que de certa forma o enfrentava. Perguntei-lhe então como fazia isso, que estratégias utilizava nesse enfrentamento. “Eu respondia muito bem com o trabalho”, ela disse. E complementou: “Eu era dura na queda, era osso duro de roer, quanto mais trabalho tinha, quanto mais os prazos eram apertados, mas eu fazia. E o trabalho era monstruoso, mas eu cumpria os prazos. E quando alguém vinha até a mim pra falar mal dele, eu não acolhia, não dava ouvidos. Durante todo o tempo, foi assim que eu agi. Mas ao recordar esse período..., foi muito difícil, muito ruim, muito triste, muito sofrido”. Ela rememorou um episódio especialmente traumático com esse diretor.

Na sexta-feira o expediente na empresa terminava mais cedo. Eu cumprio o *shabat*, pra mim é um momento sagrado, é um período de descanso. Ele sabia disso e de certa maneira também cumpria o *shabat*. Mas teve uma sexta que quis me atingir. Marcou uma reunião que começou às 16 horas e só terminou depois do início do *shabat*. Fez aquilo deliberadamente para me magoar. Usando o poder hierárquico que tinha, me obrigou a ficar naquela reunião. Não era uma exigência da empresa. Ao contrário, por determinação da presidência as atividades eram suspensas às 16h45min nas sextas-feiras¹⁵⁹. Durante a semana se precisasse ficar até a meia noite eu ficava, já aconteceu de eu dar virote trabalhando, mas na sexta nunca. E naquele dia fui muito atingida pelo gerente administrativo-financeiro, que era muito amigo dele e que fez críticas severas, não só ao meu trabalho, mas a minha pessoa¹⁶⁰. Foi uma reunião horrível, estavam ali cinco gerentes, foi uma coisa muito..., eu fiquei estarecida. Não foi uma reunião de trabalho..., aquilo não era mais uma reunião de trabalho. Não se discutiam objetivos, não se traçavam metas, nada. Foi uma tentativa de me destruir: como gerente, como líder, como pessoa. Uma coisa horrível! Foi horrível aquele dia. Mas tive que passar por cima. Eu pensava o seguinte: “Não vou pedir demissão por causa disso. O meu trabalho é

¹⁵⁹ Ela disse que, embora não fosse judia, desde criança cumpria o *shabat*, costume que adquiriu por meio da leitura da Bíblia. Disse também que muitas pessoas na empresa também cumpriam o *shabat*, até mesmo por influência do presidente que, que embora tampouco fosse judeu, seguia essa prática e a transformou em um traço da cultura da empresa.

¹⁶⁰ Dessa reunião participaram os gerentes subordinados a esse diretor. A maioria deles era homem. Havia apenas outras duas mulheres, ambas brancas.

bem feito, dá resultado, está sendo reconhecido”. Mas sofri uma pressão imensa. Olhando hoje, considero que ele é um homem preconceituoso. Acho que posso dizer isso, com todo o risco que corremos quando julgamos alguém.

Perguntei-lhe se poderia me contar o que lhe falaram na reunião. Ela me disse que não recordava. “Só sei que eu saí de lá chorando... Eu morava perto da empresa, então desci as escadas, nem peguei o elevador, e eu fui embora chorando. Chorei quase a noite inteira, de tristeza. Sabe quando você está muito triste, arrasada com a maneira que te trataram? Eu fiquei assim”, me disse. E complementou: “Mas honestamente não consigo lembrar. As coisas que me magoaram muito eu esqueci. É igual aquele dia que te contei que dormi no chão da casa de minha tia. Lembro da primeira noite, mas esqueci completamente as seguintes, e lembro muito vagamente da casa do Capão Redondo pra onde nos mudamos. Foi tão traumático, que eu esqueci! É a mesma coisa: essa reunião também foi muito traumática pra mim. Acabei apagando da memória”. Mas teve outras coisas que Maria não apagou da memória. Lembra que cada vez que seu chefe era substituído era como se ela tivesse que ser recontratada. “O novo profissional que chegava fazia uma análise apuradíssima a meu respeito, como não fazia de outros gerentes, sabe? Depois admitiam que eu estava no lugar certo. Era uma coisa horrível. Cheguei a ouvir coisas assim: ‘Ela é protegida! Tem alguém aqui dentro que a protege’. Mas eu era protegida de quem? Eu ficava sabendo que havia esse tipo de comentário, mas não dava trela”. Ou seja, sua competência era sempre colocada sob suspeita. E esta desconfiança sobre suas qualidades profissionais explica o fato da sua promoção à diretoria ter sido postergada. Maria conta como transcorreu o processo no relato abaixo.

As oportunidades que surgiram pra mim na empresa vieram sempre com muita dificuldade. Vou te contar aquela que hoje me parece mais evidente. Quando saiu este meu chefe que era o diretor geral, eu não fui promovida em seguida. Estavam buscando alguém para ocupar o cargo, trouxeram então temporariamente um gerente de Belo Horizonte para ser responsável por São Paulo. Ele ficou meses indo e voltando. Quando decidiram efetivá-lo, não aceitou, tinha família em Minas. Aí, o presidente da companhia decidiu recrutar alguém do mercado. Essa seleção durou uns 90 dias, não foi uma coisa assim rápida. Finalmente acharam, contrataram um cara, anunciaram e tal. No dia da posse, ele não apareceu, terminou desistindo. Isso gerou uma grande frustração. Passado algum tempo, contrataram outro profissional, também do mercado. Mas ele não permaneceu nem uma semana. A empresa foi ficando traumatizada com isso. Ainda contrataram outro que também não deu certo. O presidente chegou então um dia pra mim e falou: “Nós vamos deixá-la com diretora interina!”. E naquele período tínhamos um grupo de quase mil funcionários, diretamente na sede, sem contar os escritórios espalhados pelo estado, e a empresa vivia um momento financeiramente difícil, que

demandava reestruturações. Éramos 5 gerentes, aquele profissional que ocupava a gerência financeira não estava mais. Quem ficou no lugar dele foi um senhor, que tinha feito carreira em outras empresas e que era também professor universitário, uma pessoa a quem eu tinha um respeito muito grande. Ele era experiente, consciente e muito diferenciado, culturalmente falando. Eu lhe procurei e lhe perguntei o seguinte: “Agora me colocaram como *gerente* interina! O que o senhor acha que eu devo fazer? Devo sair da minha sala e ocupar a mesa do diretor? Ninguém me falou nada a esse respeito”. Ele me respondeu assim: “Vá. Ocupe aquele lugar, porque ele já é seu! Sente naquela cadeira e faça!”. E foi o que fiz. Só mais tarde me efetivaram como diretora geral.

A resistência do presidente da empresa em admitir sua competência é evidente. Foram quatro tentativas até reconhecerem que ela poderia ocupar a diretoria. Ainda assim lhe colocaram no posto interinamente e não ritualizaram sua mudança de status. Por conseguinte, ela ficou insegura, não sabia se deveria ocupar a cadeira do diretor. É sintomático que tenha dito “*gerente* interina” e não diretora interina quando contou do diálogo que teve com o senhor que lhe aconselhou. Esse lapso de linguagem, um ato falho como dizia Freud, revela que ela não se autorizava a estar no lugar de diretora. O que o presidente e os gerentes diziam, ou disseram sobre ela, lhe abalava. Mas ela não parecia disposta a admitir. “Fiz o meu trabalho com toda a coragem, sem receio... E com um grande apoio de quem estava acima de mim. Não senti que houvesse qualquer preconceito, qualquer... Eu não podia sentir, ocupava o cargo máximo dentro do Estado de São Paulo”. O que ela quis dizer quando, se referindo a algum tipo de preconceito, afirmou: “Eu não podia sentir.”? O significado mais imediato dessa frase parece ser: eu não podia sentir porque não houve. Mas há também outras interpretações possíveis: não podia sentir porque precisava seguir obstinada; não podia sentir porque não deixaria que o racismo e o sexismo lhe paralisassem; não poderia sentir porque não seria possível reagir de maneira conflitual a essa sensação. E Maria dá pistas da pertinência dessas interpretações. “Eu tinha muita garra, considerava a empresa como minha e aí, meu amigo, não tinha limite pro meu empenho”, afirmou, revelando sua intenção de seguir obstinada. “Eu não tinha uma consciência a respeito do racismo nessa época, porque se eu tivesse talvez explicasse muita coisa por aí. Mas não era o que eu fazia. Quando essas coisas aconteciam, ficava me questionando: ‘Onde estou errando? O que é que estou fazendo que não agrada ao meu diretor?’”. Isso fazia com que aprimorasse meu trabalho. Se eu pensasse assim: ‘Não, isso acontece porque sou negra, ou porque sou mulher’, talvez me acomodasse. Então minha ignorância, inconsciente, quanto ao racismo e à discriminação contra a mulher, acabou me ajudando de alguma maneira, me tornou mais bem sucedida”, ponderou, revelando um desejo, também inconsciente, de

evitar que o racismo e o sexismo lhe paralisassem. “Eu gostaria que as coisas acontecessem de forma justa, mas não fazia motim, de forma nenhuma. Então eu sofri...”, desabafou, revelando que não seria possível reagir de maneira conflitual à percepção da presença da discriminação racial ou de gênero. Hoje ela tem uma visão bem mais aguda das coisas. “Na verdade não era pra eu ter sido a diretora geral. Olhando retrospectivamente vejo isso com clareza. Fui a única mulher a chegar a essa posição na empresa. Não houve nenhuma antes de mim e atualmente também não há mulher em cargo diretivo, nem negra, nem branca. O mundo corporativo pertence aos homens. Eles se protegem, formam uma espécie de clube, já têm lugar marcado. Mas pra mulher? Nossa! Entram tantos fatores e tantas análises antes de se dar à mulher um cargo deste”.

E mesmo depois que consegue o cargo, o sexismo não dá trégua para a mulher. Vanda contou que já como diretora comercial prospectou uma empresa no interior do estado de São Paulo que poderia vir a ser um cliente muito importante. O dono dessa empresa solicitou então uma reunião com o presidente da sua companhia. Avisou a seu superior e então foi marcado um almoço de negócios. No dia do encontro foram de helicóptero: o presidente, seu assistente e Vanda. Ela estava de saia, mas não se tratava de saia curta, que ressaltou nunca usar. Em um momento da viagem, seu superior lhe perguntou assim: “E essas pernas bonitas?”. Ela então respondeu: “Se eu soubesse que iria entrar no seu helicóptero hoje, teria vindo de calça comprida!”. Disse isso com um leve sorriso para não criar constrangimento. Sempre procurou ter tato para sair de situações delicadas com essas.

Enfim, o racismo e o sexismo marcaram sua experiência, ainda que fosse difícil provar a sua presença. “Quando eu tinha que selecionar pessoas, encontrei, acima de mim, quem fizesse observações quando aprovava alguma garota negra. É como se me aceitassem na empresa, mas só eu, mas ninguém”, afirmou. Perguntei-lhe quais tipos de observações lhe faziam. Ela me disse que eram questionamentos do tipo: “Você está convicta de que fulana é a pessoa mais indicada?”. “E sobre aquela candidata”, acrescentou, “se fazia muito mais questionamentos do que sobre qualquer outra”. Ressaltou que nestas ocasiões não levantava a questão racial, “não ia pro confronto em relação a isso”. Mas percebia que havia preconceito, o que lhe trazia insegurança. “A decisão final da contratação era minha, mas ficava indecisa. Qualquer falha da pessoa eu poderia ser

cobrada. Estava sozinha, sem apoio. Era sutil, mas isso existia, eu percebia, até porque nas outras gerências nunca contrataram moças negras”. Concluiu então afirmando o seguinte: “Trabalhei sempre em ambientes onde realmente não existiam profissionais negros, não nessa esfera, nos postos executivos”.

Voltemos a Rita. Conforme apontei em sua breve apresentação no início deste capítulo, ele ponderou: “Pode até ser que existisse preconceito e eu não percebesse. Mas acredito que não. Não houve nada nesse sentido, não posso falar que houve. Não houve. Se alguém me discriminasse eu perceberia”. Será que perceberia mesmo? Ou melhor: será que queria perceber? Aparentemente simples, essa pergunta, insistentemente repetida nessa tese, é complexa, afinal, como sugeriu Michael Hanchard (2001: 23): “Os efeitos mais perniciosos da democracia racial nos brasileiros não brancos que não são ativistas [...] são as múltiplas dificuldades que eles têm para distinguir os atos racistas de outras formas de opressão”.

Quando o assunto se dirigiu mais especificamente para o percurso profissional, ela relativizou sua certeza inicial. Mas foi, sobretudo, a questão de gênero que apareceu. “Como te contei, eu perdi a direção de uma unidade de negócio da empresa. Mas não foi tanto pelo fato de ser negra, mas sim por ser mulher”. Disse que essa era uma característica do Grupo. “As mulheres só vieram a assumir posições de direção muito recentemente. E assim: bem poucas. Na verdade me tornei diretora no ano passado e tem uma colega que foi promovida há dois anos. Só nós duas conseguimos chegar nesta posição”. Insisti um pouco mais, perguntei se dentro da empresa ou na sua dinâmica externa nunca tinha se deparado com o racismo. Sua resposta parecia definitiva: “Não. Com meus superiores nunca tive problema. Se tivesse, não teriam me dado oportunidades. Dentro da empresa não teve. Já com fornecedores... Eles ficavam surpresos quando me encontravam, não imaginavam que era uma negra que estava do outro lado da linha quando falávamos por telefone”. Contou um evento que lhe marcou especialmente. Numa determinada época assinava os cheques da empresa pra liberar pagamentos. Eram muitos cheques por dia. Certa vez foi a agência bancária para resolver um problema pessoal. A funcionária que lhe atendeu no caixa reconheceu sua assinatura e então lhe perguntou surpresa: “Nossa! É você que é Rita?”. Disse que jamais se esqueceu da cara de espanto que a moça fez e indagou: “Porque ela fez esse ‘Nossa!’? Esse ‘Nossa!’ dá a impressão de que tinha algo surpreendente”. Sim, havia

algo surpreendente. E esse algo era a sua cor. Não era esperado que uma pessoa negra ocupasse uma posição como aquela. “Se eu fosse branca, ela não se espantaria. Pelo meu nome já sabia que era mulher. Se fosse homem seria Rito! (risos). Então nesse momento sim, senti que as coisas não são tão naturais assim”.

Rita contou também que já sentiu a presença do preconceito enquanto consumidora. “Já aconteceu muitas vezes de eu entrar numa loja, ficar olhando um produto e de repente a vendedora falar assim: ‘É muito caro!’. Eu saía da loja e a deixava falando sozinha”, afirmou. E acrescentou: “Hoje isso já não existe. Mas até pouco tempo atrás era forte o preconceito”. Mas logo em seguida, ponderou: “Na verdade hoje ainda existe. Outro dia mesmo entrei numa loja chique de um shopping especializado em casa e decoração e as vendedoras que estavam sentadas nem se aproximaram. Terminei falando diretamente com a gerente”. Em concessionária de automóvel também é comum esse tipo de coisa acontecer, destacou. Recordou em seguida que recentemente foi a uma churrascaria com a família e se sentiu discriminada. O tempo que deveriam aguardar para entrar era de cerca de 40 minutos, lhe informaram, mas os garçons sempre passavam nas mesas de espera perguntando se as pessoas queriam um aperitivo. No entanto, circulavam por essa área do restaurante, conversavam com os demais clientes e ignoravam sua família. Ela levantou disfarçadamente, foi até o *maître* e perguntou se havia algum problema com a sua mesa. Lembra que faltavam apenas 5 ou 10 minutos de espera e que eram a única família negra presente na churrascaria. “Isso ainda existe hoje, é perceptível”, concluiu.

Mas se é perceptível na relação com fornecedores, ou em situações de consumo, será que realmente nunca apareceu na dinâmica interna da empresa? “Dentro do Grupo, nunca vivi uma situação de racismo na relação com um funcionário, um colega, um chefe. Até hoje não! É o seguinte: se você se dá ao respeito, você é respeitada. Então, nunca houve”. Mas como aponte antes, sua fala era sempre permeada por uma dúvida que nutria em relação a si mesma, a sua atenção para perceber situações desse tipo no cotidiano de trabalho. “Eu não sei se era eu que não estava atenta. Talvez não quisesse ver. É um fato que ao longo da minha carreira isso não me preocupava. Eu tinha uma meta: queria crescer na empresa. Então fazia meu trabalho e nunca me perguntei se havia preconceito”.

As situações em que pairavam dúvidas lhe rondavam. Recordou que uma vez quando foi promovida a gerente, um analista lhe boicotava. Acredita que ele gostaria de ter sido promovido e não aceitava ter uma mulher como chefe. Ela tinha sete funcionários sob sua responsabilidade, todos homens. Disse que o comportamento dele era acintoso. “Eu passava a noite tentando desmanchar os boicotes que ele fazia. A situação chegou a um ponto insustentável, não conseguia mais executar meu serviço, pois ele não me passava as informações que solicitava. Tive que levar ao conhecimento do meu chefe. O presidente da empresa terminou transferindo o cara pra outro departamento. Olhando retrospectivamente, acho que esse boicote dele era por eu ser mulher e ser negra. Se fosse um homem acredito que ele não faria o que fez. Mas eu não tinha como provar”.

Segundo ela, houve apenas uma situação que chegou mais perto de evidências mais concretas. Aconteceu bem recentemente, quando já era diretora de recursos humanos. Surgiu uma vaga de gerência em uma das empresas do Grupo. O responsável da área lhe solicitou que recrutasse uma pessoa do mercado. Mas Rita pensou numa funcionária da casa. Virou então pro seu colega e perguntou: “Não poderia ser fulana? Ela já tem um bom tempo conosco”. Tratava-se de uma mulher negra. O colega demonstrou desconfiança: “Vou pensar”, lhe respondeu. Alguns dias mais tarde Rita voltou a contatá-lo e sentindo a resistência argumentou: “Olha, de acordo com nosso regulamento, quando aparece uma vaga deve-se primeiramente fazer um recrutamento interno, só depois de esgotadas as possibilidades passa-se a uma seleção externa. Estou te apresentando uma candidata que atende ao perfil e você está me pedindo pra eu desconsiderar e ir direto ao mercado! Creio que temos que dar a oportunidade para esta moça e se por acaso ela não for aprovada nos testes ou na entrevista, mudamos de estratégia”. “Só assim ele aceitou”, afirmou, ressaltando que se tratava de uma profissional muito competente. Advertiu-me que poderia ser branca, amarela ou verde, não importaria, indicaria seu nome porque era muito preparada e comprometida. “Chegava a trabalhar mais de 12 horas e uma vez foram tirá-la de suas férias na praia para fazer um trabalho que o vice-presidente queria. Havia diretor, gerente, coordenador, mas foram buscá-la, uma analista, pra fazer o trabalho. Quer dizer: sabiam que ela é competente, mas no momento da promoção não reconheciam isso?”. A promoção terminou acontecendo, mas a história não acabou aí. Um dia o diretor do chefe direto dessa profissional lhe procurou. Disse-lhe que seu subordinado sabia que Rita era responsável pelo código de ética da empresa e estava preocupado. “Ele pensava

assim: ‘A moça é negra, como Rita; se vier uma denúncia pelo canal de ética, o que pode acontecer comigo? Rita vai ser mais dura no tratamento da questão!’. Eu disse simplesmente o seguinte pra esse diretor: se ele está pensando assim é porque não me conhece. Nessa função, eu tenho que ser justa. Daí ele veio com desculpas: ‘Não Rita, imagina!’. Ficou todo sem jeito, mas eu insisti. Disse assim: ‘É o critério de justiça que me move e tenho um padrão de atuação: recebo uma denúncia, ouço as partes envolvidas, converso com o departamento jurídico, só então analiso a situação. Não se trata de uma coisa sem critério. Sou imparcial e aliás na maioria das vezes nem sei se quem está fazendo a denúncia é negra ou branca, homem ou mulher’. Ficou uma situação chata”.

A estratégia utilizada por Rita para fazer face às situações de racismo e sexismo que surgiram ao longo do seu percurso profissional foi a mesma das demais entrevistadas. Tratou-se de uma estratégia defensiva, marcada por um investimento forte no trabalho como forma de diferenciação, uma blindagem para não ver situações de preconceitos e discriminação racial e a fuga do conflito quando não pudesse deixar de enxergar essas situações. Penso que a presença dessa estratégia já tenha ficado evidente. Vejamos, porém, o que ela nos diz à respeito.

Começamos pela dedicação intensa ao trabalho. Uma frase de Rita a esse respeito, já no final da nossa conversa revela claramente seu movimento. “O que aconteceu foi o seguinte: sempre procurei me superar. No período em que fui responsável pela análise de contas, enquanto outro profissional analisava uma conta, eu analisava vinte, percebe? Sabe aquele trabalho que te pedem na sexta-feira às 18h para entregar na segunda às 8h? Pois é! Você pega? Cumpre o prazo? Quando vai fazer? Tem que usar o final de semana, não tem outro jeito. Eu pegava. E na segunda-feira pela manhã mostrava o trabalho pronto. Então minha postura sempre foi essa”. Ademais, acrescentou que não saía da sua sala para uma reunião sem estar totalmente preparada: “Tenho que mostrar muita segurança”.

A blindagem fica evidente quando, também ao final da entrevista, após ter contado tantas situações nas quais ao menos pairava no mínimo uma dúvida sobre a presença do racismo, ela concluiu de forma aparentemente definitiva: “Considero o Grupo machista, porque só agora as mulheres, apesar da competência, conseguiram chegar a posições de

direção. Logo posso dizer que se trata de uma empresa, racista não, mas machista sim”. Apresentei-lhe então minha trilha interpretativa sobre a estratégia utilizada pela primeira geração de executivos negros na construção do percurso profissional e perguntei a sua opinião. Ouvi então o seguinte comentário: “Concordo plenamente com sua hipótese, ela faz total sentido. Inclusive te falo o seguinte: como somos poucos executivos negros no mundo corporativo, ficamos isolados ao longo do tempo, nem nos conhecemos. Eu mesma só vim a conhecer alguns negros que têm histórias de vida parecidas com a minha agora, nos últimos dois anos, por conta de entrevistas para revistas e jornais que fui convidada a dar e então li as matérias publicadas depois”. Seja como for, hoje Rita se mostra mais atenta à presença da questão racial na sua trajetória profissional. Ela concluiu a nossa conversa com o relato abaixo.

Outro dia recebi uma jornalista para uma entrevista. Ela virou para mim e falou assim: “Ah, mas eu queria uma executiva com cabelo de trancinha e não sei o que...”. Eu lhe respondi imediatamente o seguinte: “Olha, não posso falar pelas outras, mas da minha parte, penso que nesse cotidiano corrido que é o da mulher executiva, o cabelo curto ou alisado é muito mais prático, pois você pode fazer qualquer penteado rapidamente”. Acho que ela imaginava que a executiva negra fosse uma coisa exótica, tinha que estar vestida com bata africana e tal.

Gênero, trabalho e família nas narrativas das executivas negras

Há ainda outro aspecto que evidencia a interseção entre raça, classe e gênero na vida dessas executivas negras: o casamento. Em suas narrativas, todas elas relataram as dificuldades que marcaram suas histórias nesse campo, bem como as formas como lidaram com essas dificuldades. Mara foi casada durante 9 anos com um homem negro, mas se separou. “Eu trabalhava intensamente durante a semana e no final de semana meu marido só saía com os amigos. Não deu certo, resolvi me divorciar. Isso foi em 1979, numa época em que as mulheres não tinham esse peito de se separar dos maridos. Tínhamos um filho e entre o momento que pedi a separação e a concretização do divórcio, foram dois anos terríveis. Mas enfim deu certo e após algum tempo conheci meu segundo marido, mais claro. Ele era super companheiro, nós vivemos 20 anos juntos e tivemos dois filhos, até que ele faleceu, 9 anos atrás.

Rita não se separou do esposo, negro, mas enfrentou dificuldades. Nem sempre seu companheiro compreendia sua dedicação intensa ao trabalho. O problema maior não

estava na distribuição das tarefas domésticas. Essa questão ela resolveu a partir da própria organização do seu arranjo familiar. Foram duas tias e sua mãe que lhe ajudaram com a educação dos filhos. “Eu só pude me dedicar intensamente à carreira porque tinha minhas meninas guerreiras em casa. Elas disponibilizaram o tempo delas pra cuidar das crianças. E eu dava toda autonomia pra elas: levavam pra médico, davam limites, eu só intervinha em situações mais graves”, apontou. Sua dificuldade maior, portanto, não estava aí. Contou que conheceu o esposo aos 15 anos, quando estavam no ginásio. Namoraram 10 anos antes de casar, mas ela deu continuidade aos estudos, completou suas duas formaturas, e ele parou. Só bem mais tarde, depois que o primeiro filho estava entrando na escola, o marido decidiu ingressar no ensino superior. Isso traria conseqüências para o casal. “Fomos parar em uma psicóloga pra acertar essa parte. E não foi somente ele que teve que aprender a lidar com essa situação, eu também precisei me rever. Acho que em algum momento devo ter jogado na cara dele a nossa disparidade salarial e isso deve ter ofendido. Foi difícil, mas conseguimos acertar e hoje não há mais atrito. Ele me ajuda muito e inclusive sempre que não posso levar minha mãe ou minhas tias pra médico, essas coisas, ele se disponibiliza”. Ainda assim, ela procura tomar cuidados para não criar situações melindrosas, como fica evidente no relato abaixo.

Teve momentos em que o convidei para ir a eventos ligados ao mundo corporativo. Eu falava assim pra ele: “Você tem que estar comigo e ter orgulho da sua esposa!”. Recentemente houve uma cerimônia da empresa que aconteceu na Sala São Paulo e fui a responsável pela organização. Ainda bem que saiu maravilhoso, o principal acionista do Grupo fez muitos elogios. Depois me contaram que uma pessoa da empresa que nos conhece virou pra ele e perguntou: “Está gostando da festa?”. Ele respondeu que estava linda. Então essa pessoa lhe disse o seguinte: “Pois dê os parabéns a sua mulher, porque foi ela que fez tudo isso acontecer!”. Diz que ele se emocionou, até chorou. Essa história me foi contada depois, eu nem vi. E nem falei pra ele que me contaram, pra não constranger.

Maria teve dificuldades maiores do que Rita pra lidar com o constrangimento que seu crescimento profissional causava ao primeiro marido, negro, mas não teve a força de Mara para romper a relação. “No meu primeiro casamento, embora eu já trabalhasse quando nos conhecemos, no fundo no fundo ele nunca aceitou completamente a minha carreira, esse crescer, esse progredir constante que foi acontecendo comigo. Havia um apoio aparente, mas na realidade aquilo causava a ele uma grande frustração! Só fui perceber tudo isso com clareza bem mais tarde, pois quando estava ali, presa no

cotidiano, não via daquela maneira. Depois, quando você se distancia, analisa, aí passa a compreender melhor, não é?”, apontou.

O casamento durou 11 anos, mas embora a relação se deteriorasse a cada dia, ela não teve coragem de enfrentar o divórcio, especialmente pelo fato de ter duas filhas. “Eu não admitia um lar desfeito, não estava preparada psicologicamente para ter uma família desmontada. Então fazia o máximo que podia pra manter a relação e a decisão de sair de casa foi dele. Uma decisão que não compreendi no início, mas que me libertou”. Segundo ela, o rompimento não veio por uma insatisfação dele por considerar que ela se dedicava demais à carreira. “Eu te digo que a separação não se deu por conta do meu trabalho, porque jamais abandonei a administração do lar. Desde o começo do casamento, era eu quem fazia as compras, quem tratava com a senhora que ajudava em casa, que organizava o cardápio da semana, preparava o almoço no final de semana, cuidava da roupa dele, tudo. E me causava muita satisfação saber que entrei nesse novo núcleo familiar cumprindo o meu dever, representando os diversos papéis que uma mulher tem”, afirmou, revelando a incorporação dos lugares de gênero que marcavam a maioria dos casais naquele período.

Se não foi esta a razão da separação, qual teria sido? Maria apontou que logo no início do casamento começou a ter decepções com o seu companheiro. “Decepções quanto à fidelidade, à honestidade, ao aspecto financeiro”. Disse que quando sua primeira filha nasceu, estava amamentando num sábado pela manhã quando de repente bateram na porta. Seu marido foi atender, trocou poucas palavras com a pessoa e pronto. Perguntou-lhe quem era e ele desconversou. Sentiu que mentira, mas não forçou. Passados alguns dias, um primo, que era seu fiador no contrato de locação veio lhe falar que havia sido intimado pelo cartório, pois o dono do imóvel estava sem receber os aluguéis há seis meses. Havia uma ação de despejo em andamento. Ela descreveu sua reação da seguinte forma: “Aquilo foi um choque tão profundo... Eu vi repetir na minha vida adulta a história que passei na adolescência quando minha família saiu fugida pro Capão Redondo”. Mas o fato de ter revivido aquele trauma não foi suficiente pra que Maria enfrentasse o divórcio. Ela fala sobre isso no relato abaixo.

Eu tinha todas as razões pra romper aquele casamento, todas as razões, havia muitas coisas escusas na vida dele, mas eu não conseguia. Vou te contar uma coisa:

nos últimos dois anos que vivemos juntos, já estava uma situação insustentável, um colega advogado virou pra mim e disse assim: “Olha Maria, vou te falar uma coisa, não me pergunte o porquê, pois não posso te dizer, mas não deixe mais suas filhas saírem com o pai delas”. Esse colega era um senhor respeitável. Aquilo era difícil pra mim, porque às vezes ele saía de manhã com as meninas pra dar uma volta, como é que eu poderia evitar isso? Nós já estávamos num período de separação, pra dizer a verdade ele já havia pedido o divórcio e eu tentava reatar, levei um ano inteiro dizendo insistentemente não, até que adoeci profundamente e tive que pedir a minha mãe pra ficar em casa com minhas filhas pra eu poder passar uns dias numa clínica onde me curei. Minha imunidade havia sido abalada e eu tinha pegado uma doença rara. Mas graças a Deus me recuperei e então decidi aceitar o divórcio. Frustra ter um casamento rompido? Claro que frustra. Não me preparei pra isso, mas essa é a minha história.

Maria refez sua vida após a separação, criou suas filhas, ambas já formadas e realizou um segundo casamento, com um homem branco. Mas a sua história lhe trouxe dificuldades suplementares na construção da carreira. “Eu gastei muito mais energia pra chegar aonde cheguei do que teria sido necessário se o lado familiar fosse ajustado. Sei o quanto foi difícil! Tem horas que nem acredito que trabalhei tanto... Se tivesse uma estrutura familiar adequada, poderia ter ido ainda mais longe”, apontou.

Esse receio de que o casamento atrapalhasse os projetos profissionais também aparece na narrativa de Vanda. “Pra você ter uma idéia da minha busca pela independência, da minha vontade de crescer, nunca tive uma preocupação muito grande de me casar, tanto que só me casei com 44 anos. Na verdade sempre namorei, não encontrei problema dessa natureza. Eu tive vontade de me casar, mas aí o contexto familiar mudou: meu pai faleceu e minha irmã mais velha já tinha casado e saído de casa. Passei a ser o esteio da família e desde então me concentrei na vida profissional, sobretudo depois que comecei a ter uma ascensão”. Ela contou que muitas vezes entrava no serviço 7 horas e só saía às 22h. “E não me cansava, em hipótese alguma”, disse. Acrescentou que era muito bem vista na organização por conta disso. Obviamente havia um preço a pagar. “A minha vida social se restringiu muito, passou a se limitar aos colegas de trabalho”, reconheceu. O tempo que dispensava com a família, mudar de casa, comprar móveis, fazer mercado, somado à dedicação intensa ao trabalho não lhe deixava muito espaço para pensar em construir um relacionamento. “Eu apostava na carreira e estava me sentindo muito bem, até porque observando alguns casamentos a minha volta, de algumas amigas, pensava: ‘Não quero ninguém que possa tolher minha vida profissional’. O casamento poderia ser um obstáculo, essa era a realidade”.

Procurei explorar um pouco mais em nosso diálogo essa visão que ela tinha do casamento como um entrave. Perguntei-lhe então: quando você afirma que não queria que ninguém tolhesse sua vida profissional, revela um receio de que isso acontecesse, não é mesmo? Poderia falar um pouco mais sobre isso? Sua resposta pode ser percebida na narrativa abaixo.

É que naquela época, quando a mulher se preocupava com os estudos, quando ela queria construir uma carreira, os homens tinham medo. E eu pensava assim: “Cheguei até aqui, quero crescer ainda mais e não vou deixar que alguém me diga que não posso trabalhar em determinado horário, que não posso ir a tal reunião”. E olha que nesse ínterim, aconteceram algumas paixões, aquela coisa de passar o dia pensando numa pessoa, de dar uma vontade grande de estar com ela. Mas eu separava as coisas, não esquecia a ascensão profissional. Ela era importante demais pra mim. Minha preocupação não era a dupla jornada de trabalho. Ela cansa, é verdade, mas acho que até gostaria de chegar em casa e preparar as coisas pro meu companheiro. Não era esse meu receio. Meu medo era encontrar um cara obtuso, que não entendesse as saídas com os colegas de trabalho, que eram por vezes por lazer, mas que na maioria dos casos eram obrigações de trabalho. Por exemplo: o meu chefe era homem e freqüentemente nós íamos a determinados eventos juntos. Muitas conversas com representantes sindicais mesmo aconteciam em jantares. As reuniões da FIESP que te falei, não tinham hora pra terminar, não dava pra prever a que horas você sairia de lá. Ora, esse meu chefe era casado e a mulher dele entendia suas obrigações, mas será que meu marido entenderia? Eu não iria admitir de maneira nenhuma que de repente alguém me dissesse assim: “Como é que você vai jantar a essa hora?”, ou “Mas você vai ficar nessa reunião até meia noite! Você não tem marido em casa não?”. Não admitiria isso, percebe?

Ademais, Vanda apontou outra questão como uma barreira adicional ao casamento. Ainda que tenha tido alguns relacionamentos com homens brancos, eles não representavam as possibilidades mais concretas de matrimônio para as mulheres negras. Dado à ideologia racista, que define a brancura como símbolo de beleza, muitos homens brancos terminavam não se casando com mulheres negras. Mas a ideologia racista não colonizava apenas os homens brancos. Os negros também eram afetados por ela. “Todos os negros que estavam na mesma direção que eu tinham uma preocupação muito grande naquela ocasião de se casarem com brancas. Era aquela história de melhorar a raça... Então assim: as mulheres negras da minha faixa etária que conheço, e que são bem sucedidas, estão solteiras! Ou seja: o casamento para a mulher negra era difícil”. Por tudo isso Vanda terminou se casando apenas quando já tinha 44 anos. Embora sua reflexão a esse respeito parecesse tranqüila, o relato abaixo mostra que suas escolhas também foram marcadas por sofrimento.

Aos 44 anos eu ponderei que já tinha feito bastante pela minha carreira. Não pretendia encerrá-la, queria seguir trabalhando, mas também queria encontrar alguém que eu pudesse deitar no colo. Sabe, tem algo duro que fui percebendo na minha caminhada: quando você começa a tomar conta de tudo, as pessoas passam a te considerar completamente forte e acham que você nunca vai ser frágil. E não é bem assim! Então, independente de eu ser muito profissional, também existia meu lado humano. E a partir do momento em que comecei a tomar conta da família, que tive uma ascensão profissional, todos me viam como uma fortaleza. Mas por dentro havia uma Vanda que, em determinados situações, também sentia necessidade de colo. Havia uma Vanda que se questionava assim: “Quando é que vou pensar em mim? Quando é que vou encontrar um companheiro em quem possa recostar no ombro e chorar?”.

“Foi aos 45 minutos do segundo tempo que eu reverti o jogo”, me disse, falando do seu encontro com o atual companheiro, a quem conhecia desde a juventude e que havia se separado da segunda esposa. Perguntei-lhe então se o fato de não ter filhos não representava pra ela uma espécie de frustração. Seu primeiro impulso ao me responder parecia não deixar sombra de dúvidas. “Não! A maternidade nunca foi uma questão para mim”. Porém, na continuação da conversa deixava transparecer as contradições que inevitavelmente marcam a vida dos sujeitos, presos que estão a tramas mais complexas do que uma resposta impulsiva é capaz de revelar. “Não que não tivesse vontade de ser mãe, acho que toda mulher tem, e eu adotei os meus sobrinhos como meus filhos”, me disse, para em seguida complementar que não teve coragem de partir para uma produção independente, como fizeram algumas amigas. “Eu não concebia a idéia que meu filho não tivesse um pai presente, não admitia um ‘X’ marcado no campo ‘Nome do Pai’ na certidão de nascimento, ou simplesmente um: ‘pai desconhecido’. Isso não entrava na minha cabeça”. Considera então que não foi mãe porque não se casou na idade em que poderia ser mãe e, embora os avanços da medicina lhe permitissem pensar na idéia no momento em que finalmente casou, acreditou que isso traria muitas preocupações para a sua própria saúde e a do bebê. Resumiu a história retomando um tom de simplicidade: “A maternidade não representa uma preocupação pra mim. Não tive filhos quando era mais jovem, porque não estava casada e nem pensava em casamento. E também jamais teria um filho, sem ter um marido”. Tudo parecia ter sido bem elaborado por ela, não deixando marcas; simples assim. A simplicidade da fala contrastava, entretanto, com a complexidade do gesto. No dia em que conversamos sobre esse assunto, Vanda, que me concedeu as entrevistas em sua casa, acariciava maternalmente em seu colo uma boneca negra que “decorava” uma das cadeiras da sala.

Conclusões Parciais

Iniciei esse capítulo fazendo referência a idéias de Judith Butler (2003) e de Avtar Brah (2006) sobre a intersecção entre raça, classe e gênero. Inspirado nesta última, e especialmente no que me havia dito anos atrás Maria de Lourdes Siqueira, defini como estratégia narrativa deste capítulo a descrição da especificidade dos meus encontros com quatro mulheres negras que desenharam trajetórias profissionais no mundo corporativo. Considero que esta tenha sido uma escolha acertada. A riqueza contida em suas vidas não apenas me tornou mais humano, e que por si só já justificaria minha empreitada, como também me permitiu refletir sobre as questões colocadas por Avtar Brah, algo necessário sendo este texto uma tese de doutorado. O que posso dizer então sobre as interconexões entre racismo, gênero e classe a partir dos percursos das mulheres com quem conversei?

Para responder a essa questão, retomo inicialmente o texto de Avtar Brah (2006). Suas reflexões serão a base para meus comentários. “Não existimos simplesmente como mulheres, mas como categorias diferenciadas, tais como ‘mulheres da classe trabalhadora’, ‘mulheres camponesas’ ou ‘mulheres imigrantes’. Cada descrição está referida a uma condição social específica. Vidas reais são forjadas a partir de articulações complexas dessas dimensões” disse (p. 341). As categorias citadas por ela fazem referência prioritariamente a posições socio-economicamente subalternas: trabalhadoras, camponesas, imigrantes¹⁶¹. Mas e quanto àquelas que, originárias das classes populares, tornaram-se mulheres executivas, cruzando com o racismo em suas biografias e na construção de seus percursos de trabalho? “Classe assinala certas comunalidades de resultados sociais”, aponta Brah, mas se “articula com outros eixos de diferenciação como o racismo [...] no delineamento de formas variáveis de oportunidades de vida para categorias específicas de mulheres”, adverte (p. 342). Essa me parece uma advertência importante para uma pesquisa, como esta que desenvolvi, que pretende questionar uma das premissas da democracia racial brasileira: a condição de subalternidade em que se encontra o negro no Brasil se deve a uma questão de classe e não a uma questão racial. Mas é possível separar raça e classe quando se pretende analisar como se produzem e se reproduzem as desigualdades?

¹⁶¹ É verdade que a imigrante pode não ser subalterna do ponto de vista sócio-econômico, mas é sobretudo o caso das desigualdades das imigrações que se produzem nas novas diásporas do capitalismo transnacional que constitui o centro das reflexões de autores pós-coloniais com Avtar Brah.

As mulheres com quem conversei foram experimentando uma mobilidade social ascendente, mas nem por isso deixaram de ser sujeitos marcados por raça. As situações de preconceito e discriminação racial estiveram presentes em suas experiências no mundo corporativo, ainda que negassem. Isso as aproxima dos executivos cujas narrativas biográficas e trajetórias profissionais apresentei no capítulo anterior. Conforme dito anteriormente, tal como eles, elas construíram uma estratégia defensiva para lidar com o racismo no cotidiano de trabalho. E dessa estratégia faz parte a negação do racismo. Ao iniciarmos nossos diálogos, Maria, Vanda e Rita disseram-me que não perceberam nenhuma postura de preconceito, nem tampouco algum comportamento discriminatório. Tal como Sandro, dentre os executivos negros, somente Mara reconheceu abertamente a presença do racismo em sua caminhada logo no início da conversa. Talvez isto se deva ao fato de que a sua experiência foi aquela em que a racialização se deu de forma mais evidente e mais cruel.

Mas cabe lembrar que, como afirmaram Michel Crozier e Erhard Friedberg, cujas idéias são resenhadas no primeiro capítulo, dizer que o ator age estrategicamente não significa acreditar que sua ação seja sempre consciente e planejada. “Seria ilusório e falso considerar seu comportamento como sempre refletido, isto é, mediado por um sujeito lúcido calculando seus movimentos em função de objetivos fixados na partida (Crozier e Friedberg, 1992: 55). Todavia, se a estratégia não é sempre o resultado de um comportamento refletido de um sujeito que calcula seus movimentos, não deixa de ser perfeitamente concluído pela intenção de defesa, tal como um reflexo de proteção corporal (proteger o corpo com as duas mãos para amortecer um tombo), que, da mesma forma, não é nem consciente nem preparado. Por essa razão Herreros (2008: 50), cujas reflexões a respeito também apresentei no primeiro capítulo, aponta que um comportamento pode ser considerado como estratégico “na medida em que, ao ser lido retrospectivamente, encontra-se nele sentido, mesmo se este sentido não emerge necessariamente ao seu autor no momento em que este lhe colocava em marcha”.

Essas são advertências fundamentais para compreender a estratégia utilizada por minhas interlocutoras para fazer face à presença do racismo em suas experiências no mundo corporativo. Essa condição ambígua do comportamento estratégico do ator, ao mesmo tempo provido de sentido e não necessariamente consciente, é percebido de forma clara

na narrativa de Maria. Conforme dito acima, ela disse que a questão racial não lhe preocupava, que ignorava qualquer situação que pudesse parecer uma manifestação de racismo ou de sexismo. Todavia, olhando retrospectivamente, fez a seguinte avaliação: “Hoje penso que esta foi uma proteção que criei para mim mesma. Ela fez com que eu não perdesse o foco. Se eu tivesse me envolvido com a questão racial naquela época, poderia ter me dispersado e talvez não construísse a carreira que construí”. A ambigüidade do comportamento estratégico se evidencia também no seguinte relato de Rita: “Eu não sei se era eu que não estava atenta. Talvez não quisesse ver. É um fato que ao longo da minha carreira isso não me preocupava. Eu tinha uma meta: queria crescer na empresa. Então fazia meu trabalho e nunca me perguntei se havia preconceito”.

Mas a estratégia defensiva para lidar com o preconceito e a discriminação racial no mundo corporativo utilizada por indivíduos que compõem a primeira geração de executivos negros comporta outros dois movimentos. A sua negação, ainda que inconsciente, é complementada pela dedicação intensa ao trabalho e pela fuga do conflito nos casos em que o racismo se mostrava de forma muito evidente, sendo impossível não enxergá-lo. As narrativas que reconstruí com as mulheres entrevistadas são plenas de exemplos que evidenciam o primeiro desses movimentos. Mara me disse que sempre trabalharam “arduamente”, “de maneira ensandecida”, fazendo expedientes de “14 a 16 horas por dia”, diferente de seus/as colegas e superiores que trabalhavam o horário estabelecido e não mais que isso. E assim com ela, as demais também se dedicaram demais ao emprego. A esse respeito Vanda contou que acreditava que tinha a obrigação de provar que era uma profissional competente não só para pessoas que porventura quisessem lhe prejudicar, mas também para os que apostavam nela. E por isso precisava “fazer tudo direitinho, tudo bonitinho”.

Esta colocação de Vanda, relativa ao capricho no desempenho das tarefas, que marca as trajetórias de todas elas desde os tempos de escola, parece revelar, tal como no caso dos executivos negros, a influência da mensagem da Frente Negra Brasileira: orgulho da raça. E isto talvez porque elas, da mesma maneira que seus equivalentes homens, foram criadas nos anos 1950/1960 por pais cujas infâncias provavelmente foram marcadas pelo discurso racial da FNB. Talvez isso explique o fato de Rita lembrar que sua avó, mesmo ficando viúva cedo e lidando com dificuldades sócio-econômicas, deu estudo

aos oito filhos. Ainda que “naquela época, anos 1930/1940”, fosse “muito difícil conseguir algo mais do que o primário”, ao menos isso todos tinham e mais tarde sua mãe, mesmo sendo mãe solteira, fez questão que ela completasse o ginásio. Ademais, ela assinalou que sentia haver em casa um orgulho pelo fato daquela “família negra” está alcançando um “sucesso econômico”. Pode explicar também a percepção de Vanda de que seus pais falavam da questão racial para os filhos, não tanto para que tomassem consciência de sua negritude de forma mais afirmativa, mas para que se defendessem, não deixassem que “pisassem” neles por serem negros. Assim, não deveriam fazer nada errado, para não dar motivo pra ninguém ficar falando. Vale lembrar ainda que, embora Maria tenha dito que a família não tratava da questão racial em casa, percebe-se em sua narrativa que a dedicação aos estudos e o esmero profissional foram uma constante. Apenas Mara foge desse padrão. Seus pais parecem não ter ouvido a boa mensagem transmitida pela *Frente*, não tinham orgulho da raça. Conforme dito acima, para a mãe, branca, “preto era ladrão” e “mulher negra era prostituta”. O pai se omitia. Conseqüentemente, a garota “achava que não era bom ser negra”. Ademais é relevante retomar a relação de Mara com o seu pai que, segundo ela, não procurava prover-lhe das mínimas condições para que melhorasse seu desempenho escolar e nem a estimulava para os estudos. Ora, essa postura paterna se chocava frontalmente com a crença da FNB, que via na educação senão a única, ao menos uma das principais maneiras do negro evoluir, integrar-se a vida nacional e conseguir oportunidades iguais àquelas que se abriam aos brancos no processo de desenvolvimento econômico que o Brasil atravessava (Pinto, 1993). Essa crença está inequivocamente explicitada em um número do jornal da entidade publicado em 1933. Diz o editorial de *A Voz da Raça*: “Oh pais! Mandae vossos filhos ao templo da instrução intelectual – “a escola”, não os deixeis analfabetos como dantes!” (*A Voz da Raça*, 1933 *apud* Siss, 2003: 42-43). Talvez seja por tudo isso que, ao final dessa passagem do seu relato, Mara exclame: “Eu me apeguei aos estudos, graças a Deus!”. Graças a Deus e não à FNB, mediada pelo estímulo dos pais. Interessante notar quanto a isso que, embora a Frente Negra Brasileira possa ser criticada, aos olhos de hoje, pelo caráter conservador e até mesmo reacionário de seu ideário, sua mensagem era, no momento em que foi proferida, extremamente relevante para a população brasileira de origem africana¹⁶².

¹⁶² Ver a esse respeito a avaliação de Abdias do Nascimento sobre a importância da FNB (Nascimento e Nascimento, 2000; Santos, 2007: p. 76).

Como apontei acima, a estratégia defensiva utilizada por indivíduos que compõem a primeira geração de executivos negros para lidar com o preconceito e a discriminação racial no mundo corporativo comporta, além da negação inconsciente da presença da questão racial e da dedicação intensa ao trabalho, um terceiro movimento. Trata-se da fuga do conflito nos casos em que o racismo se mostrava de forma muito evidente, sendo impossível não enxergá-lo. Foi possível perceber esse movimento nas narrativas das quatro executivas negras que entrevistei. Mara disse que teve muita sorte, pois nunca precisou “bater de frente”. Mas talvez a questão não tenha sido sorte, ou necessidade, mas uma escolha, consciente ou não. Seja como for, acredita que “mesmo que fosse provocada, não bateria de frente” e talvez até mesmo “concordasse com um absurdo pra evitar isso”. Ou seja, “provavelmente fugiria do embate”. Disse que supondo uma situação em que se contasse piadas racistas, considera que essa primeira geração de executivos negros “não reagiria”. E de fato não reagira, como mostram as narrativas de Flávio e Roberto apresentadas no capítulo anterior. Justificou essa postura apontando que o afrontamento poderia resultar num melindre da relação com os demais, que poderiam considerá-la complexada ou racista às avessas. Ademais, não se saberia as consequências que tal movimento poderia acarretar se chegasse aos superiores hierárquicos. Portanto, o melhor a fazer era “fechar os olhos” e fingir que o problema não acontecia.

Rita, por sua vez, reagiu no caso de um “comportamento acintoso” de um subordinado seu, que lhe boicotava. Mas reagiu porque considerou que “a situação chegou a um ponto insustentável”, posto que não conseguia mais executar seu serviço. Foi muito diplomática, entretanto. Levou a situação ao conhecimento do chefe. Seu funcionário foi então transferido para outro departamento. Olhando retrospectivamente, considera que aquela postura do seu subordinado pode ter sido motivada por racismo ou sexismo, mas “não tinha como provar”. Vicissitudes do racismo à brasileira. Mas ela também sentiu o preconceito e a discriminação racial de maneira mais próxima quando, na posição de diretora de RH, sugeriu o recrutamento interno de uma “moça negra”, “competente” e “comprometida” para um posto de gerência que havia vagado. Encontrou resistência do responsável da área e mais uma vez agiu diplomaticamente e terminou por convencer o colega a dar a promoção, no entanto, jamais lhe questionou sobre suposto racismo. Seria possível fazer isso? A sua experiência sugere que não.

Vanda também adotou a mesma estratégia, fugir do conflito. Diante do supervisor que escolhia as demissionárias a partir da foto do crachá e que recomendou seu corte, porque afinal se tratava de “bagulho e além do mais é preta”, o que ela fez? “Fingiu que não estava escutando”. Disse-me que “era a única saída possível”, pois “naquela época as empresas não prestavam atenção a essa história de racismo”. Disse também que se fosse hoje “talvez agisse de maneira mais incisiva, não violenta, mas incisiva, amparada na lei”. Mas naquela época não o questionou, agiu diplomaticamente, relatou o caso a seu superior e recordou que o supervisor “nunca foi repreendido”. Também evitou o conflito com o diretor de marketing que achou “um absurdo” ter que pegar uma assinatura sua para deixar a fábrica no turno da noite com equipamentos da empresa. Procurou esclarecer-lhe que não tinha a intenção de emperrar o trabalho de ninguém e, ainda assim, foi considerada muito altiva. No entanto, jamais abriu o conflito e muito menos aventou a existência de preconceito racial. É verdade que não recuou nem face à ameaça que este gerente lhe fez, por meio de sua secretária, de levar o assunto ao diretor de RH. Mas jamais acusou esse gerente de racismo, embora soubesse que ele lhe considerasse “a negona mais metida que pode existir na face da terra”. E embora tenha contado com a proteção do diretor de RH, um americano, que vinha da matriz e não acolhia posturas racistas, nada aconteceu ao referido gerente, que solicitou ao mesmo diretor a sua demissão por insubordinação, considerando que não havia respeitado sua autoridade, falha agravada pelo fato de “ser negra”. Nas reuniões com lideranças empresariais, pares de outras empresas ou representantes sindicais também viveu situações difíceis. Mas procurou sempre contemporizar. Ao ser invisibilizada, procurava “uma brechinha pra mostrar às pessoas que não era pura e simplesmente uma ouvinte”; ao ser inferiorizada, quando, por exemplo, lhe perguntavam certas coisas, mas sugeriam que voltasse à empresa para esclarecer com seu chefe, preferia não atrapalhar as discussões, anotava as questões e dava as informações ao final do encontro; ao ser ofendida indiretamente, como na ocasião em que ouviu o comentário que sua organização fizera mal em enviar “uma negona” para a reunião, optava por não polemizar e só mais tarde, reservadamente, pontuava para o agressor que aquela não era uma postura adequada. E o mais grave aconteceu no caso extremo, em que foi agredida, numa violência sexista e racista, por um sindicalista. Procurou desestabilizar seu agressor, mas não moveu nenhum processo por assédio. Sua forma de agir estava bem distante daquela menina que, inspirada pela mensagem que recebeu do pai quando tinha

sete anos¹⁶³, fez com que um colega da escola, que veio em sua direção mostrando ironicamente uma banana, comece a fruta com casca e tudo.

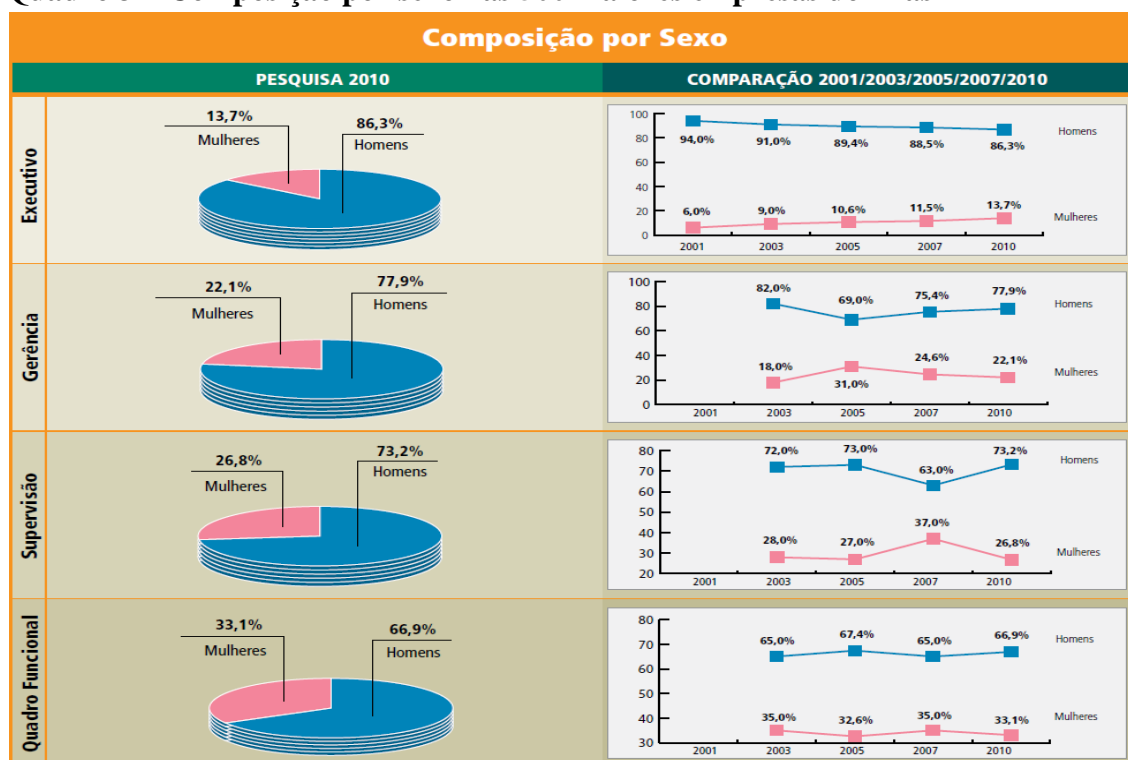
A postura de Maria também foi defensiva. Ainda que algumas dificuldades vividas por ela na companhia de seguros em que trabalhou pudessem eventualmente ter relação com a questão racial, nunca recorreu ao DRH. Ademais, diante daquela reunião que qualificou como não sendo mais uma “reunião de trabalho” (uma vez que “não se discutiam objetivos, não se traçavam metas”), mas sim uma tentativa de lhe “destruir” como gerente, como líder, como pessoa, o que ela fez? Ficou “estarecida”, por ter sido uma coisa horrível, sofreu “uma pressão imensa”, mas teve que “passar por cima”. Considera hoje que foi um episódio racista e sexista, assumindo o risco de proferir um julgamento, mas a única alternativa que aventou no momento da humilhação foi “pedir demissão”. E isso não faria, porque seu trabalho era bem feito e estava sendo reconhecido. Mas não pensou em avaliar se poderia enquadrar o caso como assédio moral. “Simplesmente” saiu de lá chorando. Escrevo a palavra simplesmente entre aspas para remarcar que não considero que os representantes dessa primeira geração de executivos negros foram covardes. Não, não se trata aqui de fazer tal julgamento. Antes do que julgar, interessa-me compreender. E daqui de onde vejo as coisas, parece-me que agiram dessa forma, porque se viram obrigados a fazer concessões para alcançar seus objetos levando em consideração o contexto *societal* em que se encontravam. Voltarei a esse ponto a seguir. Antes, gostaria de concluir essa apresentação da estratégia utilizada por Maria para lidar com situações mais próximas do explícito no que tange à discriminação racial. Ao final de um dos nossos encontros, refletindo sobre o fato de a presidência da empresa ter postergado sua promoção ao cargo máximo no estado de São Paulo, quando se sentiu completamente insegura e precisou da “autorização”¹⁶⁴ de um senhor que representava pra ela um exemplo claro de *outro significativo*, Maria me disse: “Fiz o meu trabalho com toda a coragem, sem receio... E com um grande apoio de quem estava acima de mim. Não senti que houvesse qualquer preconceito, qualquer... Eu não podia sentir, ocupava o cargo máximo dentro do Estado de São Paulo”. Conforme apontei anteriormente, essa frase “Eu não podia sentir” pode ser interpretada

¹⁶³ Aquela que ele deu aos filhos após o incidente na barbearia: nunca deveriam deixar ninguém os destratar por preconceito racial.

¹⁶⁴ Utilizada aqui entre aspas para expressar que se trata de usar a palavra em sentido jurídico-administrativo, mas psicanalítico.

de diversas formas e uma delas certamente é a fuga do conflito. “Eu não tinha uma consciência a respeito do racismo nessa época, porque se eu tivesse talvez explicasse muita coisa por aí. Mas não era o que eu fazia”, apontou ela. Ao invés disso, se perguntava onde não tinha agradado e como poderia melhorar. Ou seja, se exigia mais e mais. E agradeceu por isso: “Minha ignorância, inconsciente, quanto ao racismo e à discriminação contra a mulher, acabou me ajudando de alguma maneira, me tornou mais bem sucedida”. Mas admitiu que “gostaria que as coisas acontecessem de forma justa”, porém “não fazia motim, de forma nenhuma”. E por fim reconheceu que a consequência foi o sofrimento. Sofreu também porque estava sozinha, sem apoio. Em situações, tais como a vivida por Rita, em que selecionou pessoas negras para sua equipe encontrou resistências. É como se lhe aceitassem na empresa, mas só a ela, mas ninguém negro. “Percebia que havia preconceito”, sutil, mas existia, “até porque nas outras gerências nunca contrataram moças negras”, mas não levantava a questão racial, “não ia pro confronto em relação a isso”. Ela mesma sintetizou essa estratégia de evitar o conflito na seguinte frase: “A minha filosofia era a seguinte: sair do caminho de quem não gostava de mim. Pra que eu ia ficar forçando? Pra que? Eu pensava assim: se não estou satisfeita, caiu fora, porque não vou consertar isso. Se a Companhia pensa assim, não sou eu quem vai conseguir modificar”. Ela deu um exemplo concreto de como colocava em ação sua “filosofia”: “Meu salário era menor do que o dos outros gerentes, quando eu fui contratada pela Companhia. E eles tinham benefícios maiores do que os meus. É discriminação racial, desigualdade de gênero? Nunca fui perguntar, eu aceitei. De toda maneira, eu era bem remunerada. Mas podia ter ganhado mais, pois eles eram meus pares, não poderia haver diferenciação salarial em razão do princípio da isonomia. Mas houve e eu não denunciei, simplesmente aceitei”. E concluiu, como que justificando a estratégia adotada: “Trabalhei sempre em ambientes onde realmente não existiam profissionais negros, não nessa esfera, nos postos executivos”.

Os dados dos levantamentos realizados pelo Instituto Ethos sobre o perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas que operam no Brasil revelam, inequivocamente, que Maria tem razão. Como fica evidente no Quadro 1, apresentado no capítulo anterior, é muito baixo o percentual de negros nos cargos de gerência ou direção nessas companhias. E o Quadro 3, disposto abaixo, mostra que a situação das mulheres, embora mais favorável, está longe de apontar para uma equidade de gênero.

Quadro 3 – Composição por sexo nas 500 maiores empresas do Brasil

Fonte: Instituto Ethos (2010)

É verdade que a situação se apresenta, no geral, melhor para as mulheres do que para os negros, afinal, se tomarmos como referência a pesquisa realizada no ano de 2010, elas totalizam 22,1% dos indivíduos que ocupam cargos de gerência e 13,7% daqueles situados em postos de direção, ao passo que eles (os negros) correspondem a 13,2% dos que estão posicionados no nível gerencial e apenas 5,3% do total de diretores¹⁶⁵. Mas esta vantagem não diz respeito à mulher negra. São brancas a maioria das mulheres que fazem parte desses 22,1 e 13,7 pontos percentuais que dizem respeito à presença feminina nos estratos gerenciais e diretivos respectivamente. O mesmo levantamento de 2010 aponta que para a mulher negra esses percentuais correspondem a 2,1 nos cargos de gerência e 0,5 nos postos de direção. Em números absolutos isto equivale à quantidade ínfima de seis negras (todas pardas) entre os 1.162 diretores de ambos sexos cuja cor/raça foi informada na pesquisa realizada neste ano.

Estas seis negras são, tal como minhas interlocutoras, “sobreviventes” da selva corporativa. Creio que posso designá-las assim, porque tinham que enfrentar uma dupla

¹⁶⁵ Situar os dados gerais sobre a participação da mulher na composição demográfica brasileira e na PEA (Ver ETHOS).

desvantagem na construção das trajetórias profissionais: serem mulheres e serem negras. E são sobreviventes que se encontram “ilhadas”. Vivem num complemento isolamento no que se refere à identidade racial. Isto parece explicar a estratégia defensiva que adotaram para desenhar seus percursos. Ainda mais se levarmos em conta o fato de que, quando ingressaram no mundo empresarial o movimento anti-racista brasileiro era liderado pelo Movimento Negro Unificado. Como demonstrei nos capítulos anteriores, o discurso do MNU, embora compreensível no seu momento histórico, não era nada sedutor para jovens negros que estavam iniciando carreiras executivas. Tal como aqueles então futuros executivos negros, essas futuras mulheres de negócios também se distanciaram de qualquer vínculo com a militância. Nem Mara, nem Rita e nem Vanda fizeram referência à participação em atividades do movimento negro em suas narrativas e Maria afirmou explicitamente que se afastou desse tipo de engajamento. “Desde que comecei minha carreira, nunca me envolvi com essa história de questão racial ou consciência negra”, destacou. E acrescentou: “Por muito tempo, mas por muito tempo mesmo, não tive consciência da minha cor”. Ela contou que quando eram jovens, seu primeiro esposo participava de um grupo de negro que existia na faculdade em que estudavam, mas ela não. “Fiz minha carreira desse jeito, sem foco na questão racial. E vou lhe dizer: meu namorado, que depois veio a ser meu marido, mais de uma vez me criticou. Ele me achava totalmente desprovida dessa consciência”.

Enfim, minhas interlocutoras desenharam suas trajetórias profissionais num contexto *societal* adverso. Tal como no caso dos executivos negros, iniciaram seus percursos num momento em que a legislação brasileira não coibia de maneira mais incisiva os comportamentos racistas, a questão racial não era amplamente debatida no espaço público, estando mais presente nas discussões realizadas no contra público subalterno que o movimento negro representava. Ademais, esse mesmo movimento negro era marcado pelo discurso marxista ortodoxo, com uma visão sumariamente negativa do mundo corporativo. As grandes empresas nacionais eram os veículos da exploração burguesa e as multinacionais eram ademais instrumentos do imperialismo. Desejando construir carreiras nesses espaços malditos, elas ficaram isoladas (e se isolaram).

Falando sobre a hipótese interpretativa que construí para entender a construção das trajetórias profissionais da primeira geração de executivos negros, Rita me disse: “Concordo plenamente. Esta hipótese faz total sentido. Inclusive te falo o seguinte: como somos poucos executivos negros no mundo corporativo, fomos ficando isolados

ao longo do tempo, nem nos conhecemos”. O isolamento e essa cobrança as fragilizavam. Olhando retrospectivamente Mara considera que não estava “aparelhada” para lidar com a questão racial. “É bem nessa linha que você falou. Eu utilizava uma estratégia defensiva, até porque não encontraria muito amparo caso fosse abrir uma conversa sobre racismo na empresa, entende? Poderia até levar aos superiores um caso de preconceito, de discriminação, mas não sabia qual a consequência que poderia ter. Então realmente era mais fácil fechar os olhos e fingir que não era comigo”. Vanda também concordou com minha hipótese, ainda que tenha feito uma ressalva levando em consideração seu caso. “É verdade. E eu acho até que pelo fato de a questão do racismo não ser tão abordada na ocasião, essa blindagem era inconsciente. Acho que as pessoas dessa geração queriam sempre fazer mais, pra provar, seja pra quem tinha promovido elas, seja pra si mesmas. Existia mesmo isso que você está falando”. A ressalva se referiu à fuga do conflito para resolver situações racistas que não podiam se furtar a enxergar. “Eu particularmente não..., não tive esse tipo de problema. Sempre encarei o conflito como um meio pra resolver as coisas. Então, marquei um posicionamento muito forte, gerei polêmicas. Não admitia que ficasse um ponto de interrogação. Então, eu não fugi do conflito”. É verdade que Vanda não recuou diante das posturas racistas de alguns dos seus interlocutores e nesse sentido de fato não fugiu ao conflito. Mas como destaquei anteriormente, ela não trouxe a questão racial para o centro do conflito. Penso que ela talvez concorde comigo. Isso pode explicar sua hesitação quando tocou nesse assunto. Nesse momento da nossa conversa ponderou: “Procurei resolver as situações de preconceito com educação, nunca entrei num conflito assim..., com exceção do tempo em que era criança, quando eu brigava bastante”. Gostaria de destacar aqui, como fiz ao analisar o relato de Roberto no capítulo anterior, que assumir mais diretamente o conflito diante da presença do racismo não significa revidar a violência simbólica com uma agressão física. Outras estratégias ofensivas são possíveis e mesmo mais adequadas.

Evitar o conflito foi uma estratégia da qual lançaram mão como atores para entrar no jogo organizacional. Mas o uso dessa estratégia trouxe custos emocionais. Maria sintetizou isso muito bem, ao fazer o seguinte desabafo no nosso último encontro: “Quando você vai buscar essa questão racial, está lá, ela existe. Ela existe, não é? É lógico que teve vezes que eu sofri e chorei muito. Mas aí, eu escrevia, colocava no papel, falava com Deus, tinha minhas formas de lidar com o sofrimento. Então, o que

vejo hoje? Vejo que se houve preconceito por parte de algumas pessoas, o preconceito não venceu. Porque podia ter vencido e eu estaria contando outra história pra você. Mas nem o preconceito de raça, nem o preconceito de gênero venceu”. Esse desabafo revela a postura reflexiva que sinaliza para o trabalho que o indivíduo realiza sobre si mesmo para torna-se sujeito. Como bem apontou Vincent de Gaulejac (2009), querer ser sujeito é, antes de tudo, compreender as forças as quais se está originalmente submetido. Isto porque o sujeito advém quando o indivíduo atua sobre essas forças, que agem sobre ele, sujeitando-o. Atua não necessariamente se engajando em movimentos sociais, como queria inicialmente Alain Touraine, em sua concepção heróica do sujeito. Age, porque, compreendendo sua história e seu contexto *societal*, é capaz de refazer-se a partir do que fizeram dele, como diria Sartre.

Minhas entrevistadas deram sinais claros de que empreenderam ou estão empreendendo um trabalho nessa direção. Rita procurou a ajuda de uma psicóloga para que pudesse trabalhar questões de gênero que dificultavam sua relação com o marido, que não havia conquistado o mesmo “sucesso” profissional que ela. Vanda reavaliou o fato de ter direcionado sua libido quase exclusivamente para o trabalho, especialmente a partir do momento em que experimentou uma ascensão social, reconheceu-se frágil e buscou o ombro e o colo de um companheiro. Maria encarou, não sem grande sofrimento psíquico e físico, o desafio de romper com as expectativas sociais que pairam sobre a mulher (ao menos pairavam em sua juventude) para que esta não apenas mantenha o casamento, mesmo quando não lhe traz recompensas, como desempenhe nele os papéis de gênero tradicionalmente construídos com atributos da fêmea. Mara fez terapia quando foi promovida num banco em que trabalhou. Disse que nessa época, assim como a direção da empresa supostamente não sabia se queria colocar uma negra num cargo de chefia, ela também não sabia se “estava preparada pra ele”. Passados muitos anos desta promoção, reconhece que ainda traz “resquícios muitos sérios dessa época”. Os resquícios que Mara traz consigo na verdade remontam não só a essa época, mas a sua infância, vivida em uma família e num entorno residencial em que encenava-se, com toda a crueldade, o drama racista. O trabalho de busca de si mesmas levou-as a renegociarem com suas identidades, passando a apresentar identificações raciais mais orgulhosamente afirmadas. Neste processo, algumas delas têm dado sinais de que estão buscando construir algum tipo de laço com o movimento negro, como se estivessem

visando refazer parte de si mesma que fora amputada. Nesse sentido, uma fala de Vanda, exalando um orgulho do seu atual companheiro, é bastante significativa.

“O Jô sempre foi um militante, sempre viveu num mundo aonde as pessoas falavam da questão racial, discutiam a situação do negro. Participou em sua juventude do movimento negro no Rio de Janeiro. Eles lutavam contra o preconceito, brigaram pra melhorar a situação do negro. Foi diferente de mim, pois vivi no mundo empresarial. Então, essa história que nós já conversamos, de evitar o conflito, de blindagem, isso não aconteceu com ele. No meu caso, eu nunca fiz parte de nenhum movimento negro. Nunca briguei pela população negra na mesma extensão e com a mesma intenção que ele”.

Mas se não participou do combate anti-racista ao longo da sua trajetória, ela tem buscado certa aproximação hoje. Não só casando com um militante, como se quisesse incorporar deste o engajamento que admira. Ela também se aproximou de organizações que desenvolvem um trabalho de cunho racial no mundo empresarial. Seu propósito, me disse, é contribuir para conscientizar jovens negros das suas possibilidades, do seu potencial. Para tanto, desenvolveu por um bom tempo um trabalho na associação de empresários negros na qual Flávio é diretor executivo e agora colabora com uma consultora negra que assessora empresas na implementação de seus programas de diversidade. “Nesse aspecto eu mudei muito. Agora brigo por conta disso”, afirmou. Mobiliza então não apenas sua experiência de mulher negra que construiu uma carreira executiva no mundo corporativo, como também seu saber técnico de consultora de RH para ensinar esses jovens e lutar pela inserção deles no mercado de trabalho. “Mas lutar sem radicalismo”, advertiu.

E Maria também tem passado por esse processo de reavaliação de si mesma. No início da entrevista ela disse que durante muito tempo não teve consciência da sua negritude. E ao longo da sua trajetória ficou clara sua blindagem para não ver a presença do preconceito e da discriminação racial. Mas isso contrasta com as reflexões que fez ao final dos nossos encontros.

“As pessoas de fato são preconceituosas. Então hoje penso o seguinte: se eu tivesse entendido isso mais cedo, teria sido melhor. Algumas coisas teriam ficado explicadas. Mas ninguém me disse nada sobre isso, assim, com todas as letras. Nunca! E é melhor contar, não é? É bom saber que Papai Noel não existe, senão você passa a vida toda acreditando que existe, você é feito de bobo. As empresas não estavam interessadas em funcionários negros nos

seus escalões superiores. Os que chegaram lá foi depois de muito provar e comprovar, de uma carreira extremamente sofrida e graças ao apoio de alguém que acreditou no seu potencial e lhe deu oportunidade”.

Esse relato aponta uma tomada de consciência. Agora ela enxerga que os negros que chegaram as posições executivas no mundo corporativo tiveram uma trajetória dura, não foi tudo maravilhoso como sugeriu no nosso primeiro encontro. Mas há também nele uma vitimização. Ao fazer uma analogia com a figura do Papel Noel, ela se infantiliza e culpa os outros por nunca terem lhe dito nada sobre o racismo. Na realidade não foi assim que as coisas se passaram. Evitar uma reflexão mais profunda sobre a questão racial representou, de alguma maneira, uma escolha dela, afinal o seu namorado freqüentava um grupo de juventude negra na universidade na qual estudavam. Imagino que Maria concordaria com minhas observações. Em um dos nossos encontros, ressaltando que só recentemente passou a se ver mais afirmativamente como negra, ela me disse:

“Eu me sinto meio desleal de estar falando com você sobre esse assunto, ocupando talvez um lugar que poderia ser de outra pessoa, que tivesse mais contribuição a dar a propósito da reflexão sobre a questão racial nas empresas. A minha contribuição é muito pequena..., por conta da minha vivência em relação a essa questão. Eu não estive atenta a ela. Por isso me pesa um pouco à consciência o fato de fazer parte da sua pesquisa e não enriquecê-la como eu poderia se tivesse atentado mais para a presença do racismo. Eu não fiz da luta contra o preconceito racial uma bandeira. E certamente eu poderia ter feito, justamente por ocupar posições com as que eu ocupei. Mas paciência, aconteceu, passou. Esse é um tempo que passou!”.

De fato era preciso que Maria tivesse paciência, pois, como adverte Vincent de Gaulejac (2009), o indivíduo não pode mudar a história, uma vez que o que se passou não é modificável. Mas, Gaulejac também ressalta que o indivíduo pode, entretanto, modificar a maneira como essa história age sobre ele, residindo aí seu trabalho para se construir enquanto sujeito. E quanto a isso, poucos dias após o nosso terceiro e último encontro, quando eu já estava praticamente viajando para o estágio doutoral que fiz fora do Brasil, Maria deixou na portaria do meu prédio um livro auto-biográfico de um negro americano que, tendo saído do gueto, chegou ao senado do seu país como seu 62º capelão, o primeiro afro-americano. Nele, o autor, Barry C. Black, narra suas desventuras com o racismo, suas histórias de superação de dificuldades e dá conselhos para a vida a partir das lições que aprendeu. Um livro que lhe marcou, disse-me em mensagem enviada pela internet. Teria o livro lhe marcado em razão da compreensão

mais aguda que possui hoje da presença do racismo em sua própria trajetória, fazendo com que se reconheça em Barry Black? Provavelmente sim. Não sei. O livro traz também uma mensagem religiosa e pode ter lhe fispado por aí, dada que também me disse ser uma pessoa de fé. Seja como for, pra mim, mais importante do que o livro, foi a dedicatória que fez ao presentear-me:

Ao Pedro Jaime,

Graças a sua persistência, pude participar de seu trabalho de doutorado. Foi você quem me fez pausar e olhar retrospectivamente para minha origem, infância, adolescência... Obrigada. Saiba que depois desse encontro, comigo mesma, nada será igual. Abriu-se em minha mente uma nova janela: étnica-social. Nesse fato compreendi, mais uma vez, que enquanto há vida, há descobertas. Sempre fui agregadora, mas chegou a hora de agregar-me. Você fez diferença em minha vida. Com admiração... RF (SP 22/01/2009).

Sua dedicatória me tocou muito. Nenhum presente poderia ritualizar melhor o desfecho do trabalho de campo do que aquelas palavras. Especialmente para quem no estágio na França incorporaria a abordagem da sociologia clínica e sua recomendação de que o pesquisador deve se posicionar o mais perto possível dos sujeitos. Especialmente pra quem, desde 1994, ficara marcado pela mensagem de Maria de Lourdes Siqueira e que procurara pouco a pouco realizar que a antropologia é a especificidade desses encontros e dessas descobertas que nos unem melhor e nos tornam mais humanos. É preciso encerrar esse capítulo e gostaria de fazer isso retomando duas idéias-chaves presentes nas reflexões de Avtar Brah (2006) sobre as articulações entre raça, classe e gênero. A primeira é que pra ela, a compreensão dessas interconexões demanda uma macro-análise das inter-relações das várias formas de diferenciação social, empírica e historicamente. Ou seja, faz-se necessário estar o mais perto possível dos sujeitos, como diriam os representantes da sociologia clínica, sem esquecer os quadros sociais mais amplos que emolduram a construção desses sujeitos. É assim que entendo a segunda das idéias-chave que gostaria de reter das reflexões de Brah. Segundo ela, a experiência deve ser vista como “uma prática de atribuir sentido, tanto simbólica como narrativamente: como uma luta sobre condições materiais e significado”. “Contra a idéia de um ‘sujeito da experiência’ já plenamente constituído a quem as ‘experiências acontecem’, a experiência é o lugar da formação do sujeito”, aponta (p. 360). Ela nos diz ainda mais a esse respeito:

O significado atribuído a um dado evento varia enormemente de um indivíduo para outro. Quando falamos da constituição do indivíduo em sujeito através de múltiplos

campos de significação estamos invocando *inscrição* e *atribuição* como processos simultâneos através dos quais o sujeito *adquire* significados em relações socioeconômicas e culturais no mesmo momento em que *atribui* significado dando sentido a essas relações na vida cotidiana. Em outras palavras, como uma pessoa percebe ou concebe um evento varia segundo como “ela” é culturalmente construída: a miríade de maneiras imprevisíveis em que tais construções podem se configurar no fluxo de sua psique; e, invariavelmente, em relação ao repertório político dos discursos culturais a sua disposição (Brah, 2006: 362).

Dessas reflexões gostaria de reter o seguinte para os propósitos dessa pesquisa: os executivos negros podem se construir como sujeitos ao darem sentido às experiências que viveram/vivem ao longo das trajetórias profissionais que desenham no mundo corporativo. Essas experiências, as quais dão sentido e que lhes constituem, se inscrevem, entretanto, num contexto *societal*, do qual fazem parte as relações socioeconômicas e o repertório político de discursos culturais. O contexto *societal* no qual a primeira geração de executivos negros iniciou a construção dos percursos profissionais, e conseqüentemente das suas experiências no mundo corporativo, pode ser sintetizado como aquele marcado por relações socioeconômicas caracterizadas por maiores oportunidades de acesso ao emprego (dado a expansão da dinâmica capitalista em São Paulo e a pouca oferta de profissionais qualificados, com ensino superior) e por um conteúdo político do discurso cultural relativo à raça bastante associado ao marxismo ortodoxo (aquele do MNU, que associava o negro ao proletário). Isto ainda que eles trouxessem em suas memórias mensagens anteriores, em que raça estava associada necessidade de elevação moral e ascensão social (aquela da FNB). Qual o contexto *societal* que caracteriza o ingresso da segunda geração de executivos negros no mundo corporativo? Como esses indivíduos estão desenhando suas trajetórias e atribuindo sentido as suas experiências? Pensar sobre essas questões é fundamental para poder comparar as duas gerações e faço isso na terceira parte desse trabalho.

PARTE 3-A SEGUNDA GERAÇÃO DE EXECUTIVOS NEGROS

Capítulo 5-Questão racial e diversidade empresarial: o caso *Matrix*

Fazer etnografia é como tentar ler [...] um manuscrito estranho, desbotado, cheio de elipses, incoerências, emendas suspeitas e comentários tendenciosos.
(Clifford Geertz, 1989: 20)

[A etnografia] é uma atividade decididamente perceptiva, fundada no despertar do olhar e na surpresa que provoca a visão, buscando, numa abordagem deliberadamente micro-sociológica, observar o mais atentamente possível tudo o que encontramos, incluindo, e talvez mesmo sobretudo, os comportamentos aparentemente mais insignificantes.
(François Laplantine, 2006: 15)

Essa perspectiva [malinowskiana] voltou o foco da pesquisa à observação das pessoas fazendo coisas em diferentes contextos, para tentar decifrar sobre o que se tratava e, então, observar mais e formular perguntas. Isso ficou conhecido como observação participante. Juntamente com a participação e o questionamento, esse método de realizar trabalho de campo significava fazer anotações copiosas sobre quem fez ou disse o que, quando, onde, para quem e com quem. [...] A partir dessas informações, pode-se traçar mapas de relações sociais...
(Eric Wolf, 2003: 347)

Conforme afirmei no primeiro capítulo, voltaria a cruzar indiretamente com Claudio. Sua trajetória no mundo corporativo o levou a tornar-se o primeiro líder do Comitê de Negros da Matrix, uma multinacional do setor financeiro cuja sede central no Brasil está localizada na cidade de São Paulo. Visando olhar mais de perto a dinâmica *societal* e empresarial que resultou na emergência da segunda geração de executivos negros, decidi realizar um trabalho de observação participante em alguma empresa que houvesse desenvolvido um programa de diversidade. Como já possuía uma aproximação com a Matriz¹⁶⁶, fui convidado por uma gestora de RH a frequentar as reuniões do Comitê de Negros. Minha experiência nesse Comitê é a base da narrativa apresentada neste capítulo, no qual apresento como fui lendo esse manuscrito estranho.

Começando a leitura

¹⁶⁶ Estava empreendendo, juntamente com Janette Brunstein, minha colega no Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, um estudo de caso etnográfico no Comitê de Mulheres desta organização (Brunstein e Jaime, 2009). Esse estudo se revelaria importante para minha pesquisa, pois me daria a oportunidade de compreender melhor o funcionamento do Comitê de Negros ao pensá-lo em comparação com o Comitê de Mulheres.

Era o dia 21 de junho de 2007. Estava participando pela primeira vez de uma reunião do Comitê de Negros da Matrix. Tatiana, gestora do departamento de RH da empresa, me enviara uma mensagem confirmando o encontro. Ele aconteceria no edifício sede, das 9 às 11 horas. No corpo da sua mensagem havia informações sobre a pauta. A nova formação do comitê, a aprovação do regimento interno, a escolha do padrinho, a comemoração da Semana da Consciência Negra e a minha proposta de pesquisa seriam os temas tratados. Dois pontos da pauta, em especial, chamaram minha atenção: a escolha do padrinho e a Semana da Consciência Negra. Fiquei intrigado: que história é essa de padrinho? Comemoração da Semana da Consciência Negra! Mas não era o momento de levantar pontos polêmicos. Como de praxe na pesquisa etnográfica, é preciso primeiro conquistar a confiança dos interlocutores, sem a qual não há etnografia possível. Aliás, a própria pauta me alertava disso: minha proposta de pesquisa seria apresentada para avaliação dos presentes, ou seja, poderia ser aceita ou não. Fui então para a reunião, disposto a ouvir, realizar as primeiras observações e me apresentar apenas quando solicitado.

Relendo as anotações feitas no diário de campo após a reunião, percebo que comecei naquele instante a tatear a compreensão da dinâmica do Comitê. A forma como Tatiana conduziu o encontro me pareceu centralizadora. “Ela apresentou os pontos de pauta, passou por cada um deles de forma breve, deixando pouco espaço para reflexão e discussão. Tomou decisões de forma assertiva e veloz”, registrei no diário. Por um lado, fiquei pensando que este é o ritmo próprio do mundo corporativo e, portanto, não havia nada que devesse me surpreender. Mas não aceitei essa interpretação, soava como uma naturalização daquela situação. O etnógrafo deve ser mais desconfiado, seu papel é interpretar os significados escondidos por detrás das práticas sociais, mesmo aquelas aparentemente mais insignificantes. Remarquei que as pessoas presentes eram muito jovens, aparentavam estar na faixa dos vinte e poucos anos. Fiquei imaginando que nenhuma delas deve ocupar cargo gerencial. Se fosse assim, isso talvez explicasse a postura centralizadora de Tatiana na condução das discussões. Era cedo para dar um vaticínio. Mas o desequilíbrio de poder na relação que se estabelecia entre ela e os demais membros daquele grupo, isto se fazia notar. Ao abordar a questão do regimento interno, Tatiana destacou que, dentre as 29 pessoas inscritas no Comitê, muitas não têm participado das reuniões. Sua fala trazia um tom avaliativo, não me pareceu haver nela uma vontade de compreender as razões das ausências. Todos ficaram calados. O

regimento foi apresentado à toque de caixa e aprovado instantaneamente. As lógicas de ação me pareciam claras: controle de um lado, passividade de outro. Os sentidos, porém, ainda estavam por descobrir. Naquele momento, fiquei me perguntando: o que leva aqueles jovens a estarem ali? Como começaram a tomar parte do Comitê de Negros? Não poderia ainda responder a essas questões, não deveria ter pressa na construção da interpretação, estava apenas começando a etnografar o Comitê.

Entretanto, era inegável que para um olhar atento as pistas interpretativas se apresentavam. Num momento da reunião Tatiana trouxe informações sobre a composição demográfica da Matrix. Segundo os dados apresentados, 13% dos funcionários se auto-declaram negros. Ela então colocou a seguinte interrogação: “Como aumentar esse número para 25%?”. Apressou-se em apontar uma resposta. Destacou a necessidade de que todos os membros daquele grupo convidassem colegas para participar do Comitê. Assim, seria possível aumentar sua força e ampliar o trabalho de inclusão racial na empresa. Acrescentou a importância de que este trabalho de aproximação fosse feito, sobretudo, com “os negros que se consideram brancos”. Aquilo me surpreendeu. Ela revelava uma compreensão tácita da ambigüidade que caracteriza o sistema de classificação racial brasileiro. Mas uma vez me coloquei numa posição de alerta. Sua recomendação aos membros do grupo para que trouxessem para o Comitê colegas “negros que se consideram brancos” era uma estratégia de fortalecimento da ação coletiva dos negros da/na empresa, ou uma forma de melhorar os indicadores de inclusão racial a fim de fortalecer a imagem da Matrix como uma organização diversa? Outra questão que deixaria provisoriamente sem resposta.

Foram ainda discutidos mais dois pontos na reunião, justamente aqueles que haviam me causado espanto quando recebi a convocatória com os itens da pauta: a escolha do padrinho do Comitê e a realização da Semana da Consciência Negra. Quanto ao primeiro ponto, Tatiana “sugeriu” que Marcelo era o nome mais indicado, dado a seu interesse pela diversidade e a sua atuação na área de negócios. Eu havia conhecido Marcelo na UPM, onde ele fizera mestrado em administração. Ele tinha sido um ponto de contato importante na articulação entre a Matrix e a universidade para a realização de pesquisas sobre diversidade. Desde que iniciara o trabalho de campo no Comitê de Mulheres havia encontrado com ele algumas vezes em eventos relativos ao programa de diversidade. Era sem dúvida uma pessoa interessada pela questão da diversidade.

Todavia, não pude deixar de fazer certas constatações, nem de me colocar novas perguntas. Em verdade, não se tratou de uma sugestão de Tatiana. Não houve tempo para as pessoas pensarem e ainda que houvesse, me parece que não teriam referências de nomes alternativos. Assim, tratou-se mais precisamente de uma comunicação, já que logo em seguida à apresentação da proposta veio a tomada de decisão: Tatiana convidaria Marcelo para a próxima reunião. Todos concordaram, mas aquela não me pareceu uma deliberação coletiva. Para além dos limites quanto ao caráter democrático da decisão, fiquei me perguntando sobre o porquê de um padrinho para o Comitê. Eu vinha acompanhando as reuniões do Comitê de Mulheres e percebi que nele não há esta figura. Isto revelaria diferenças na forma como as questões de gênero e de raça se fazem presentes no programa de diversidade da Matrix? Porque razão um Comitê precisaria de padrinho enquanto o outro poderia passar sem ele? Perguntei-me também sobre o próprio sentido do termo padrinho e sobre o papel que este personagem desempenha no programa de diversidade da empresa. Fiquei estabelecendo um paralelo entre o uso desse termo na empresa e os sentidos que o cobrem na cultura política brasileira, marcada pelo patrimonialismo, pelo personalismo e pelo paternalismo, que se revelam no fato de que as relações pessoais são a via de acesso a serviços públicos que deveriam ser garantidos como direitos e prestados de maneira impessoal e universal. Ademais, não pude me furtar à constatação de que Marcelo é branco e sendo assim sua designação como padrinho remete à constatação dos estudos clássicos sobre a ascensão social do negro: esta se faz mediante a proteção de brancos, num processo em que a dívida de gratidão deve ser sempre evidenciada¹⁶⁷. Registrada no diário de campo, essa questão também ficou em aberto, como uma pista interessante a ser explorada na construção da interpretação. Quanto à Semana da Consciência Negra, Tatiana propôs que fossem organizadas palestras com empresários e executivos negros, para dar ao evento um tom mais dirigido ao mundo corporativo. Justificou sua proposição apontando a importância de trazer os gestores da Matrix para o evento. “É a média gerência que admite, promove, demite. Portanto, é ela que tem de ser sensibilizada para a diversidade”, afirmou. Indicou contatos que poderiam ser realizados para estruturar o evento, dentre os quais a associação que reúne empresários negros da qual Silas, cuja trajetória profissional apresentei no terceiro capítulo, é o diretor executivo. Sua sugestão era interessante, mas pareceu-me se chocar com a última observação que fiz naquele dia.

¹⁶⁷ Refiro-me aos estudos de Roger Bastide e Florestan Fernandes (2008), Florestan Fernandes (2008) e João Batista Borges Pereira (2001).

Eram quase 11h. A reunião já estava chegando ao fim. Uma das jovens presentes levantou-se e dirigiu-se à porta. Parecia apressada e, acredito, preferiu não interromper as discussões ao sair. Tatiana lhe repreendeu em voz alta. “Não veio na última reunião e vai embora mais cedo!”. Essa frase foi entoada não como uma brincadeira, mas como uma cobrança, quase sem deixar chance para a jovem apresentar suas razões. Isso não impediu que esta seguisse em frente com sua decisão. Deixou a sala lamentando-se em voz baixa que estava com muitos trabalhos atrasados e que seria cobrada pelo seu superior. Era justamente a resistência dos gestores à participação dos seus funcionários nas reuniões dos diferentes comitês que compõem o programa de diversidade da Matrix que Tatiana estava propondo que o evento da Semana de Consciência Negra enfrentasse, chamando-os ao diálogo. Mas isso não impediu que entre ela e aquela jovem o silêncio prevalecesse sobre o entendimento.

Chegou o momento de me apresentar e expor os objetivos da pesquisa. Entreguei aos presentes cópias do sumário executivo que elaborei para apresentar o estudo e fiz um rápido resumo da proposta, enfatizando meu intenção de comparar duas gerações de executivos negros. Destaquei a questão da ética sócio-antropológica, ressaltando que zelaria pelo anonimato das empresas e outras organizações contatadas e dos sujeitos entrevistados ao longo do trabalho de campo. A recepção foi muito boa. Encerrada a reunião alguns daqueles jovens vieram conversar comigo, manifestando o interesse de que eu pudesse realmente estender a pesquisa ao Comitê de Negros da Matrix. Tatiana informou-me, entretanto, que para que isso se concretizasse, seria preciso primeiro uma aprovação do próprio Comitê de Negros, seguida de uma apreciação e deliberação positiva pelo Comitê de Diversidade da empresa. Ela daria encaminhamento a esse processo e me posicionaria quando tivesse um retorno. Fiquei apreensivo, mas só me restava aguardar.

Dia 06 de julho. Havia se passado quinze dias desde a última reunião e eu aguardava ansiosamente o retorno de Tatiana. Finalmente, ela me enviou uma mensagem, perguntando se eu poderia fazer uma apresentação da pesquisa numa reunião do Comitê de Diversidade que se realizaria na semana seguinte. Aceitei de pronto e comecei a pensar como seria a reunião, que tipo de perguntas me fariam. Fiquei animado, se estava sendo convidado para uma conversa com os membros do Comitê de Diversidade, era porque os membros do Comitê de Negros concordaram com minha participação em

suas reuniões. Assim, a aprovação do início formal da pesquisa estava próxima. Falo em início formal, pois no caso da etnografia a negociação do acesso ao grupo pesquisado já é um dado relevante, revelador da dinâmica desse grupo. Portanto, a reunião do Comitê de Diversidade seria pra mim, simultaneamente, um tempo de negociação e um espaço de observação. Entretanto, logo no início da semana em que ocorreria o encontro, Tatiana fez novo contato, desmarcando minha participação. A pauta da reunião havia mudado, outros assuntos seriam discutidos. Informou-me, todavia, que eu deveria apresentar a proposta para representantes do departamento de pesquisa da Matrix. Seria necessário um alinhamento com esse setor para que o trabalho fosse aprovado. Esta apresentação deveria acontecer na semana subsequente e ela entraria em contato ainda naquela semana para agendarmos uma data. Como não voltou a ligar, tomei a iniciativa de contatá-la logo na segunda-feira. Já estávamos no dia 16 de julho, há quase um mês do encontro passado e eu sabia que as reuniões do Comitê de Negros, tal como no caso do Comitê de Mulheres, aconteciam mensalmente. Conseqüentemente o próximo encontro se aproximava e não queria perdê-lo. Procurei controlar a ansiedade e enviei uma mensagem na qual demonstrava vivo interesse em desenvolver a pesquisa na Matrix e reforçava minha disposição de conversar com os responsáveis pelo departamento de pesquisa da empresa. Ela então me respondeu, simplesmente convidando-me para o próximo encontro do Comitê de Negros.

Embora seja um chavão no mundo corporativo dizer que a rapidez marca o sentido do tempo nas empresas, isso nem sempre é verdadeiro. Algumas decisões são lentas e esse parecia ser o caso daquela que envolvia minha pesquisa. Isso me parecia compreensível, afinal de contas hospedar em nossa casa alguém com quem ainda não temos intimidade não é algo fácil, sobretudo se esse alguém se revela curioso e disposto a escavar parte dos nossos segredos, como costuma acontecer com os etnógrafos. Olhando por esse ângulo, chego à conclusão de que a decisão dos responsáveis da empresa em abrir as portas para que tomasse parte do seu cotidiano não demorou tanto a ser tomada. Seja como for, pra mim aquele um mês que se passou entre a primeira e a segunda vez que participei nas reuniões do Comitê de Negros pareceu uma eternidade.

Era o dia 19 de julho e cheguei cedo na sala de reunião. Tatiana me apresentou a Renato, dizendo-me que ele era o líder do Comitê de Negros. Renato era mais velho do que os demais membros do Comitê. Alguns cabelos brancos me fizeram supor que ele

estava na faixa dos 30 anos. Suposição que encontrava um indício de confirmação quando ele me disse que ocupava um cargo gerencial na Matrix. Não estivera presente na reunião anterior e então perguntei-lhe se havia recebido o sumário executivo da pesquisa que eu havia distribuído. Renato disse que não. Estranhei a sua negativa: o líder do Comitê não tinha recebido um documento apresentando a proposta de uma pesquisa que se desenrolaria em seu interior! Meu espanto era ainda mais forte pelo fato de Tatiana ter me dito que antes de a proposta ser encaminhada para o Comitê de Diversidade, deveria ser aprovada pelo próprio Comitê de Negros. Teria ela sido aprovada por este Comitê sem que o seu líder nem sequer tivesse lido o documento de apresentação? Houve tempo para que eu lhe explicasse brevemente os objetivos da pesquisa e para que Renato me falasse um pouco da sua trajetória. Começada a reunião, percebi que mais uma vez era Tatiana quem a conduzia, o que me surpreendeu, já que o líder do Comitê estava presente. Como no encontro anterior, ela apresentou os pontos da pauta. Entre estes estavam o plano de ação do Comitê para 2007 (“detalhe”: já estávamos no mês de julho), o seminário CONTRAF / FEBRABAN, a Semana da Consciência Negra e a apresentação de Paula, nova componente do coletivo.

A apresentação de Paula foi o primeiro ponto a ser tratado. Foi Tatiana quem a introduziu, dizendo que ela fazia parte do *Jovens Executivos* e acabara de ser efetivada como funcionária. O *Jovens Executivos* é um programa de *trainee* voltado para jovens negros que a Matrix está desenvolvendo em parceria com uma prestigiosa IES. Tatiana informou que 75 jovens fazem parte deste programa. Ao receber a palavra, Paula contou que entrou na empresa em 2005, como estagiária da área de diversidade do DRH. Como funcionária, ela seria assistente de Tatiana no departamento. Interessante observar que a empresa possui um setor específico para gerenciar as ações de diversidade, com funcionários alocados prioritariamente para essa atividade. Isso me pareceu positivo, revelava o interesse em desenvolver práticas consistentes nesse campo. Em seguida, Tatiana apresentou os objetivos do Comitê para o ano de 2007, que deveriam estar atrelados ao planejamento do Comitê de Diversidade. Entre os estes constavam: o acompanhamento da demografia organizacional a partir dos indicadores internos da empresa e a realização de atividades comemorativas da Semana da Consciência Negra. Com relação à demografia organizacional, Tatiana informou que para a próxima reunião, solicitará que algum funcionário do DRH faça uma apresentação sobre o perfil dos negros que trabalham na Matrix, apontando os níveis de escolaridade, cargos que

ocupam, entre outros indicadores socioeconômicos. Anunciou também que será realizado um censo na empresa, no qual as pessoas serão identificadas também com relação ao quesito raça/cor. Esclareceu que esse censo faz parte do Mapa da Diversidade no setor bancário que está sendo desenvolvido pela Febraban, mas não deu maiores informações sobre esse projeto.

Neste momento, Renato fez um comentário sobre a demografia organizacional. Ressaltou que existem na Matrix metas para preenchimento de cargos gerenciais pelas mulheres. Ponderou então que seria importante que houvesse o mesmo para os negros. Tatiana contra-argumentou, afirmando que o caso das mulheres é diferente. Indicou que elas representam 53% do total de funcionários da Matrix, o que, do seu ponto de vista, justificaria um trabalho voltado para o desenvolvimento da carreira. Acrescentou que a posição hierárquica ocupada pelas mulheres na empresa reflete a média do setor bancário¹⁶⁸. A fala de Tatiana me parecia ter um sentido: procurava isentar a empresa de responsabilidades. Se os seus indicadores refletem a média do setor, então não haveria com o que se preocupar. Voltando à possibilidade de adoção para os negros de medida semelhante às metas definidas para o preenchimento de cargos gerenciais por mulheres, levantada por Renato, Tatiana retrucou esta proposta. “O foco da política de diversidade para o segmento negro no momento é recrutamento, pois apenas 13% dos funcionários da Matrix se auto-declaram negros. O desenvolvimento da carreira deve ser trabalhado num estágio posterior”, afirmou. Fiquei me perguntando se o recrutamento e o desenvolvimento da carreira de profissionais negros não poderiam ser ações empreendidas simultaneamente. Acaso algo impediria que elas transcorressem em paralelo?¹⁶⁹ Também era cedo para responder a essa pergunta. A essa altura da pesquisa eu parecia um colecionador de interrogações sem respostas. Tinha muito mais dúvidas do que certezas. De vez em quando a angústia me acometia. “Ao final do trabalho de campo vou realmente conseguir uma compreensão da dinâmica desse Comitê, da sua

¹⁶⁸ Eu havia tido acesso a esses indicadores no Comitê de Mulheres. Em 2006, 53,3% dos funcionários da Matrix eram mulheres. Esse percentual subiu para 54,1% em 2007. Entretanto, neste mesmo ano apenas 25% dos postos de maior poder eram ocupados por mulheres. Comparada a outros cinco bancos, a situação das mulheres na Matrix de fato era boa. A empresa tinha o maior percentual de mulheres ocupando cargos de alta gerência, por exemplo, embora ficasse em quarto lugar quanto aos cargos de média gerência. O que mais me surpreendia, no entanto, era o fato de o Grupo de Mulheres ter acesso a todos esses dados, provenientes não apenas de levantamentos internos do RH, quanto de pesquisas contratadas (quantitativas e qualitativas). Eram dados relativos à escolaridade, desenvolvimento de carreira, aspirações das mulheres da empresa, etc. Eles davam maior base às discussões do Comitê.

¹⁶⁹ As teorias de gestão de recursos humanos sugerem que as empresas tenham um plano de cargos e salários que prevê a progressão do funcionário na empresa desde o seu ingresso.

inserção no programa de diversidade da empresa e do que isso fala sobre a segunda geração de executivos negros em construção?”, me questionava. Lembrava-me do meu treinamento antropológico para me tranquilizar. Era necessário ter paciência, afinal de contas ler um manuscrito desbotado, com emendas suspeitas e comentários tendenciosos definitivamente não é uma tarefa das mais fáceis. Dediquei-me então a apenas juntar indícios que ajudassem a construir essa leitura. Na continuidade da reunião a própria Renata forneceu um sinal de que aquelas ações não precisariam, necessariamente, ser excludentes. Ela relatou que está em avaliação pelo DRH a criação de um programa de *mentoring*¹⁷⁰ para 15 funcionários negros. Ora, o mentor é um profissional experiente que, conhecendo a estrutura da empresa e acompanhando o seu *mentorado*, a fim de identificar seus objetivos, suas habilidades e competências e suas necessidades de novos aprendizados, lhe dá aconselhamento para o desenvolvimento da trajetória. Se um programa dessa natureza for criado, como de fato viria a ser, isto parece revelador de que as ações de recrutamento e desenvolvimento de carreira dos negros podem ser ações encaminhadas simultaneamente pela Matrix. Essa pista me levava a novas perguntas. Quais os sentidos da postura mais defensiva apresentada por Renata? Qual o seu lugar de enunciação? Ela falava como membro do Comitê de Negros, ou simplesmente como gestora do departamento de RH? Eu enxergava Renata como parda, mas será que ela se percebia dessa forma? Reconhecia-se como negra ou negro-mestiça? Ela nunca usara a primeira pessoa do plural (nós negros) na reunião. Sua fala era pontuada sempre pela presença da terceira pessoa do plural (os negros). Também não havia se expressado na primeira pessoa do singular, falado de si mesma. Isso queria dizer que se via então como branca? E se for assim, qual o seu papel no Comitê de Negros? Não levantava essas perguntas por apreciar uma perspectiva sectária, segunda a qual um branco não poderia participar do Comitê de Negros. Apenas me ocorria que a formação desse tipo de comitê estava de acordo com aquilo que as teorias sobre gestão da diversidade no campo da administração vêm denominando de grupos de suporte (Brunstein e Jaime, 2009). Tais coletivos seriam criados no âmbito dos programas de diversidade empresarial, a fim de agregar indivíduos que conseqüentemente participam em desvantagem do mundo corporativo, em razão de pertencerem a grupos sociais historicamente discriminados em uma sociedade. Eles deveriam prover os seus membros do apoio mútuo que precisam para o

¹⁷⁰ Programa de *mentoring* é um termo utilizado pelo mundo corporativo para se referir à tutoria de executivos seniores sobre os mais jovens.

desenvolvimento profissional. Na medida em que tivessem um espaço no qual pudessem discutir as experiências de discriminação pelas quais tivessem passado, se fortaleceriam e forneceria à direção da empresa propostas para o aprofundamento do programa de diversidade. No caso da Matrix, pude observar que não havia homens no Comitê de Mulheres. Então, caso Tatiana se visse como branca qual seria o sentido da sua presença no Comitê de Negros? Volto a destacar que a minha dúvida não era alimentada por uma perspectiva separatista, mas apenas pelo interesse em compreender como Tatiana se situava em relação a este Comitê, a partir de onde ela falava.

A reunião prosseguia, sem que pudesse parar para pensar numa resposta para os questionamentos que me colocava. Eram tantos os pontos discutidos, que o melhor a fazer era seguir ouvindo e observando. Passou-se a falar da Semana da Consciência Negra. Tatiana informou que naqueles dias houve uma reunião na Matrix para pensar este assunto. Quando exatamente foi realizada a reunião? Quem participou dela? Não pude saber. Nesse momento Marcelo, o padrinho do Comitê, passou a dominar a palavra. Afirmou que para as reivindicações em favor da diversidade fossem ouvidas na empresa, seria preciso que estivessem alinhadas com o seu planejamento estratégico. As ações para a comemoração da Semana da Consciência Negra deveriam levar em conta essa premissa para que pudessem ter eco. Tatiana trouxe algumas propostas. Informou que a Matrix vai ser um dos patrocinadores da Parada Negra¹⁷¹ e que na condição de patrocinadora poderá estampar sua logomarca na camisa oficial do evento. Enfatizou a importância de os membros do grupo participarem das atividades desse dia. O seu chamado foi mais que um estímulo, soava como uma cobrança. Quanto às atividades internas à empresa, sugeriu a organização de um encontro com comitês de negros de outras empresas para a troca de informações. Propôs também a simulação de um *talk show* com empresários negros, para que estes contassem suas experiências. Marcelo apoiou sua sugestão e recomendou a realização de uma enquete com esses empresários, a fim de levantar suas necessidades específicas. “Desta ação pode resultar a criação de produtos voltados para esse segmento”, ressaltou. Enfatizou então o argumento que havia levantado antes. Defendeu a idéia de que a diversidade seja pensada pelo Comitê de Negros como um diferencial capaz de gerar vantagem competitiva para a Matrix. “É

¹⁷¹ Trata-se de uma caminhada encampada por ONGs ligadas ao movimento negro, sindicatos e partidos políticos, que acontece no dia 20 de novembro na Avenida Paulista.

importante mostrar para a direção da empresa que a questão racial não é apenas algo social, mas também uma estratégia de negócios”, afirmou.

Em seguida, foi abordado o Seminário Nacional de Diversidade. Segundo Tatiana trata-se de um seminário que está sendo organizado pela FEBRABAN em conjunto com a CONTRAF. Ela contou que, numa reunião que participou na sede da Febraban, pôde observar que as discussões sobre diversidade na Federação são muito próximas daquelas que vêm sendo feitas pela Matrix. Apresentou então uma campanha de valorização da diversidade no setor bancário que estava sendo desenvolvida pela entidade. Os materiais de comunicação dessa campanha estavam estruturados em um discurso que considera a diversidade como uma riqueza brasileira, fonte de criatividade em razão das distintas experiências dos diferentes grupos sociais que formam o país. Tatiana apontou que, de acordo com um levantamento da FEBRABAN, a presença de negros no segmento bancário é da ordem de 15%. Sendo assim, a Matrix, com 13% de negros, está abaixo da média do setor. Marcelo se apressou em relativizar essas estatísticas, afirmando que elas colocam junto empresas de maior porte, como a Matrix, junto com organizações menores. Seu argumento não me convenceu, uma vez que se tratavam de dados relativos (percentual) e não absolutos (total de negros na empresa). Tatiana acrescentou outra informação: vários outros bancos possuem ações de diversidade e programas de *trainee* voltados para jovens negros, ressaltou, citando seus nomes. Fiquei então me perguntando: se vários bancos estão desenvolvendo programas de diversidade, de que forma este pode ser uma diferencial capaz de trazer vantagem competitiva para Matrix como havia sugerido Marcelo? Mais uma pergunta a ser explorada.

A apresentação formal de Marcelo como padrinho do Comitê só aconteceu no final da reunião. Ele agradeceu a sua escolha, disse se sentir honrado e prometeu contribuir com sua visão de negócios para as ações daquele coletivo. Por que ele só fora apresentado no fim do encontro de hoje, se no caso de Paula isso havia acontecido no início? Não teria sido mais adequado apresentá-lo logo de saída, para que as pessoas se sentissem mais confortáveis com sua presença? Não foi assim que as coisas se passaram. De toda forma, o fato de não ter sido introduzido ao coletivo no começo da reunião, não o inibiu, não o impediu de, juntamente com Tatiana, dominar a palavra grande parte do tempo. Ao constatar isso, eu ia reforçando uma pista interpretativa que abrira no encontro passado. O quase monopólio da palavra por Tatiana, e agora por Marcelo, com Renato

fazendo algumas falas pontuais, parece dar às reuniões do Comitê de Negros da Matrix um caráter mais informativo, como se o seu objetivo fosse comunicar aos membros deliberações tomadas, ou propostas em encaminhamento, visando apenas obter a anuência, ou no máximo algumas sugestões, mas nunca a reavaliação ou a construção coletiva. Tenho consciência que a empresa privada não é o espaço privilegiado para o exercício da democracia. Todavia, a dinâmica que observava no Comitê de Negros era bem diferente daquela que existia no Comitê de Mulheres, no qual a circulação da palavra era bem mais ampla. O que explicaria essa diferença? Fiquei “brincando” com essa pergunta enquanto nos encaminhávamos para o encerramento das atividades daquela manhã.

Impasse

Estávamos em meados do mês de agosto e a reunião mensal do Comitê de Negros se aproximava¹⁷². Contudo, ainda não recebera nenhuma informação sobre a data e o local do encontro. Tatiana havia saído de férias, mas antes disso me disse que havia deixado meu nome registrado na lista de pessoas a serem comunicadas, sendo necessário apenas que eu informasse oportunamente os meus dados de identificação, para que fosse possível solicitar a minha entrada na empresa. Decidi ligar para Paula, sua assistente que fora apresentada ao Comitê na semana anterior. Ao conversar com ela, reforcei o que me havia sido dito por Tatiana. Paula me tranquilizou, esclarecendo que encaminharia para a lista nos próximos dias uma mensagem com a convocação para o encontro. No início da semana seguinte, recebi de fato a mensagem de Paula, que indicava o dia 23 como a data de realização da reunião. Como das vezes anteriores, o corpo da mensagem já trazia informações sobre os pontos da pauta. O programa *Jovens Executivos*, o evento comemorativo da Semana da Consciência Negra e os indicadores relativos aos negros da Matrix estavam entre os assuntos que seriam tratados. Fiquei bastante animado, seria minha terceira participação nas reuniões do Comitê. Respondi imediatamente a Paula, agradecendo pelo convite e informando meus dados de identificação. Mas a minha alegria durou pouco. Dia 22, véspera da reunião. Ao meio dia, recebi uma curta mensagem de Paula solicitando que entrasse em contato por telefone. Liguei e então ela me informou que não seria possível a minha participação

¹⁷² Eu já havia percebido que ela costumava ser realizada na terceira semana do mês.

naquele encontro. Estranhei, pois Tatiana, que possui uma posição gerencial no departamento de RH já havia autorizado. Perguntei-lhe as razões. Disse-me, sem mencionar nomes, que era uma decisão superior, motivada pelo fato de que seriam discutidos assuntos internos da empresa. Ela se referiu nesse momento à presença dos indicadores relativos aos negros da Matrix entre os pontos da pauta. A conversa foi breve, mas durou o suficiente para que trouxesse certo mal estar.

Estava diante de um impasse. Tomei uma decisão naquela tarde. Talvez não tenha sido a melhor a tomar, sendo precipitada. Poderia ter comprometido a continuidade do trabalho de campo na Matrix? É possível que sim, mas, olhando retrospectivamente, percebo que ela contribuiu para a minha compreensão do funcionamento do Comitê de Negros, de sua inserção no programa de diversidade da empresa e do que ambos falam sobre a segunda geração de executivos negros. Resolvi escrever uma mensagem informando o que se passara a algumas pessoas-chave e me posicionando. Informei a Paula que faria isso, para que ela não entendesse minha ação como algo pessoal contra ela. No texto, esclareci que entendia a preocupação da Matrix quanto ao sigilo de certas informações, mas que gostaria de reforçar que a ética científica pressupõe o estabelecimento de uma relação de confiança. Acrescentei que estava disposto a construir essa relação, tal como tentei demonstrar ao fornecer um documento com o sumário executivo da pesquisa quando do meu primeiro encontro com o Comitê de Negros, sem que isso tivesse sido solicitado, bem como ao me colocar à disposição para esclarecer quaisquer dúvidas do setor de pesquisas da empresa sobre o projeto. Destaquei ainda que, paralelamente àquele trabalho, estava desenvolvendo um estudo sobre gênero e diversidade empresarial no âmbito do qual a professora Janette Brunstein e eu observávamos o Comitê de Mulheres da Matrix, cujas participantes franquearam amplamente a nossa participação. Ao final, enfatizei minha disponibilidade de prestar novos esclarecimentos sobre o estudo, bem como meu desejo de selar definitivamente um pacto de confiança que pudesse viabilizar a sua continuidade. Remeti a mensagem para Tatiana, com cópia para Paula, Renato, o líder do Comitê, e Marcelo, seu padrinho. Apenas Paula me respondeu. Naquele momento, preocupado que estava com o decolar da etnografia no Comitê de Negros da Matrix, não atentei para as pistas interpretativas presentes em sua resposta. Só mais tarde, relendo com distanciamento as notas escritas no diário de campo, pude perceber o que sua resposta ao meu desabafo dizia. Ela chamava minha atenção para o fato de que a relação de confiança com a empresa já

tinha sido estabelecida, afinal de contas não seria a primeira vez que eu participaria de reuniões do Comitê de Negros, do Comitê de Mulheres, de palestras ou outras atividades realizadas na Matrix. A questão era que, em razão dos assuntos que seriam discutidos, não gostariam de ter a presença de alguém que não fosse do Comitê. Paula não indicava quem era o sujeito a partir do qual conjugou o verbo gostar. Ela havia escrito: “Não gostaríamos...”, mas não esclarecia quem era esse “nós”, sujeito oculto da frase. Todavia, não hesitou em afirmar que se sentia “confortável” para “fazer a coisa certa da maneira certa”, sendo sincera comigo. Ela realmente estava sendo sincera comigo. Sua fala me dizia das dificuldades que envolvem o início da etnografia, sobretudo quando este se realiza numa empresa privada e evidenciava a liminaridade que marca a posição ocupada pelo antropólogo no grupo no qual desenvolve seu trabalho de campo: alguém que é simultaneamente de dentro e de fora, que mesmo estando próximo é sempre um estranho. E sua fala me dizia mais. Mostrava que o que estava em jogo não era simplesmente a aprovação ou não da pesquisa, mas a existência de discussões que eu não poderia presenciar. Felizmente, me dei conta mais tarde que meu desabafo não comprometeu a continuidade da etnografia na Matrix. Percebi também que esta empresa, como qualquer conjunto organizado, possui os seus tabus. Desvendá-los, como sabem os antropólogos, é fundamental para avançar a compreensão das dinâmicas em jogo. Nos dias seguintes fui deslocando então o eixo das reflexões. Ao invés de apenas questionar sobre a decolagem da relação com a empresa, passei a me colocar outras perguntas. Por que somente Paula respondeu a minha mensagem? Como interpretar a ausência de retorno da parte dos demais? Quais significados poderiam residir no silêncio deles? Foi, sobretudo, o não pronunciamento de Renato que mais me tocou. Tatiana estava de férias e Marcelo era “apenas” o padrinho do Comitê. Dado à sua condição de líder, Renato não deveria ter se posicionado? Por que não o fez? Ele não me pareceu uma pessoa displicente e desatenciosa. Não foi essa a impressão que me passou quando nos conhecemos na reunião anterior. O que poderia explicar sua decisão de se manter calado a esse respeito? Por acaso teria participado da decisão de interditar minha participação na reunião, ou ficou sabendo disto a partir da mensagem que enviei? Por que não respondera afinal? Responder a essas interrogações me parecia fundamental para uma entender aquele tabu. Seria preciso então aguardar o desenrolar dos acontecimentos, reunir novos elementos para chegar às respostas.

Algumas respostas, novas perguntas

Dia 20 de setembro, nova reunião do Comitê de Negros. Ao chegar à sala encontrei Renato e Tatiana. Conversamos um pouco, amenidades. Não toquei no assunto da interdição de minha participação no encontro anterior. Com os tabus é assim, não se deve tratar deles diretamente, é preciso ir sempre tangenciando. Tatiana estava de volta das férias e foi novamente ela quem conduziu a reunião. Ela começou com uma lamentação. Lembrou que cerca de trinta pessoas estão inscritas no Comitê, mas que somente dez estavam presentes. Disse que dessa forma não seria possível dar conta de tantas atividades. Mais que um lamento, sua fala tinha um tom de repreensão. E então fiquei me perguntando: a partir de qual lugar de autoridade ela repreendia os membros do Comitê? Não era Renato o seu líder? E quanto aos demais participantes, o que explicaria certa passividade presente nos seus comportamentos? A posição de Tatiana naquele coletivo pouco a pouco ia ficando clara para mim. Uma frase sua, dita em meio à queixa, foi significativa. “Paula e eu não podemos ficar só cuidando do Comitê de Negros. Se fosse assim, adoraria. Existe muito trabalho na área de diversidade”. Ela fala então como gerente da área de diversidade do DRH. Cuidar do Comitê de Negros é uma das atividades que estão sob sua responsabilidade. Mas qual o sentido que encerra sua afirmativa “ficar só cuidando do Comitê de Negros”? Cuidar, segundo o Dicionário Michaelis da Língua Portuguesa, além de ocupar-se de, pode estar relacionado a zelar, tratar, como na expressão “cuidar de um enfermo”, mas também pode estar associado a precaver-se de, como na advertência “cuide de não incorrer em erro”. O uso do verbo por Tatiana, além da ocupação, remeteria por acaso à atenção ou à precaução? Talvez a ambos, mas em se admitindo ao menos a coexistência do terceiro sentido, caberia indagar: prevenir de que? As perguntas podem se formuladas de outra forma. Porque o DRH precisa cuidar do Comitê de Negros? Por qual razão esse cuidar se expressa pela presença de Tatiana em todas as reuniões, realizadas sob sua condução? Talvez isso se deva ao fato de os membros do Comitê serem, em sua maioria, jovens e isso remeteria ao uso do verbo cuidar no sentido de dar atenção, para que o coletivo possa se desenvolver. Mas e quanto a Renato, não caberia a ele a responsabilidade de prover esse cuidado? Ou então, supondo-se a co-responsabilidade de Tatiana na atenção dispensada ao Comitê, zelar por ele não seria dar-lhe progressivamente autonomia? Se não encontrarmos respostas positivas para essas perguntas, então caberia levantar a possibilidade do cuidar nesse caso significar precaver-se.

Após o lamento apresentado por Tatiana, Renato fez um desabafo. “Só hoje consegui autonomia na minha área. Posso dizer que hoje recebi a carta de alforria”. Com essa metáfora, bastante significativa, ele se referia ao fato de o gerente geral da agência na qual trabalhava sempre colocar obstáculos a sua participação nas reuniões do Comitê de Negros. Outro participante fez eco ao desafogo de Renato. “Agora vejo na minha área que não estou sozinho. As pessoas têm um medo de vir para o Comitê. Por resistência do gestor”, apontou. Lembro-me que essa foi uma das grandes dificuldades que Claudio, o primeiro líder do Comitê de Negros da Matrix, me disse que enfrentou no seu trabalho à frente do coletivo. Esse trabalho de sensibilização dos gerentes fora adequadamente realizado? Seria suficiente o envio de cartas pelo padrinho do Comitê a estes profissionais? Essa proposta, aventada na reunião passada, mas sobre a qual não se voltou a falar, nem ao menos para fazer um acompanhamento e/ou avaliar os resultados, foi de fato levada adiante? Se eu não podia responder a essas questões, era também porque a discussão sobre elas não era aprofunda nas reuniões. Outros assuntos pareciam mais urgentes.

Tatiana deu prosseguimento à reunião trazendo informes. Disse que foram enviados convites para os funcionários negros recém contratados, incentivando-os para que viessem ao Comitê. Aquele informe me pareceu curioso: em um contexto no qual as grandes empresas estão passando por processos de *downsizing*, para utilizar um eufemismo próprio do léxico do mundo dos negócios para se referir aos cortes de pessoal, o que explicaria a contratação de funcionários negros? Tatiana informou também que o aumento do número de profissionais negros nos níveis hierárquicos intermediários faz parte do seu próprio plano de ação, ou seja, o seu desempenho é avaliado também em função de metas de desenvolvimento de carreira de profissionais negros. Ela trouxe ainda notícias sobre o programa de *mentoring* para negros, objeto de uma experiência piloto com 15 vagas. Os *mentorados* serão escolhidos com base em alguns critérios: escolaridade, tempo de empresa, nível hierárquico, notas nos processos de avaliação de desempenho, movimentação na carreira nos últimos anos. O programa contará com seis a doze sessões num período de um ano. Os mentores, executivos da própria Matrix, serão capacitados para fazerem o trabalho de aconselhamento profissional e em caso de se defrontarem com situações mais complexas, terão apoio de profissionais externos especialistas em *coaching*. O ritmo das ações relativas ao desenvolvimento da carreira dos profissionais negros estava, portanto, se alterando.

Havia uma mudança nítida entre o entusiasmo que demonstrava ao apresentar as notícias da contratação de novos funcionários negros e dos avanços na estruturação do programa de *mentoring* voltado para profissionais negros e a resistência que revelara na reunião do dia 19 de julho, quando Renato propôs que se tomasse com relação aos negros uma medida semelhante àquela que já existia para as mulheres, isto é, que se estabelecesse metas para que estes alcançassem cargos gerenciais. “O foco da política de diversidade para o segmento negro no momento é recrutamento, [...] O desenvolvimento da carreira deve ser trabalhado num estágio posterior”, apontara. Esse estágio não foi tão posterior assim, os focos pareciam se multiplicar. O que explicaria essa ampliação das prioridades? Na continuidade da reunião, ela mesma forneceu indícios que ajudariam na busca de uma resposta para essa pergunta. Ao abordar a questão da demografia organizacional, mais especificamente dos indicadores dos negros na empresa, comentou que na última reunião do Comitê de Diversidade, Patrícia, uma das diretoras de RH da Matrix, havia ficado “assustada” com os números, considerando-os muito baixos. “Temos que desenvolver mais ações”, dissera. Por que razão Patrícia teria ficado assustada? Talvez porque esses números não revelassem o interesse da empresa em promover a diversidade. Era uma hipótese interpretativa, mas sozinha ela não me satisfazia. A via para uma leitura alternativa viria nas próprias palavras de Tatiana. Ele informou que o percentual de negros da empresa tivera uma leve alta, passando de 13 para 14%. Nesse momento fez referência ao projeto Mapa da Diversidade no Segmento Bancário, que está sendo desenvolvido pela FEBRABAN e à campanha de conscientização sobre o valor da diversidade, ação prevista no âmbito deste projeto. “Esse percentual deve aumentar”, acrescentou. Seria preciso buscar mais informações sobre o Mapa da Diversidade em desenvolvimento pela federação de bancos. Não era a primeira vez que se falava dele nas reuniões do Comitê.

Primeiras constatações

Estava avançando na leitura do manuscrito e então fiz a minha primeira constatação. Os indícios de que dispunha já me autorizavam a seguinte afirmação: é muito pequena a autonomia do Comitê de Negros. As propostas porventura formuladas no âmbito desse coletivo não são ouvidas, não têm encaminhamento. Ao contrário, elas sofrem resistência. Todavia, quando as recomendações provêm da direção da empresa,

entretanto, a recepção é outra. A comunicação não flui do Comitê de Negros para o Comitê de Diversidade como prevê o arranjo organizacional do programa de diversidade da Matrix e como supõem as teorias sobre gestão da diversidade no campo da administração ao tratarem do funcionamento de grupos de suporte (Brunstein e Jaime, 2009). Mas se a autonomia do Comitê de Negros é pequena o que explicaria esse interesse em acelerar as ações de recrutamento e desenvolvimento da carreira dos profissionais negros na empresa? Ainda não era tempo de responder a essa pergunta. A reunião prosseguiu. As atividades comemorativas da Semana da Consciência Negra passaram a ser enfocadas. Paula posicionou os membros do Comitê sobre o andamento das atividades de organização do evento interno da Matrix. Disse que contatou duas empresas que possuem comitê de negros. Elas confirmaram presença no encontro entre comitês de negros de diferentes empresas que a Matrix promoverá. Informou também que estão avançados os entendimentos com empresários negros que deverão participar de um *talk-show*. Após os informes passados por Paula, Tatiana voltou a destacar a importância da participação dos membros do Comitê na Parada Negra. Sua fala trazia um tom de convocação obrigatória. E não apenas isso. A convocação me parecia motivada mais pelo interesse de reforçar a imagem da Matrix como uma empresa que valoriza a diversidade e possui profissionais negros no seu quadro, do que pela intenção de reforçar junto aos jovens profissionais a importância daquele evento. A reunião foi encerrada com um depoimento interessante. Tatiana mencionou o caso de um funcionário negro que foi promovido. Ele havia passado no processo seletivo “por mérito próprio”, destacou. Paula então complementou: “Mas colocá-lo para participar desta seleção não foi fácil. Precisamos fazer um trabalho forte de bastidores”. Nesse momento lembrei mais uma vez da entrevista que fizera com Claudio, o primeiro líder do Comitê de Negros. Ele havia relatado em nossa conversa as tentativas que realizara junto a profissionais do DRH para que incluíssem dois jovens negros bastante qualificados no programa de *trainee* da Matrix. Não obteve sucesso, as resistências foram maiores do que seu esforço. O relato de Tatiana e Paula mostrava que houve algum avanço, mas também que as dificuldades ainda se faziam presentes. A necessidade de “um trabalho forte de bastidores” evidenciava que as resistências não tinham desaparecido.

A reunião seguinte aconteceu no dia 18 de outubro. Nesse intervalo de tempo encontrei Tatiana por ocasião das atividades do Comitê de Mulheres. À medida que a observação

nos dois comitês avançava, ia ficando cada vez mais claro para mim que ela possui um papel estratégico no programa de diversidade da Matrix, circulava entre os distintos comitês. Porém, pude notar que sua participação no Comitê de Mulheres era bem diferente da que possuía no Comitê de Negros. No primeiro, sua voz era mais uma entre as que se faziam ouvir nas reuniões. Ela não era a responsável pela condução dos encontros. Esse era um dos papéis da líder do Comitê, que era apoiada nesta tarefa por uma colega que secretariava as discussões, apresentando as pautas, registrando as decisões nas atas, lembrando assuntos pendentes na agenda do coletivo. Ademais, embora também fosse do DRH, essa líder falava nas reuniões do Comitê como uma das mulheres da Matrix e não como representante do departamento de recursos humanos. Além dela, faziam parte do coletivo outras mulheres do DRH, de outros departamentos, como marketing e finanças, e das áreas operacionais da empresa. Nesse contexto, a fala de Tatiana era mais uma. Ademais, lá ela falava tanto enquanto gerente da área de diversidade, quanto como mulher. Não falava das mulheres da Matrix apenas na terceira pessoa do plural. Seu lugar de enunciação comportava uma implicação.

Tatiana havia me convidado para a reunião através de uma mensagem em que, como de costume, informava os assuntos que seriam tratados. Entre estes estavam: a campanha de valorização da diversidade da FEBRABAN, o programa de *mentoring* para profissionais negros da Matrix e as atividades da Semana da Consciência Negra. Notei a presença de pessoas novas. Tratavam-se de profissionais que haviam sido admitidos e que queriam conhecer o Comitê. Foram citados os nomes de Antônio, Marisa, Tadeu e Mário. Pude materializar nesse momento algo que tinha registrado nas notas sobre a reunião anterior: mesmo que ainda não se possa falar do ingresso consistente de negros no mundo corporativo, representa algo bastante significativo que, num momento em que a Matrix, como muitas outras empresas, reduz o seu quadro de pessoal realizando demissões, profissionais negros estejam sendo contratados. Tatiana informou que novas contratações deverão acontecer, em razão da previsão de aproveitamento dos participantes do programa *Jovens Executivos*. Quanto a esse programa, descobri que além da prestigiosa IES a que fiz referência anteriormente, a Faculdade Zumbi dos Palmares é também parceira da Matrix¹⁷³.

¹⁷³ A Unipalmares, como é conhecida a faculdade, é uma IES originária da ONG Afrobrás, proveniente do movimento negro. A discussão e enfrentamento do racismo na sociedade brasileira é uma das linhas mestras do seu projeto político pedagógico e a maioria dos seus alunos é negra (pretos e pardos).

Os participantes são recrutados entre os estudantes da Unipalmare e, simultaneamente ao estágio na Matrix, realizam cursos de formação complementar nesta IES. Tatiana informou que 23 dos 75 estagiários do programa foram efetivados. Eles já são funcionários da empresa, ainda que não tenham concluído o ensino superior e que o realizem em uma instituição que não pertence ao seleto grupo de universidade e/ou escolas de negócios mais prestigiosas da cidade de São Paulo. Ademais, foi criado um programa de *trainee* exclusivo para eles. Uma grande mudança se processara entre o momento em que Claudio deixara a Matrix, insatisfeito com os rumos e os ritmos do seu programa de diversidade, e as ações que a empresa desenvolvia agora. Essa mudança se torna ainda mais evidente se lembrarmos que, conforme apresentei no primeiro capítulo, Claudio não conseguiu convencer profissionais do DRH a incluírem no programa de *trainee* dois jovens que tinham nos seus *curricula* estágios realizados no escritório das Nações Unidas em Genebra ou na sede do Loyds Bank na Inglaterra, ambos, portanto, com inglês fluente. O que explicaria essas mudanças? A capacidade de articulação e a postura combativa do Comitê de Negros tinham se ampliado desde então? Não era isso que a participação marginal do seu líder, Renato, me fazia supor. O que se passara então? Não tinha uma resposta para essa pergunta. Mas o programa de *mentoring* para profissionais negros, ponto seguinte da pauta, também dava sinais das mudanças em curso. Já foram selecionados os 15 profissionais que farão parte da experiência. Os critérios de seleção foram apresentados com mais clareza: estar posicionado numa posição de intermediária à superior na hierarquia organizacional, já ter realizado curso de pós-graduação, ter recebido boas notas na avaliação de desempenho, não ter recebido promoção a mais de dois anos. O projeto piloto já ia começar. A Matrix havia se movimentado rapidamente.

Mudança no eixo da discussão: Semana da Consciência Negra. Tatiana virou-se para os novatos e disse: “Embora vocês não saibam, nós estamos organizando um evento comemorativo da Semana da Consciência Negra na Matrix”. A quem se referia esse nós? Quais pessoas comporiam esse sujeito coletivo: os membros do Comitê de Negros ou os profissionais da área de diversidade do DRH? Foi apenas nesse momento que esses novos integrantes do coletivo, recém efetivados e/ou contratados pela empresa, foram convidados a se apresentar. “Uma apresentação curtinha, nome e área em que atua”, solicitou Tatiana. Fiquei me perguntando por que a apresentação deveria ser tão

reduzida, tão “curtinha” se o objetivo do comitê supostamente era fortalecer a coesão entre os profissionais negros da Matrix. Não poderiam ter sido convidados a se apresentarem logo no início da reunião, quando seus nomes foram citados? O fato de seus nomes terem sido citados, sem que eles próprios pudessem se apresentar não os colocava na condição de objetos e não de sujeitos da política de diversidade da Matrix? Não deveriam dispor de mais tempo para falarem sobre suas histórias de vida e percursos profissionais? Não foi assim que as coisas se passaram. Eles se apresentaram brevemente. Dentre eles, Antônio me chamou a atenção. Havia trabalhado na Matrix e recebera proposta para voltar. Viria a ser um dos meus mais próximos interlocutores durante o trabalho de campo. Com relação à Semana da Consciência Negra, Tatiana disse que no dia 20 de novembro, Paulo Cardoso, presidente da Matrix, estará envolvido em “reuniões importantes” com gestores da empresa. Sendo assim, as atividades programadas para a comemoração desta data poderiam ser esvaziadas. Ressaltou então que haverá uma pauta menor nessa semana, ficando para a semana seguinte as atividades mais importantes, o *talk-show* com empresários negros e o encontro dos representantes de comitês de negros de diferentes empresas. Independente da pertinência ou não da decisão, não pude deixar de remarcar que ela fora tomada fora do Comitê de Negros. Ele parecia não ter cacife para definir coisas dessa natureza. Sua dinâmica de funcionamento era marcada pela heteronomia.

Essa heteronomia que se evidenciava também na maneira como Tatiana tratou da Parada Negra. Disse que a Matrix estará presente e que os membros do Comitê “tinham de comparecer”. Antônio sugeriu que organizassem uma palestra na qual fosse aborda a condição do negro na sociedade brasileira, a herança do sistema escravista, a substituição da mão-de-obra escrava pelo imigrante. Tatiana não deu muita importância a sua sugestão. Disse apenas que iria pensar a respeito. Comparando suas duas posições, referente à Parada Negra e relativa à demanda apresentada por Antônio, fiquei pensando no sentido daquela convocação que fazia aos jovens do Comitê para estarem presentes na passeata. Parecia-me que se preocupava mais com a imagem da empresa do que com a importância simbólica daquela data. Era como se ela quisesse simplesmente reunir aqueles corpos negros e instrumentalizá-los como veículos de mídia com o objetivo de passar uma mensagem: somos uma empresa diversa, aqui os negros têm espaço. Mas tratava-se de um espaço reduzido e, sobretudo, controlado. Era isso que a etnografia ia revelando. A campanha de valorização da diversidade da FEBRABAN foi abordada

muito rapidamente para fechar a reunião. Tatiana apenas apresentou algumas peças de comunicação que serão veiculadas nos bancos parceiros e no conjunto da sociedade. A brevidade com que o tema foi abordado talvez tenha ligação com o caráter controlado do espaço dos negros na empresa. Seria preciso ir juntando os fios dessa trama para dar mais nitidez ao manuscrito.

A Matrix e a Parada Negra: entre o denso e o rarefeito

Dia 20 de novembro, Dia da Consciência Negra, uma data densa de significados para o movimento negro. A concentração aconteceu numa rua transversal à Avenida Paulista. As orientações haviam sido passadas pela internet, todos os membros do Comitê foram “convidados” a participar. Tatiana e Paula distribuíam camisetas. O ambiente era descontraído, as pessoas sorriam. Um funcionário da Matrix fazia fotos para registrar aquele momento. Os membros do Comitê brincavam comigo, chamavam-me de professor. Ficamos ali, conversando. Procurei saber um pouco sobre cada um deles. Em sua maioria estavam na faixa dos 20 aos 25 anos, possuíam pouco tempo na empresa, entre um e dois anos, tendo ingressado através do Programa *Jovem Executivo*. Felipe era um dos raros que já passara dos trinta anos, tinha 32. Talvez este fosse o caso apenas dele e de Renato, o líder do Comitê. Contou-me um pouco da sua história. Antes de entrar na Matrix, havia trabalhado com faxina e também numa oficina de bicicletas. Disse que quando adolescente possuía uma turma de amigos no bairro. Eram onze, quase todos da mesma idade. Planejavam fazer uma grande festa quando *trintassem*. Só ele vivera até essa fase, a maioria dos demais havia sido consumida pelo narcotráfico. Disse-me que seu sonho era montar um negócio. Queria ficar um tempo na Matrix, aprender sobre o funcionamento do sistema financeiro e depois encarar esse desafio. Já no desenrolar da caminhada conversei com Renato. Sua esposa e filhos também estavam presentes. Falamos pouco, mas o suficiente para estreitar os laços e fortalecer a confiança. Ele viria a ser um dos meus mais importantes interlocutores. Não vi Tatiana durante a “marcha”. Ela apareceu na concentração, distribuiu as camisetas e depois desapareceu. Sua ausência parecia reforçar minha hipótese interpretativa. A importância daquele evento para ela se restringia à contribuição para a construção da imagem da Matrix como uma empresa que valoriza a diversidade.

A passeata contava mais com a presença de sindicatos e partidos políticos do que com as ONGs provenientes do movimento negro. Nos carros de som, líderes sindicais e políticos profissionais bradavam inflamados contra o sistema capitalista e a sociedade de classes. Tudo se passava como se eu estivesse diante das lideranças que fundaram o Movimento Negro Unificado. Mas não era bem isso. A questão é que eram as organizações sindicais e partidárias que controlavam a maior parte dos aparatos técnicos (carros de som, microfones...). Pareceu-me tão bizarra a presença dos jovens do Comitê de Negros da Matrix em meio àquelas palavras, tanto mais em razão de estarmos distante de 1978 quando o MNU foi fundado. Desde o início dos anos 1990 a luta anti-racista já havia incorporado outras pautas. Sentia-me em meio a uma cacofonia, não havia harmonia possível entre o falar de uma esquerda que não parecia ter percebido que o Muro de Berlin caíra há quase 20 anos e aquilo que Stuart Hall (2003) e Paul Gilroy (2004) chamaram de “multiculturalismo empresarial”, que celebra a diferença sem fazer diferença, algo que parecia traduzir bem o caráter festivo e acrítico que marcava a presença da Matrix naquele evento. Procurei entabular uma conversa com Rafael e outro jovem do Comitê cujo nome não mais recordei. Falei que achava algo bem intrigante corporações transnacionais com a Matrix participarem de uma passeata como aquela. Disse que há alguns anos atrás isto seria algo inimaginável. Perguntei então a opinião deles. Deram-me uma resposta evasiva. A decisão de não avançar a conversa me pareceu ter um sentido. Eu trazia uma questão espinhosa para jovens negros que viam diante de si uma oportunidade clara de construir uma trajetória profissional no mundo corporativo. Confirmei que Tatiana foi embora bem cedo, logo depois da distribuição das camisetas. Mário e Helena me disseram isso, com um tímido sorriso no rosto. Esbocei um comentário. “Fica puxado pra ela, não?”, perguntei. Não responderam. Ou melhor, responderam com o mesmo sorriso tímido de antes. Tímido, mas bem expressivo; pleno de significados. Percebi que estava diante de outro tabu. Mas este não impediu Danilo de fazer um comentário jocoso. Notando a presença da assistente de Fátima, uma das diretoras de RH, ele ironizou: “Olha lá a assistente da toda poderosa! Também, loira, com essa beleza toda!”. A diretora evidentemente não estava. Nesse tipo de evento, não interessava participar, se expor, representaria muita proximidade e como disse certa vez George Balandier, o poder, sempre e em toda parte, fala de longe.

Quando estávamos no vão do MASP avistei Marta, uma jovem que sempre comparecia às reuniões do Comitê. Notei que não usava a camisa com a logomarca da Matrix. Perguntei para os que estavam ao meu lado porque ela não se juntou ao grupo, ficando à parte. Rafael disse que a considerava muito radical. Falou isso olhando para Helena, como que a solicitar sua confirmação. Ela acrescentou que a conhecia da faculdade e achava seu comportamento agressivo, pouco tolerante. Qual o significado que recobria o termo radical nesse contexto? Marta era bem jovem, não tinha muito mais que 20 anos. Estudava na Unipalmarens, uma IES que, como apontei anteriormente, possui a discussão e superação do racismo no Brasil como um eixo central do seu projeto político pedagógico. Pode ser que Marta se sentisse incomodada de participar do evento com a camisa da empresa. Nesse caso, talvez se considerasse instrumentalizada pela Matrix como uma peça de marketing. Seria isso radical? Do carro de som do MNU ecoava o seguinte grito: “Eu sou quilombola, eu sou de luta”.

A Semana da Consciência Negra na Matrix: um símbolo domesticado

No dia 27 de novembro foram realizadas na Matrix as demais atividades planejadas para a comemoração da Semana da Consciência Negra. Cheguei cedo ao local do evento, um grande auditório situado na própria sede da empresa. Vários membros do Comitê brincaram comigo. Desde a Parada Negra eles, que antes se referiam a mim pelo nome, passaram a me chamar de professor. Era uma espécie de apelido e nos aproximava mais. Alguns me disseram que seria interessante nos encontrarmos fora do ambiente de trabalho. Seria a vontade de estabelecer maior proximidade, de buscar uma amizade, ou a vontade de fazer depoimentos que dificilmente poderiam ser feitos no interior da Matrix? Não sei, talvez as duas coisas. Mostrei-me disposto e disponível. Ainda no salão onde foi servido um café da manhã encontrei com Tatiana. Ela afirmou que estava torcendo para que tudo acabasse logo. Revelava assim seu cansaço, certamente, mas também pouca empolgação e pouco compromisso com o valor simbólico do 20 de Novembro. Duas atividades estavam planejadas: um encontro de comitês de negros de diferentes empresas e os relatos das experiências de empresários negros. Ambas aconteceram no formato *talk-show*, com o debate entre os convidados sendo mediado por um apresentador. Havia muitas pessoas presentes, entre membros do Comitê de

Negros, demais funcionários da Matrix, profissionais de outras empresas, alguns ativistas de ONGs provenientes do movimento negro e jornalistas.

Fátima, uma das diretoras de RH, fez a abertura. Iniciou sua fala contando que três anos antes, quando assumira a responsabilidade pela área de diversidade no departamento de recursos humanos da Matrix, foi realizado na empresa o primeiro evento comemorativo da Semana da Consciência Negra. Naquela ocasião foram convidadas poucas pessoas, entre representantes do movimento negro e funcionários que se auto-declararam negros. Afirmou então se lembrar que Renato era um dos presentes naquele momento. Pediu então que ele se levantasse e pediu uma salva de palmas, informando que era o líder do Comitê de Negros, parte do programa de diversidade da organização. Renato foi então convidado a se pronunciar. Ele não parecia muito à vontade e fez um discurso curto e contido. Limitou-se a dizer que quando dessa primeira convocação hesitou em se apresentar, pois não sabia o que a companhia pretendia com os funcionários negros, mas que estava contente com os avanços. Fátima retomou a palavra e prosseguiu a abertura do encontro dizendo-se satisfeita ao constatar que concorrentes começaram a desenvolver ações da mesma natureza. Ressaltou a importância da diversidade para as empresas, destacando a campanha em desenvolvimento pela FEBRABAN. Não mencionou, entretanto, o que motivara a campanha iniciada pela federação. Enfocou em seguida os quatro eixos das ações de diversidade da Matrix: sensibilização, educação, engajamento e comunicação. Nesse momento, tangenciou a discussão sobre ações afirmativas, e mais especificamente as políticas de cotas para negros, objeto de acirradas disputas na sociedade brasileira contemporânea. “Poderíamos ter escolhido metas e por um processo mandatório passar a régua na organização”, afirmou. “Mas não fizemos isso. Acreditamos que a implantação de um programa de diversidade é algo bem mais complexo, pois tem impactos na cultura e no clima organizacionais, no recrutamento e na gestão de pessoas”, acrescentou. Mesmo supostamente não estando preocupada com metas, informou que 14% dos profissionais da Matrix se auto-declararam negros. “Trata-se da única etnia que tem aumentado sua presença no quadro de pessoal da empresa e estamos monitorando isso”, ponderou. Não forneceu maiores explicações sobre as razões de tratar-se da única “etnia” cuja participação na demografia organizacional tem crescido, nem muito menos sobre o porquê da preocupação seu monitoramento. Mostrou em seguida uma fotografia do Comitê de Negros. Era uma das fotos que havia sido tirada na concentração da Parada Negra. Não demorou muito para que aquela

imagem, capturada uma semana antes, fosse acionada estrategicamente. Falou ainda do programa *Jovem Executivo*. Disse que após um, 25 jovens foram efetivados. Pediu então aos participantes desse programa que se levantassem. Reconheci dentre eles diversos jovens que fazem parte do Comitê de Negros. Confirmei nesse momento que este coletivo é formado hoje em sua grande maioria por esses *trainees*. Porque profissionais com mais idade não se agregavam? Havia um esforço para aproximá-los? Não tinha visto nenhuma movimentação nesse sentido até então. Concluiu sua apresentação dizendo que a Matrix está desenhando um programa de *mentoring* para auxiliar o desenvolvimento da carreira de profissionais negros. Mesmo com todos esses anúncios, sua fala não ganhou aplausos. A platéia parecia um tanto cética.

Havia um claro tom de marketing no discurso de Fátima. Apresentava todas as realizações, sem apontar as dificuldades, os erros, os conflitos. Não privilegiava o contexto *societal*, a criação do programa de diversidade aparecia apenas como resultado da dinâmica interna da Matrix. Em síntese: sua fala parecia ter sido extraída de um material promocional deste programa. E Renato ocupava nele um lugar de destaque, como se sua foto estivesse estampada bem na capa. Seu depoimento era requerido para confirmar o tom triunfalista com o qual a Matrix tratava a diversidade empresarial. Ademais, esse destaque que ele ganhou naquele momento em que a empresa se comunicava com o conjunto dos seus funcionários e com outros atores sociais, dentre os quais as ONGs provenientes do movimento negro, não me pareceu congruente com sua participação nas reuniões do Comitê de Negros. Aliás, neste dia, Renato não figuraria apenas na capa do material promocional. Participaria de outras atividades, teria uma grande exposição. Após concluir sua fala, Fátima passou a palavra para Marcelo, apresentando-o como o padrinho do Comitê de Negros, responsável por conduzir as atividades do turno da manhã. Este começou sua mensagem, retomando, num tom um tanto desconcertado, uma pergunta que afirmou já lhe ter sido feita por muitos: “Então o comitê é de negros, mas o padrinho é um branco?”. Não aprofundou a reflexão sobre essa questão. Não se pergunta, por exemplo, qual o reflexo disto nas relações que se estabelecem entre ele e os componentes do Comitê. Tampouco se indaga se porventura existem na organização executivos negros que poderiam ocupar esse papel, ou ainda se os jovens que pertencem ao coletivo não encontrariam num líder negro uma referência importante, fonte de inspiração. Diz apenas que sua participação como padrinho reforça a importância que a Matrix atribui à diversidade.

Feitos os discursos de abertura do evento, Marcelo dá início ao primeiro *talk-show*, que traz reuniu representantes de comitês de negros de diferentes organizações para uma troca de experiências. Do debate participam: Osvaldo, diretor de uma companhia multinacional da área de tecnologia da informação cuja trajetória profissional apresentei no terceiro capítulo; uma gestora de RH, branca, representando um grande grupo varejista; e Renato, trazendo a experiência da Matrix. A representante da empresa de varejo iniciou seu relato afirmando que buscou informações na Matrix para orientar a criação do Grupo de Etnias, reforçando assim o caráter de referência que esta possui no mundo empresarial brasileiro. Apontou também que para desenhar o programa de diversidade, fez uma aproximação da Unipalmarens e contou com a colaboração de consultores. Uma funcionária negra é apresentada por ela, não tendo, contudo, acesso à palavra. Sua apresentação trazia apenas o discurso oficial da organização, ressaltando o envolvimento da direção, o importante papel do padrinho, a centralidade da diversidade na estratégia competitiva da companhia. Os negros aparecem no relato de maneira colateral e pelo negativo, isto é, como um problema. “Uma grande dificuldade que temos é que nem todos os negros da empresa se declaram como negros”. As razões que levam esses funcionários a isso não são discutidas. O que explicaria esse incômodo dos gestores de RH das empresas como o fato de os negros não se declararem negros. Existiriam outros interesses por detrás desse incômodo, para além da busca de incentivar a diversidade?

O segundo caso a ser focado foi o da companhia de TI. O desenvolvimento do programa de diversidade no Brasil era fruto de uma recomendação da matriz. “O quadro de pessoal da filial não reflete a diversidade que compõe a sociedade brasileira. Há 44% de negros na população do país e menos de 10% de funcionários negros na empresa. É preciso mudar esse quadro”, cobraram os executivos da sede central. Esse depoimento trazia um ponto importante para a compreensão da preocupação das empresas que operam no Brasil com a diversidade do seu quadro de pessoal: a circulação transnacional de tecnologias gerenciais. Voltarei a esse ponto no próximo capítulo. Por hora, detenho-me na dinâmica interna da Matrix. O programa da multinacional em que trabalha Osvaldo está estruturado da mesma forma que o da Matrix: coletivos formados por indivíduos pertencentes a grupos sociais historicamente discriminados e que se encontram em situações de desvantagem no mundo empresarial, comitê de diversidade e

comitê executivo. Porém, se a estrutura é a mesma, sua dinâmica de funcionamento foi apresentada de forma distinta. Osvaldo abordou em seu depoimento as dificuldades enfrentadas na implantação do programa. “Não estamos embarcando numa jornada simples não”, ressaltou. Apontou a resistência dos homens brancos e heterossexuais como um exemplo de barreira a ser enfrentada. Para além da resistência às ações de diversidade, que eram percebidas por eles como “privilégios concedidos a determinados indivíduos”, foi necessário lidar com piadas racistas e brincadeiras preconceituosas. Isso fora tratado nos programas de capacitação dos gestores, sobretudo no que se refere ao relacionamento destes com funcionários negros, mulheres, gays e lésbicas ou que possuem alguma deficiência física. Sinalizando para a complexidade envolvida na questão da gestão da diversidade, Osvaldo destacou ainda que não é possível fazê-la avançar apenas através do esforço interno de cada empresa. É preciso uma ampla discussão e colaboração dos diferentes atores sociais. A sociedade brasileira estava apenas começando a debater essa questão de maneira mais profunda. Ainda será necessário muito diálogo pra que soluções consistentes sejam encontradas, ponderou, concluindo sua participação.

Era a vez de Renato apresentar a experiência da Matrix. Ele começou lembrando que as ações de diversidade da empresa se iniciaram em 2001 e que o Comitê de Negros foi criado em 2004. Acrescentou que nesse momento o coletivo possuía dois objetivos principais: contribuir para o aumento do número de negros no quadro de pessoal da empresa e apoiar o desenvolvimento da carreira desses profissionais, elevando o percentual de participação de indivíduos desse segmento em cargos gerenciais. Não sei se Renato conhecia Claudio, o primeiro líder do Comitê de Negros. Não fez nenhuma referência a ele ao narrar a origem do Comitê. Parece-me que a imagem de Claudio, embora ainda esteja presente em cartazes sobre o programa de diversidade que circulam internamente na empresa, é apagada sistematicamente da sua história. Aconteceria isto em razão da sua postura contestadora? Renato visivelmente tinha uma posição mais cautelosa. Isso se devia ao fato de ser ele mais paciente que Carlos? Ou ele, sendo mais jovem, com um caminho maior a trilhar na construção da trajetória profissional, e sabendo da complexidade da trama que envolve a diversidade empresarial, optou por evitar o enfrentamento? Não sei, mas é certo que se Carlos deixara a Matrix insatisfeito com os ritmos e rumos das ações de diversidade da empresa, Renato preferia apontar os progressos no tratamento da questão racial dentro da Matrix, que atribuía ao programa

de diversidade. “Estamos no caminho certo. Os resultados estão aí, isso é visível”, afirmou. Para sustentar seu ponto de vista, exemplificou de maneira vaga. Disse que atualmente, quando há uma denúncia de discriminação, ela não é mais ignorada. Trouxe também alguns números. Segundo ele, das 60 pessoas que atualmente fazem parte do coletivo, 40 residem na cidade de São Paulo e 20 em outras cidades ou estados. Participam da dinâmica do coletivo via rede. Interessante notar seu conhecimento desses números, mas os li de uma perspectiva menos otimista. Em primeiro lugar, por remarcar que em média apenas 15 pessoas participavam das reuniões do Comitê, portanto menos da metade dos membros localizados na capital paulista. Ademais, era muito baixo o número de pessoas de outros estados engajados nesse esforço, em se tratando de uma empresa espalhada por todo o território nacional e que possuía milhares de funcionários. Se 14% deles são negros como apresentara Fátima, seriam uma quantidade grande de pessoas. Onde estariam elas? Porque não participavam de maneira mais efetiva do Comitê? Havia realmente interesse em aproximá-las? Essa última pergunta não me parecia merecer uma resposta positiva. Não tinha ouvido ecos das vozes desses outros negros da empresa espalhados pelo Brasil em nenhuma das reuniões do Comitê que havia participado até então. E isso se repetiria até o final do trabalho de campo.

Renato privilegiou em sua participação o discurso que atrela a diversidade ao desempenho dos negócios, o que certamente agradaria a direção da empresa. Evidentemente que Renato também poderia concordar com esse discurso. Isso não me surpreendia. Ele construiu sua trajetória profissional no mundo empresarial, tendo chegado a uma posição gerencial. Como diversos representantes da primeira geração de executivos negros, cujas trajetórias profissionais foram apresentadas nos dois capítulos anteriores, a visão de negócios fazia parte da forma como Renato pensava e agia no mundo. Nesse ponto ele não se diferenciava de Marcelo. Assim não era de se estranhar que enfatizasse que negros de classe média, assim como empresários negros, representem hoje um segmento de mercado significativo na sociedade brasileira contemporânea e que as ações do Comitê poderiam ter impacto em termos dos resultados da Matrix. Nem tampouco que ressaltasse que o funcionário negro aumenta a sua produtividade, por se sentir valorizado pela empresa em função das ações desenvolvidas no programa de diversidade. Mas não foi esse o único discurso que Renato acionou. Sua fala apresentou algum nuance. Ao concluí-la sinalizou para resistências que ainda existem na sociedade brasileira no que se refere à questão racial.

Disse que muitas pessoas ainda se posicionam como contrárias ao Estatuto da Igualdade Racial, como se ele fosse criar mais discriminação. Nesse momento citou uma reflexão que atribuiu ao professor Hélio Santos. “O negro, quando chegou ao Brasil, recebeu corrente e foi levado ao trabalho forçado. Os imigrantes receberam terra para cultivar”. Ele politizava assim a sua fala. Como interpretar o tom combativo que dava a ela justamente no seu desfecho? Para entender essa postura, é necessário voltar ao começo da sua apresentação. Renato parecia nervoso, um tanto intranquilo. Uma frase pronunciada poucos minutos após o início da sua fala e desconectada da sequência do relato fornece uma pista interessante para interpretar seu estado de ânimo. “O padrinho está aqui ao lado. Então eu tenho que me comportar direitinho”, disse ele, fazendo referência a Marcelo que mediava o debate. Certamente essa era uma brincadeira que fizera com o intuito de quebrar o gelo e conquistar o auditório. Mas, como os antropólogos sabem ao menos desde Radcliffe-Brown (1989a e 1989b) e Marcel Mauss (1979), as brincadeiras não são apenas brincadeiras. Elas falam sobre as pessoas que brincam, suas relações, o contexto social. Naquele caso pareceu-me revelar certo incômodo de Renato. Um mal-estar que talvez resultasse da dificuldade de se equilibrar entre duas demandas. De um lado, as expectativas da comunidade negra ali presente, representada tanto pelos demais funcionários negros da Matrix, quanto por ativistas de ONGs provenientes do movimento negro. De outro lado, a exigência de mimetizar o discurso oficial da empresa sobre diversidade, traduzida no controle expresso pela presença do padrinho, branco. As dificuldades de construir um equilíbrio nessas circunstâncias podem explicar o seu riso “amarelo” quando pronunciou aquela frase. Marcelo conclui a sessão, pedindo paciência, com as seguintes palavras: “O caminho é longo, mas já demos o primeiro passo. Confúcio já disse que uma longa jornada começa pelo primeiro passo”.

Avançando a leitura

Dia 12 de dezembro. Fui assistir na Matrix a uma palestra de apresentação dos resultados da edição de 2007 da pesquisa realizada pelo Instituto Ethos sobre o perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas que operam no Brasil. Como costuma acontecer no trabalho de campo etnográfico, a participação neste evento foi importante nem tanto pela apresentação dos resultados da pesquisa em si, algo que

poderia analisar com mais calma depois, mas pela possibilidade de observar a ambiência, conversar com pessoas, avançar a leitura do manuscrito. Cheguei cedo e logo encontrei com Renato. Ficamos conversando na ante-sala do auditório, onde estava sendo servido um *coffee break*. Ele estava contente, havia assumido nova função na empresa. Deixara o trabalho como gerente de agência, para se dedicar a atividades de apoio à rede. Disse-me que além de significar progressão na carreira, isto lhe permitiria dedicar-se mais ao Comitê de Negros, pois passaria a ter contato com diversas agências, ao invés de ficar preso a apenas uma. Ademais, estaria mais perto da matriz. Como gerente de agência, era muito absorvido pelas exigências de resultados e quase não sobrava tempo para fazer contatos com pessoas-chave das ações de diversidade da Matrix, que invariavelmente localizavam-se no prédio central. Já havia começado a fazer um trabalho de convencimento a fim de arregimentar novos membros para o Comitê. Em uma reunião que teve com representantes de várias agências para tratar de produtos bancários, por exemplo, aproveitou para falar do programa de diversidade da Matrix e como o Comitê de Negros se insere nele. Expressei meu contentamento com o seu desenvolvimento profissional e admiração pelo seu interesse em dedicar-se mais ao Comitê. Sentia que aos poucos íamos estabelecendo uma relação de confiança. Isso talvez tenha levado Renato a se sentir à vontade para me dizer que trabalhando em agência, já vivenciara situações racistas. Todavia, quando apenas começava a me contar o que se passara, fomos interrompidos por Fátima, diretora de RH. Estávamos em um dos cantos da anti-sala e os cantos são lugares suspeitos. Ela nos cumprimentou, fazendo o papel de relações públicas, trazendo uma fala institucional. Disse ser um grande prazer para a Matrix estar acolhendo aquele evento e que isto era fruto dos esforços de diversidade realizados pelos comitês. No rápido diálogo com ela, Renato assumiu uma postura “bem comportada”. Elogiou o programa de diversidade da empresa e afirmou sentir-se orgulhoso de estar à frente do Comitê de Negros. Fátima respondeu no mesmo tom elogioso. “São vocês que fazem a diversidade”, afirmou. Também se dirigiu a mim, agradecendo-me pela presença. Parabenizei-a pela realização do evento. O sorriso na face de Fátima era acompanhado por um olhar atento, disciplinador eu diria. Ela nos fitava como que querendo descobrir o que estávamos conversando antes da sua chegada. Se com o sorriso ela nos dizia: “Fiquem à vontade.”, com o olhar nos fazia uma advertência: “Vejam lá o que estão falando!”. A princípio fiquei surpreso com a mudança na postura de Renato. A maneira como se dirigiu à Fátima destoava completamente do incidente crítico que estava me contando. O câmbio de registro foi

tão veloz! Mas, compreendi que aquilo expressava sua estratégia de ação no jogo organizacional. Não o julguei, não o considerei “pelego”. Entendi seu movimento, até mesmo por compará-lo ao meu, afinal eu também havia adotado um tom elogioso na breve conversação com Fátima. Precisava tomar cuidado para não melindrar a continuidade da etnografia na Matrix. Percebi ademais que a forma sincronizada como reagimos à chegada da diretora de RH, sem que tenha havido nenhuma combinação, criava uma cumplicidade entre nós. Tudo se passava como se ambos fôssemos suspeitos: ele porque talvez estivesse me contando algo que não era do interesse da empresa; eu por ser alguém estranho à organização, que desenvolvia uma pesquisa sobre assunto delicado e por meio de metodologia pouco habitual no mundo corporativo¹⁷⁴.

O evento ia começar e nos dirigimos ao auditório. Renato não me contaria mais naquele dia as situações de preconceito e discriminação racial vividas na dinâmica interna da empresa. Ele faria, entretanto, uma espécie de desabafo ao relatar-me um caso de racismo que sofrera. Saía de uma reunião e logo após deixar o prédio central da Matrix foi abordado por policiais. Mandaram-lhe voltar-se contra a parede, lhe revistaram, pediram documentos. Uma dessas cenas que acontece cotidianamente com muitos jovens negros nos grandes centros urbanos brasileiros. Embora estivesse de terno e caminhasse tranquilamente, a abordagem dos policiais foi agressiva. Perguntaram-lhe em tom ofensivo o que estava fazendo ali. Respondeu simplesmente que acabara de deixar a empresa onde trabalhava e apresentou a identidade funcional. Não foi suficiente. Os policiais sugeriram que havia participado de um assalto ao Metrô que acabara de acontecer. Como não encontraram nenhuma prova, o liberaram, porém sem nenhum pedido de desculpas. Limitaram-se a afirmar que parecia com um dos assaltantes. Renato disse que, já em seu carro, chorou por quase todo o caminho até a agência em que trabalhava. Um choro de indignação. Duas coisas nessa história eram sintomáticas da presença do racismo no Brasil: a) um homem branco, vestindo terno como Renato jamais seria abordado daquela forma; b) a polícia foi incapaz de

¹⁷⁴ Conforme apontei no primeiro capítulo, o Grupo de Pesquisa em Culturas Empresariais, criado na Unicamp pelo professor Guilherme Ruben e no qual iniciei meu treinamento antropológico formal, já havia desenvolvido pesquisas em grandes empresas. A professora Lívia Barbosa havia também contribuído para a construção da antropologia das organizações no Brasil. Minha experiência estava longe de ser inédita. Todavia eram comuns no grupo da Unicamp as discussões sobre as dificuldades encontradas pelos etnógrafos para conquistar a confiança dos dirigentes e assim abrir a porta das companhias à pesquisa antropológica (ver Jaime, 2001).

apresentar-lhe desculpas. Na gramática das relações raciais no Brasil, o negro é visto não apenas subalterno, mas também como alguém sobre quem paira sempre a suspeita; se escapa a suspeita, sorte sua, nenhuma dívida de retratação por parte dos agentes da ordem. Apresentei-lhe esta minha forma de ver as coisas e senti que naquele dia selamos uma relação de confiança.

Incoerências

Somente no dia 17 de abril de 2008 voltaria a freqüentar os encontros do Comitê de Negros, embora a última reunião da qual participei tivesse acontecido em no mês de dezembro de 2007. Os motivos para isso foram distintos. De um lado, fatores mais prosaicos, relativos a mudanças no ritmo da vida. Janeiro e fevereiro classicamente são meses onde a intensidade do trabalho se reduz no Brasil, muitas pessoas viajam de férias e a dinâmica profissional volta à plena carga apenas no mês de março, após o carnaval. Assim, o Comitê fez uma espécie de recesso e eu mesmo estive fora de São Paulo nos dois primeiros meses do ano. A razão que explicaria minha ausência na reunião do mês de março teria, porém, uma explicação mais complexa, ligada a novo contratempo ocorrido no trabalho de campo. Em 12 de março recebi uma estranha mensagem de Renato. Nela, ele se desculpava e dizia que naquele mesmo dia recebera a informação de que a reunião do mês seria dedicada à discussão de assuntos internos, sendo fechada aos membros do Comitê. Conseqüentemente, a minha presença não seria possível. Todavia, destacou, voltariam a me contatar no mês seguinte, quando tudo voltaria à normalidade. Fiquei surpreso e tentava entender suas palavras. Não esperava receber aquela notícia. Acreditava que a relação de confiança entre nós havia se estabelecido. O pacto de confiança com a empresa também me parecia ter-se selado. Havia encontrado com Fátima e com Patrícia, diretoras de RH, em reuniões realizadas pelo Comitê de Mulheres ou pelo Comitê de Diversidade e a receptividade sempre fora muito boa. Por que razão então não poderia estar presente naquele encontro? Minha surpresa era ainda maior, em razão da comunicação que estabeleci com Renato alguns dias antes. No final do mês de fevereiro enviei uma mensagem para ele e Tatiana, dizendo que estava de volta de viagem, ansioso por receber notícias do Comitê e então perguntava se as reuniões já haviam sido retomadas e quais seriam as novas datas. Apenas Renato me respondeu. Ele demonstrava grande ânimo. “Prazer contatá-lo

novamente. Sim, retomamos as reuniões. Já tivemos duas, a próxima será em março, creio que em 20/03. Estamos a todo vapor”, me disse. Sua resposta chegou no dia 28 de fevereiro. Entre ela e a informação de que a minha participação na reunião de março seria interdita, eu havia lhe enviado outra mensagem, perguntando-lhe se poderíamos nos encontrar, um almoço ou um café, para que me colocasse a par do que aconteceu nessas duas primeiras reuniões do ano. Não tive resposta, o tempo transcorrido entre ambas foi curto. Fiquei intrigado. A segunda vez que uma interdição à participação nas atividades me era colocada durante o trabalho de campo. Mas, agi com prudência. Havia o aprendizado da experiência anterior. Não forcei a barra, respeitei o movimento da empresa. Teria tempo para interpretar os significados daquela emenda suspeita no manuscrito. Algumas pistas já estavam presentes na forma como a negativa me fora apresentada. Renato dizia em sua mensagem que soubera naquele mesmo dia que eu não poderia participar da reunião do mês de março. Isso me pareceu incoerente. Ele era o líder do Comitê e soubera de última hora que a reunião seria fechada, dedicada a assuntos internos. Ora, o encontro aconteceria uma semana depois. Renato parecia não ter nenhuma influência na definição ou redefinição das pautas, o que não impedia que fosse ele o encarregado de me dar aquela notícia. Ou seja, tem pouca autonomia para liderar o Comitê, mas continua o representando. A despeito de sua motivação, a margem de liberdade que é deixada à sua atuação é pequena, o que não impede que seja acionado em momentos importantes. Os verbos deixar e acionar conjugados na voz passiva indica que alguém impõe limites à movimentação de Renato ou se apropria dele como um recurso. Quem? Renata, a gestora de RH que conduzia de fato as atividades do Comitê? Responder afirmativamente a essa questão seria prematuro. Caberia reunir mais indícios, esperar a reunião seguinte e ela aconteceu no dia 17 de Abril.

Nesse intermédio, conversei com Tatiana numa atividade do Comitê de Mulheres. Ela me disse que eu poderia participar da reunião de abril, mas que não seria possível tomar parte no encontro de maio, pois neste voltariam a discutir assuntos internos. Fiquei aborrecido, mas não havia muito que pudesse fazer. Resolvi exercitar a paciência e apostar em algo que faz parte do aprendizado do ofício de etnógrafo: o segredo é uma chave fundamental à compreensão de um grupo e chegamos a ele tanto por meio do que nos é dito, quanto daquilo que nos é omitido. É evidente que, num tipo de trabalho como esse, em que se toma parte da vida das pessoas, conquistando a confiança de algumas delas, mais cedo ou mais tarde iria saber o que se passara nessas reuniões.

Sendo assim, o que me era omitido ganharia ainda mais força, pela própria razão da omissão. Era essa a minha esperança e ela revelou-se pertinente. Falo isso porque nesse meio tempo também encontrei Antônio, um membro do Comitê de Negros com quem estabelecera uma boa relação desde que nos conhecemos. Ele fazia pós-graduação no Mackenzie e já havíamos nos cruzado algumas vezes. Nosso encontro foi rápido, na praça de alimentação. Falamos por poucos minutos. Ele me perguntou por que não havia comparecido às últimas reuniões. Falei da minha viagem no início do ano e das informações que recebera de que o encontro de março seria fechado e o de maio também. Disse-lhe então que em abril estaria presente e que estava avançando a pesquisa. Demonstrando sigilo, com aquele tom de voz que nos ocorre utilizar quando contamos segredos a alguém e mesmo que estejamos a sós com a pessoa falamos baixo como que pra evitar que outros escutem, ele me perguntou: “Você sabe do que se tratou nessas reuniões fechadas, não sabe?”. Respondi que não. Antônio então continuou: “Estão fazendo mudanças no Comitê, elegendo um novo líder”. Nossa conversa não se estendeu mais. Ambos estávamos atrasados para nossas aulas. De toda forma, acredito que ele não estaria disposto a me dizer muito mais. No entanto, aquelas poucas palavras me deixaram em alerta.

O encontro do dia 17 de Abril aconteceu fora da sede da Matrix. Havia sido programada uma visita a um espaço cultural dedicado às relações África-Brasil e os membros do Comitê foram convidados a participar. Não sei quem exatamente tinha planejado a visita, mas imagino que a decisão partiu da área de diversidade do DRH e não do líder do Comitê de Negros ou seus componentes que, como ia percebendo pouco influíam na pauta das reuniões. Tatiana estava presente e durante a visita falou insistentemente que o objetivo de atividades como aquela era contribuir para “o resgate da cultura”, “das raízes africanas” dos membros do grupo. Ela não os perguntou, entretanto, se consideravam essa ancestralidade importante nos seus processos de identificação, nem como negociavam com ela. Corria então o risco de essencializar suas identidades a partir de uma África idealizada. Não sei se os componentes do Comitê compartilhavam da minha impressão, mas percebi nos seus rostos um misto de contentamento e perplexidade por estarem ali.

Na saída da reunião aproximei-me de Renato. Seria muito bom se pudéssemos conversar, mas não queria ser insistente. As pessoas foram se agrupando em caronas

para retornar à sede da Matrix ou para irem para outros prédios nos quais trabalhavam. Fiquei observando a movimentação, aguardando pacientemente. Ele então me perguntou se estava de carro e em seguida me ofereceu carona. Aceitei. Caminhamos até o estacionamento em companhia de outra componente do Comitê. Parecia-me uma nova integrante, ao menos nunca a tinha visto nas reuniões. Fiquei com receio de que a oportunidade de uma conversa mais reservada com Renato se perdesse. Caso fôssemos todos juntos no mesmo automóvel não seria apropriado levantar assuntos polêmicos. Enquanto andávamos, eles trocavam informações de trabalho. Falavam de negócios, de questões técnicas de suas atividades. Chegamos ao estacionamento e percebi que iríamos voltar em carros separados. A possibilidade de saber algo mais sobre as últimas reuniões do Comitê reaparecia. Fui cauteloso, não queria ser invasivo. Respeitei seu movimento, atento as pistas que me dava. Ele não tinha se esquivado de mim na saída do espaço cultural; ao contrário, ofereceu-me carona. Talvez quisesse me dizer algo. Perguntou-me para onde eu estava indo. Disse-lhe que ia pro Mackenzie e então ele se dispôs a me deixar na universidade. Durante boa parte do trajeto falamos amenidades. Tive receio que o tema Matrix não viesse à tona. Indaguei-me se seria aconselhável introduzi-lo e como. Qual o limite entre a curiosidade antropológica e o respeito humano? Essa é uma questão espinhosa. Aquela era a primeira vez que conversávamos fora da empresa. Decidi então que, caso ele não tocasse no assunto, seria melhor esperar. Mas até quando? Surgiria outra oportunidade? Não sabia. Nem mesmo poderia participar da reunião seguinte. Estava um pouco ansioso, mas optei por deixá-lo controlar totalmente a situação. O trajeto foi longo, mas em nenhum momento Renato nem sequer tangenciava o tema Matrix. Todavia, ao chegarmos à UPM, ele parou o carro e desligou o motor. Decidira me falar algo. Foi uma conversa longa. Ficamos mais de uma hora ali. Ele aproveitava para fazer um desabafo. Disse-me que estava muito incomodado com a situação, que sentia uma empatia grande comigo e estava aborrecido com o que vinha acontecendo. Contou-me que tinha ficado chateado quando lhe solicitaram que escrevesse aquela mensagem, me informando que eu não poderia tomar parte na reunião anterior. Reclamou da falta de autonomia do Comitê e afirmou que este atravessava um momento bastante delicado. Isto se devia ao fato de que a área de diversidade do DRH ter organizado uma eleição para redefinir o seu novo líder. Porém, tudo aconteceu sem que os próprios componentes do coletivo fossem consultados. Questionou então que se pudesse chamar aquele arranjo de eleição, já que as pessoas não foram estimuladas a apresentarem suas candidaturas. Questionou também seu papel

como líder do Comitê, pois não dispunha de autonomia para coordenar ações tão importantes para o destino do mesmo, como a própria eleição. Esta havia sido forjada, destacou. Tratou-se de um acordo de bastidores para que Carol, aquela colega que saiu conosco do centro cultural, fosse içada à liderança do Comitê, assumindo o seu lugar. Isto basicamente por uma razão: ela é uma pessoa de confiança da direção da empresa, faz parte da equipe de trabalho de Marcelo, o padrinho do Comitê, apontou. Renato estava visivelmente decepcionado. Chamou o que acontecera de golpe. Esclareceu-me que esta foi a razão pela qual não pude participar da última reunião do Comitê. Tatiana quis fazer esse movimento sem permitir que eu visse essa face do programa de diversidade da Matrix. Ela contou, prosseguiu Renato, com a cumplicidade de Fátima. A diretora de RH participara da última reunião. Disse-me então que, apesar de fragilizado, por ter sido pego de surpresa, não abaixou a cabeça e resolveu criar um incômodo, com cuidado para não se expor demasiadamente. Argumentou aos presentes no encontro que questionava que aquele processo fosse uma eleição, visto que nem ele nem outras pessoas foram comunicados com antecedência. Nesse momento, prosseguiu seu relato, Fátima sugeriu que voltassem atrás, anulassem aquela definição e refizessem o processo eleitoral. Renato, contudo, julgou ser melhor agir com prudência. Não podia comprometer seu emprego. Sua vivência no mundo empresarial, assinalou, lhe levava a perceber que as coisas já haviam sido decididas e que não valeria à pena tentar reverter. Seu principal objetivo havia sido cumprido: não deixar aquela farsa passar em branco. Disse então para Fátima e Tatiana que, da sua parte, isso não seria necessário; que levantara aquela objeção pensando que outras pessoas do Comitê talvez tivessem interesse em apresentarem-se como candidatos. Reforçou que concordava com a indicação. Agiu para preservar o emprego, não queria ser visto como fonte de conflito.

Muito rico e humano o relato de Renato. Como interpretar tudo o que me contara? Certamente disputas pelas posições de liderança acontecem em todas as organizações e o mundo corporativo não é exceção, bem ao contrário. O importante então não era avaliar se houve uma disputa entre Renato e Carol pelo posto de líder, mas analisar como essa disputa se dera e quais os seus significados. Em outras palavras, caberia desvendar o que aquela disputa dizia sobre a dinâmica do Comitê de Negros no âmbito do programa de diversidade da Matrix. Minha hipótese era que ela se ligava à leitura que vinha esboçando. Havia um forte intuito da área de diversidade do DRH de

controlar o Comitê. Destituir Renato e colocar Carol à frente do coletivo facilitaria esse processo. Aos poucos o manuscrito desbotado ia se tornando mais legível.

Emendas suspeitas, comentários tendenciosos

24 de Julho de 2008. Voltei aos encontros do Comitê. Minha participação foi mesmo interdita na reunião que se realizou no mês de junho. Tentei falar com Renato nesse intervalo de tempo, mas não consegui. Chegamos a conversar brevemente por telefone. Embora ele tenha me dito que poderíamos almoçar juntos e que retornaria a ligação para agendarmos o melhor momento, terminou não o fazendo. Por que razão? Estaria muito ocupado com a carga de trabalho? Isso certamente. Mas talvez houvesse outras razões que se juntassem a essa. A minha hipótese era que Renato estava aborrecido com a situação e evitava falar do Comitê de Negros naquele momento. Respeitei seu ritmo. Soube da reunião por Tatiana. Ela respondeu uma mensagem que eu havia enviado solicitando informações. Em sua resposta, dizia: “A próxima reunião do Comitê é dia 24/07, quinta que vem. Além de um padrinho, Marcelo, que você já conhece, temos uma nova coordenação. Uma mulher, Carol, que tem uma sub-coordenadora, Marta. Venha ‘re-conhecer’ esse Comitê. Teremos imenso prazer em recebê-lo. Na semana que vem entre em contato comigo ou com Paula para confirmarmos a sala. O horário é o de sempre, 9h”. Suas palavras pareceram-me constituir um comentário tendencioso. Tatiana me falava que O Comitê tinha um novo líder, enfatizava que se tratava de uma mulher e me convidava a redescobri-lo. Por fim, destacava, utilizando a primeira pessoa do plural, o prazer que seria receber-me. O que essas informações me falavam sobre a dinâmica do Comitê de Negros e sua inserção no programa de diversidade da Matrix? Para responder a essa pergunta, continuava juntando indícios. Primeiro: embora naquela mensagem Tatiana tenha apontando que ocorrera uma mudança no coletivo, na continuidade do trabalho de campo nunca me falava sobre os porquês e as circunstâncias dessa mudança. Também não me falava que na hierarquia da empresa Carol era subordinada a Marcelo, o padrinho do Comitê. Sua “afilhada” preferida assumia então a coordenação do coletivo. Aquela era certamente uma emenda suspeita no manuscrito. Segundo: ao chamar a atenção para o fato de que era uma mulher a nova líder, ela, que sabia que eu também acompanhava o Comitê de Mulheres, sendo engajado com relação ao enfrentamento das desigualdades de gênero, parecia querer me

seduzir, conquistar minha adesão à alteração que se processara. Finalmente: era Tatiana que, em nome do Comitê, me convidava à “re-conhecer” o coletivo, mesmo se este já tinha novo líder, que deveria então assumir a comunicação institucional. Na verdade, praticamente toda a minha comunicação formal com o Comitê ao longo do um ano e meio em que realizei observação participante na Matrix foi mediada por Tatiana ou Paula, sua assistente. O manuscrito, ainda que desbotado, ia sendo decifrado. Não seria necessário esperar a chegada da reunião para “re-conhecer” o Comitê. Tinha conhecido Carol na última reunião da qual participei. Confirmava-se aquilo que Renato me dissera: ela fora empossada como a nova líder. Não havia surpresa. Também conhecia Marta, mas nesse caso me surpreendi. Ela era aquela jovem arredia, que se recusara a vestir a camisa da Matrix na Parada Negra realizada no ano anterior. O que explicaria sua mudança de postura? Quem a teria convidado para ser sub-coordenadora do Comitê? Por quais razões aceitou? O poder consumiu sua visão crítica? Havia ela percebido a trama que envolveu a saída de Renato da liderança? Não tenho certeza que poderei responder a essas questões, mas elas vieram a minha mente.

Foi também Tatiana que, poucos dias após a nossa comunicação, enviou uma mensagem para todos do Comitê com a pauta da reunião. Entre os temas que seriam tratados se destacavam o planejamento das atividades da Semana da Consciência Negra em 2008 e a formatura da primeira turma do programa *Jovem Executivo*. No dia do encontro percebi que era ela quem continuava de fato na liderança do Comitê. Além da definição da pauta, conduzia a reunião, distribuía responsabilidades, dava o tom das discussões, influenciava fortemente as decisões, enfim. Interessante notar que neste dia em que eu poderia “re-conhecer” o Comitê, nem a nova líder, nem a sub-coordenadora estiveram presentes. Essas ausências eram sintomáticas. O que mudou na dinâmica do Comitê então com essa alteração na coordenação? Minha hipótese é que, por um lado, nada mudou, pois é Tatiana quem coordena efetivamente o coletivo. Por outro lado, algo mudou, já que com a saída de Renato e a nomeação de Carol, a área de diversidade do DRH amplia o seu controle sobre o coletivo. A nova cara do Comitê de Negros era na verdade o velho rosto com um pequeno disfarce. Não era difícil reconhecê-lo, embora Renato tampouco estivesse presente. Eu não precisava (re)conhecê-lo, sua “essência” continuava a mesma.

De toda forma, notei a presença de pessoas novas, que não estiveram nos encontros anteriores. Tatiana abriu a reunião se dirigindo a esses novatos. Apontou que a experiência do Comitê de Negros da Matrix era pioneira e que em breve outros bancos iriam desenvolver iniciativas semelhantes e reivindicariam para si o pioneirismo. Todavia, não avançou explicações sobre as razões que a levavam a acreditar que outras organizações bancárias seguiriam os passos da Matrix. Como que pretendendo forjar uma identidade para o Comitê, remontou a sua origem no início dos anos 2000 e destacou os resultados conquistados. “Esta é a única raça cuja participação cresce na Matrix”. Não esclareceu nesse momento, como em nenhuma reunião anterior, o que explicaria o fato de o percentual de negros no quadro de funcionários da empresa estar crescendo. Prosseguiu anunciando que Marta, a sub-coordenadora do coletivo, havia preparado um calendário com datas e informações importantes sobre a África e/ou o negro no Brasil. Foi apresentada uma primeira versão do material. Ele trazia basicamente datas comemorativas da independência de países africanos e datas de nascimento e morte de algumas personalidades importantes para o movimento negro brasileiro. Fiquei me perguntando qual o sentido daquela discussão no Comitê de Negros da Matrix. Por um lado, pensei, era interessante ver esse tema sendo tratado numa empresa a partir de uma demanda trazida pelos funcionários negros. Seria algo impensável há alguns anos atrás. Uma sugestão dessa natureza não passaria pela cabeça dos indivíduos que compõem a primeira geração de executivos negros quando eles, como os jovens que fazem parte do Comitê, estavam começando suas trajetórias no mundo corporativo. E supondo que passasse, muito provavelmente seria rechaçada ou até mesmo ridicularizada pelos colegas. “Pra que perder tempo com isso? O que tem a ver com os negócios?”, questionariam. E, no entanto, estávamos ali, numa sala de reunião de uma corporação transnacional relembando essas datas. O mundo empresarial teria se modificado? Esta era uma pergunta fácil de responder. Certamente houve mudanças. A vida social não é estática e as empresas, como os demais conjuntos organizados possuem uma dinâmica. O que explica essas mudanças? Como elas se ligam as transformações no contexto *societal*? Pergunta mais complexa, que possuía uma centralidade na pesquisa que estava desenvolvendo, e que demandava mais aprofundamento no trabalho de campo para que fosse respondida. Se a presença desse tema na reunião me surpreendia positivamente, a forma como era tratado não gerava a mesma sensação. Como etnógrafo sabia que tão importante quanto o que se diz, é o como se diz. Aquelas informações dispostas no projetor se assemelhavam a um trabalho

de faculdade fora de contexto. Não eram encaminhadas com vistas a problematizar a questão racial na empresa, o desenvolvimento da carreira de executivos negros. Quando estava apresentando o calendário preparado por Marta, Paula destacou que o primeiro registro de escravidão em Lagos, na Nigéria, datava de 1444. Concluiu então que a subalternidade da população negra era fenômeno que remontava há séculos e que, portanto, o Comitê de Negros da Matrix não poderia mudar essa realidade rapidamente. Paula é negra e estuda na Unipalmare, IES que, conforme apontado anteriormente, possui a discussão e superação do racismo no Brasil como um eixo central do seu projeto político pedagógico. Essa não era certamente uma visão das coisas que escutara na faculdade. Todavia, certamente agradava à direção da empresa, soava bem aos ouvidos de Tatiana, sua gestora. Estaria Paula apenas dissimulando? De que maneira pensava na verdade? Essas não me parecem boas perguntas. Sua posição pode se construir num encontro entre diferentes perspectivas: tanto as mais próximas dos discursos dos movimentos negros, que de alguma forma marcaram sua formação universitária; quanto as mais relacionadas ao mundo corporativo, lugar que elegera para a construção da trajetória profissional. O certo é que, sua maneira de colocar as coisas mostrava que a presença desses temas nas reuniões não constituía, por si só, uma garantia de que o Comitê de Negros avançava no debate e na ação concernente à questão racial na Matrix. Tatiana não demonstrava nenhum ânimo à medida que o material era apresentado. Mas também não oferecia resistência, nem aparentava incômodo.

Avançar no debate e na ação concernente à questão racial na Matrix significaria maior investimento na reflexão sobre uma temática com raízes tão profundas na sociedade brasileira. Fiquei pensando porque os membros do Comitê de Negros não faziam uma formação com um pesquisador das relações raciais no Brasil, ou um ativista de alguma ONG proveniente do movimento negro. O Comitê de Mulheres fizera um investimento dessa natureza, ainda que não tenha encontrado terreno fácil. Para financiar a capacitação em relações de gênero com uma professora universitária, visando fortalecer as bases políticas de sua atuação, as componentes do coletivo de mulheres retiraram dinheiro do próprio bolso. Não era essa a prioridade do orçamento que a empresa alocava para o Comitê (Brunstein e Jaime, 2009). No caso do coletivo de negros a situação seria então ainda mais desfavorável. Seus membros são jovens, provenientes das classes populares, muitos ainda estagiários, talvez não dispusessem de recursos para

tal empreendimento. Mas a questão não me parecia ser essa. A maioria deles havia absorvido um discurso crítico sobre as relações raciais no Brasil na Unipalmarens. O que se colocava então era o seguinte: como lidar com esse discurso no mundo corporativo? Que traduções precisariam ser feitas? Não tenho certeza de que estivessem se colocando essas interrogações. Mas eu estava. Pareciam-me relevantes.

Percebi na reunião que o Comitê agora se estruturava em equipes de trabalho, responsáveis pela operacionalização das atividades. A formatura da primeira turma do programa *Jovens Executivos* e a comemoração da Semana da Consciência Negra em 2008 pareciam ser as atividades prioritárias. Elas encabeçavam a lista de ações a serem desenvolvidas pelas diferentes equipes. Essa estruturação era uma novidade, algo posterior à “eleição” da nova líder. No entanto, observei que havia uma permanência na mudança. As atividades eram apresentadas como responsabilidades das equipes, como se todas elas já estivessem rigorosamente definidas e funcionando a todo vapor. No momento em que Tatiana e Paula distribuíam os trabalhos, um dos jovens perguntou: “Como as pessoas formaram as equipes?”. Sua indagação não trazia um tom de conflito. Era antes uma busca de orientação a fim de definir um posicionamento. Tudo se passava como se aquele jovem fosse um estudante que, tendo perdido alguns dias de aula, descobre que o professor havia programado a realização de seminários e, atônito, procura se encaixar em algum grupo. Refiz em minha cabeça a sua pergunta. Como as equipes haviam sido montadas? Esta me parecia a melhor forma de interrogar. Tatiana e Paula continuavam dando as cartas no Comitê. Isto ficou claro pra mim em razão do encaminhamento que Paula deu à discussão. Face à nova pergunta do mesmo membro de como poderia se engajar nas atividades, sua resposta foi taxativa. Deveria observar as equipes existentes, avaliar com qual se identificava e então ajudar nos trabalhos. Não existia margem para novas proposições. O pacote estava fechado e era trazido pela área de diversidade do DRH. Voltando as discussões. Os dois principais pontos tratados foram: as atividades comemorativas da semana da consciência negra e a formatura da primeira turma do Programa *Jovem Executivo*. Quanto ao primeiro, a equipe responsável pela sua concretização é liderada por Paula e por Mário, um jovem membro do Comitê que é estagiário da área de diversidade. O fato de eles liderarem essa comissão talvez se explique pela maior disponibilidade de tempo que possuem, já que atuando na área de diversidade, têm em seus planos de ação horas destinadas a atividades dessa natureza. Mas, também representa um controle do DRH sobre o

encaminhamento na empresa de um tema que é objeto de tensões na sociedade brasileira contemporânea. Tatiana sugeriu nomes de pessoas que poderiam participar do evento. Para minha surpresa, citou “o antropólogo Kabengele Munanga”, a quem se referiu como “o professor de Pedro”. Disse que tinha ouvido recentemente na televisão um depoimento dele e que achou muito interessante. Perguntou se eu poderia contatá-lo e respondi positivamente, solicitando apenas que me dissessem qual convite exatamente gostariam de fazê-lo e sugestões de datas, visto que sua agenda é bastante apertada. Nunca recebi confirmação. Não estou certo de que a postura crítica com a qual o professor Kabengele discute o racismo brasileiro, bem como sua atuação em defesa da adoção de políticas de ação afirmativa no país agradariam o DRH da Matrix.

Marcelo havia ficado calado ao longo da reunião, mas nesse momento Tatiana solicitou sua opinião. Ele fez então uma fala curta, enfocando a perspectiva de negócios. Chamou a atenção para a imagem da Matrix e de como o Comitê de Negros pode ajudar a fortalecer essa imagem. Ressaltou então, como fizera no ano anterior, que as comemorações da Semana da Consciência Negra deveriam levar isso em consideração. No que se refere à formatura da primeira turma do Programa *Jovem Executivo*, foram dados informes sobre a solenidade. Ela acontecerá ainda nesse segundo semestre de 2008 em um espaço de eventos próximo à sede da Matrix. Será contratada uma empresa de eventos criada por empresários negros, que é associada da qual Silas é diretor executivo. Havia, portanto, uma preocupação com a imagem que a empresa passaria no evento. Tudo estava sendo pensado com cuidado. No entanto, Tatiana comunicou que, por questões de orçamento, não será possível convidar todos os componentes do Comitê. A notícia foi recebida com silêncio. Ela me pareceu uma gafe. É verdade que a maior parte dos membros ativos nas reuniões do Comitê são jovens que fazem parte do programa, muitos deles estariam na solenidade como formandos, como eu constataria mais tarde. Mas e quanto aos demais membros? Não assistiriam a um evento tão importante para aquele coletivo? E mais: quem definiria os convidados? Somente a área de diversidade? A quem pertencia o evento afinal: ao Comitê de Negros ou a área de diversidade do DRH? Fiquei me perguntando isso e pensando que seu paralelo no Comitê de Mulheres era impensável. Presenciei alguns eventos neste coletivo. Nunca houve uma comemoração em que parte das integrantes não pudesse participar. Tatiana trouxe alguns resultados do programa. Disse que novas contratações haviam sido feitas. Apontou o exemplo de Helena, que estava presente e que acabara de ser contratada como funcionária. Sinalizou então que até a conclusão desta turma, todos que tiverem

boa avaliação serão efetivados. Serão cerca de quarenta novos funcionários provenientes do Programa *Jovem Executivo*. Ademais, deveria acontecer uma segunda turma com início previsto para 2009. Segundo ela, é provável que os novos participantes não sejam recrutados apenas entre os alunos da Unipalmarens. Um dos participantes perguntou por que até então só esta faculdade era parceira da Matrix no programa. Ele disse que, como funcionário da empresa, não pôde se candidatar, pois embora tivesse iniciado o ensino superior na Unipalmarens, saíra da faculdade em função da sua busca por um curso de Direito, que não era oferecido por esta IES. Tatiana respondeu-lhe simplesmente o seguinte: “Essa parceria veio definida lá de cima, não fui eu quem escolheu. Foi uma decisão de Paulo Cardoso”. A parceria havia sido definida pelo presidente da Matrix. Tratava-se de um programa de grande importância para a empresa então. Por qual razão? Uma pista para pensar essa questão seria fornecida pelo último informe dado por Tatiana na reunião. Tratou-se do que ela denominou de “Campanha cadastral raça/cor”. Foram apresentadas as diretrizes dessa campanha, que visa estimular os funcionários afro-descendentes a se auto-declararem como negros no cadastro da empresa, disponível para acesso pela internet. Enquanto explicava como era possível acessar o cadastro, um dos membros do Comitê fez o seguinte comentário: “Tenho uma colega negra que está cadastrada como branca”. Numa reunião anterior, alguém já havia relatado que casos desse tipo acontecem, pois o gestor às vezes encaminha o formulário do profissional a ser contratado para o departamento de pessoal sem a fotografia e os técnicos deste departamento preenchem aleatoriamente esse campo, que é obrigatório para que a empresa tenha os dados exigidos pela RAIS. Não sei se foi a um caso desse tipo que ele estava se referindo. Nem houve tempo pra saber. A reação de Tatiana foi imediata. “Você já pediu para ela entrar no sistema e alterar?”, indagou. E sem esperar a resposta complementou: “Se eu entrar no sistema e alguém aqui do Comitê estiver cadastrado como branco...”. Foram palavras cortantes. Um mal estar se instalou. Outro componente disse que havia acessado o cadastro e descobrira que estava classificado como pardo. Nesse caso, Tatiana suspirou aliviada. “Se for pardo conta, é preto ou pardo”. Com essa frase, deixava claro que não era tanto a auto-atribuição de uma identidade que a preocupava. Que a pessoa se identificasse como preto ou como pardo, lhe era indiferente, desde que estivesse situada na categoria “negro”. Ela estava jogando o jogo das identidades, como diria Stuart Hall. Jogando estrategicamente. Seu objetivo era ajudar a Matrix a melhorar a composição da sua demografia organizacional face ao Mapa da Diversidade no setor bancário que estava

sendo realizado pela FEBRABAN. Eu estava diante de um esforço para produzir rapidamente estatísticas favoráveis, por meio de identidades raciais fabricadas com um simples *clic* num sistema de computador. Fiquei pensando... O capitalismo financeiro é mesmo muito ágil. É capaz não apenas de produzir lucros cada vez maiores ao transformar o capital num ativo volátil que migra na velocidade da internet em direção a taxas de rentabilidade maiores. Fábrica também, e na mesma rapidez, identidades de ocasião a fim de atender aos seus interesses momentâneos.

Concertando as emendas

Em 21 de agosto voltei à sede da Matrix para participar de uma reunião do Comitê de Negros. Tatiana não estava presente, em razão de um compromisso no CEERT, disse Paula, que não forneceu, no entanto, maiores explicações do que se tratava. Poucas pessoas participaram do encontro. Éramos cerca de dez. Embora Carol e Marta estivessem na sala, foi Paula quem abriu a reunião. Ela mantinha o tom que era dado por Tatiana. Falava com certa distância. Tendo apresentado os pontos da pauta, passou a palavra para Carol e Marta. Elas conduziram uma atividade chamada protagonizando sua história. Em cada reunião algumas pessoas terão dois minutos cada para narrar sua trajetória. A dinâmica havia sido pensada para que as pessoas do Comitê se conhecessem um pouco mais. Foi a própria Marta quem começou. Disse que tinha 22 anos, que estava se formando em administração financeira pela Unipalmarens e que entrou na Matrix por intermédio do Programa *Jovens Executivos*. Contou que ao saber da existência de um Comitê de Negros na empresa, assumiu uma “posição passiva”, pois queria conhecê-lo melhor. Mas que hoje, estava buscando uma “posição mais ativa”. Não sei ao certo o que ela definia como uma “posição passiva”, mas fiquei me lembrando da sua postura por ocasião da Parada Negra. A decisão de não vestir a camisa da Matrix durante o evento não me parecia denotar nenhuma passividade. Ao contrário, pareceria um sinal de resistência, de incômodo. Fiquei lembrando que, naquela ocasião, em face dos meus comentários sobre seu distanciamento, Helena e Mário disseram que ela era “meio radical”. Marta comentou que foi durante o cursinho preparatório para o vestibular, realizado na Educafro, que começou a pensar de maneira mais aguda na questão racial no Brasil e a se perceber mais como negra. A postura “meio radical”, na opinião de Helena e Mário, talvez fosse fruto do projeto político

combativo daquela ONG proveniente do movimento negro. Porém, Marta agora parecia bem menos radical e fiquei me questionando quais razões a levaram a uma posição que ela mesma qualificou de “mais ativa” e o que configuraria essa maior atividade¹⁷⁵. Em seguida foi a vez de Carol. Ela contou que foi Renato quem a convidou para participar do Comitê de Negros da Matrix, por ocasião de um evento realizado na rede de agências. Lembro que antes da sua saída da coordenação do Comitê, Renato havia me falado algo semelhante. Animado com sua posição de liderança à frente do coletivo, empenhado em arregimentar novos membros, ele me dissera que tivera conversas dessa natureza com alguns colegas. Carol relatou após conversar com Renato, ficou reflexiva nos dias seguintes, já que até então não se percebia negra e nem julgava existir no Brasil problema de preconceito e discriminação racial. A aproximação do Comitê a fez notar que as pessoas daquele grupo se pareciam com ela e eram raros de serem encontrados nos diferentes ambientes que convivia na Matrix. Acrescentou que sua decisão de fazer parte do Comitê se deveu, inicialmente, a percepção de que isto a ajudaria a ganhar visibilidade na empresa, já que a percebia que a Matrix estava investindo no programa de diversidade. Todavia, agora estava disposta a contribuir com o avanço do coletivo.

Após as apresentações do Protagonizando sua história, Marta continuou conduzindo a reunião. Assumindo de fato uma postura ativa, deixou Carol tomando nota, fazendo uma espécie de ata. Ambas enfatizaram a necessidade de que o Comitê de Negros gere negócios para a Matrix. Marta disse que está pensando em uma campanha de venda de cartões e também de microcrédito por ocasião da Feira Preta¹⁷⁶. Em seguida, apresentou duas propostas para a próxima Semana da Consciência Negra. A primeira foi a realização de um evento externo, com palestras, debates e atividades culturais. A segunda foi a organização de um evento interno, voltado para a sensibilização do conjunto de funcionários da empresa sobre o valor da diversidade racial. Paula ressaltou que esse formato seria mais adequado ao momento vivido pela empresa e disse que Marcelo havia lhes ajudado a perceber isso. Não foi tomada nenhuma decisão e em seguida Paula retomou a palavra. Ela voltou a falar da campanha cadastral raça/cor.

¹⁷⁵ Eu tentaria fazer uma entrevista com Marta ao encerrar o trabalho de campo, mas não teria sucesso. Ela remarcou várias vezes nosso encontro, alegando questões bem concretas (monografia, formatura, efetivação na empresa) e assim não conversamos antes da minha partida para o estágio doutoral fora do Brasil. Não tenho como saber se, além da sobrecarga de atividades de Marta, a não realização da entrevista se devia a uma resistência sua. Mas devo dizer que nessa mesma época, consegui entrevistar Fátima, diretora de RH da Matrix, que me recebeu a despeito da agenda super carregada.

¹⁷⁶ A Feira Preta é um grande evento ligado à cultura negra realizado na cidade de São Paulo.

Disse que foi definida uma equipe de trabalho cujos membros ficariam responsáveis por incentivar pessoas da empresa a reverem sua classificação. Nesse momento, repetindo algo que fora dito por Tatiana na reunião anterior, ressaltou que isso terá impacto em outras ações. Marta, que não estava presente na reunião passada, concorda e aponta a importância dessa reclassificação para um melhor resultado da Matrix na pesquisa que vem sendo realizada pela FEBRABAN. A empresa poderia apresentaria maior percentual de funcionários negros. Paula não segue a trilha argumentativa aberta por Marta. Ao contrário, muda rapidamente a direção e aciona argumentos mais imediatos e mais sedutores para aqueles jovens, futuros executivos. Assinala que a classificação da pessoa está atrelada a sua possibilidade de seleção para ações de diversidade específicas, como o programa de *mentoring*. Fica evidente na reação de Paula que o Mapa da Diversidade no Setor Bancário não é um assunto que interessa muito ao DRH discutir no âmbito do Comitê de Negros. Ainda sobre o programa de *mentoring*, ela informou que Marcelo e Carol já estão planejando a segunda turma dirigida aos funcionários negros. Eles estão pensando também, acrescentou, sobre a nova edição do *Jovens Executivos*. Não foram muitas as informações disponibilizadas sobre esses assuntos, mas o suficiente para que eu notasse que praticamente apenas Tatiana (gestora da área de diversidade do DRH), Paula (sua assistente), Marcelo (o padrinho do Comitê), Carol (subordinada hierarquicamente à Marcelo e nova líder do Comitê) e Marta (sub-coordenadora do Comitê) participavam das equipes de trabalho que estavam responsáveis pelas ações consideradas as mais importantes para o coletivo. Isto me fazia confirmar minha leitura de que manter o Comitê de Negros sob controle era algo estratégico para a área de diversidade do DRH. Renato não estava presente. Ele se ausentou dos últimos encontros. Tem estado distante, alegando questões a resolver com clientes. Sua ausência, no entanto, não parece incomodar. Nem Tatiana nem Paula fizeram referência a sua falta. Tampouco Carol ou Marta. Na verdade seu nome não foi sequer citado. A reunião chegava ao fim. Marta deu uma rápida passada pelo calendário afro, sem estabelecer nenhuma conexão com a questão racial no mundo corporativo, e em seguida perguntou: “Alguém pensou em algo para a pauta do próximo encontro?”. O Comitê parece navegar à deriva, sem muita clareza para onde vai, ao sabor das decisões da área de diversidade do DRH. Face ao silêncio, ela mesma apontou que trará informações sobre a formatura da primeira turma do Programa *Jovens Executivos*, que já terá acontecido. Paula complementou, lembrando que dos 40 jovens que terminaram a formação, 37 foram efetivados. Destacou que as efetivações não têm sido fáceis, visto

que a empresa passa por uma reestruturação, com suspensão de novas contratações. Encerradas as discussões, fiquei conversando com Marcos. Ele trabalha no ambulatório e disse que nesse momento tem sido grande o número de funcionários que procuram o serviço com queda de pressão, tontura e desmaios. Atribuiu isso ao estresse, ao medo de demissões. Enquanto isso, fiquei pensando, alguns jovens negros são efetivados mesmo antes de concluírem os cursos de graduação. Como explicar isso, uma vez que o Comitê de Negros não possui grande autonomia na política de diversidade da Matrix? Percebia-me diante de um paradoxo a ser explorado na continuidade das observações.

Explorando o paradoxo

Dia 01 de setembro. Formatura da primeira turma do Programa Jovem Executivo. Cheguei ao local do evento 30 minutos antes do horário marcado e fiquei sentindo a ambiência. Estava numa casa tradicional, estilo *quatrocentona*, decorada com quadros que representavam uma elite aristocrática, de inspiração européia. Os jovens formandos já estavam presentes, junto com seus familiares. Foram recrutados entre os estudantes da Unipalmarens e pareciam provenientes das classes populares. Essa impressão foi reforçada por um comentário de José Vicente, reitor da Unipalmarens durante o seu discurso. Dirigindo-se aos jovens e fazendo referência à oportunidade que tinham diante de si, ele disse: “Tenham certeza que seus pais se esforçaram muito pra vocês estarem aqui e colocaram as suas melhores roupas para celebrar esse dia”. Pouco a pouco os convidados foram chegando. Enquanto aguardávamos o início da solenidade, conversei com vários jovens que fazem parte do Comitê de Negros. Eles me apresentaram a seus familiares e também a alguns gestores. Pude notar a grande realização dos pais e também a alegria dos gestores. Já no salão central os convidados foram dirigidos as suas mesas para que a cerimônia começasse. Sentei-me junto à Patrícia. Ela é funcionária da área de diversidade do DRH e participa do Comitê de Mulheres. Falamos da importância daquele evento e da minha pesquisa, mas sem aprofundarmos muito.

Não se tratou de uma formatura qualquer, mas de uma solenidade que era fruto de uma política de ação afirmativa criada pela empresa. Todavia, a expressão ação afirmativa não permeou todos os discursos feitos durante a cerimônia. Ela apareceu bem mais nas falas do então ministro da SEPPIR, Edson dos Santos, e do reitor da Unipalmarens, do que do presidente da Matrix, Paulo Cardoso, ou de Fátima, uma das diretoras do DRH.

Não que o termo estivesse completamente ausente dos seus discursos. Ele aparecia, mas não era recorrente. Diversidade era a expressão-chave em seus pronunciamentos, sempre atrelada à vantagem competitiva que esta trazia aos negócios. Fiquei observando detidamente a mesa em que estavam os dirigentes das principais instituições parceiras. Paulo Cardoso e Fátima, da Matrix, conversavam de maneira distendida com José Vicente da Unipalmarens e Edson Santos, da SEPPIR. A troca de elogios foi uma marca dos seus pronunciamentos. Paulo e Fátima ressaltaram o pioneirismo do reitor da Zumbi dos Palmares, ao passo que José Vicente se referiu a Fátima como uma guerreira e pediu uma salva de palmas para Paulo Cardoso. Eu percebia claramente que estava diante do desfecho de uma negociação política tecida cuidadosamente. Concessões recíprocas e alianças são indispensáveis para realizações como aquela. Mas estava claro para mim também que não seria possível compreender aquela experiência, observando apenas o produto acabado. Seria necessário deslocar o eixo de observação, a fim de desvendar o processo que lhe deu origem. Era indispensável abrir a caixa preta e recuperar os dissensos e as tensões que deram origem aquele acordo.

Uma ausência na formatura me chamou a atenção e parecia sinalizar que o acordo não era um tom monocórdico naquela sinfonia. Não encontrei Renato (ex-líder do Comitê de Negros). Já Carol (a atual líder) e Marcelo (seu chefe e padrinho do coletivo) estavam presentes e sentaram juntos. Renato não teria sido convidado? Ou teria, mas decidira não ir? Não tinha a resposta. Mas sabia que a saída dele da liderança do Comitê de Negros da Matrix se deu em meio a ressentimentos, tal como aconteceu com Claudio (executivo negro cuja trajetória apresentei no primeiro capítulo e que foi o primeiro líder do Comitê), que poucos anos antes deixou a empresa. Se a ausência de Renato me trazia à memória o desligamento de Claudio, não podia deixar de constatar também que houve mudanças entre a saída deste último e a cerimônia que presenciava naquele dia. Em sua época à frente daquela experiência, Claudio se indispusera com profissionais do DRH na sua luta inglória para fazer com que dois jovens negros com experiência internacional e inglês fluente fossem chamados a participar do programa de *trainee*. Algum tempo mais tarde, a Matrix havia lançado um programa de *trainees* que resultara naquela formatura e na contratação de cerca de 40 jovens negros como funcionários. O avanço era inegável. Mas ele não significava que as resistências a que Claudio fizera referência tivessem milagrosamente desaparecido. Seria preciso explorar o paradoxo.

Cerca de quinze dias após a formatura da primeira turma do Programa *Jovens Executivos*, houve nova reunião do Comitê de Negros. Era o dia 18 de setembro. Fui para o encontro acreditando que haveria muita coisa a observar, que se falaria dos bastidores da formatura, mas não foi bem assim que as coisas se passaram. Cheguei à sala reservada e notei que nem Tatiana, nem Paula estavam presentes. Depois de muita hesitação, Carol e Marta resolveram dar início a reunião. O fato de terem hesitado tanto era revelador de que, embora ocupassem formalmente a posição de líderes, não se sentiam de fato autorizadas a coordenar as discussões sem que as representantes do DRH participassem. A heteronomia era evidente. Inicialmente foi solicitado que um novo membro se apresentasse. Alberto contou um pouco da sua história. Em sua narrativa, enfatizou a origem na periferia de São Paulo e a importância que seus pais deram a sua educação para que conseguisse crescer profissionalmente. Contou que está na Matrix há 13 anos, tendo iniciado a carreira na empresa como segurança. Não entendi bem em qual setor trabalha atualmente. Concluiu seu relato apontando que teve sorte. Nesse momento, Marcelo, o padrinho do Comitê, lançou a seguinte pergunta: “Sorte, ou competência e reconhecimento?”. Aquela era uma pergunta típica da representação oficial do mundo corporativo. As empresas se orientam pelo mérito, descobrem talentos, valorizam as pessoas capazes. A resposta fez desabar esta imagem tão bonita, quanto falsa. “Um pouco de cada coisa, eu diria. Certamente tive minha competência, mas muita sorte também. Ser segurança da Matrix há 10 anos era algo bem difícil. O primeiro critério de seleção era boa aparência”. Sua resposta foi logo complementada por um colega ao seu lado, que trabalha na segurança da empresa e foi quem lhe trouxe para a reunião. Ele disse: “A escolta do Dr. Augusto, presidente do banco na época, só tinha loiro de olho azul”. Aquelas falas calaram a sala, ninguém se pronunciou. No final da reunião, enquanto fazíamos um lanche, tive oportunidade de conversar um pouco mais com este componente do Comitê. Não recordo seu nome, ele não participava frequentemente das reuniões. Fiz um pequeno comentário sobre seu depoimento e ele avançou. Disse que durante a semana, uma vez que o presidente aparecia muito nos jornais e na televisão, a segurança era formada inteiramente por pessoas brancas, loiras e de olhos azuis. Somente no final de semana, quando ia para a fazenda no interior do estado, alguns negros faziam parte sua segurança. A mudança na Matrix havia sido grande. Mas não me convencia a explicação de que esta mudança se ligava unicamente ao um novo presidente e à implantação do programa de diversidade.

Em seguida Mário se apresentou. Desta vez dentro do quadro Protagonizando sua história. Considero essa dinâmica é interessante. Ela, inclusive, tem me dado a possibilidade de confirmar o perfil dos componentes do Comitê. De fato, o coletivo é formado em sua maioria por jovens, provenientes das classes populares. Mas lamento que não aproveitem a idéia como um uma oportunidade para reflexão sobre a questão racial a partir da riqueza das experiências vividas. Paula chegou logo após a *performance* de Mário e passou então a dominar a palavra, denotando assim o controle que a área de diversidade do DRH tem sobre o Comitê de Negros. Ela trouxe informações sobre a comemoração da Semana da Consciência Negra. Disse que estão previstas visita ao Museu Afro-Brasil, palestra na Casa do Saber e discussão do documentário *O Povo Brasileiro*, baseado no livro homônimo de Darcy Ribeiro. Apontou também que estavam pensando em trazer para um debate um representante da associação que congrega empresários negros da qual Silas, executivo cuja trajetória descrevi no terceiro capítulo, é diretor executivo. Deste debate deveria participar também algum outro profissional que falasse sobre o negro no mercado de trabalho, apontou. E acrescentou que o mundo corporativo está mais aquecido para o segmento negro. Mas não pontuou quais razões explicariam isso. Como eu perceberia mais tarde, estas atividades terminariam não se concretizando e Semana da Consciência Negra na Matrix seria bem menos “comemorada” em 2008 do que havia sido em 2007. Paula trouxe em seguida dados mais concretos do Programa *Jovens Executivos*. Informou que dos 75 jovens que iniciaram o programa, 53 foram efetivados. O padrinho do Comitê demonstrou uma preocupação diante desses números. Marcelo apontou que soubera que outro grande banco, um dos principais concorrentes da Matrix, desenvolveu um programa semelhante e teve 90% de aproveitamento. Portanto, ponderou, seria importante que o Comitê fizesse uma reflexão sobre esses números.

Na sequência, o próprio Marcelo falou de uma visita que havia feito com Carol e outro componente do Comitê a um quilombo situado no Vale do Ribeira. Trouxe algumas fotos, sobre as quais baseou sua exposição. As discussões que se seguiram, contudo, eram marcadas por uma visão extremamente evolucionista. “Eles estão no ano 1500 ainda”, disse um dos componentes do Comitê ao ouvir o relato. “Exatamente, eles ainda estão no ano 1500”, confirmou o membro que havia participado da visita. Marcelo corroborava essa interpretação. “A maioria das casas são simples, de alvenaria. Ainda não decolaram”. Esses comentários se chocavam com outras observações que ele

mesmo havia feito antes sobre o modelo de organização da comunidade e a posse coletiva da terra. Fiquei me perguntando qual o sentido daquela visita. Numa reunião anterior Carol havia dito que iriam prospectar formas de colaboração, de parceria, como poderiam ajudar a comunidade através de produtos bancários, financiamentos, etc. Mas o potencial de negócios daquela comunidade para uma corporação transnacional como a Matrix me parecia tão baixo. Fiquei com a impressão de que era outro o capital que interessava à empresa nesse tipo de visita, tal como acontecera na reunião realizada num centro cultural africano, na participação na Parada Negra em 2007 e na idéia de visitar o Museu Afro-Brasil no próximo mês de novembro. A estratégia da área de diversidade do DRH era construir uma imagem de autenticidade para o Comitê de Negros, atrelando-o a ícones da população afro-brasileira. Era o capital simbólico, portanto, que estava em jogo. Na busca por acumular esse tipo de capital, o programa de diversidade corria o risco de essencializar os negros que faziam parte da empresa. Não basta que eles sejam vistos como negros na sociedade brasileira, devem se vincular a uma imagem estereotipada do que é ser negro. Uma fala de Antônio, já após a reunião, quando estávamos esperando o elevador, me colocou a pensar nessa direção. “Acho que deveríamos discutir nas reuniões questões que impactam mais diretamente no nosso trabalho, questões de análise econômica, de ferramentas de gestão”, ponderou. Ele parecia querer se livrar do aprisionamento trazido por uma identidade imposta. Finalmente o negro brasileiro não precisa ficar, obrigatoriamente, preso à África ou aos quilombolas. Essa parecia ser sua mensagem. Talvez o seu incômodo tenha vindo também pela forma como foi tratado mais uma vez o calendário afro-brasileiro, proposta trazida por Marta. Falaram das leis do ventre livre e do sexagenário. As datas foram apresentadas, mas nenhuma conexão foi feita com o presente, não houve nenhuma reverberação sobre a atuação do Comitê. Tudo se passa como se elas fossem meramente ilustrativas, apenas um trabalho de jovens da faculdade, sem repercussões sobre a vida profissional. Não creio que essa idéia seja pouco importante. Não é isso. Ela poderia levar a uma maior conscientização a respeito dos processos históricos e sociais que resultaram na importância da formulação, no Brasil contemporâneo, de políticas de ação afirmativa para a população negra. Poderia levar também ao reforço de uma identidade negra positivamente afirmada pelos componentes do Comitê. Mas para isso, deveria ser apropriada de outra forma, e não como vinha acontecendo. Renato chegou de repente. Sentou-se ao lado de Carol, na única cadeira que estava vaga. Tinha um ar meio abatido, como se estar ali o incomodasse. Mas já não havia muito mais a ser

discutido. Paula fechou a reunião comunicando as próximas datas do calendário de 2008. Informou que na próxima reunião será abordada a questão dos indicadores sócio-demográficos do banco, com destaque para a dimensão étnico-racial. Será apresentado o número de negros existentes na Matrix e em quais níveis hierárquicos estão situados. Não sei se já se trata dos primeiros resultados do Mapa da Diversidade no Setor Bancário, a pesquisa que está sendo desenvolvida pela FEBRABAN. Ao final do encontro tentei falar com Renato. Ele foi atencioso, mas falou pouco. Disse que estava bem, como que querendo tranquilizar-me. Parecia mais inclinado ao silêncio. Seria a última vez que eu o encontraria ao longo do trabalho de campo.

No mês de outubro voltei a uma reunião do Comitê de Negros da Matrix. Era o dia 23, faltava apenas um mês para as comemorações da Semana da Consciência Negra e o encontro foi dedicado a informes sobre as atividades que serão realizadas neste período. Tatiana e Carol estavam ausentes. Paula conduziu as discussões, mesmo na presença de Marta, a vice-coordenadora. Ela anunciou que este ano a Matrix será uma das grandes parceiras da Feira Preta. Para pensar como a empresa poderia estar presente no evento foram convidadas uma representante do departamento de marketing e outra da área de produtos bancários para dialogarem com a criadora e organizadora da Feira. Estas profissionais sinalizaram que o evento tinha grande potencial de gerar negócios para a empresa, como, por exemplo, a abertura de contas e a venda de cartões. Isso poderia ser feito através da elaboração de um cadastro dos participantes, para que posteriormente pudessem ser desenvolvidas ações de marketing direto. Enfatizaram também a necessidade de divulgação da participação do banco na Feira, ressaltando as ações de diversidade. “Esta não pode ser uma Feira em que o banco apenas vai e coloca a sua logomarca”, apontaram. Destacaram a relevância do “mercado étnico” nas estratégias de marketing no mundo contemporâneo e relataram que a Matrix já havia tido uma experiência semelhante numa feira voltada para a comunidade nipônica realizada na própria cidade de São Paulo. Na ocasião, para estimular os presentes a preencherem o cadastro, foi feito o sorteio de uma adega. Ao trazerem essa experiência, compararam com a Feira Preta e então ponderaram: “Neste caso não precisa nem ser uma adega. De repente um celular, um MP3, qualquer brinde”. A área de negócios olha a questão racial como mercado, e como um mercado menos rentável, portanto no qual deve haver um menor investimento. Como os componentes do Comitê se perceberiam diante disto? Difícil saber. Todos ficaram calados.

Em seguida houve a seção Protagonizando sua história. Três componentes se apresentaram. As trajetórias eram parecidas, os relatos falavam da origem nas classes populares, do investimento da família em educação, da oportunidade profissional aberta com o ingresso na Matrix, da construção da identidade negra. Neste mesmo dia, uma consultora de RH foi convidada a participar do encontro. Mulher negra, ela havia criado uma empresa especializada na qualificação de jovens negros visando a inserção no mundo corporativo e na contratação de profissionais negros sob demanda de determinadas empresas. Afirmou que foi convidada a participar das primeiras discussões para a formatação do programa de diversidade da Matrix. Lembrou que inicialmente só havia o Comitê de Diversidade e que a presença de negros nele era mínima. “Hoje existe o Comitê de Negros. É um importante avanço”, destacou. Sua presença na reunião parecia motivada pelo interesse de voltar a desenvolver trabalho para a empresa. Pelo que entendi, seu escritório fizera parte da lista de fornecedores da Matrix, mas não havia procedido ao cadastramento. Estar ali significava então uma estratégia de negócios? Pode ser, mas talvez sensibilizada pelas apresentações feitas no quadro Protagonizando sua história, ela fez uma fala mais politizada, que destoava do tom das discussões do Comitê. Sua narrativa trazia um apelo à consciência histórica. O relato começou com as seguintes palavras: “Se estamos aqui hoje, não se trata de um mérito só nosso. Tem muita gente que está por trás”. A julgar pelos depoimentos que se repetiam no Protagonizando sua história, parecia que ela queria enfatizar a importância da família na superação das dificuldades. Mas não era essa a direção que daria a sua fala. “Não se trata apenas dos pais e familiares. Eles são importantes, com certeza. Mas tem muita gente do movimento negro que lutou pra que estivéssemos aqui”, ressaltou. “Muito negro que chegou a uma posição de destaque, acha que conseguiu sozinho. Mas não é bem assim”, acrescentou. “Cada vitória contou com a participação de pessoas que por vezes a gente nem conhece. Nossa chegada até aqui foi fruto de muita luta”. Enquanto falava, os jovens do Comitê ouviam atentamente. Sua participação marcou a reunião. Ela chamava a atenção para a ação coletiva que estava por detrás daquela segunda geração de executivos negros. Sua fala trazia uma perspectiva fortemente política para a reflexão sobre a questão racial. Uma perspectiva que eu não havia visto até então nas reuniões do Comitê. Isso não a impediu, contudo, de focar também a dimensão empresarial. “É difícil entender o segmento negro como um negócio. Fico pensando na dificuldade da representante da Fala Preta para entrar nas empresas e buscar patrocínio para seu evento. Devem pensar que se trata de uma ação filantrópica”,

destacou. Sua advertência me levou a pensar que a minimização do potencial de mercado da população negra pode ser visto como uma face do preconceito. Finalmente os negros consomem diversos produtos e até recentemente não estavam representados na publicidade. Todavia, este tipo de discurso, quando não é apresentado com cuidado, me parece trazer um problema. Ao reduzir a cidadania ao consumo ele é duplamente arriscado. Subordinar a ação pela inclusão dos negros no mundo corporativo ao potencial de mercado desse segmento populacional pode limitar o avanço desse processo nos casos em que este potencial não se apresentar como tão promissor. Pode também contribuir para a essencialização da identidade negra, ao reforçar os traços comuns de um grupo social que, como qualquer outro, é heterogêneo. Esse duplo risco eu presenciaria com clareza na participação da Matrix na Feira Preta.

Dia 13 de novembro. Nova reunião do Comitê de Negros para acertar os detalhes das atividades da Semana da Consciência Negra e da participação da Matrix na Feira Preta. Tatiana estava presente e foi ela quem conduziu a reunião. Assim como acontecera no encontro passado, Renato não apareceu. Com relação à Semana da Consciência Negra, informou que será realizada no dia 18 de novembro uma palestra com um historiador sobre a importância do negro na sociedade brasileira. Disse que o público-alvo serão os gestores e solicitou que ajudassem na divulgação. Um dos membros do Comitê perguntou sobre o turno em que aconteceria a conferência. Tatiana confirmou que seria pela manhã. Sua reação foi de decepção, não daria para participar. Ele trabalha na rede e para quem atua nas agências é sempre mais difícil tomar parte das atividades do Comitê. Tatiana, entretanto, não parecia se solidarizar com seu sentimento. “*Sorry!* Vai sobrar mais uma vaga”, brincou. Definitivamente não há espaço no Comitê para a discussão das agendas. Dia 20 de novembro, um sábado, seria realizada uma visita ao Museu Afro-Brasil. Ela prosseguiu com os informes. Sobre a presença da Matrix na Feira Preta, que acontecerá nos dias 13 e 14 de dezembro, disse que será realizado um plantão dos membros do Comitê no *stand* que a empresa terá no evento. Marcelo, o padrinho do coletivo, apontou a importância de todos estarem lá e realizarem um “trabalho voluntário”, conversando com os presentes sobre as ações de diversidade da organização. Acrescentou que nessa conversa será possível conquistar os visitantes do *stand* e convidá-los a abrirem uma conta no banco. “É preciso nessa abordagem enfatizar que a Matrix é uma empresa que respeita o negro, que têm negros em seu quadro de pessoal”, aconselhou. “É por isso que é importante que os membros do

Comitê estejam lá, pra que as pessoas vejam”, acrescentou. Marcelo sugeriu que fosse encaminhada uma mensagem para todos os componentes do coletivo, informando quantas pessoas deveriam estar presentes em cada turno. Rapidamente desenharam uma escala no quadro e solicitaram que os presentes se encaixassem. Ele mesmo ligou, ali mesmo, para Paula, que não estava presente, convocando-a para esse esforço. “Ela fica no domingo de tarde”, disse. Tatiana comentou que achava ótima aquela espontaneidade. “Livre e espontânea pressão”, brincou. As pessoas riram, mas foi um sorriso tão “espontâneo” quanto o convite para o evento.

Alguém sugeriu que no *stand* da Matrix fosse exibido um vídeo do Comitê de Negros. “Mais do que qualquer vídeo, o que vai marcar é o nosso depoimento, nosso testemunho”, retrucou Marcelo. Ele então lançou uma provocação: “Se alguém parar vocês hoje e perguntar sobre o Comitê, vocês têm um discurso pronto? Vocês têm uma fala politicamente correta e alinhada sobre isso?”. Ele parecia desconfiar que a resposta para essas indagações fossem negativas. Sugeriu então: “Vocês deveriam treinar internamente. Alinhar o discurso”. Seria a maneira adequada de evitar contradições. “Já pensou! Passamos um vídeo, com direito a depoimento de Paulo Cardoso e tudo. Depois alguém pergunta a um de vocês: ‘Vem cá, é assim mesmo que as coisas acontecem na Matrix?’. Daí a pessoa responde: ‘Olha, eu só fui discriminado na empresa duas vezes, meu gestor não deixa eu sair para participar das reuniões do Comitê de Negros, mas de vez em quando acontecem coisas com as apresentadas no vídeo’. Pronto, acabou, não precisa mais nada para destruir a reputação da Matrix como uma empresa comprometida com a diversidade”. Ficou definido então que Tatiana iria preparar uma apresentação do Comitê e passaria para todos os componentes, para que pudessem alinhar o posicionamento durante o evento. Juntamente seria encaminhado um roteiro que ajudaria na abordagem para a sugestão de abertura de conta corrente, afinal seria importante que a comunicação levasse em conta as duas frentes: divulgação das ações de diversidade e a pré-venda dos produtos bancários. Curiosamente, Marta estava naquele dia com um olhar reflexivo, um tanto triste. Tatiana brincou com ela duas vezes. “Depois você me conta o que tem hoje!”, provocou. Ela também chamou a atenção para a necessidade de critérios na seleção das promotoras que estariam presentes no *stand*. “A maior parte delas deve ser negra. E não me ponha uma loira de olhos azuis. Não exagera, não é? Até se tiver uma pessoa com deficiência é bom, pra

demonstrarmos nosso compromisso com a diversidade”. Seria preciso encenar a diversidade. E mobilizá-la com estratégia mercadológica.

Decifrando o manuscrito?

Ainda participaria de mais algumas atividades do Comitê de Negros da Matrix neste ano de 2008. As comemorações da Semana da Consciência Negra foram bastante reduzidas em comparação com o ano de 2007. Não houve a visita ao Museu Afro-Brasil, desmarcada no último momento sem grandes explicações, nem debate com empresários negros. Foi realizada apenas uma palestra no prédio central da empresa com um historiador. A conferência trouxe informações importantes sobre a influência do sistema colonial escravista na formação da sociedade brasileira. Todavia, não fez muitas articulações com o presente, passando ao largo do debate contemporâneo em torno da adoção de políticas de ação afirmativa, bem como das repercussões desse debate no mundo corporativo. A Matrix esteve realmente presente na Feira Preta. Os membros do Comitê se revezaram no *stand*. Seus corpos negros, paramentados com a logomarca da empresa, eram apropriados como suportes publicitários. A mensagem que o público presente recebia, eu não sei qual era. A recepção comporta sempre mediações. Aos meus olhos, no entanto, ela era inequívoca: a diversidade é acionada como uma estratégia de marketing. Mas, tenho dúvidas sobre a eficácia dessa estratégia. Os participantes do evento, jovens em sua grande maioria, me pareceram sabiamente mais interessados em circular livremente, assistir às apresentações culturais, como o festejado show de Dona Ivone Lara, curtir a fruição e se lançar na paquera, do que ouvir depoimentos sobre o programa de diversidade desta ou daquela empresa e muito menos abrir uma conta corrente.

Interessante notar que as três últimas atividades que eu tivera a oportunidade de participar: a formatura da primeira turma do Programa *Jovens Executivos*, a comemoração da Semana da Consciência Negra e a Feira Preta revelavam, todas, o peso da área de diversidade do DRH sobre o Comitê de Negros da Matrix. Na solenidade de formatura, além dos parceiros, apenas o presidente da empresa e uma das diretoras de RH fizeram discursos. Se a presença do presidente denota a importância atribuída pela Matrix àquele momento, a ausência de pronunciamento da líder do Comitê de Negros

mostra que este coletivo é uma peça frágil no programa de diversidade da empresa. As comemorações da Semana da Consciência Negra neste ano não contaram nem sequer com uma pequena fala da líder do Comitê, como ocorrera no ano anterior. Desta vez, da apresentação da diretora de RH passou-se imediatamente para a palestra. Finalmente era bastante significativa a decisão de que seria Tatiana, e não Carol ou Marta, a responsável pela elaboração do texto de apresentação do Comitê de Negros que ajudaria a alinhar o posicionamento dos seus membros durante a participação na Feira Preta.

Esses três eventos mostravam simultaneamente duas coisas: a) a temática racial era importante para a Matrix; b) ela era tão importante, que não deveria ser deixada sob o controle dos profissionais negros. A primeira assertiva se explica pela presença de Fátima, diretora de RH, em diversas atividades do Comitê de Negros, bem como do presidente Paulo Cardoso na formatura do *Jovens Executivos*, para a qual o ministro Edson Santos da SEPPIR fora convidado. A segunda assertiva assenta-se no fato de que o Comitê não era de fato coordenado pelo seu líder, seja Renato, seja Carol, mas por uma gestora da área de diversidade do DRH: Tatiana. Mais ainda: a eleição forjada que retirou Renato da liderança, substituindo-o por Carol, que era hierarquicamente subordinada ao padrinho do Comitê, Marcelo; eleição que contou com a conivência (ou a participação ativa?) de Fátima, mostrava claramente que havia um interesse da direção da empresa em ampliar a sua tutela sobre aquele coletivo. Não pairava mais dúvida sobre o caráter tutelado e controlado do Comitê de Negros no âmbito do programa de diversidade da Matrix. As evidências estavam muito claras em tudo que observei ao longo da minha participação nas reuniões. Estas evidências podem ser condensadas em duas falas que escutei ao etnografar aquela experiência e que estão entre as anotações registradas no meu diário de campo. A primeira diz respeito à interdição da minha presença em uma das reuniões. Tendo me encontrado à tarde numa atividade do coletivo de mulheres, Tatiana justificou-me a negativa da seguinte forma: “Olha só, não te chamei pra reunião de hoje do Comitê, porque tinha que dar uma bronquinha neles. Mas no próximo encontro te avisamos”. A segunda se refere a uma das reuniões em que Tatiana não esteve presente. Sendo assim, Paula conduziu as discussões, a despeito da presença de Carol, que já assumira a liderança do Comitê de Negros. Ao abrir as discussões, ela então cometeu um desses lapsos de linguagem que Freud nomeou de ato falho: “Tatiana, que é a coordenadora do Comitê, não pôde vir hoje...”.

Eu estava inegavelmente diante de um paradoxo. A falta de autonomia do Comitê de Negros da Matrix coexistia com o aumento da participação de profissionais negros na empresa. A demografia organizacional havia se alterado desde que eu iniciara o trabalho de campo em julho de 2007. Aquela altura os profissionais negros totalizavam 13% do quadro de pessoal. Numa das últimas reuniões do Comitê de Diversidade da qual participei, em outubro de 2008, Patrícia, gestora da área de diversidade do DRH, anunciara que a Matrix contava com 14,6% de negros em seu efetivo. Este 1,6 pontos percentuais embora possam parecer pouco, não são, no entanto, desprezíveis se contarmos que a empresa contava com milhares de funcionários e atravessava uma reestruturação organizacional, com suspensão de contratações. Entre o meu encontro com Claudio (primeiro líder do Comitê de Negros), em 2006, ainda durante a fase de aproximação etnográfica, e o final de 2008, algumas coisas mudaram, outras permaneceram inalteradas. O negro continuava como uma peça de marketing no programa de diversidade da Matrix? Minha resposta é: sim. Mas havia um desinteresse da direção da empresa com relação à questão racial? Isso não. A criação de um programa de *trainee* voltado exclusivamente para jovens negros, com alguns deles sendo efetivados antes mesmo de concluírem suas formações em nível superior, mostrava um avanço concreto em relação à luta encampada por Claudio. Como explicar então o paradoxo diante do qual eu me encontrava? Como analisar a coexistência do controle sobre o Comitê de Negros exercido pelo DRH, de um lado; e a ampliação do número de profissionais negros na empresa, por outro? Para isso, seria necessário ir além da Matrix. Levar em consideração os efeitos do contexto *societal* sobre a empresa (Maurice, 1992), a inscrição social do programa de diversidade da companhia, pareceu-me algo fundamental para enfrentar este paradoxo, decifrar o manuscrito e compreender as avenidas que se abrem para jovens negros que pretendem construir trajetórias profissionais no mundo corporativo. É esta a trilha que sigo no próximo capítulo.

Capítulo 6- Para além da Matrix: *questão racial, espaço público, cultura de negócios e diversidade*

*Qual é a resposta da sociedade brasileira como um todo,
tanto às pressões dos movimentos negros
quanto ao discurso engajado de alguns cientistas sociais?
[...] O governo sozinho não poderia fazer tudo
sem o concurso do setor privado [...], principalmente nesta década
em que o Estado-Providência está morrendo
em benefício dos poderes cada vez crescentes do capital transnacional.*
(Kabengele Munanga, 1996: 83 e 90)

*Do ponto de vista das empresas, entretanto,
o foco precisa ser menos ideológico e mais estratégico
para que programas dessa natureza frutifiquem.
Não nos parece também interessante
equacionar essa questão com a abordagem legal
desenvolvida em países da América do Norte,
ou seja, estabelecendo, por exemplo,
cotas para garantir o acesso das minorias aos empregos.
A nosso ver, um caminho promissor é ampliar o foco de atuação,
incorporando ao programa objetivos econômicos e sociais,
mostrando, por exemplo, como uma política de gestão da diversidade cultural
pode atrair e desenvolver novas competências,
adicionando valor ao negócio.*
(Maria Tereza Leme Fleury, 2000: 25)

Em uma coletânea publicada em meados dos anos noventa, o professor Kabengele Munanga (1996) perguntava pela resposta do conjunto da sociedade brasileira às pressões do movimento negro e ao discurso engajado de alguns cientistas sociais. Conforme demonstrei no segundo capítulo, essas pressões e esse discurso denunciaram a reprodução das desigualdades entre brancos e negros no Brasil e consequentemente colocaram por terra o mito da democracia racial. O próprio Estado brasileiro, desde o mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso, iniciado em 1995, reconheceu oficial e publicamente a existência do racismo no país. O que foi retificado pelo seu sucessor, Luis Inácio Lula da Silva, impossado em 2003. Ademais, se pensarmos no âmbito dos governos estaduais, esse reconhecimento veio ao menos dez anos antes, com a criação de conselhos especiais voltados para a discussão da condição do negro, sendo o primeiro deles o Conselho de Participação e Desenvolvimento da Comunidade Negra, instalado no estado de São Paulo em 1984 na gestão de Franco Montoro. Caberia então encontrar soluções para a eliminação dessas desigualdades. No livro que organizou, significativamente intitulado *Estratégias e políticas de combate à discriminação*, o

professor sinalizava, de forma pioneira, que as ações afirmativas representavam uma via privilegiada para solucionar esse problema. E ele fazia mais: sugeria que, apesar do seu papel incontornável como responsável pela formulação e implementação de políticas públicas, o governo não poderia agir sozinho. Num contexto *societal* marcado pelo desmonte do Estado do Bem-Estar Social e pelo crescimento do poder do capital transnacional, seria necessária a participação do setor privado. Convidada assim as empresas a assumirem sua parcela de responsabilidade. Poderíamos então refazer, em termos mais restritos, a indagação de Kabengele Munanga posta no epígrafe acima e lançar os seguintes questionamentos: a) Qual é a resposta do mundo corporativo no Brasil às pressões realizadas pelo movimento negro?; b) De que maneira foi produzida essa resposta? Dialogo com essas questões neste capítulo, visando compreender como se inicia a construção das trajetórias profissionais da segunda geração de executivos negros.

Conflito

Em 17 de dezembro de 2003, com o apoio da Federação Nacional dos Advogados (FENADV), o Instituto de Advocacia Racial e Ambiental (IARA), dirigido Humberto Adami, apresentou ao Ministério Público do Trabalho de Brasília uma representação que, apoiada em matérias publicadas na imprensa, denunciava a desigualdade racial no mercado de trabalho. As reportagens falavam de desvantagem no acesso ao emprego e de diferenças de remuneração entre brancos e negros em distintos setores da atividade econômica: indústria, comércio, serviços financeiros, etc. A denúncia, que inicialmente se concentrou na capital federal, foi ampliada, passando a ter como alvo as capitais de todos os estados do país. Segundo Adami, isso causou grande celeuma entre os procuradores do trabalho quanto à aceitação ou não das denúncias apresentadas. Muitos consideravam que se tratava de acusações genéricas e solicitaram provas concretas contra as empresas, sob pena do seu arquivamento. A fim de evitar o engavetamento, houve um aditamento, por meio do qual foram acrescentadas pesquisas realizadas pelo INSPIR e pelo DIEESE, bem como artigos escritos por representantes do próprio Ministério Público, tais como o procurador geral do trabalho Otávio Brito Lopes (s/d), que apontavam as desigualdades produzidas no mercado de trabalho pelo preconceito e discriminação raciais e advogavam a necessidade da ação do Estado no enfrentamento

da questão. A nova peça, sem perder o propósito de denunciar setores inteiros, citava também algumas empresas específicas, como a Fiat, a Ford, os Supermercados Zaffari e o Banco de Boston. Pretendia-se assim pressionar o MPT para que, como órgão do Estado, cumprisse a sua função institucional de dar atendimento às questões de interesse público levantadas pela sociedade, por meio dos seus instrumentos legais: o inquérito civil público e a ação civil pública (Adami, 2007).

Em resposta a essas demandas, em abril de 2005 o MPT lançou o Programa de Promoção da Igualdade de Oportunidades para Todos, sob a liderança da Coordenadoria Nacional de Promoção da Igualdade de Oportunidades e Eliminação da Discriminação no Trabalho (Coordigualdade), órgão vinculado à Procuradoria Geral do Trabalho. O mesmo procurador geral do trabalho, Otávio Brito Lopes (2007) descreve a criação do programa. Ele aponta a importância da iniciativa da sociedade civil para o sucesso da empreitada. As denúncias apresentadas e a instauração de inquéritos civis públicos requerida pelo FENADV e pelo IARA geraram evidência que levaram o MPT a “intervir como guardião da Constituição de 1988, que tem como fundamento da República a promoção do bem-estar dos brasileiros, sem preconceitos de origem, raça ou cor, sexo, idade ou quaisquer outras formas de discriminação”. Com este objetivo, O Ministério Público, por meio da Coordigualdade elaborou juntamente com o IPEA uma primeira proposta. A intenção era ampliar a participação de negros e mulheres nos diferentes espaços do mercado de trabalho. Esta proposta foi então debatida com representantes do IPEA, IBGE, OIT, Centro Internacional de Pobreza (PNUD), Dieese, Observatório Social, bem como outras instituições governamentais, como MTE, a Seppir, a SPM e a então Secretaria de Estado dos Direitos Humanos. Diversas ONGs também foram convidadas para esses debates. Além daquelas ligadas ao campo jurídico, tais como Associação Nacional dos Procuradores do Trabalho (ANPT), Associação Nacional dos Magistrados Trabalhistas (Anamatra) e a Fenadv; participaram também das discussões as ONGs provenientes do movimento negro, como o CEERT, o IARA, o Inspir, o Educafro e a Afrobrás.

As conversações e entendimentos com os principais entidades e órgãos governamentais e não-governamentais comprometidos com o combate à discriminação de raça e gênero, a defesa dos direitos humanos e a promoção da igualdade no mercado de trabalho culminaram com a realização, em fevereiro de 2005, de uma “Oficina de Trabalho” na

Escola Superior do Ministério Público da União. Empreendida por meio de uma parceria do MPT com a OIT, nesta oficina foram consolidados os termos e premissas do programa. A principal premissa era que, levando em consideração a especificidade da manifestação do racismo no Brasil, onde ocorre “sem conflitos abertos, conforme interpretações sociológicas já clássicas da realidade das relações sociais brasileiras”, apontou o procurador¹⁷⁷, seria necessário trabalhar de maneira articulada com dois conceitos-chave: discriminação indireta e disparidade estatística. Inspirado nas regulamentações da OIT, o programa define discriminação indireta por oposição à discriminação direta. Ou seja, trata-se da discriminação que não pode ser caracterizada por um ou mais atos concretos ou manifestações explícitas de preconceito por parte do autor ou autores do ato ilegal, mas sim pelos resultados ou efeitos destrutivos ou modificadores da igualdade de oportunidades. A própria Convenção 111 em seu artigo primeiro, adverte Otávio Brito Lopes, “conceituou a discriminação sem fazer a mínima alusão a ato ou a objetivo, mas a efeito, ou seja, ao resultado e, por isso”, enfatizando assim que “a discriminação indireta prescinde, para sua ocorrência, do requisito intenção”. O efeito dessa modalidade de discriminação na modificação da igualdade de oportunidades é percebido a partir da disparidade estatística. Com este conceito pretende-se ressaltar que “a discriminação indireta é visível apenas quando considerados os muitos efeitos individuais que não aparecem no dia-a-dia, mas que, de tão recorrentes, tornam-se visíveis por meios de prova específicos”. Assim, um dos meios para a identificação da discriminação indireta é a utilização de estatísticas socioeconômicas. Todavia, adverte ainda o procurador, embora as disparidades estatísticas constituam as provas por excelência da presença da discriminação indireta, não são as únicas a serem consideradas pelas ações porventura ajuizadas por força do programa. Há que se levar em conta também a “inequívoca responsabilidade da empresa investigada pelos danos resultantes de seus processos de seleção, admissão, ascensão e remuneração” e avaliar se houve “conduta omissiva da empresa ao não estabelecer regras claras e transparentes nos processos de contratação e ascensão profissional no interior de sua corporação, permitindo, também assim, a possibilidade de que valores discriminatórios interferissem em tais processos, risco que, ao assumir, também denota sua responsabilidade quanto ao dano causado, qual seja, o resultado discriminatório”.

¹⁷⁷ Ele acrescenta que esse tipo de racismo “gera os piores efeitos, pois pretere grupos sem deixar pistas do porquê”. Trata-se da modalidade que, conforme afirmei anteriormente, o professor Kabengele Munanga (2008) chamou de “crime perfeito”.

Ademais, nos casos em que essas regras existam e sejam disseminadas de forma transparente na organização, caberá ainda verificar se “não geram impacto desproporcional em desfavor dos grupos estigmatizados”. Em síntese, ao lançar mão dos conceitos de discriminação indireta e de disparidade estatística o programa assume como premissa a necessidade de se combater a “discriminação incidente sobre grupos de pessoas (direitos e interesses coletivos) e não sobre indivíduos”. Há ainda outra premissa que orienta o programa desenvolvido pelo MPT. Trata-se da certeza de que “discriminação tão flagrantes no mercado de trabalho em sentido amplo” não existiriam “se as partes que o compõem não estivessem contribuindo para isso”¹⁷⁸. A partir dessas premissas o programa prevê a investigação dos quadros de pessoal das empresas, a fim de responder às seguintes perguntas:

- i) Considerados os pré-requisitos exigidos pela empresa para admissão, qual seria o percentual esperado de negros, mulheres e pessoas com mais do que 40 anos com esses requisitos trabalhando nela?
- ii) Considerados os atributos produtivos dos negros e das mulheres já empregados nessas empresas, qual seria o percentual esperado desses dois grupos ocupando cargos de chefia?

Ao direcionar a investigação para o segmento bancário do Distrito Federal, onde foi realizado o projeto piloto em razão das demandas do FENADV e do IARA, o MPT chegou a “respostas estarrecedoras”. Com relação à primeira pergunta, viu-se que “a oferta de negros com idade e educação suficientes conforme os pré-requisitos informados para a admissão nessas empresas (maiores que 16 anos, economicamente ativos e com, no mínimo, o 2º grau completo), seria entre 19 e 38 pontos percentuais maior do que as populações dos cinco maiores bancos privados do DF (Bradesco, ABN Amro Real, HSBC Brasil, Itaú Holding Financeira e Unibanco)”. Nesse quesito a desigualdade de gênero não se observou, já que a presença feminina nesse setor se mostrou paritária. Quanto à segunda pergunta, verificou-se que o fato de os negros e as mulheres empregadas nessas empresas possuírem méritos profissionais (como educação e experiência na empresa) equivalentes aos de seus pares brancos e do sexo masculino, “não lhes garantiu, nem de longe, tratamento isonômico no acesso aos cargos de chefia, o que também gerou grandes distorções salariais”. Ou seja, constatou-se nos grandes bancos privados a existência de “grande recorrência da segregação ocupacional dos

¹⁷⁸ Olhando-se mais especificamente para o mundo corporativo, essas disparidades são expressas com clareza nos levantamentos realizados pelo Instituto Ethos, apresentados no capítulo 3, no que se refere à questão racial, e no capítulo 4, no que tange à questão de gênero.

cargos de chefia”. Ademais, levando-se em consideração apenas os ocupantes desses cargos, “a desigualdade salarial resultante dessa segregação chegou a 50% quando comparados grupos de chefes diferenciando a cor e o sexo, sempre em prejuízo de mulheres e negros”.

Tais constatações levaram o MPT a propor a estas instituições financeiras o estabelecimento de um Termo de Ajustamento de Conduta (TAC). Por meio deste a empresa se comprometeria a cumprir, em determinado período, metas relativas a admissão, isonomia salarial e progressão na carreira de negros e mulheres, visando aumentar a presença de indivíduos deles nos postos de comando. O alcance dessas metas seria monitorado pelo MPT. A proposição não foi aceita e então o Ministério Público decidiu ajuizar ações civis públicas contra estes bancos na Justiça Trabalhista. “Ao recorrer ao Judiciário”, apontou o promotor, o MPT esperava “dos Magistrados uma atitude ativa de interpretação da igualdade como princípio a ser não apenas formalmente, mas materialmente garantido”. Todavia, eles não tiveram essa atitude. As ações foram julgadas improcedentes na primeira instância de Brasília, uma vez que os juízes que analisaram o caso entenderam que “não é possível, em termos práticos, considerar juridicamente a discriminação apresentada como uma violação de direitos coletivos”, pois, segundo o procurador, “partiram do equivocado pressuposto de que não há como provar esse tipo de discriminação sem apelar para casos individuais que envolvam atitudes dolosas com motivação explicitamente racial ou de gênero”. As provas foram organizadas com base no conceito de discriminação indireta, ou seja, estavam baseadas em relatórios publicados pelo IBGE e pelo IPEA, além de informações fornecidas pelos próprios bancos, na fase de inquérito, com base na RAIS e no CAGED. Se tivessem avaliado o processo com base no conceito de racismo sistêmico, talvez os magistrados tivessem proferido outro julgamento. Seja como for, o páreo foi duro, para realizar a sua defesa as instituições financeiras contrataram Saulo Ramos, ex-ministro da Justiça, e Vitor Russomano, advogado de grande prestígio na área de direito do trabalho, além de quatro consultores que haviam sido ministros do Tribunal Superior do Trabalho (Adami, 2007).

Otávio Brito Lopes disse não ter se surpreendido com o fato de que as sentenças em primeira e segunda instâncias tenham sido desfavoráveis ao MPT. Isto porque não havia precedente para tais ações. Era a primeira vez no Brasil que se recorria a conceitos

como discriminação indireta e disparidade estatística para invocar “a tutela jurisdicional do Estado em defesa de uma coletividade oprimida pela discriminação de raça e gênero no mercado de trabalho”¹⁷⁹. Por conseguinte, considerou que algumas vitórias haviam sido conquistadas. Quanto a isso, citou primeiramente o êxito alcançado pelo Ministério Público em “provocar o conhecimento mais aprofundado da matéria pelo Judiciário brasileiro”. Destacou, nesse sentido que, embora tenham sido minoritários, alguns magistrados votaram favoravelmente à pretensão do MPT em segunda instância, o que sinaliza que causas dessa natureza, que envolvem questões de grande polêmica no âmbito do Direito Constitucional, tendem a ser mais bem solucionadas pelo Tribunal Superior do Trabalho e pelo Supremo Tribunal Federal. Apontou, em seguida, que o programa ganhou repercussão nacional e internacional. Ele foi citado no relatório da Comissão de Direitos Humanos da ONU elaborado pelo então relator especial sobre formas contemporâneas de racismo, discriminação racial, xenofobia e formas conexas de intolerância, Sr. Doudou Diène. O documento deu grande destaque às ações civis públicas ajuizadas contra os cinco maiores bancos privados do Brasil, registrando inclusive as menções elogiosas dos Ministros do STF Ellen Gracie Northfleet e Joaquim Barbosa. O relator das Nações Unidas ressaltou que as ações do MPT estavam indo além do discurso fácil da igualdade formal de grande parte da sociedade brasileira. O Programa mereceu também menção no Relatório Global sobre Discriminação no Trabalho lançado mundialmente pela OIT em maio de 2007, bem como em publicações do IPEA e do Instituto Ethos. Otávio Brito Lopes destacou ainda que o MPT não visa simplesmente “impetrar ações contra as empresas, mas colaborar para que as mesmas se comprometam a atuar no combate às desigualdades de raça e gênero que contribuem para produzir e reproduzir”. Esta não era, entretanto, a posição de Humberto Adami (2007). Para ele, o Ministério Público recuou no momento errado. Haveria que prosseguir com a contenda, ajuizando ações contra os bancos nas demais capitais federais.

Além dessas repercussões do programa apontadas pelo procurador, é possível destacar mais uma: a cobertura da mídia. No mesmo ano de 2005 o jornal Folha de São Paulo veiculou algumas reportagens tratando do conflito entre o MPT e as organizações

¹⁷⁹ O procurador destacou que, apesar do seu caráter pioneiro no Brasil, “trata-se da principal tendência internacional no combate à discriminação”, já tendo sido implementada nos Estados Unidos, no Canadá, na União Européia, sendo recomendada pela OIT aos signatários da Convenção 111.

bancárias. No dia 24 de Julho de 2005 uma matéria intitulada “Bancos são acusados de discriminação racial” apareceu estampada na primeira página do caderno *Dinheiro* do jornal. A chamada prometia ascender a polêmica: “O setor mais lucrativo da economia brasileira parece ser também um dos mais desiguais na questão racial” (Cardoso, 2005). O texto fazia referência a conclusão dos inquéritos pelo MPT nos cinco maiores bancos privados do Distrito Federal e sinalizada para a ação judicial que seria ajuizada até o final daquele mês. Era apontado também que, segundo o Programa de Promoção da Igualdade de Oportunidades para Todos havia uma proposta do estabelecimento de metas de ampliação da participação de negros no quadro de pessoal dessas empresas, tomando-se a PEA como parâmetro. Todavia, “segundo a Folha apurou com um dos bancos investigados pelo MPT, as instituições são contra o sistema de metas por acreditar que a inclusão racial é um processo lento”. Sendo assim, não houve acordo quanto a este aspecto. De toda forma, as organizações bancárias disseram estar empreendendo esforços para reverter a situação. No mesmo caderno, o jornal publica outra matéria, não assinada, com um título não menos polêmico: “Banco nega racismo e vê problema social”. A idéia de que a questão racial é subsumida na questão racial é um dos pilares da democracia racial brasileira, conforme apontei no segundo capítulo. Conseqüentemente, caberia perguntar se estamos realmente vivendo no Brasil um momento que o sociólogo Antonio Sergio Guimarães (2006) chamou de “após a democracia racial”. A despeito o reconhecimento do racismo pelo Estado brasileiro desde meados do século XX, as instituições financeiras pareciam entrar no século XXI jurando que ele não faz parte do mundo corporativo. A chamada da matéria dessa vez foi a seguinte: “Instituições dizem buscar contratação de negros, mas apontam barreiras como a falta de qualificação”. Alguns exemplos são fornecidos a partir dos discursos das empresas acusadas levantados pelos jornalistas. O banco Real ABN Amro disse que a instituição se mobiliza desde 2001 para promover políticas de diversidade, tendo criado uma equipe interna de recrutamento e seleção exclusivamente dedicada ao processo de escolha de profissionais dentro dos principais “blocos de diversidade”. Entretanto, quanto ao ritmo de ampliação do número de funcionários negros, a organização considera que não se pode ter pressa, já que “o processo de inclusão de afrodescendentes é lento, por razões históricas e culturais e exige planejamento e aliança”. A reportagem aponta ainda que de acordo com dados fornecidos pela instituição, haveria na instituição 28 mil funcionários, sendo 11% negros. O HSBC argumentou que os dados que forneceu para o MPT sobre o seu quadro de pessoal não estão atualizados

e por isso já iniciou um recenseamento. Por meio de sua assessoria de imprensa, afirmou que defende a diversidade em todos os países nos quais opera, mas o fato de haver poucos negros na instituição no Brasil é "um reflexo da situação da sociedade brasileira", já que é baixo no mercado a oferta de profissionais negros com a qualificação exigida. A diretora de Desenvolvimento de Pessoas do Itaú, Renata Tubini, diz que há 6% de negros na administração central do banco, mas que essa fatia tende a crescer. "Estamos fazendo um trabalho interno. Nos novos pontos de negócio do banco, esse número chega a 30%", diz. Ainda segundo ela, foi criado um comitê de diversidade para monitorar os "progressos nas estatísticas de diversidade". Ademais, em parceria com a Universidade Zumbi dos Palmares e com uma consultoria de RH especializada em colocação de negros, a empresa iniciou um programa de treinamento para jovens executivos negros. "A diversidade é um item prioritário para a presidência", afirmou.

Como era de se esperar, a cobertura da grande imprensa não privilegiou um tom crítico. Assim, na cobertura realizada no Caderno *Dinheiro* em julho de 2005 a voz dos bancos se isentando de culpa pelas desigualdades raciais prevaleceu sobre os questionamentos dos procuradores ou de ativistas de ONGs provenientes do movimento negro. Uma exceção é uma declaração de Otávio Brito Lopes. "Vi que o quadro atual é que os bancos não têm interesse em mudar essa situação", disse ele, segundo a reportagem. Nenhum representante das ONGs serviu de fonte para os jornalistas. Ademais, em setembro do mesmo ano, Josias de Souza (2005) publicou o artigo intitulado "Bancos são racistas, acusa Ministério Público". O colunista começa seu texto com um tom incisivo. "Três procuradores, à frente o vice-procurador-geral do Trabalho Otavio Brito Lopes, forçam as portas das mais vistosas casas bancárias do país. Acusam Bradesco, Itaú, Unibanco, HSBC e ABN-Amro de 'discriminar pretos e pardos'. Em ações judiciais protocoladas na última terça-feira, pedem que sejam condenados a pagar indenização de R\$ 150 milhões (R\$ 30 milhões para cada réu) por supostos danos morais à coletividade. Mais multa diária de R\$ 500 mil (R\$ 100 mil por banco) até que a 'discriminação' seja revertida", afirmou. Se o tom era incisivo, cabe notar, no entanto, que o autor da matéria optou por grafar a palavra discriminação entre aspas. Estaria ele com isso querendo dizer que não se tratava bem de um caso de discriminação racial? É o que fica evidente na sequência do texto. Nele, após apontar que os procuradores "declararam guerra" aos bancos munidos de "uma arma inusitada: a estatística", Josias de Souza afirma que o argumentos deles "é frágil", pois "estão comparando alhos com

bugalhos”, incluindo nas estatísticas que utilizam “todo tipo de trabalhador, de camelôs semi-alfabetizados a financistas pós-graduados”, acrescentando que “nem todos estão, obviamente, aptos a trabalhar em bancos”. Será que com esse jogo de palavras o colunista quis fazer crer que os negros estão sub-representados nas instituições financeiras por serem “camelôs semi-alfabetizados” e não “financistas pós-graduados”? Não sei. Seja como for, para fazer as acusações o MPT não utilizou apenas dados do IBGE, o que explicaria a fragilidade dos argumentos dos procuradores, segundo o jornalista. Conforme apontei antes, a decisão de ajuizar ações se consubstanciou nos inquéritos civis público que contaram com dados fornecidos pelos próprios bancos. Parece então que frágeis são os argumentos do colunista. Mas ele decerto não concordaria comigo. Ele afirmar que “no esforço para demonstrar a tese da discriminação de raça e de gênero no sistema bancário privado, os procuradores ainda sustentam em suas petições que, uma vez empregados, pretos, pardos e mulheres recebem salários inferiores aos dos bancários brancos”, sendo também preteridos no preenchimento de cargos de chefia. Para em seguida ironizar: “O diabo é que a brancura funcional não é um fenômeno exclusivo dos bancos. Está presente em todos os setores. Experimente-se, por exemplo, contar o número de procuradores negros nos quadros do Ministério Público. Tente-se quantificar os juízes negros. Nas novelas, os negros não enchem os dedos de uma mão. Nas redações de jornal, não passam de uma dezena. Não haveria tribunal capaz de julgar tantas culpas”. O seu argumento parece-me convidar ao imobilismo: se o problema está em toda parte, não há o que fazer, é a mensagem inequívoca. É verdade que ele não pouca completamente as organizações bancárias. “Ouvidos pelos procuradores, os bancos alegaram que a escassez de negros nas suas folhas de pagamento não decorre de discriminação, mas de problemas sociais pelos quais não se julgam responsáveis”, disse ele. Para em seguida sentenciar que tais instituições “responderam a uma acusação débil com uma meia-verdade”. E qual seria essa meia verdade? “Se não servem para transformar agências bancárias em senzalas, os números do IBGE mostram o retrato de uma tragédia social que passa, sim, pela casa-grande da alta finança”. Ao fazer referência à “casa-grande”, um termo clássico no âmbito sobre a questão racial no Brasil, ele parecia retomar uma visão crítica quanto à existência de desigualdades raciais no segmento bancário. Mas não é este o caso. Talvez inspirado em Gilberto Freyre, o colunista afirma que “a encrenca é tonificada pela perenização de uma política que produz juros gordos e crescimento magro numa ponta e lucros exorbitantes na outra”. E explica: “Cevados pelos juros de Antonio Palocci, os 15

maiores bancos brasileiros lucraram, no primeiro semestre de 2005, R\$ 12.606 bilhões. Um resultado 34% mais expressivo do que os R\$ 9.401 bilhões apurados no mesmo período de 2004. Sob Lula, o rendimento médio real do trabalhador cresceu 1,1%”. Nesse momento assume um discurso crítico. “Por vezes, a pessoa que planta a tempestade no governo é a mesma que colhe bonança do outro lado do balcão. Tome-se, por eloquente, o caso do Unibanco. No passado, dois de seus ex-dirigentes, Walter Moreira Salles e Marcílio Marques Moreira, foram também ministros da Fazenda. No presente, seu conselho de administração é presidido pelo cara pálido Pedro Malan, morubixaba da pasta da Fazenda durante a era FHC”. E acrescenta: “O vaivém marca também o histórico do Banco Central. A instituição foi presidida, entre outros, por Pérsio Arida (ex-sócio do Banco Oportunitty e atual conselheiro do Itaú), André Lara Resende (ex-sócio do Banco Matrix) e Armínio Fraga (ex-homem de ouro do mega-especulador George Soros e dono de uma empresa de investimentos). Hoje, é comandada por Henrique Meirelles (ex-presidente mundial do BankBoston)”. Para em seguida concluir: “Parece óbvio que a desativação da bomba social passa pela destruição de uma rede de privilégios que permitem que o rentismo obsceno prevaleça sobre a produção. Mas isso não é coisa que se resolva com meia dúzia de ações judiciais”. A mensagem é inequívoca: a despeito da sua repercussão nacional e internacional, o esforço dos procuradores do MPT não passava de uma brincadeira de três procuradores ingênuos. O verdadeiro problema se ligava em última instância à luta de classes, afinal “o rentismo obsceno” (o capital) estava prevalecendo sobre “a produção” (*locus* de reprodução do trabalhador)¹⁸⁰.

Ainda que não fosse incisiva no que se refere à denúncia e ao enfrentamento do racismo no mundo corporativo, a cobertura da imprensa certamente incomodava aos bancos. Afinal, a simples menção aos processos judiciais que as organizações bancárias estavam sofrendo, gerava um fato midiático e, portanto, abalava a imagem dessas empresas, algo preocupante no contexto de um capitalismo que se nutre cada vez mais de valor simbólico, expresso na preocupação das corporações com o fortalecimento de suas marcas, atrelando-as à filantropia corporativa e a idéia de responsabilidade social empresarial. Ademais, a produção de matérias privilegiando um tom conservador, não

¹⁸⁰ Não estou aqui querendo dizer que Josias de Souza seja marxista, longe disso. Há bem da verdade, seu raciocínio opõe o capital especulativo ao capital produtivo. Minha intenção mostrar que aparece em sua narrativa uma premissa cara à democracia racial brasileira: a pobreza na qual se encontra a maioria dos negros no Brasil se deve à questão social e não à questão racial.

garantia que sua recepção mantivesse a mesma tonalidade, pois a leitura é sempre mediada. Os bancos teriam que se preocupar com a circulação dessas notícias.

Esta pareceu mesmo a postura assumida por essas empresas, até mesmo porque a sentença de improcedência das ações ajuizadas pelo MPT proferida pela Justiça do Trabalho não pôs fim ao conflito. Em 9 agosto de 2006, em resposta a uma postulação feita por Frei Davi, diretor do Educafro, e de lideranças de outras ONGs provenientes do movimento negro, a Comissão de Direitos Humanos e Minorias da Câmara dos Deputados (CDHM) promoveu uma reunião com representantes do movimento negro, do Ministério Público do Trabalho e da Federação Brasileira de Bancos, mediada pelo deputado Luiz Eduardo Greenhalgh (PT-SP), à época seu presidente, para tratar do desenvolvimento de ações de inclusão dos negros no mercado de trabalho do sistema financeiro. A reunião foi o resultado de uma audiência pública sobre desigualdade racial no mercado de trabalho, que ocorreu cerca de um mês antes, em 04 de julho de 2006, solicitada pelo deputado Luiz Alberto (PT-BA), vice-presidente CDHM e então presidente da Frente Parlamentar pela Igualdade Racial. Na ocasião foram negociadas as bases para a realização de um censo dos trabalhadores da indústria bancária. O Mapa da diversidade racial e social do setor bancário, como foi denominado o projeto, deveria ser objeto de novas discussões ainda em 2006 e ser concluído em dezembro de 2007, contemplando dados relativos à admissão, progressão na carreira e remuneração dos funcionários do segmento. Após a sua conclusão, os bancos, as ONGs anti-racistas, o movimento sindical e o Estado deveriam firmar um pacto com o objetivo de aumentar o número de negros nas empresas afiliadas à FEBRABAN. Mas não se tratou de uma negociação tranqüila.

Segundo noticiado pela Agência Câmara de Notícias (2007), vinculado à Câmara dos Deputados, da audiência realizada em 04 de julho participaram Carlos Alberto Reis de Paula (ministro do TST), Otávio Brito (vice-procurador do Ministério Público do Trabalho), o Magnus Ribas Apostólico (superintendente de Relações do Trabalho da FEBRABAN), Humberto Adami (presidente do IARA), Frei Davi (diretor executivo da Educafro) e Neide Fonseca (diretora-executiva da CONTRAF). Em outra nota, o mesmo órgão de imprensa resume os diferentes discursos assumidos pelos presentes na audiência. O representante da Federação de Bancos garantiu que as instituições financeiras têm um sistema transparente de contratações. Segundo ele, “a ocupação das vagas nos bancos é feita por meio eletrônico e não utiliza critérios raciais”. Já a

representante sindical, argumentou que é comum a prática da discriminação racial entre os bancos e afirmou que ela mesma foi discriminada por seu gerente, apesar de ter passado em concurso interno para cargo superior na Nossa Caixa. O Ministro do TST, por sua vez, defendeu a adoção de ações afirmativas voltadas ao trabalhador negro. Para ele, “haveria a necessidade de as políticas para os mais pobres serem feitas em conjunto com as voltadas à população negra” (Agência Câmara, 2006). Parecia que, embora tenham ganhado as ações na Justiça Trabalhista, os bancos não tinham vencido a “guerra” declarada pelos procuradores do MPT, para retomar a metáfora bélica utilizada por Josias de Sousa, a quem eu corrigiria dizendo que esta batalha era encampada também (e sobretudo) pelo movimento negro, assim pensado tanto em referência às ONGs que encaminharam as demandas ao MPT e portanto estiveram presentes na referida audiência, quanto ao acúmulo das lutas anti-racistas no Brasil pós-abolição.

A paz já parecia se evidenciar no horizonte. Segundo a Agência Câmara (2006b) o mediador da reunião realizada em 09 de agosto, o deputado Luiz Eduardo avaliou a reunião como positiva. Segundo ele, foi o início de um processo com duas vertentes. De um lado medidas mais imediatas, relativas à identificação de pessoas negras qualificadas a entrar no sistema bancário privado. De outro lado, ações voltadas para o futuro, referentes ao cadastramento e treinamento de jovens estagiários. Mas o conflito não seria dirimido tão facilmente. Segundo notícia divulgada em 08 de dezembro de 2006 na página da internet do Grupo de Estudos da Magistratura do Trabalho, a FEBRABAN recuou e abandonou as negociações relativas à realização do recenseamento. A nota afirma que havia uma reunião prevista para ser realizada no dia 13 de dezembro na Comissão de Direitos Humanos e Minorias da Câmara dos Deputados. Todavia, representantes da entidade comunicaram-se com a secretaria da Comissão indicando que não participariam do encontro. Era esperado, nesta ocasião, que a Federação de bancos apresentasse o esboço do questionário que seria utilizado na pesquisa, para que este fosse apreciado pelos demais atores participantes das negociações (GEMT, 2006). A nota dizia ainda que o vice-procurador do trabalho, Otavio Brito Lopes, lamentou a decisão da entidade e esperava que ela revisse sua posição. “A Febraban vinha se portando de forma muito digna, como instituição voltada para as questões envolvendo a responsabilidade social”, teria ponderado o representante do MPT. Houve também decepção da parte do presidente da Comissão de Direitos Humanos, deputado Luiz Eduardo Greenhalgh, que assinalou que a entidade havia

manifestado interesse em continuar as discussões sobre a inclusão e ascensão funcional dos bancários em 2007. A matéria termina com a informação de que Greenhalgh e Otávio Brito Lopes concordaram em manter a realização da reunião, da qual deveriam estar presentes também representantes de ONGs voltadas para a inclusão de afro-descendentes no mercado de trabalho.

Ao que parece o recuo da FEBRABAN foi apenas tático. Segundo notícia divulgada na página da internet do mesmo Grupo de Estudos da Magistratura do Trabalho em 26 de janeiro de 2007, em nova audiência pública realizada naquele mesmo dia na CDHM, a entidade assumiu o compromisso público de apresentar um mapa da composição demográfica dos trabalhadores no setor bancário. O seu diretor de relações institucionais, Mário Sérgio Vasconcelos, apresentou a proposta de como se daria o mapeamento e os prazos estimados para a divulgação dos resultados. Segundo a matéria, o preposto dos bancos reconheceu as cobranças lançadas pela sociedade civil e materializadas nas ações judiciais promovidas pelo MPT e afirmou que “as 115 as 115 instituições representadas pela Febraban têm interesse em lançar diagnóstico do setor e ao mesmo tempo adotar estratégias de promoção da diversidade. Ele disse ainda que o estudo deveria ser concluídos dentro de seis meses e deverá conter plano de ação e mecanismos de acompanhamento. Nesta mesma ocasião, o procurador-geral do trabalho, Otávio Brito Lopes, elogiou a iniciativa da Federação de fazer o próprio diagnóstico. “O setor bancário é emblemático, pois puxa os demais da economia. Além disso, [...] precisa demonstrar que tem responsabilidade social”, teria afirmado segundo a matéria. Ele enfatizou, no entanto, que as negociações que resultaram naquela decisão tinha se iniciado mais de dois anos antes. Houve um entendimento, o conflito chegava ao fim. Mas isso não significava que todos os atores nele envolvidos tivessem a mesma visão das coisas.

Controvérsia

As leituras feitas pelos diferentes atores presentes nessa disputa em torno da questão racial no mundo corporativo não são apenas distintas, são antagônicas. O que apresento a seguir é resultado do meu esforço de etnografar essa controvérsia. Começo pelos agentes empresariais. Falando sobre a gênese das preocupações com a diversidade na FEBRABAN, uma liderança do setor bancário que entrevistei destacou: “Uma das

nossas primeiras preocupações foi como tratar esse assunto. Porque os movimentos sociais e o governo, na figura do Ministério Público do Trabalho, tendiam a levá-lo pro lado da cobrança da dívida social. Eles insistiam sobre a presença do preconceito e da discriminação racial no Brasil”. Meu interlocutor não concordava com essa abordagem. “Tratar o tema sobre esse enfoque poderia ser muito negativo, pouco atrativo para os bancos”, ressaltou. Sugeriu então a importância de as empresas assumirem outra postura. “Depois de algumas discussões, chegamos à conclusão de que a diversidade deveria ser tratada como um diferencial do Brasil, uma riqueza do país. Isto pela nossa própria formação cultural. Nenhum país tem essa diversidade, uma sociedade que convive de forma harmônica com suas diferenças. Então, definimos que este seria o mote do programa. Reforçamos a diversidade como uma riqueza brasileira e assumimos o desafio de transformar essa riqueza em diferencial competitivo”. Esta colocação contrastava com outra coisa que me disse ao longo da nossa conversa. Apontara que a entidade partia de uma convicção já bastante enraizada no segmento bancário, qual seja: que a diversidade é um componente fundamental e indispensável ao sucesso dos negócios e que empresas que desenvolvem programas para sua valorização melhoram sua imagem, conquistam mais clientes e aumentam seus lucros. Caberia perguntar, entretanto, porque sendo esta convicção tão enraizada nas organizações bancárias, foi necessário discussões pra se chegar à conclusão que a diversidade deveria ser tratada como uma riqueza brasileira a ser transformada em diferencial competitivo. Seja como for, esse discurso significava não apenas a retomada do mito da democracia racial, mas seu acionamento como estratégia de *marketing*. Ele condensa a posição a esse respeito que é se não exclusiva, ao menos hegemônica entre os agentes empresariais. A esse respeito, lembro que durante o trabalho de campo conversei com uma liderança ligada a importante associação empresarial. Falávamos sobre discriminação racial, ações afirmativas e diversidade. Ao apresentar uma síntese da sua posição a respeito ele disse: “Eu prefiro a valorização da diversidade. Acredito que ela é riqueza da humanidade. Se fôssemos todos iguais, seria uma massificação, uma perda de riquezas”. E o diretor executivo da mesma associação com quem também conversei pontuou: “A gente não trabalha na agenda da denúncia. Atuamos na agenda da construção da solução”. Portanto, não é de se estranhar que o líder empresarial do segmento bancário que entrevistei veja as negociações que se deram na Comissão de Direitos Humanos e Minorias da Câmara dos Deputados pelo prisma da diversidade. Todavia, existem leituras alternativas para o que estava em jogo naquele conflito.

Uma sindicalista que entrevistei narrou a história de outra forma. Segundo ela, desde 1995, com a criação do INSPIR, os sindicatos atuam no combate à discriminação racial e de gênero no trabalho. Essa luta se expressava, por exemplo, na realização em 1999 da pesquisa “Mapa da População Negra no Mercado de Trabalho”, que gerou grande repercussão. Os dados recolhidos demonstravam claramente a situação de desvantagem no mercado de trabalho em que se encontrava a população negra e, sobretudo, as mulheres negras. Isso levou o INSPIR a refazer a denúncia do Estado brasileiro junto as Nações Unidas pelo não cumprimento da Convenção 111 da OIT¹⁸¹. Ademais, apontou ela, as entidades sindicais começaram também a dirigir suas reivindicações mais diretamente às empresas. Destacou como um caso paradigmático nesse sentido uma paralisação realizada na Mercedes-Benz no ano de 2000. Tratou-se de algo totalmente inédito, uma vez que, até então, as manifestações dessa natureza visavam reivindicar melhores salários. Neste caso tratava-se de paralisar as atividades para discutir o racismo. Essa ação, que relatava minha interlocutora, caminhava na direção de desconstruir o mito da democracia racial. A situação de desvantagem em que se encontrava o negro no mercado de trabalho não poderia ser adequadamente solucionada apenas pela luta operária. A questão racial não se diluía na questão de classe. Nessa mesma época, prosseguiu ela, a CONTRAF estava debatendo a discriminação racial no segmento financeiro. Ou seja, a pressão dirigida à indústria automotiva foi levada aos bancos. Eles negavam terminantemente a existência de discriminação racial. “A constituição diz que é proibido discriminar e nós cumprimos a constituição”, alegavam os líderes empresariais do segmento. Isto inviabilizava a discussão de qualquer política específica voltada para a população negra ou para as mulheres, ressaltou ela. Os banqueiros lançaram um desafio aos sindicalistas. Conclamaram os que estavam falando de discriminação racial e de gênero no setor bancário a provarem a sua existência. Em resposta, a CONTRAF, em parceria com o DIEESE realizou uma pesquisa que foi denominada de “O Rosto dos Bancários”. Tratava-se de um censo demográfico deste segmento. Novamente as desigualdades raciais e de gênero ficaram patentes. Com a ajuda do INSPIR, o relatório final do estudo foi enviado para a imprensa, para o MPT, para ONGs e para parlamentares. A despeito

¹⁸¹ Conforme afirmado no segundo capítulo, em 1992 o CEERT havia elaborado uma denúncia de não cumprimento dessa convenção pelo Estado brasileiro, que foi encampada pelo Sindicato dos Bancários de Florianópolis. Este, por sua vez, convenceu a CUT a denunciar formalmente o governo brasileiro junto à OIT pelo descumprimento desta norma.

da reação das lideranças empresariais do setor, que disseram que o DIEESE estava errado, houve novamente grande repercussão. Os bancos tiveram então que responder a essa pressão e criaram uma comissão permanente para discutir essa questão.

Contudo, ainda segundo o ponto de vista da minha interlocutora, as coisas não avançavam como deveriam. Houve interesse dos representantes do MPT em cobrar uma posição dos bancos, a OIT foi chamada para rodadas de discussão, mas nenhuma medida concreta foi tomada. Por conseguinte, os movimentos sociais decidiram fazer uma denúncia na Comissão de Justiça e Direitos Humanos. Nas reuniões realizadas em Brasília, os representantes das organizações bancárias tentaram negar a existência da discriminação racial, mas o movimento negro e o movimento sindical presentes pressionaram. O que os líderes empresariais desse segmento fizeram então? A resposta da minha entrevistada é a seguinte: “Eles pegaram nossas reivindicações, que estavam formuladas em torno da idéia de ações afirmativas, e reverteram, começando a falar em diversidade”, disse. E prosseguiu: “Nós queríamos discutir raça e gênero como eixos de desigualdade que estruturaram o mundo do trabalho no Brasil. Isto porque a sociedade brasileira se formou sobre o trabalho escravo. Mais tarde, durante o processo de industrialização, vieram os imigrantes e os negros foram preteridos. Então a sociedade brasileira foi estruturada dessa forma, racializada e também marcada por desigualdades de gênero. Mas isso os líderes das organizações bancárias não queria discutir. Eles não queriam ir ao cerne da questão”.

Percebe-se assim que a presença da questão racial no mundo corporativo é vista de maneiras bem distintas pela liderança empresarial do segmento bancário e pela ativista do movimento social. Os trechos destacados abaixo expressam com clareza como eles narram o conflito descrito na seção anterior de maneiras não apenas distintas, como antagônicas.

Pra gerenciar o programa criamos um GT de Apoio Técnico. Nesse GT, além da FEBRABAN, temos o CEERT, que é uma consultoria muito conceituada, coordenada pela Cida Bento. Ela é negra e conhece super bem essa questão da diversidade. A equipe do CEERT é formada, em sua maioria, por negros. São extremamente bem reputados. Foram os nossos consultores na parte da dimensão racial do programa, assim como a ISocial, uma firma de consultoria especializada na questão das pessoas com deficiência e cujo principal executivo é cadeirante, nos ajudou nessa outra dimensão do programa. Porque nós fomos buscar conhecimento fora da entidade, onde havia *expertise* na sociedade, entende? Fomos humildes, não

conhecemos essas questões, então abrimos concorrência, selecionamos essas duas organizações e elas nos apoiaram. Assim, o CEERT faz parte desse GT de Apoio Técnico. Mas além do CEERT, tem um representante do sindicato, neste caso a CONTRAF-CUT; um representante da OIT, instituição com a qual fizemos um acordo de cooperação; um representante do MPT; e representantes do IBGE e do IPEA, que foram fundamentais na validação estatística do mapeamento da diversidade que empreendemos. Esse Grupo acompanha nossos projetos na área de diversidade. Além disso, fomos a vários fóruns para apresentar e discutir nossas idéias. Dialogamos com o público universitário por meio de seminários, estivemos várias vezes em sindicatos, conversamos com ONGs que trabalham com a questão racial, sempre mostrando a forma como estávamos trabalhando, nossos objetivos, as campanhas de comunicação que desenvolvemos etc. Também participamos de audiências públicas na Câmara dos Deputados, abrimos o debate. Enfim, enriquecemos nosso programa a partir de todos esses encontros. E o programa saiu, esse é o lado bom da história.

O programa de diversidade da FEBRABAN é apresentado dentro de uma lógica proativa. O relato não faz alusão ao inquérito civil público, nem muito menos às ações ajuizadas na Justiça do Trabalho que estiveram na sua origem. Afinal a entidade “também” participou de audiências públicas na Câmara dos Deputados. Mas o fez para abrir mais ainda o debate que já vinha fazendo com outros atores sociais. Trata-se de uma versão asséptica da história, sem nenhuma referência ao conflito. Mas os acontecimentos são contados de forma diametralmente oposta pela ativista do movimento social.

É como eu te falei antes: tudo começou quando o INSPIR fez a pesquisa “O Rosto dos Bancários”. Enviamos os resultados dessa pesquisa para o MPT, para várias ONGs, para a imprensa. A partir daí representantes do MPT, primeiro Dra. Maria Gurgel e depois Dr. Otávio Brito Lopes, começaram a ficar atentos a estes dados. Eles passaram a questionar os bancos com relação às desigualdade racial e a desigualdade de gênero, da mesma forma que estavam os questionando com relação à inclusão das pessoas com deficiência. Veja o que é pressão social: a partir do “Rosto dos Bancários” e da mobilização do movimento sindical e do movimento negro, o MPT criou um mecanismo pra discutir a questão das discriminações racial e de gênero no trabalho, o Coordigualdade. E a pressão continuava, Frei Davi e a Educafro empreenderam várias ações de rua. Durante dois anos, nas datas de 13 de Maio e 20 de Novembro eles entraram nas agências e fizeram uma crucificação simbólica dos negros, como forma de denunciar o racismo dos bancos. Foi toda essa movimentação que levou o IARA, do Dr. Adami, a demandar a intervenção do Ministério Público. Várias entidades, inclusive o INSPIR, assinaram o documento que ele enviou ao MPT, sob a forma de *Amicus Curi*, solicitando que o órgão ajuizasse uma ação contra os bancos por discriminação racial. Então o Dr. Otávio se associou a OIT e ao IPEA e fez uma pesquisa nos cinco maiores bancos de Brasília. Solicitou que esses bancos enviassem os dados sobre a composição do seu quadro de pessoal. Constatou-se então a mesma coisa que já tinha sido detectado pelo “Rosto dos Bancários”. A partir daí a OIT sugeriu que os sindicatos fossem chamados para as discussões. Ao mesmo tempo, nós, do INSPIR, havíamos decidido que faríamos uma denúncia à

Comissão de Direitos Humanos e Minorias da Câmara dos Deputados. Em síntese, as tensões já haviam aumentado de intensidade quando a coisa chegou até o Congresso e então os representantes dos bancos, que por ocasião da divulgação do “Rosto dos Bancários” negavam a existência de qualquer problema, aceitaram construir o “Mapa da Diversidade Racial e Social no Setor Bancário”. Aliás, nas audiências realizadas na CDHM, mediadas pelos deputados Luiz Eduardo Greenhalgue e Luiz Alberto, os bancos não concordaram em denominar o projeto de Auditoria da Diversidade, como eu havia proposto. Acho que pensaram que auditoria seria uma espécie de controle e fiscalização sobre suas atividades. Daí o Ministério Público mesmo deu uma parada nas ações, porque os bancos aceitaram construir o Mapa, que deve constituir um censo do segmento bancário. Nas reuniões dessa comissão, tendo sido acordado a realização do mapeamento, as entidades do movimento sindical e do movimento negro indicaram o CEERT como consultor do projeto, embora a FEBRABAN tivesse sugerido a contratação do Instituto Ethos. Além disso, foi instituído um Grupo de Trabalho para acompanhar o projeto. Por determinação, o GT seria composto pelo MPT, pela OIT, pelo IPEA, pela CONTRAF-CUT, pelo INSPIR, pelo CEERT, pelo Educafro e mais outras ONGs ligadas aos movimentos negros. Mas foi preciso suor e lágrimas pra que a gente conseguisse instituir esse GT, foi com muito esforço mesmo. Os bancos não queriam que houvesse esse acompanhamento. Agora, é claro que eles vão usar os resultados do Mapa da Diversidade a seu favor. O discurso vai ser o seguinte: “Sim, existem diferenças de remuneração entre negros e brancos. Mas, não se trata de culpa nossa. A questão é que os bancos são um reflexo da sociedade. De toda forma, estamos sugerindo que nossos associados criem comitês voltados para a implantação de programas de diversidade”. E vão sair como heróis. Acontece que eles não construíram esse Mapa de livre e espontânea vontade. Foram mais de dez anos de trabalho da categoria dos bancários para que a coisa chegasse nesse ponto em que chegou: de os banqueiros aceitarem a realização de um recenseamento do setor. Mas eles não vão falar da pressão social, não vão falar que existiu antes o “Rosto dos Bancários”, que já dizia as mesmas coisas que se repete agora. O que vai pra mídia, pra imprensa, vai ser uma coisa, o que nós vivenciamos foi outra bem diferente. Ou seja, os bancos vão contar essa história do jeito deles. E nós teremos que fazer a nossa parte. Se não, vamos perder mais de dez anos de luta! É o que eu tenho dito no movimento sindical bancário: as organizações bancárias vão capitalizar, farão um discurso perfeito. Vão falar assim: “Nós vamos aos poucos diminuir as desigualdades raciais”. Mas e quanto a nós, dirigentes sindicais, qual que é o nosso papel? Vamos continuar discutindo reajuste salarial sabendo que existem essas desigualdades? Vamos discutir um índice uniforme como se houvesse igualdade ali? Será que os dirigentes sindicais estão preparados pra fazer a sua parte? A minha resposta é: “em sua maioria, não”. E eles têm um papel central nesse processo. Sabe por quê? Porque cabe ao movimento sindical, muito mais do que ao movimento negro, a negociação com os bancos, já que é o movimento sindical que assina Acordo Coletivo de Trabalho, percebe? Portanto, ele tem um lugar central na luta para alterar esse quadro de desigualdades raciais nas empresas com mais rapidez do que os próprios empresários do setor bancário se propõem a fazer.

Poderíamos perguntar quais dessas duas narrativas é a verdadeira. A colocação da coordenadora de uma ONG proveniente do movimento negro que entrevistei quando conversamos desse assunto foi taxativa: “Não tenho nenhuma dúvida que o interesse pela diversidade demonstrado pelas empresas é uma resposta às pressões dos movimentos sociais. Nenhuma dúvida”. Justifica sua certeza recuperando sua própria

experiência. “Eu me vejo muito nessa história, pois participei ativamente da denúncia do Brasil junto à OIT pelo fato de o país não estar cumprindo a convenção 111. Isso foi em 1992 e os bancários foram o único segmento da classe trabalhadora que assinou a denúncia junto com o movimento negro”. Sua colocação sinaliza para a importância de se levar em conta a dimensão transnacional para entender o movimento das empresas em torno da diversidade. A atuação das organizações internacionais do sistema ONU é peça-chave do processo. Conforme aponte no segundo capítulo, a Convenção 111 da OIT acenou para o compromisso dos Estados membros das Nações Unidas de definir e aplicar políticas nacionais que promovessem a igualdade de oportunidades e de tratamento em matéria de emprego, visando assim eliminar a discriminação. Uma indicação mais recente dessa importância da dimensão transnacional pode ser feita a partir da referência, também apontada no segundo capítulo, à Conferência Mundial contra o Racismo, Discriminação Racial, Xenofobia e Intolerância Correlata, realizada na cidade de Durban em 2001. A declaração final do encontro convocou os Estados membros a avançarem na adoção de medidas de combate a discriminação no local de trabalho. Tudo isso fortalece significativamente a capacidade de encaminhamento da luta anti-racista nos espaços sub-nacionais. Uma representante da OIT no Brasil com quem conversei situou com clareza a importância dessas conferências e convenções. “Esses grandes tratados e recomendações internacionais são importantes por pelo menos duas razões. A primeira razão é que eles precisam ser discutidos e negociados, o que significa que se cria um debate mundial em torno das questões abordadas, mesmo que não resultem em consenso. O fato de se criar o debate já representa em si mesmo uma abertura muito importante, pois se trata de algo difícil de ser conquistado. A segunda razão é que eles se tornam documentos de referência. São compromissos políticos assumidos pelos países que participam do sistema das nações unidas. Consequentemente, constituem um instrumento que os ativistas podem utilizar nas suas lutas cotidianas no cenário doméstico”, apontou ela. Perguntei para essa representante da OIT a que ela atribui o interesse das empresas no desenvolvimento de programas de diversidade. A sua resposta foi bem clara. “O que motiva é a pressão social intensa, transnacional inclusive. Este tema tem sido pauta da agenda política internacional e as empresas precisaram dar respostas. Aqui no Brasil o Ministério Público do Trabalho fez uma pressão violenta sobre os bancos. Na verdade o movimento sindical já tinha feito essa pressão e o MPT deu continuidade. A OIT sempre procurou afirmar para as lideranças empresariais, para além da FEBRABAN, o quanto consideramos essa

questão importante. Mas aí entre uma complexidade nessa história. É o seguinte: as empresas não podem admitir que elas têm uma conduta que é ilegal. Não vão admitir jamais que suas práticas gerenciais são marcadas pelo racismo ou pela discriminação racial, pela simples razão de que trata-se de algo ilegal. Então elas formulam a idéia da valorização da diversidade. É uma maneira que encontraram de se colocar neste terreno a partir de uma postura positiva. É daí que surge o discurso de gestão da diversidade. Agora, sabe o que eu penso de tudo isso? Acredito que o fato de a Federação Brasileira de Bancos declarar que a diversidade é importante tem um efeito político monumental. A partir daí novas conquistas podem ser feitas, nesse jogo de pressões e conflitos”.

Se quiséssemos descobrir qual das narrativas sobre o conflito descrito na seção anterior é a “verdadeira”, se a construída pela liderança empresarial do segmento bancário, ou se aquela tecida pela ativista do movimento social, poderíamos dizer que a terceira perspectiva, fornecida pela representante da OIT no Brasil, fornece uma comprovação de que é a militante sindical quem tem razão. Todavia, daqui de onde vejo as coisas, e em razão dos objetivos dessa pesquisa, mais importante do que desvendar a verdade é seguir os passos da controvérsia. Observar atentamente os argumentos em disputa nos permite perceber com determinados discursos são reciclados em novas formulações. Tanto a líder sindical como a agente da cooperação internacional nos dão pistas interessantes para seguirmos essa trilha. Esta última aponta que como as empresas “não podem” admitir que suas práticas gerenciais são marcadas pelo racismo, elas formulam a idéia da valorização da diversidade. Tratar-se-ia de uma maneira de se colocar nesse terreno de forma positiva. Sua colocação encontra eco nas palavras do diretor executivo de uma associação empresarial que citei no início dessa seção. Ele apontou que ao invés de trabalhar na agenda da denúncia, a organização na qual está à frente atua na construção da solução. Eu faria uma pequena adaptação no raciocínio da representante da OIT. Diria produzir a idéia da valorização da diversidade não constitui apenas *uma maneira de as empresas se colocarem na arena de disputas em torno da questão racial*. Essa produção representa *uma operação discursiva que eles realizam justamente por serem interpeladas* sobre essa questão nos debates que se realizam no espaço público. É o que tento argumentar mais detidamente a seguir.

Tradução

No livro “O novo espírito do capitalismo”, os sociólogos Luc Boltanski e Eve Chiapello (1999) argumentam que o capitalismo assimila as críticas que lhe são feitas, sem colocar em perigo sua lógica de acumulação. Segundo eles, a crítica é, na verdade, a própria força motriz da evolução do capitalismo, isto porque esse sistema revelou-se capaz de formular, em diferentes contextos, esquemas de justificação que ao integrar certas críticas e responder a certas reivindicações, garantem a sua legitimidade.

No artigo “Globalização e cultura de negócios”, a antropóloga Lívia Barbosa (2002) desenvolve uma reflexão que segue a mesma linha de raciocínio. Para ela, no contexto do mundo globalizado emerge uma nova cultura de negócios, entendida como uma série de fluxos de imagens, valores, símbolos e significados que permeiam o discurso e as práticas gerenciais das corporações transnacionais¹⁸². Uma das características dessa cultura transnacional de negócios, que funciona como o arcabouço ideológico do mundo empresarial, é a busca por traduzir, em termos de tecnologia gerencial, a agenda social e política contemporânea. Dentre os exemplos de tecnologias gerenciais originadas nesse movimento, ela aponta a diversidade. Trata-se, segundo ela, de uma resposta do mundo empresarial, aos movimentos sociais articulados em torno do direito à diferença, tais como o movimento negro, o movimento feminista e o movimento homossexual. Ao contextualizar os programas de gestão da diversidade no marco da transnacional cultura de negócios, a antropóloga ressalta que sua compreensão não pode parar na constatação de que é o lucro o grande fator que leva as empresas a desenvolverem ações dessa natureza. Dizer que, dentro do sistema capitalista, o principal objetivo das empresas é obter lucros, é dizer o óbvio. A questão que se coloca, adverte, é a de saber por que em determinados contextos a obtenção do lucro passa por formular certos discursos relacionados com a diversidade. Integrando as idéias da antropóloga brasileira, com aquelas dos sociólogos franceses, gostaria de sugerir que a questão que se coloca então é a de interrogar o processo por meio do qual as empresas reciclam, numa linguagem de negócios, a agenda social e política contemporânea, a fim de integrar certas críticas que

¹⁸² Tendo em vista que, conforme aponta Lívia Barbosa, essa nova cultura de negócios emerge no mundo globalizado e permeia o discurso e as práticas gerenciais das corporações transnacionais, proponho que seja denominada de *cultura transnacional de negócios*. Passo então a utilizar esse termo daqui em diante.

lhe são feitas e responder a certas reivindicações, garantindo sua legitimidade. Daí a importância da idéia de tradução.

Não há nesse artigo de Livia Barbosa nenhum esclarecimento sobre o que entende por tradução. Recorro então à corrente da sociologia da inovação de Bruno Latour e Michel Callon, tal como é incorporada no conjunto das novas abordagens sociológicas das organizações¹⁸³. Dentro desse quadro, Herreros et al. (2005: 135) esclarecem que “na linguagem corrente, traduzir remete a uma operação que consiste em transformar um enunciado inteligível em outro enunciado inteligível para tornar possível a compreensão do enunciado inicial por um terceiro”. Acrescentam então que Latour e Callon utilizam uma idéia de tradução que se inscreve no quadro dessa definição geral, mas alargam a concepção ao chamarem a atenção para o fato de que “a operação [de tradução] não concerne necessariamente à passagem de uma língua a outra, mas a toda forma de recomposição de uma mensagem, de um fato, de uma informação” (p. 135). Assim, a tradução é pensada como uma ação que permite “estabelecer um vínculo inteligível entre atividades heterogêneas” (Callon apud Herreros et al., 2005: 136). Herreros (2008) chama a atenção para o fato de que há frequentemente nesta ação um deslocamento de sentido.

De certa forma, Barbosa (2002) faz referência a este deslocamento de sentido. Ela advertiu para a tendência da lógica pragmática, esquemática e triunfalista da diversidade, entendida como uma tecnologia gerencial própria da cultura transnacional de negócios, de neutralizar o potencial contestador dos movimentos multiculturais, numa tentativa de domesticá-los e transformá-lo em algo palatável para as organizações. Poderíamos dizer então, reformulando o argumento de Livia Barbosa nos termos de Callon e Latour que aquilo que se apresenta inicialmente como um movimento político (as lutas pelo reconhecimento das especificidades de uma identidade cultural), ao serem traduzidas pelos agentes empresariais sofre um deslocamento de sentido que as empobrece, reduzindo-as a uma tecnologia administrativa: a gestão da diversidade. Para entender esse processo é preciso levar em consideração outras duas idéias-chave constitutivas do argumento de Livia Barbosa. A primeira se refere ao fato de que a

¹⁸³ Essa corrente é também conhecida justamente como sociologia da tradução. Sua perspectiva tem sido utilizada no campo dos estudos organizacionais para pensar a comunicação que se estabelece na rede de atores humanos e não-humanos envolvidos em processos de inovação (Herreros et al., 2005).

produção, circulação e recepção da cultura transnacional de negócios é operada por alguns agentes. Dentre eles, destacam-se: as corporações transnacionais; as escolas de negócios, sobretudo as estado-unidenses; a bibliografia especializada, isto é, livros e periódicos de administração; o jornalismo dedicado ao mundo empresarial; os consultores e os promotores de eventos e seminários dirigidos aos executivos globais, com presença dos gurus do mundo do *management*. A segunda se refere à sua advertência para a ressignificação da cultura transnacional de negócios quando esta se desloca do seu ponto de irradiação, a sociedade estado-unidense, para outros contextos culturais, sociais e políticos. Pode-se dizer então que nesse momento outros atores entram em cena dando nova complexidade à recepção. Vejamos então como se dá a complexidade da recepção da cultura transnacional de negócios no Brasil no que se refere à gestão da diversidade.

Desde o início dos anos 1990, diversos textos sobre gestão da diversidade foram publicados nos EUA. Dentre eles, tomei dois como fontes de consulta, dado à notoriedade internacional que seus autores ganharam como referências nesse tema. São os artigos “Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness” e “Making differences matter: a new paradigm for managing diversity”. O primeiro, escrito por Taylor Cox, então professor de comportamento organizacional da Michigan University e consultor de gestão da diversidade, foi veiculado em 1991 pela Academy of Management Executive¹⁸⁴. O segundo, elaborado por David Thomas, professor da Harvard Business School, e Robin Ely, docente da Columbia University, foi difundido pela Harvard Business Review em 1996. Apesar de diferenças no tratamento da questão, o ponto central da argumentação dos autores é o mesmo: se for bem gerenciada a diversidade melhora o desempenho do negócio, representando uma importante fonte de vantagem competitiva para as empresas. Isto porque a empresa que possui um programa de gestão da diversidade consistente é capaz de atrair e reter os melhores talentos, formar equipes de trabalho compostas por indivíduos que possuem diferentes experiências sociais e repertórios culturais, sendo portanto mais críticas, inovadoras e capazes de atender às distintas demandas dos diferentes segmentos de mercado presentes numa sociedade multicultural.

¹⁸⁴ Esse artigo de Cox, que se tornou a principal referência mundial em gestão da diversidade foi escrito em parceria com Stacy Blake, então doutorando em psicologia organizacional na mesma universidade.

Alguns anos mais tarde, a gestão da diversidade chega ao Brasil. Em 2000, a então professora da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, Maria Tereza Leme Fleury, publica um artigo pioneiro intitulado “Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras” na Revista de Administração de Empresas, da EAESP-FGV. O referencial conceitual que Fleury propõe para analisar as experiências brasileiras é formado a partir de autores americanos. Taylor Cox e David Thomas têm lugar de destaque em sua bibliografia. Em 1999, um ano antes de publicar este artigo na revista de administração da Fundação Getúlio Vargas, a mesma autora havia participado da tradução para o Brasil do Handbook de Estudos Organizacionais, publicado nos EUA em 1996. Ela ficou responsável por tecer alguns comentários ao capítulo “Diversidade e identidade nas organizações”, escrito Taylor Cox e Stella Nkomo. Seu texto é significativamente intitulado “A diversidade cultural abaixo do Equador”. Os seus escritos representam, portanto, peças importantes no processo de circulação dessa tecnologia gerencial e a colocam como um dos agentes responsáveis pela sua recepção no Brasil. Mas o que ela nos diz sobre a gestão da diversidade no seu artigo?

Fleury (2000) inicia seu artigo pioneiro justificando a importância do estudo sobre a adoção de programas de diversidade pelas empresas brasileiras. Ela afirma que o projeto de colonização do Brasil baseou-se “no binômio exploração da riqueza tropical (cana-de-açúcar, madeira, minerais e café) e exploração do trabalho escravo (no início, os índios nativos e, mais tarde, os negros trazidos da África)”. Prossegue apontando que, ao longo da sua história determinados padrões culturais foram se desenvolvendo no país, “como resultado da formação de uma população culturalmente diversificada e miscigenada pelos casamentos interraciais”. Parecia retomar de maneira a-crítica o mito da democracia racial. Mas sua posição a esse respeito é mais complexa, já que afirma que uma sociedade contraditória foi emergindo. A contradição se expressaria no fato de os brasileiros “valorizam sua origem diversificada, incluindo as raízes africanas, presentes na música, na alimentação, no sincretismo religioso”, gostarem “de se imaginar como uma sociedade sem preconceitos de raça ou cor, mas a constituírem uma formação social “estratificada”, em que o acesso às oportunidades educacionais e às posições de prestígio no mercado de trabalho são definidas “pelas origens econômica e

racial”¹⁸⁵. É neste contexto diversificado e contraditório que o tema surge no Brasil, no quadro das mudanças experimentadas pelas empresas que operam no país no ambiente extremamente competitivo dos anos 1990. Este surgimento se deve sobretudo à subsidiárias de multinacionais americanas, em consequência de pressões da Matriz. Ele “não tem origem em dispositivos legais, como ocorre em outros países” (p. 19). O seu texto visaria justamente trazer esse tema novo para a pauta das discussões.

Em seguida retoma a origem dessa tecnologia gerencial. Cita então as políticas de ação afirmativa e de igualdade de oportunidades implementadas nos Estados Unidos e no Canadá. No caso dos EUA, essas políticas datam do final da década de 1960, “como resposta à discriminação racial observada nas empresas e instituições de ensino”. Lembra que por regulamentação federal “as empresas que tinham contratos com o governo ou que dele recebiam recursos e benefícios deviam avaliar a diversidade existente em seu corpo de funcionários e procurar balancear sua composição, em face da diversidade existente no mercado de trabalho”. No Canadá tais medidas foram promulgadas em 1986 e inspiradas no modelo norte-americano. Elas visavam “ampliar o espaço das minorias, não somente aumentando e melhorando a representação numérica, por meio do sistema de cotas nas empresas, mas também promovendo relações mais eqüitativas e justas de emprego” (p 19-20).

Prossegue fazendo esclarecimentos conceituais. Nesse momento, incorporado a produção americana sobre o assunto e se baseando, sobretudo, em Taylor Cox e David Thomas, afirma que a gestão da diversidade possui um “enfoque mais pragmático”, constituindo-se numa “resposta empresarial à diversificação crescente da força de trabalho e às necessidades de competitividade”. Ressalta que diversas dimensões podem ser levadas em consideração no que diz respeito à diversidade, dentre as quais: “sexo, idade, grau de instrução, grupo étnico, religião, origem, raça e língua”. Sugere então que a diversidade pode ser definida como “um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social, [no qual] coexistem grupos de maioria e de

¹⁸⁵ Note-se que ela utiliza a conjunção *e*, não se tratando, portanto, de postular que a situação de desvantagem em que se encontram os negros no acesso à educação e ao emprego se deve apenas à questão social (origem econômica), mas também à questão racial (origem racial). Note-se também que ao usar a palavra origem ao se referir à identidade racial, a autora se aproxima perigosamente da concepção biológica da raça.

minoria”¹⁸⁶. É na esteira dessa definição que ela conceitua gestão da diversidade. “A administração da diversidade cultural significa planejar e executar sistemas e práticas organizacionais de gestão de pessoas de modo a maximizar as vantagens potenciais da diversidade e minimizar as suas desvantagens” (Cox, 1994 apud Fleury, 2000: 20). Segundo ela, é possível aperfeiçoar essa definição. “Administrar a diversidade significa adicionar valor à organização”, aponta (p. 21). Destacou então, com referência a David Thomas, que não se trata de um pacote com soluções prontas, nem de “um programa para resolver a questão da discriminação e do preconceito” (p. 20). Ou seja, trata-se de uma tecnologia gerencial que pretende, em última instância, contribuir para a melhoria do desempenho da empresa.

Retomando mais uma vez Taylor Cox, ela argumenta que a gestão da diversidade gera impactos tanto para os indivíduos, quanto para a organização. Para os indivíduos se destacam as “variáveis de resposta afetiva (satisfação, identificação organizacional e envolvimento no trabalho)” e as “variáveis de desempenho (performance, mobilidade no cargo e compensação)”. Já para as organizações esta tecnologia gerencial pode impactar “o nível de atendimento, de *turnover*, de qualidade do trabalho e de lucratividade”. E acrescenta, ainda com base em Cox, que “o não-gerenciamento da diversidade pode conduzir a forte conflito intergrupal entre membros da maioria e da minoria, reduzindo os resultados efetivos do trabalho” (p. 20). Passa então a listar, os benefícios potenciais da diversidade bem gerenciada indicados pelo autor americano. São eles: a) atrair os melhores talentos no mercado de trabalho; b) desenvolver os esforços de marketing, visando a atender segmentos de mercado diversificados; c) promover a criatividade e a inovação; d) facilitar a resolução de problemas; e) desenvolver a flexibilidade organizacional. “Em suma”, aponta Fleury, “o objetivo principal da gestão da diversidade cultural é administrar as relações de trabalho, as práticas de emprego e a composição interna da força de trabalho a fim de atrair e reter os melhores talentos dentre os chamados grupos de minoria. Isso pode ser feito por políticas de recrutamento que incorporem os critérios relacionados à diversidade cultural do mercado de trabalho” (p.21).

¹⁸⁶ Como aponta Hanashiro (2007), essa é a definição dada por Cox. Fleury (2007) ressalta que os grupos de maioria são aqueles “cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros” (p. 20).

O próximo passo do seu texto é analisar a experiência brasileira. Ela inicia esse esforço, afirmando que as desigualdades racial e de gênero tem sido objeto de intensa discussão no Brasil, levada adiante por grupos anti-racistas e feministas. Segundo ela, “os debates atingem mais a mídia, repercutindo sobre as esferas governamentais, com poucas medidas concretas, entretanto, sendo tomadas a respeito”¹⁸⁷. É verdade que ela cita a cooperação técnica firmada em 1995 entre o governo brasileiro (MTE) e a Organização Internacional do Trabalho para a formulação e implementação de políticas para promover a igualdade nas oportunidades de emprego, assim como a criação do Programa Nacional de Direitos Humanos em 1996. Ambas, destaca, em resposta às acusações de representantes dos trabalhadores brasileiros, com base na Convenção 111 da OIT, a respeito do não cumprimento de compromissos assumidos por empresas locais. Todavia, afirma que, além de “muito recentes”, as medidas governamentais para combater a discriminação no emprego “esbarram em uma barreira cultural implícita: a não-aceitação do preconceito e da discriminação racial”, uma vez que faz parte da “ideologia nacional” dessa sociedade heterogênea, “fruto de inúmeros fluxos migratórios”, conceber-se como “um país sem preconceitos” (p. 21).

Segue então apresentando a pesquisa empírica. Isto se faz em duas fases. Primeiramente, descreve os resultados de um *survey* em seis empresas de diferentes segmentos da economia, sendo que cinco delas são subsidiárias de multinacionais norte-americanas e uma é brasileira. Os resultados do levantamento foram sintetizados por ela da seguinte forma: a) “as empresas estão investindo em projetos para diversificar sua força de trabalho, focando prioritariamente a questão do gênero. [...] Uma das empresas está incluindo também negros em sua estratégia de diversificação”; b) “as empresas têm enviado seus gerentes para programas de treinamento para conscientização das diferenças culturais”; c) “as companhias estão investindo em projetos de comunicação interna, com a finalidade de divulgar os objetivos do programa de diversidade a todos os empregados”. Aponta que as organizações justificaram “a decisão de começar o programa pelas mulheres, aumentando a participação feminina na composição do corpo de funcionários [...] pelo fato de a mulher se encontrar disponível nas diversas profissões”. Dessa perspectiva, “os negros são considerados mais difíceis de ser encontrados para ocupações que demandem níveis educacionais mais elevados,

¹⁸⁷ Ou seja, tais alcançam mais a mídia e o Estado, do que o mundo corporativo.

refletindo as desigualdades presentes na sociedade brasileira”. Ela argumenta então que “o conceito da diversidade cultural adotado por essas companhias é ainda bastante restrito, incorporando apenas o gênero e, timidamente, a raça” e ressalta que isso acontece porque “as barreiras culturais à incorporação das mulheres em organizações brasileiras são menores que as barreiras à incorporação dos negros. (p. 23).

Do *survey* ela passa a apresentação mais detida do caso de uma subsidiária de uma multinacional americana com duas plantas produtivas no Brasil, uma no setor de equipamentos e outra no setor químico. Na década de 80, a empresa fornecia equipamentos para o governo americano e começou a elaborar um programa de diversidade, a partir das exigências das políticas de ação afirmativa. Nos anos 90, foi criado o *Corporate Council of Minorities* e então a diversidade começou a ser considerada parte da estratégia dos negócios, a ser divulgada como um valor importante para toda a empresa. Um manual foi elaborado como guia para a implementação das ações nas unidades espalhadas ao redor do mundo. O principal executivo da subsidiária brasileira trouxe este manual da matriz, visando a sua tradução e adaptação à realidade do país. Todavia, após discussões internas, optou-se pelo desenvolvimento de um novo enfoque. Este está relacionado, principalmente, “ao respeito à individualidade dos empregados” e à crença de que “gerenciar a diversidade implica o desenvolvimento das competências necessárias ao crescimento e sucesso do negócio” (p. 24). Foi mapeada a composição demográfica da organização, que mostrou “um retrato muito homogêneo da força de trabalho”, composta por homens brancos, relativamente jovens, a maioria deles nascidos e educados na região de São Paulo¹⁸⁸. A pesquisa conduzida com os funcionários visando aprender suas percepções sobre a questão da diversidade revelou que “os homens brancos se sentem muito mais comprometidos com os objetivos da companhia do que os outros grupos” e que “os negros se sentem mais prejudicados do que outros grupos, principalmente em processos de avaliação de desempenho” (p. 24). Essas informações “causaram surpresa entre os gestores da empresa e confirmaram sua decisão de desenvolver o programa, com estratégias e indicadores próprios”. Os indicadores criados foram “diferentes das tradicionais cotas praticadas nos EUA, para mensurar sua eficácia”. Eles se relacionaram “aos objetivos do negócio” e comportavam

¹⁸⁸ O levantamento quantitativo mostrou que, no que se refere ao sexo, 91,3% dos funcionários eram homens e apenas 8,7% mulheres. Quanto à raça/cor, 81,1% eram brancos e 15,8% negros, sendo os demais orientais.

“indicadores de input”, relacionados, por exemplo, ao “recrutamento de uma força de trabalho diversificada”; e “de output”, como “resultados de vendas, atendimento a clientes, novos produtos” (p. 25).

A partir da sua pesquisa, Maria Tereza Leme Fleury chega a duas conclusões. A primeira é que no Brasil, dada a presença de uma formação social “heterogênea e com muitas desigualdades”, o tema da diversidade “assume relevância”. “Trabalhar e denunciar o imaginário popular de uma sociedade livre de preconceitos [...] é importante para fazer avançar essas questões num país que se quer democrático”, afirma (p. 25). Ela aponta assim para uma visão crítica da recepção dessa tecnologia gerencial no contexto brasileiro. Mas há ainda uma segunda conclusão encaminhada por ela, aquela que aparece em epígrafe nesse capítulo. “Do ponto de vista das empresas, entretanto, o foco precisa ser menos ideológico e mais estratégico, para que programas dessa natureza frutifiquem. Não nos parece também interessante equacionar essa questão com a abordagem legal desenvolvida em países da América do Norte, ou seja, estabelecendo, por exemplo, cotas para garantir o acesso das minorias aos empregos. A nosso ver, um caminho promissor é ampliar o foco de atuação, incorporando ao programa objetivos econômicos e sociais, mostrando, por exemplo, como uma política de gestão da diversidade cultural pode atrair e desenvolver novas competências, adicionando valor ao negócio” (p. 25). Do meu ponto de vista, ao formular essa sentença, ela fecha o seu artigo sinalizando, e validando, o que havia apontado Livia Barbosa (2002): a lógica pragmática, esquemática e triunfalista dessa tecnologia gerencial própria da cultura transnacional de negócios, com sua vocação para neutralizar o potencial contestador dos movimentos multiculturais, transformando-os em algo palatável para as organizações.

Situada em uma prestigiosa instituição e tendo publicado seu artigo numa revista científica muito conceituada, Maria Tereza Leme Fleury influenciou o interesse dos acadêmicos brasileiros pelo tema. A gestão da diversidade passou então a ser uma linha de pesquisa crescente na produção brasileira de Administração, com presença recorrente nos congressos da ANPAD, entrou nos conteúdos programáticos dos cursos de graduação e pós-graduação ministrados nas escolas de negócios e faculdades de Administração do país (inclusive em nível de mestrado e doutorado) e foi objeto de novos artigos ou capítulos de livro, dentre os quais destaco o texto escrito por Mário

Aquino e Luis Guilherme Galeão-Silva¹⁸⁹, bem como aquele produzido por Darcy Hanashiro¹⁹⁰. As perspectivas apresentadas pelos seus autores são bastante diferentes. Enquanto Hanashiro (2007) retoma e amplia a abordagem de Fleury (2000), Aquino e Galeão-Silva (2004) se propõem a fazer uma crítica da gestão da diversidade. Vejamos o que ambos nos dizem sobre essa tecnologia gerencial.

Começo pelo texto que apresenta uma linha de continuidade com o artigo anterior. Assim como Fleury, Hanashiro (2007) aponta a ligação entre a preocupação das empresas com a diversidade da composição do seu quadro de pessoal e as ações afirmativas implementadas nos Estados Unidos visando eliminar tratamentos historicamente discriminatórios contra as minorias. Entretanto, considera tais ações como “reativas”, ao passo que a diversidade seria uma “medida proativa” (p. 48). Ela trabalha com os mesmos conceitos de gestão da diversidade, referenciados sobretudo em Taylor Cox. Todavia, aponta que alguns autores tendem a privilegiar o enfoque de dimensões restritas de diversidade nas organizações, especialmente gênero, etnia, nacionalidade e habilidades físicas; ao passo que outros optam por uma perspectiva ampliada. Nesse caso, entrariam tanto a diversidade demográfica (gênero, etnia, idade, etc.), quanto a psicológica (valores, crenças e conhecimentos) e a organizacional (tempo de empresa, ocupação, nível hierárquico).

Também da mesma forma que Fleury, aponta as vantagens associadas a essa medida proativa que representa a diversidade. Dentre estas, gostaria de destacar: adaptação ao perfil dos clientes, desempenho financeiro fortalecido, rotatividade de pessoal reduzida, produtividade melhorada, aumento da satisfação dos funcionários, imagem corporativa valorizada, maior flexibilidade. Mas se a diversidade pode agregar valor à empresa e portanto tornar-se fonte de vantagem competitiva¹⁹¹, ela pode também trazer problemas potenciais, tais como: conflitos interpessoais e comunicação menos fluída. Alguns autores, ressalta Hanashiro, sugerem mesmo que é a similaridade, e não a diversidade, que leva ao sucesso da organização, uma vez que ajuda a obter coesão. O que vai fazer diferença então é o fato de a diversidade ser bem gerenciada. Se for assim, vem a se

¹⁸⁹ Trata-se de um artigo publicado também na revista da EAESP-FGV.

¹⁹⁰ Um capítulo de um livro dedicado à gestão de recursos humanos.

¹⁹¹ Interessante notar que Hanashiro (2007: 56) adverte, no entanto, que “uma pesquisa feita por Williams e O’Reilly (1998), que revisaram 4º anos de estudos em diversidade, mostrou que não há evidências de efeitos consistentes da diversidade na força de trabalho das empresas e no desempenho organizacional”.

tornar “um ativo” importante para desempenho da organização. Para isso é fundamental transformá-la em uma questão a ser abraçada pelos líderes empresariais, requerendo planejamento estratégico, estabelecimento de indicadores de referência (*benchmarks*), investimento de recursos e tempo, tal como “qualquer iniciativa de produtividade implementada pela empresa” (p. 65). Ela sintetiza essa preocupação sugerindo algumas ações que reasliar para valorizar a diversidade. Dentre estas, destaco: a) posicioná-la como uma função da alta administração¹⁹²; b) mapear e acompanhar a demografia organizacional; c) torná-la parâmetro orientador das políticas de RH, inclusive o treinamento e a avaliação de desempenho de gestores e funcionários; c) realizar auditoria, visando identificar problemas organizacionais; d) contratar especialistas para apoiar a implementação do programa. Agindo dessa forma, a organização torna Gestão da Diversidade (GD) “efetiva” e a distingue de maneira mais evidente da Ação Afirmativa (AA). Ou seja, Hanashiro (2007), destaca a necessidade de distinguir a gestão da diversidade das políticas de ação afirmativa. No trecho transcrito abaixo, ela esclarece essa distinção.

a) dada sua fundamentação no motivo legal, a AA exige que os resultados desejados sejam atingidos com a maior rapidez possível. A GD, por outro lado, destaca que os resultados desejados devem ser alcançados de forma mais natural possível. A hipótese é que o gerente conseguirá sustentar os resultados por mais tempo se eles fluírem de um ambiente que os crie naturalmente; b) a AA destaca o fazer algo por aqueles que estão em “desvantagem”. A GD busca fazer algo pelo gerente que precisa melhorar sua habilidade em capacitar uma força de trabalho cada vez mais diversa. A GD não trata de fazer alguma coisa por minorias e mulheres, eliminando a discriminação, fazendo justiça, sendo equânime, fazendo “a coisa certa”, corrigindo erros do passado, ou se dedicando aos direitos civis ou aos direitos da mulher. A GD tem haver com a melhoria da capacidade gerencial dos gestores que lidam com grupos diversos; c) A GD destaca o motivo de negócios (viabilidade) acima dos motivos legal, moral e social. Dada a magnitude das mudanças nas formas de negócios associados à GD, essas motivações tradicionais não são suficientes. A apresentação da perspectiva de ganhos com a GD é um grande desafio porque a maioria dos gerentes não considera as tradicionais dimensões da diversidade de raça e de gênero como questões de negócios (Watson, W. E.; Kumar, K.; Michaelson, L. K. apud Hanashiro, 2007: 66).

No que se refere à gestão da diversidade no caso brasileiro, da mesma forma que Fleury, Hanashiro (2007) oscila entre uma perspectiva pouco crítica e a denúncia das desigualdades. Assim, por um lado, começa a seção do seu texto dedicada ao Brasil como uma citação que afirma em que se afirma que país é reconhecido “como uma nação multiétnica que consolidou em sua formação a curiosa mistura de elementos

¹⁹² Hanashiro (2007: 57) aponta que “nos Estados Unidos não é raro as organizações designarem cargos específicos para tratar a diversidade, em nível de vice-presidência, diretoria, ou ainda conselhos dirigidos pelos próprios presidentes”. No Brasil, no entanto, “as discussões sobre a diversidade no ambiente de trabalho ainda não constam da pauta estratégica da maioria das organizações”.

europeus, índios e africanos, e que culturalmente soube integrá-los como talvez nenhuma outra nação fez” (p. 48)¹⁹³. E em seguida, faz o elogio à “miscigenação” ou “mestiçagem” que caracteriza a formação da população brasileira, desde os seus grupos formadores iniciais, até a chegada dos imigrantes. Disso resultou, segundo ela, “a nossa reconhecida tolerância a cultura de outros povos que constituem nossa sociedade” (p. 49). Ela parece avaliar assim o mito da democracia racial. Mas, por outro lado, destaca os resultados das pesquisas sobre o Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil, realizadas pelo Ethos, evidenciando as desigualdades raciais e de gênero que marcam a sociedade brasileira. No que se refere à situação dos negros, todavia, termina reproduzindo o senso comum, ao afirmar que no caso deles “as dificuldades são enormes, a começar com um baixo nível de escolaridade, que reduz ainda mais as chances de trabalhar em empresas que constituem a amostra, de grande porte e elevado faturamento, supostamente com elevado nível de exigência na seleção de seus funcionários” (p. 52). Pode-se supor que, ao apontar que o fator escolaridade reduz “ainda mais” as chances de os negros se inserirem no mundo corporativo, ela não descarta a questão racial. O racismo seria o fator de base ao qual a educação viria se somar. Afirmando isso porque ela ressalta que “a diversidade étnica e o multiculturalismo, formadores do povo brasileiro, e uma tolerância histórica da sociedade à miscigenação não contribuiu para produzir uma sociedade igualitária e livre de preconceitos étnicos/raciais” (p. 54). Todavia, a ambiguidade que marca seu posicionamento a esse respeito se evidencia quando em continuidade a esse ressalva ele volta a frisar que os “diferentes grupos étnicos não gozam das mesmas condições para competir em um mercado de trabalho que valoriza formação educacional e a experiência”. Tudo se passa então como se do seu ponto de vista a questão racial fosse solúvel na questão social. As desigualdades entre brancos e negros se explicariam pelo “baixo nível de escolaridade” desses últimos¹⁹⁴. Ademais, após resenhar muito brevemente o debate em torno da implantação de ações afirmativas para a inclusão de negros no ensino superior, ela sugere que “vale a pena pensar o quanto essa política de inclusão [...] poderá dar resultados no Brasil, tal como foi nos Estados Unidos”. Ela parece temer a adoção de uma política nacional desta natureza, visto que pergunta: “quem é, atualmente, considerado negro no Brasil?”. Esta lhe parece uma questão preocupante, uma vez que o

¹⁹³ Ela atribui a citação à Polvora e remete ao site *geocities*.

¹⁹⁴ Como tenho argumentado ao longo desse trabalho, entretanto, e como já demonstraram muitos estudiosos antes de mim, o racismo se articula à questão social na produção e reprodução das desigualdades socioeconômicas entre brancos e negros no Brasil.

IBGE utiliza o critério da auto-definição, devendo a própria pessoa se apresentar como negro ou pardo. Sendo assim, indaga se, no país do “jeitinho”, do malandro que se dá bem, e face a vestibulares cada vez mais concorridos, a política de cotas nas universidades funcionaria (p. 55)¹⁹⁵. Enfim, Hanashiro (2007) parece corroborar a idéia de que a gestão da diversidade é mais adequada ao mundo corporativo do que as políticas de ação afirmativa. Uma postura distinta é fornecida por Aquino e Guilherme Galeão-Silva (2004).

Conforme apontado anteriormente Alves e Galeão-Silva (2004) se propõem a fazer uma crítica da gestão da diversidade. Fazendo referência a Fleury (2000), eles começam o texto argumentando que “numa sociedade com graves problemas de justiça, como a brasileira, há quem defenda que a valorização da gestão da diversidade teria um aspecto altamente positivo por representar iniciativas promissoras de inclusão social”. Isto porque, no Brasil “vários grupos são historicamente marginalizados e seus membros excluídos do exercício da cidadania”. Ademais, “as poucas políticas públicas de ação afirmativa têm eficácia duvidosa”. Conseqüentemente, “seriam bem-vindas, portanto, práticas empresariais inovadoras, como a gestão da diversidade por empresas – brasileiras ou não – que atuam no contexto brasileiro” (p. 21). Todavia, prosseguem, “pode-se perguntar: seria a gestão da diversidade capaz de criar uma solução para a exclusão de grupos tradicionalmente discriminados? Ou, ainda: a gestão da diversidade não poderia ser uma forma, ideologicamente articulada, de esconder conflitos que surgem, prioritariamente, do campo social, como por exemplo, da existência de preconceitos contra grupos sociais marginalizados? Conseguiria a gestão da diversidade reaver os direitos desses grupos por meio de uma ação afirmativa?” (p. 21).

¹⁹⁵ Quanto a esta inquietação revelada por Hanashiro, caberia lembra algumas ponderações feitas pelo antropólogo José Jorge de Carvalho, um dos responsáveis pelo projeto de implementação do sistema de cotas implementado na UnB. Carvalho (2010: 222) aponta que “se fosse assim, teríamos que parar com a política de bolsa família, porque são muitos os casos denunciados de fraude comprovada na sua implementação”. Ademais, “se abrímos cotas para estudantes de escola pública ou de baixa renda, igualmente nos depararemos com ambigüidades, erros e má fé”. Finalmente, “mesmo que o erro fosse de 10% do total de beneficiados (uma margem altíssima de erro [...], que não é o caso em nenhum vestibular pelas cotas até agora), ainda assim a política seria justificável: se a UNB oferece agora 1000 vagas de cotas por ano, por acaso deixaria de beneficiar 900 estudantes porque 100 candidatos brancos estariam dispostos a fraudar o sistema?”. E sintetiza: “qualquer política pública de grande escala está sujeita a uma margem de erro, seja provocada pelo gestor da política, seja pela má fé dos cidadãos; contudo, a existência de uma pequena porcentagem de erro não deve ser motivo para negar a justiça ou a necessidade urgente de implementar uma determinada política”.

A resposta que vão dar a essas indagações é negativa e se sustenta numa revisão da literatura nacional e estrangeira sobre diversidade. Os autores norte-americanos são centrais na revisão bibliográfica empreendida e dentre eles se Taylor Cox. Todavia atribuem o pioneirismo na referência à gestão da diversidade à R. Roosevelt Thomas (1990), que, em artigo publicado na *Harvard Business Review*, defendeu “a necessidade da substituição das políticas públicas de ação afirmativa por mecanismos de gestão da diversidade” (Aquino e Galeão Silva, 2004: 23). Este autor teria argumentado, ainda segundo Aquino e Galeão Silva, que “seria necessário mudar a perspectiva da inclusão de minorias, negros e mulheres nas empresas norte-americanas, uma vez que a ação afirmativa estaria contrariando o princípio da meritocracia e, dessa forma, não geraria exemplos para os jovens dos grupos discriminados se espelharem em sua carreira profissional – as admissões ou promoções de membros desses grupos seriam percebidas como não merecidas por outros funcionários e também por jovens desses grupos” (p. 23). Essa alteração na perspectiva inclusão de minorias, negros e mulheres nas empresas norte-americanas, com a opção por um “viés gerencialista” teria se desenvolvido, todavia, em decorrência de mudanças na política americana. “Por um lado, a ação afirmativa perdeu força com o neoconservadorismo da Era Reagan e, por outro, os novos grupos sociais – imigrantes latinos e asiáticos – passaram a demandar um tratamento igual ao dispensado aos negros (Kelly e Dobbin, 1998 apud Aquino e Galeão Silva, 2004: 23).

É justamente esse “viés gerencialista” o alvo da desconstrução dos programas de diversidade e, sobretudo, de sua implementação no Brasil, empreendida por Aquino e Galeão Silva (2004: 24), o que implica, apontam, “criticar e desvelar a ideologia que está em sua base”. Para tanto, partem da concepção marxista clássica da ideologia, segundo a qual tratar-se-ia de “uma falsa consciência sobre práticas sociais contraditórias, que correspondem à ligação entre a existência material das pessoas e sua consciência”. E acrescentam a perspectiva fornecida pela teoria crítica da Escola de Frankfurt, que na esteira de Marx apontam que “são ideológicas as manifestações do pensamento forjadas na dinâmica de relações sociais naturalizadas, expressando uma visão limitada e distorcida da realidade (Aquino e Galeão Silva, 2004: 24).

Quando “importada para o contexto brasileiro”, a gestão da diversidade é “convertida” a partir de duas “ideologias tipicamente nacionais”, quais sejam: a ideologia tecnocrática

e a ideologia da democracia racial (p. 24). A ideologia tecnocrática, apontam eles, “é aquela que se expressa por meio da tentativa de retratar a administração de empresas como uma função neutra, baseada em uma cientificidade moderna que possui gestores especialistas e técnicos com influência e responsabilidades limitadas” (p. 25). Por meio dessa ideologia, “as questões políticas são redefinidas, reduzidas a problemas técnicos formalizados e funcionalizados”. Isso contribuiria tanto para “a negação dos conflitos”, quanto para a disseminação da premissa de que eles “são uma patologia, devendo, por esse motivo, ser preventivamente evitados” (p. 25). A ideologia da democracia racial brasileira, por sua vez, diria respeito à concepção da sociedade brasileira como “um cruzamento de identidades entre brancos, negros e índios, convivendo de forma harmoniosa” (p. 26).

O encontro dessas duas ideologias é então descrito por eles. Apontam inicialmente que “embora o capitalismo não distinga as identidades de consumidores e trabalhadores, a não-discriminação é contrária à prática capitalista”. Isto porque “os mecanismos de recrutamento e seleção representam a face visível da contradição da ação afirmativa com a lógica de mercado, pois é mais custoso recrutar as pessoas discriminadas do que apenas buscar os trabalhadores disponíveis no mercado”, uma vez que “os discriminados são menos abundantes na qualificação requerida às ocupações valorizadas”. Ademais, “o custo de selecionar e recrutar a partir de uma lógica estranha ao mercado é uma das raízes das restrições à ação afirmativa, raízes estas ancoradas no argumento de que as ações afirmativas ameaçam o sistema de mérito” (p. 26). Em seguida destacam que “a partir do momento em que a contratação de pessoas vindas de minorias tornou-se inevitável, os administradores procuraram incorporar a novidade ao sistema administrativo por meio das políticas de gestão da diversidade, de forma a se anteciparem ao conflito”. Esta tecnologia foi mobilizada então como “parte integrante da ideologia dos administradores”. No caso específico dos Estados Unidos, apontam eles, as ações afirmativas “expuseram uma tensão interna que não podia mais ser negada ou abolida”, ao passo que a implantação pelas empresas de programas de gestão da diversidade “buscou deslocar a questão de um conflito político, incontrolável, para uma variável interna, funcional e controlável”. Isto porque “é mais prático admitir a diferença entre as pessoas na força de trabalho, aceitando-a como um fato, e, simultaneamente, criar estratégias para controlá-la”. Dessa maneira, “a diferença é explicitada, mas de modo reduzido, [...] sua história e seu lugar social, não são

discutidos”. Ao invés disso forja-se “um conjunto de técnicas para lidar com um fato tomado como absoluto”. Ressaltam que por meio dessa operação ideológica um “problema social” é reduzido à “dimensão técnica, eliminado assim “o caráter político da questão”. Nesse movimento, a ação afirmativa torna-se diversidade produtora de vantagem competitiva para as empresas (p. 27).

É no marco dessa denúncia do caráter ideológico que reveste os programas de gestão da diversidade no seu país de origem que eles empreendem a crítica da sua aplicação no Brasil. Consideram que a “transposição de práticas norte-americanas para outros contextos é, por si só, ideológica, uma vez que procura dar um caráter universal às práticas de gestão, desconsiderando o momento histórico e social do país”. No caso específico dos programas de diversidade, a ideologia é ainda mais ressaltada. Isto porque com essa transposição “a redução do conteúdo político da idéia de gestão da diversidade soma-se à própria negação da existência do racismo e do preconceito de gênero”. Argumentam então que no Brasil “não é possível empregar diretamente um programa de gestão da diversidade sem que ocorra uma climatização, devido à dificuldade histórica de identificar alguns grupos discriminados”. Sustentam esse argumento, afirmando que “o mito da democracia racial brasileira dificulta o reconhecimento da discriminação e, por consequência, a identificação dos negros a serem recrutados e selecionados”. E por considerarem que “a gestão da diversidade precisa afirmar a própria existência da discriminação para se justificar”, acreditam que ela se coloca “em tensão com a ideologia da democracia racial”. “Sem o reconhecimento da discriminação”, afirmam, “não há sobre o que construir um discurso de igualdade de acesso ao trabalho”¹⁹⁶. Consequentemente, concluem que no Brasil não é possível “um feliz casamento” entre as duas ideologias e o que acontece na verdade é uma “mudança ideológica”. A “ideologia vigente” anteriormente, isto é, o mito da democracia racial, é substituída pela “diversidade administrada”. Enquanto a primeira negava a existência das discriminações e celebrava a miscigenação, a segunda “revela a discriminação para, em seguida, ensinar a tolerância” (p. 27).

¹⁹⁶ Eles ressaltam que esse não reconhecimento da discriminação se traduz na seguinte racionalização: “não há preconceito contra negros; o que existe é uma falta de negros qualificados para ocupações valorizadas” (p. 27).

Considero que somado aos textos de Maria Tereza Leme Fleury e de Darcy Hanashiro, o artigo de Mario Aquino e Luis Guilherme Galeão-Silva contribuem para a compreensão da implementação dos programas de diversidade pelos bancos brasileiros, sobretudo no que se refere às ações desses programas dirigidas ao segmento negro. A contribuição de Fleury (2000) e Hanashiro (2007) se dá, na medida em que elas evidenciam o discurso dominante nas escolas de negócio e faculdades de administração sobre essa tecnologia gerencial. E esse é o discurso incorporado pelo mundo corporativo em geral e pelo segmento bancário em particular. Aquino e Galeão-Silva contribuem com um olhar crítico, fundamental para que se possa desvendar a face menos reluzente desse fenômeno.

Todavia, existem duas conclusões que fazem ao final do seu provocante trabalho, me parecem problemáticas. A primeira delas se refere à postulação de que no Brasil é impossível “um feliz casamento” entre as duas “formações ideológicas”: a democracia racial e a gestão da diversidade. Daqui de onde vejo as coisas, essa me parece uma postulação errônea, fruto talvez de um artigo que privilegiou a revisão bibliográfica, deixando de lado a pesquisa empírica¹⁹⁷. Ora, conforme apontei na seção precedente, a adoção de programas de diversidade pelos bancos brasileiros não prescinde do mito da democracia racial. Ao se apresentarem no espaço público como agentes que valorizam a diversidade, essas empresas o fazem retomando esse mito. Isto fica evidente quando uma liderança do setor bancário que entrevistei ao falar sobre a adoção de programas de diversidade pelas empresas do segmento, representou o Brasil como “uma sociedade que convive de forma harmônica com suas diferenças”. É verdade que seu discurso empobrece a diferença, reduzindo-a a um recurso passível de ser gerenciada pela organização, algo que é denunciado por Alves e Galeão-Silva. Mas quando ele fala da diferença, não faz referência apenas àquela que se manifesta nas organizações, mas a um traço que seria próprio da sociedade brasileira. O que quero argumentar é que a adoção de programas de diversidade pelo mundo corporativo, ou pelo menos na indústria bancária, não descarta o mito da democracia racial. Ao contrário, o reforça e se

¹⁹⁷ Não que isto seja um “pecado”. Cada trabalho científico deve eleger um objetivo e tentar cumpri-lo e considero que os autores, tal como Maria Tereza Leme Fleury e Darcy Hanashiro, concretizam muito bem a finalidade a que se propuseram. Isso não os isenta, no entanto, como a nenhum outro trabalho acadêmico, de deixarem lacunas, pensadas aqui a partir da leitura dos distintos leitores.

apropriada dele como estratégia de marketing¹⁹⁸. Talvez os autores concordem com essa ressalva que faço ao argumento que desenvolvem. Penso isso porque, na seção conclusiva do artigo, curiosamente em contradição com o que haviam defendido ao longo do texto, eles afirmam que “combinada ao mito da democracia racial, a gestão da diversidade contribui para a negação do preconceito por meio da redução das diferenças à forma de mercadoria, realizando um movimento de reificação das relações sociais” (p. 28). Ou seja, eles deixam escapar assim a sugestão de que o mito da democracia racial e a gestão da diversidade podem estar articulados, combinados.

A segunda conclusão a que chegam esses autores que considero problemática não é na verdade uma conclusão, mas uma premissa que orienta o trabalho e que está por detrás de uma sugestão que encaminham na conclusão do trabalho para a realização de novas pesquisas sobre o tema. Trabalhando sobre um marco referencial teórico inspirado em Marx e na teoria crítica da Escola de Frankfurt, eles partem da compreensão da ideologia como falsa consciência, mascaramento da realidade. Coerentemente com esse postulado, sugerem ser promissores para o aprofundamento dos debates estudos que procurem analisar a gestão “como uma forma de deslocar questões políticas, pertencentes à esfera pública, para a esfera das empresas, em um processo de privatização do social” (p. 28). Quanto a esse ponto, gostaria de sugerir primeiramente que, para os propósitos desse estudo, considero entender ideologia não em sua acepção marxista clássica, isto é, como instrumento de dominação que naturaliza a construção social da realidade, escamoteando as relações de poder, mas no sentido que lhe deu Appadurai (2005). Este, ao falar em *ideoscapes*, se refere a um repertório de idéias, termos e imagens que transitam nos circuitos globais¹⁹⁹. Utilizar essa concepção da ideologia ao invés da sua acepção clássica, pode nos levar a refazer a sugestão encaminhada por Aquilo e Galeão-Silva. Ao invés de pensar a gestão da diversidade “como uma forma de deslocar questões políticas, pertencentes à esfera pública, para a esfera das empresas, em um processo de privatização do social”, talvez fosse mais adequado fazer aquilo que sugeri ao retomar (e dialogar com) a entrevista que me foi

¹⁹⁸ A questão me parece ainda mais complexa, pois distintos agentes que compõem o mundo corporativo, sejam os situados no interior das grandes empresas (como os líderes empresariais e os gestores de RH), sejam aqueles posicionados em seu exterior (como os consultores), produzem discursos distintos a esse respeito. Voltarei a esse ponto mais adiante.

¹⁹⁹ Tal é o uso que Livia Barbosa (2002) faz desse termo, quando define a cultura transnacional de negócios como uma série de fluxos de imagens, valores, símbolos e significados que permeiam o discurso e as práticas gerenciais das corporações transnacionais, funcionando como um arcabouço ideológico do mundo empresarial..

concedida pela representante da OIT no Brasil. Neste sentido, e dialogando agora com os autores do artigo, trata-se de pensar que a valorização da diversidade é uma operação discursiva que as empresas realizam, não para deslocar questões políticas, pertencentes à esfera pública para sua esfera própria em um processo de privatização do social, mas *por serem interpeladas* sobre essa questão política nos debates que se realizam no espaço público.

Retomei até aqui as idéias sobre gestão da diversidade contidas na literatura acadêmica brasileira sobre o assunto. Mas, os professores-pesquisadores e as suas publicações não são os únicos fatores responsáveis pela produção, circulação e recepção da cultura transnacional de negócios. Livia Barbosa (2002) aponta ao menos dois outros agentes que participam ativamente desse processo: o jornalismo dedicado ao mundo empresarial e os consultores. Eu acrescentaria um quarto: as *Thinl Thanks* financiadas pelas empresas²⁰⁰. Vejamos então como esses três agentes participam da incorporação da questão da gestão da diversidade no Brasil.

Começamos pelo jornalismo de negócios. Seu papel é levar informações sobre assuntos relevantes para profissionais situados no mundo corporativo numa linguagem de fácil compreensão e numa perspectiva pragmática. É justamente esta a linha editorial de Exame, principal publicação brasileira neste segmento. Em setembro de 2000, o mesmo ano em que Maria Tereza Leme Fleury publicou seu artigo pioneiro, esta revista trouxe uma edição como uma longa matéria dedicada à diversidade²⁰¹. O assunto mereceu a capa, que mostra a imagem de um rosto formado a partir da colagem de pedaços da face de indivíduos dos vários grupos étnico-raciais formadores do Brasil²⁰². Nela é estampado o título do dossiê, *O poder da diferença*, e uma chamada para atrair o leitor: “A mistura de talentos com origens, idades, sexos, experiências e valores diferentes está

²⁰⁰ O termo *Thinl Thank* surgiu nos EUA para designar organizações que produzem e disseminam idéias visando influenciar a agenda de debates públicos. Elas atuam por meio da realização e divulgação de pesquisas, publicação de artigos em veículos de grande circulação, participação de seus membros na mídia ou contatos com o governo. Embora em sua maioria as *Thinl Thanks* estejam estruturadas como ONGs, elas podem ser financiadas pelo governo ou por grupos empresariais (Teixeira, 2007).

²⁰¹ Desde então a revista tem publicado diversas matérias dedicadas a esse assunto, inclusive enfocando a questão racial envolvida na gestão da diversidade, como no caso do artigo escrito por Cynthia Rosenberg (2006), que citei na introdução desse trabalho. Não é meu propósito, entretanto, fazer um levantamento e análise desse material, o que constituiria outra pesquisa.

²⁰² É possível perceber ali traços do branco, do negro e do japonês, além das características físicas de uma pessoa com mais idade, em referência a pessoas acima dos 45 anos, que também são comumente referenciadas no discurso das empresas sobre diversidade. Nota-se a ausência do indígena.

se tornando uma questão estratégica no mundo corporativo”. Logo na apresentação do dossiê, o editor Clayton Netz (2000: 7) ressalta o caráter inovador do tema. Destaca a sintonia da revista com as “tendências do mundo dos negócios”, sua política de “detectar fenômenos antes mesmo que se generalizem e se tornem conhecidos”. Acrescenta que este foi o caso do movimento da qualidade total, nos anos 1980 e da reengenharia, na década de 1990. A diversidade seria então a nova bola da vez. “Trata-se de um tema que está na ordem do dia, aqui e lá fora”, aponta ainda o editor, que define a gestão da diversidade como “o jeito como as empresas lidam e tiram proveito das diferenças entre as pessoas que fazem o negócio”, ou “a arte de misturar etnias, sexos, idades, valores e experiências num mesmo caldeirão corporativo e a partir daí extrair vantagens em termos de criatividade e capacidade de competir”.

Não por acaso então, em sua chamada, a principal matéria do dossiê, festivamente intitulada “Viva a diferença!” promete revelar ao leitor “por que a diversidade do capital humano pode tornar as empresas mais criativas, competitivas e poderosas”. Para tanto, será necessário que este “esqueça as práticas politicamente corretas de inclusão de minorias tão fomentadas nos Estados Unidos das décadas de 60 e 70” e “as polêmicas cotas para executivos negros, homossexuais, latinos e para mulheres”. “Não é apenas do aspecto social da diversidade [...] que vamos tratar aqui”, adverte a jornalista responsável, que acrescenta em seguida: “Vamos falar, sim, [...] de algo que todas as empresas – de todos os setores, em todos os países – lutam para ter: vantagem competitiva”. A escolha por este recorte não seria por acaso. Este é o fator “que vem empurrando a questão da diversidade para frente no mundo inteiro”, garante Vassalo (2000: 153-164). Ou seja, ela reproduz numa linguagem mais simples, para um público ampliado, a mensagem dos autores americanos de *diversity management* que já havia sido “traduzida no Brasil” por Fleury (2000) e Hanashiro (2007).

É interessante notar que, ao solicitar ao leitor que esqueça as práticas de inclusão de minorias fomentadas nos Estados Unidos nas décadas de 60 e 70, a jornalista paradoxalmente lembra que aí reside a origem dessa tecnologia gerencial. Em outras palavras, a reportagem não omite essa gênese. Ao contrário, ela a acentua. Mas a acentua para em seguida disqualificá-la como algo sem importância. Daí a decisão da revista de abordar o tema pelo viés da vantagem competitiva. Ao assumir essa estratégia discursiva ela realiza a operação ideológica denunciada por Aquino e Galeão-Silva

(2004), retira o potencial de conflito do tema e reduz as diferenças a uma mercadoria. Mas enfocar o tema por este viés, ou até mesmo proceder a essa operação ideológica, se quisermos colocar nesses termos, não deve nos surpreender, por se tratar de uma revista voltada para o mundo corporativo, portanto, que reflete a visão e os interesses dominantes nesse universo. Todavia, essa não é a única forma de perceber a questão da diversidade, em sua recepção no contexto brasileiro. Podemos dizer que entre os agentes empresariais ela é dominante, mas existem outros discursos que competem com este, tensionando a produção da cultura transnacional de negócios em sua translação para o contexto brasileiro. Vejamos por exemplo como o tema é tratado por uma importante *Think Thanks* brasileira.

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização sem fins lucrativos, caracterizada como Oscip (organização da sociedade civil de interesse público), criada em 1998 por um grupo de empresários e executivos com o objetivo de “mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa”²⁰³. Para cumprir esse objetivo, procurou se estruturar como “um pólo de organização de conhecimento, troca de experiências e desenvolvimento de ferramentas para auxiliar as empresas a analisar suas práticas de gestão e aprofundar seu compromisso com a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável”. Dentre as linhas de atuação da organização, pode-se destacar: engajamento das empresas, produção e disseminação de informações (pesquisas, manuais e casos de boas práticas em RSE), sensibilização da imprensa e articulação de parcerias, em nível nacional e internacional, a fim de contribuir com a formação e discussão da agenda pública brasileira²⁰⁴. Mas de que forma o Instituto Ethos tem a ver com a circulação da cultura transnacional de negócios e a adoção de uma das suas tecnologias gerenciais, a gestão da diversidade, pelas empresas que operam no Brasil? A resposta para essa questão pode ser encontrada numa breve apresentação da trajetória do seu principal fundador, que foi também seu dirigente durante muitos anos. No ano de 1997, o empresário Oded Grajew tirou um ano sabático e se dedicou a mapear experiências de cidadania empresarial na Europa e nos Estados Unidos. Descobriu então que no país norte-

²⁰³ Possui cerca de 1.400 empresas associadas, que juntas têm faturamento anual correspondente a 35% do PIB brasileiro e empregam em torno de 2 milhões de pessoas.

²⁰⁴ Informações levantadas no site da organização. Ver: <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/Default.aspx> Acesso em: 20 jul. 2011.

americano já existia há cinco anos uma entidade que disseminava a prática da responsabilidade social no mundo corporativo. Tratava-se da Business for Social Responsibility. De volta ao Brasil, decidiu engajar-se nesse movimento e então, após conquistar a adesão de alguns empresários, fundou o Ethos (Grajew, 1998 e 2004). A relação entre o instituto e a gestão da diversidade é pensada pelo seu fundador nos seguintes termos: “Nesse período no exterior, participei de conferências e seminários em que se debatiam assuntos de responsabilidade social empresarial. E dentre esses assuntos, no que se refere à força de trabalho, apareciam questões de gestão da diversidade. Então, quando a gente trouxe para o Brasil a agenda da responsabilidade social empresarial, a questão da gestão da diversidade, que praticamente não era assunto no país, passou a ser discutida (Entrevista ao autor).

Em 2000, portanto apenas dois anos após a sua fundação, e no mesmo ano em que Maria Tereza Leme Fleury publicou seu artigo pioneiro na Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, o Instituto Ethos publica o manual *Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade* (Ethos, 2000)²⁰⁵. Logo na apresentação da publicação é explicitada a participação do Ethos como um agente importador para o Brasil dessa tecnologia gerencial produzida no âmbito da cultura transnacional de negócios. Duas associações empresariais sediadas nos Estados Unidos são consideradas referências importantes para a produção do material, em função dos conteúdos veiculados nas suas páginas na internet. A primeira é Business for Social Responsibility, organização que representou a fonte de inspiração para o surgimento do Ethos. A segunda é o DiversityInc, entidade que reúne inúmeras empresas engajadas com a questão da gestão da diversidade. Uma breve análise do conteúdo do documento mostra que nele o instituto constrói um discurso sobre diversidade, procurando articulá-la a princípio éticos e econômicos. Isso se expressa, por exemplo nas seguintes passagens: “A noção contemporânea de diversidade como um valor nas relações humanas é resultado da busca de oportunidades iguais e de respeito à dignidade de todas as pessoas” (p. 11), “A diversidade representa um princípio básico de cidadania, que visa assegurar a cada um condições de pleno desenvolvimento de seus talentos e

²⁰⁵ Interesse notar que na folha de rosto da publicação constam agradecimentos às empresas participantes do Grupo Temático sobre Diversidade: Fundação BankBoston, Cummins, FMC do Brasil, Monsanto, Pão de Açúcar e White Martins. Vale observar também que, como uma *Thin! Thank* financiada por grupos empresariais, as publicações do Ethos são patrocinadas por empresas. Neste caso: o BankBoston. É citada ainda a colaboração técnica da OIT.

potencialidades” (p. 11), “A prática da diversidade representa a efetivação do direito à diferença, criando condições e ambientes em que as pessoas possam agir em conformidade com seus valores individuais” (p. 11). Essas três sentenças relacionam a diversidade com a ética. Mas a diversidade vai além disso. “A adoção da diversidade na força de trabalho, além de ser um compromisso ético, tem se mostrado um caminho para a competitividade” (p. 12), “Torna-se cada vez mais evidente para as empresas a importância de tratar a diversidade como [...] um tema decisivo para seu desempenho organizacional”. “A adoção de da diversidade como um princípio de atuação agrega valor à imagem da organização” (p. 7). Ou seja, defende-se o argumento de que o respeito à diferença faz diferença em termos econômicos.

No que se refere às questões de raça e gênero, o documento apresenta um tom de denúncia das desigualdades. Assim, quanto a dimensão racial, afirma por exemplo que após a supressão do sistema colonial escravista “os negros livres permaneceram, de modo geral, ocupando as posições mais subalternas e não tiveram condições de disputar as oportunidades de trabalho oferecidas pela economia do início da República, na maioria destinadas às novas levas de imigrantes europeus”. E acrescenta que “esse foi um fator determinante para que, no presente, os negros permaneçam como o principal contingente das camadas pobres do país” (p. 15). Ademais, não se restringe a tratar a questão social como um resquício do passado pré-moderno do país, como queria Florestan Fernandes. Incorpora, de alguma maneira, a idéia da existência de um ciclo cumulativo de desvantagens dos negros, defendida por Carlos Hasenbalg e Nelson do Valle Silva²⁰⁶, ao afirmar que “o preconceito racial persiste em nossa cultura, ainda que de forma menos explícita que a de outros povos, num comportamento que já foi denominado de racismo cordial”²⁰⁷ (p. 15). E quanto à dimensão de gênero, aponta que ao se examinar o papel destinado às mulheres na história do Brasil, percebe-se que “a tradição patriarcal da família brasileira logrou ao gênero feminino uma condição de subordinação que só nas décadas recentes tem sido alterada”. (p. 16). Fazendo referência a dados do IBGE e pesquisa do Dieese, destaca também que “apesar da

²⁰⁶ Conforme apontei no segundo capítulo, trabalhando sobre uma base estatística, esses sociólogos demonstraram que não apenas o ponto de partida dos negros é desvantajoso, em função da herança do passado colonial escravista, mas que, em diversas esferas da dinâmica social, como a educação e o mercado de trabalho, somam-se novas discriminações que aumentam a sua desvantagem.

²⁰⁷ Cita nesse momento a pesquisa com esse título realizada em 1995 pelo Instituto Datafolha, que revelou que 89% dos entrevistados achavam que os brancos (tomados como uma categoria geral) têm preconceito em relação aos negros, mas apenas 10% dos não-negros (tomados individualmente) afirmam ter preconceito racial (Turra e Venture, 1995).

participação crescente, as mulheres ainda trabalham em condições piores que as dos homens” e, em geral, recebem menos do que eles “mesmo quando estão em ocupações semelhantes” (p. 16). E ressalta a desigualdade a situação ainda mais desvantajosa no caso das mulheres negras, “vítimas de duplo preconceito”.

Diante desse quadro, o documento está estruturado visando, sobretudo, demonstrar às empresas por que a diversidade é cada vez mais importante e orientar-lhes sobre como podem começar um programa voltado para sua gestão e avaliar seus resultados. Quanto a isso, os argumentos encaminhados no relatório são basicamente os mesmos apontados nos artigos de Fleury (2000) e Hanashiro (2007). A diversidade reduz a rotatividade de pessoa e a vulnerabilidade legal, aumenta a satisfação dos trabalhadores, eleva a produtividade, valoriza a imagem, gera maior flexibilidade e capacidade de se adaptar ao perfil dos clientes e, em última instância, fortalece o desempenho financeiro, isto é, impacta positivamente nos lucros. Em síntese: a diversidade é um fator crítico de sucesso. Sendo assim, é preciso desenvolver programas para sua implementação.

O Ethos sugere que as empresas aborem as seguintes dimensões da diversidade: gênero, raça e etnia, pessoas com deficiência, crenças e opiniões, idade, temas específicos (no qual timidamente insere a questão LGBT). No que se refere a dimensão gênero, propõe que se busque “maior equilíbrio na proporção entre profissionais de ambos os sexos na empresa”, além de “olhar criticamente para a tradição que considera determinadas ocupações como características de um dos dois sexos, sem razões objetivas que a justifiquem” (p. 58). Quanto à dimensão raça, ressalta que “dependendo da localização territorial da empresa, da comunidade em que está inserida e da composição de seu público, diferentes aspectos ligados a características étnicas ou raciais podem ter impacto interno na empresa, devendo ser objeto de políticas de não-discriminação” (58). Ademais, lembra que “o acesso a cargos de gerência e direção é um aspecto-chave em termos de diversidade interna” e propõe que as empresas avaliem “a proporção de mulheres, negros e membros de grupos minoritários que ocupam esses cargos” (34). Para tanto, recomenda “um diagnóstico do perfil de diversidade do seu quadro de pessoal”, fundamental para estabelecer “o cenário que servirá como ponto de partida para a implantação de um programa de valorização da diversidade” (35). Isto porque as informações recolhidas possibilitam analisar, por exemplo, “as condições de acesso aos cargos de gestão e direção por diferentes grupos”, bem como as “disparidades salariais”

entre eles (p. 45). Para corrigir possíveis desigualdades no acesso aos postos de liderança e/ou desequilíbrios de remuneração, a empresa deve “adotar a diversidade como parâmetro orientador das políticas de desenvolvimento, manutenção, encarreiramento e remuneração das pessoas” (46). Não fazer isso, seria “omitir-se diante dos preconceitos e desigualdades existentes na sociedade, acabando por reproduzί-los internamente” (p. 21).

Finalmente, argumenta que a implementação de um programa de diversidade “não deve prescindir de parcerias entre a empresa e entidades representativas – sindicatos, organizações não-governamentais – que tenham experiência [...] no relacionamento com os segmentos socialmente discriminados” e que, portanto, “contribuam para o diálogo e a definição de estratégias de atuação” (p. 39). Depois de tantas informações e recomendações, é curioso notar que na seção do documento denominada *Diversidade na Prática*, em que algumas organizações relatam suas ações neste campo, nenhuma faz sequer referência a medidas de inclusão racial e de gênero no seu quadro de pessoal. Tendo em vista o total de 1.400 empresas associadas ao Ethos, ainda que se admita que esse número na época fosse inferior, diria que é possível afirmar que nesse período (ano de 2000) as ações de diversidade desenvolvidas por empresas brasileiras e voltadas para mulheres e negros eram não exatamente decepcionantes, mas praticamente inexistentes. Ou seja, a ação concreta das organizações não pareceria nem de longe acompanhar as recomendações empreendidas pela *Thinl Thank*, ao menos no que se refere às dimensões raça e gênero.

Dois anos depois, em 2002, o Ethos publica o documento *Expectativas de Ação das Empresas para Superar a Discriminação Racial*, assinado por Sueli Carneiro (2002). A publicação foi resultado de uma palestra proferida pela fundadora do Geledés, ONG proveniente do movimento negro, durante a *Conferência Nacional Empresas e Responsabilidade Social*, realizada pelo instituto na cidade de São Paulo neste mesmo ano. A apresentação do documento revela um discurso bem mais contundente. Nela é dito que “a discriminação racial, uma das questões mais antigas e fundamentais do Brasil, delineou o perfil do país, marcando-o com a cicatriz da desigualdade social e do desrespeito ao ser humano”. Assim sendo, “todo e qualquer esforço no sentido de combatê-la é também uma iniciativa em favor da redução das desigualdades e da construção de uma nação capaz de aproveitar todo o seu potencial humano”. Embora

não considere que a discriminação racial seja uma questão exclusiva do mundo empresarial e ressalte que se trata de um “problema crucial” que deve ser enfrentado por todos os “cidadãos deste país”, a apresentação sugere que “é impossível deixar de reconhecer que o ambiente de trabalho, com seus projetos, suas relações, suas políticas de contratação, oferece uma oportunidade única para tratar desse assunto”. Considera isso algo importante, já que argumenta que “as inúmeras vantagens e sinergias que um ambiente diversificado traz para o desempenho da empresa são praticamente inexploradas”. Explica então ao leitor²⁰⁸, que o Ethos decidiu levar o tema para a Conferência Nacional 2002, convidando Sueli Carneiro para proferir uma palestra. “Na oportunidade”, diz a apresentação, ela apresentou de forma crua e contundente a realidade da segregação que atinge a população negra no Brasil”. “Sua apresentação”, prossegue, “não deixa dúvida a respeito da necessidade de aprofundarmos nossa ação no sentido de alterar radicalmente essa realidade”. Sugere então que “para colaborar com a alteração desse quadro [...] as empresas identifiquem e removam barreiras que impeçam a contratação, a qualificação e a ascensão dos negros e promovam iniciativas que busquem equilibrar sua composição étnica em todos os níveis hierárquicos”. Elas “devem também zelar para que o preconceito racial seja banido de todos os meios que elas utilizam para comunicar-se com a sociedade e com seus colaboradores, fornecedores, clientes e acionistas”. Ademais, “é desejável ainda que a empresa privilegie fornecedores que promovam ações em prol da diversidade”. E talvez para não assustar os associados depois conclui a apresentação com um tom mais contemporizador: “A proposta aqui é a de inspirar ações”.

O discurso tinha mudado radicalmente em relação ao documento anterior. E para isso a palestra da fundadora do Geledés certamente contribuiu²⁰⁹. A sua argumentação, fundamentada cientificamente, é estruturada para demonstrar a falácia do mito da democracia racial e defender a adoção de políticas de ação afirmativa no Brasil, convidando as empresas a se engajarem nesse esforço. Isso fica claro seguindo a linha de raciocínio que desenvolve tal como apresentada no texto publicado. Ela inicia agradecendo ao instituto pelo convite para “pautar a temática da discriminação racial [...] para um público tão estratégico”. E denuncia que “tem havido historicamente quase

²⁰⁸ Os documentos do Ethos são distribuídos gratuitamente aos associados do instituto.

²⁰⁹ São muitas as pessoas que participam das Conferências Nacionais do Ethos, a maioria delas funcionários, gestores e executivos das empresas associadas.

uma conspiração de silêncio em relação a esse tema, [...] que só recentemente vem sendo rompida” (p. 3). Prossegue com uma referência a Gilberto Freyre, reproduzindo uma citação na qual, o “inventor do mito da democracia racial brasileira”, afirma que: “Devemos nos considerar uma gente que goza de extraordinária paz e harmonia racial. (...) [O Brasil faz] contraste com aquelas partes do mundo em que ódios raciais existem sob formas, por vezes, as mais violentas, as mais cruas”²¹⁰. Argumenta então que “a consciência nacional brasileira sempre se sentiu confortável diante dos conflitos raciais existentes em outros países, na medida em que [...] ratificavam o decantado mito da democracia racial brasileira” (p. 3). Ironiza então, afirmando que “afinal, diante dos confrontos existentes sobretudo nos Estados Unidos e na África do Sul, podíamos sem dúvida nos considerar um paraíso racial...” (p. 3). Contrapõe à Freyre, Carlos Hasenbalg, apontado que para este, “o mito da democracia racial se sustenta no Brasil pela ausência aparente de conflito racial, pela inexistência de segregação legal, pela presença de alguns não-brancos nas elites e pela miscigenação racial da população, supostamente indicadora de tolerância racial” (p. 3). Adverte então que “esses fatores alimentam a falsa impressão de que nossas relações raciais são melhores quando comparadas às que se observam em outros países” (p. 3). E fecha a introdução esclarecendo qual seria o seu percurso. “Agora vamos analisar como nós brasileiros vivemos, na prática social, o avesso da igualdade e da democracia racial” (p. 3), afirma.

A sua análise se sustenta na apresentação de dados de diversas pesquisas realizadas seja por instituições, como o IBGE, o Ipea, o Ministério do Trabalho e o Ministério da Justiça, o Ibase, a Fase, o Núcleo de Estudos da Violência (USP); seja por indivíduos, como a pesquisadora Sílvia Ramos (Universidade Cândido Mendes), a demógrafa Elza Berquó (Cebap) e o jornalista Marco Frenette. Os dados apresentados nessas pesquisas demonstram inquestionavelmente a situação de desvantagem dos negros no acesso à saúde, educação, emprego e renda; bem como sua vulnerabilidade à violência e seus piores índices de expectativa de vida. Ela afirma então que elas “desautorizam a idéia consagrada em nossa sociedade sobre a inexistência de problemas raciais”, “questionam a simplificação de que o que ocorre no Brasil é um problema social, e não racial”, “recusam eufemismos como o do “*apartheid* social” e “sobretudo, indicam que as políticas universalistas historicamente implementadas não têm sido capazes de alterar o

²¹⁰ Trata-se do artigo *Racismo no Brasil*, publicado por ele no jornal Folha de São Paulo, seção *Tendências e Debates*, página 3, em 08 de outubro de 1979, um ano portanto após a fundação do MNU.

padrão de desigualdade existente entre negros e brancos na sociedade brasileira” (p. 13). Consequentemente, argumenta pela “urgência de implementação de políticas públicas na promoção da igualdade racial no Brasil” (p. 13). Essa urgência decorreria de três imperativos. O primeiro de ordem ética e moral, já que tratar-se-ia de reconhecer “a indivisibilidade humana” e, por conseguinte, condenar “toda forma de discriminação”. O segundo de caráter econômico, uma vez que a exclusão dos negros “conduziu o Brasil a uma situação de alijamento de metade de sua população dos processos de desenvolvimento – comprometendo a capacidade competitiva do país diante de outras nações do mundo, numa conjuntura em que um dos principais ativos econômicos é uma base social ampla, educada, em condições de se apropriar do desenvolvimento cultural e tecnológico, que resulta em maior produtividade, maior competitividade e melhores condições de consumir” (p. 13-14). O terceiro de natureza empresarial, já que “a implementação de políticas públicas na promoção da igualdade racial no Brasil constitui uma vantagem competitiva no mundo empresarial” (p. 14), sendo mais bem-sucedidas as empresas que têm programas agressivos de ação afirmativa²¹¹. Ao sugerir esse terceiro imperativo, ela aciona um argumento caro às empresas, tal como mostram os artigos de Fleury (2000) e Hanashiro (2007), tornando seu discurso mais sedutor para uma audiência e um leitorado situado no mundo corporativo.

Ela então vai concluindo o texto com uma colocação alinhada a esse caráter sedutor. Afirma que “existe, sim, um racismo brasileiro, um tipo de racismo e de intolerância próprios, que causam miséria e exclusão” e que “se assemelha a um animal perigoso, que ataca à noite, silenciosamente, e cuja existência se denuncia apenas pelos rastros, pelas vítimas que se encontram pela manhã”, estando portanto revestido “pelo cinismo e pela hipocrisia” (p.14). Advoga que “a problemática racial requer vontade política dos governos, empresas e demais instituições da sociedade para a adoção de medidas que rompam com a apartação racial existente no Brasil”, já que “somente com ações efetivas conseguiremos alterar a realidade que se exprime nos índices de desigualdades raciais aqui demonstrados, com alguns indicadores piores do que os encontrados para a África do Sul” (p. 14). E contemporiza, para não assustar seu público, ressaltando que “apesar

²¹¹ Cita neste momento estudos sobre o tema realizadas em empresas dos Estados Unidos disponibilizados nos *sites* do Business for Social Responsibility (organização que inspirou a criação do Ethos) e do DiversityInc (entidade que também é uma referência para o instituto). Eles atestariam que programas de diversidade contribuem para o crescimento positivo das empresas e para aumentar a base de consumo.

do título desta plenária”, *Expectativas de Ação das Empresas para Superar a Discriminação Racial*, não crê que lhe caiba “dizer o que as empresas poderiam ou deveriam fazer para combater o problema” (p. 14). Considera que sua missão é “buscar sensibilizá-las para essa realidade social produzida pelo racismo e pela discriminação racial, que atinge seu grau de maior perversidade no mercado de trabalho, na medida em que compromete a possibilidade de realização de todas as demais dimensões da vida” (p. 14). E diz acreditar que “se formos capazes de nos indignar com essa realidade, que – malgrado os privilégios que produz para uns, e exclusão, para outros – nos envergonha a todos, se formos capazes de romper com a indiferença em relação à dor da cor que o racismo produz, seremos capazes de encontrar, cada um na sua realidade particular, os instrumentos para agir intencionalmente na reversão das práticas discriminatórias” (p. 14). Um discurso negociador certamente, mas provocativo, convidando o mundo corporativo à reflexão.

Quatro anos depois da publicação da conferência de Sueli Carneiro, o Instituto Ethos publica um novo documento concernente à questão racial: O Compromisso das Empresas com a Promoção da Igualdade Racial (Ethos, 2006). A julgar pelo seu título a proposta deste material não era mais “simplesmente” inspirar ações, como dito na apresentação do documento anterior, mas reforçar o compromisso. A publicação contou com o patrocínio de três empresas (Banco Itaú, BankBoston e Wal-Mart), que na orelha fazem uma breve declaração do compromisso do seu compromisso com a diversidade e sinalizam para a importância da inclusão racial. O Wal-Mart que tem como missão “melhorar a qualidade de vida das comunidades em que está presente”. Afirma acreditar que sua responsabilidade social começa com seus associados e que por isso desenvolveu “iniciativas exclusivas para eles, como o Programa de Diversidade”. Esclarece que o objetivo deste programa é “proporcionar um ambiente que estimule plenamente o potencial de todos os indivíduos”. E remarca que apoia o manual por considerar que “a valorização da diversidade e a promoção da inclusão racial são elementos essenciais para a evolução da sociedade”.

O BankBoston destaca que na sua carta de valores lê que a organização “respeita e valoriza as diferenças” entre seus membros e “apoia todos a desenvolverem seu pleno potencial”. Sugere que “promover a igualdade de oportunidades vai além da busca de boas estatísticas”. Considera que “o principal desafio para as empresas no

desenvolvimento de uma política de diversidade relaciona-se com a promoção dos valores da dignidade humana e da cidadania”. “No tocante à inclusão racial”, prossegue, “esse desafio se reveste de uma dupla natureza, demandando das organizações a capacidade de fazer e de aprender ao mesmo tempo”.

O Banco Itaú aponta que “a gestão responsável visando a sustentabilidade” fundamenta os “valores” da sua “cultura empresarial”. Afirmar que “a atuação ética, como um dos princípios mais importantes, implica, necessariamente, o respeito à diversidade”. Esclarece que “o Programa de Diversidade Corporativa Itaú busca assegurar justa competitividade diante das diferenças, a heterogeneidade dentro da organização e a implantação de políticas e projetos de valorização e promoção da diversidade”. Por considerar que “essa postura deve ser comum a toda empresa que queira participar da construção de um Brasil melhor”, decidiu “apoiar essa publicação que trata da inclusão racial”. Com um primeiro olhar para essas informações é possível notar algumas coisas interessantes. Duas das três organizações patrocinadas da publicação são do segmento bancário. Nessas breves palavras elas revelam um falar mais articulado sobre a questão racial que a empresa varejista. O que no discurso dessas duas empresas mais me chama a atenção? Primeiro a idéia, expressa pelo BankBoston, de que a promoção da igualdade de oportunidades “vai além da busca de boas estatísticas”. Ora, se “vai além”, não despreza a importância delas. É possível até mesmo supor que as estatísticas sejam um ponto de partida. Em seguida, a afirmação feita também pelo BankBoston de que a implantação de uma política de diversidade voltada para a inclusão racial demanda das empresas “a capacidade de fazer e de aprender ao mesmo tempo”. Ou seja, é preciso fazer e não apenas se justificar apontando que está aprendendo, uma vez que este é um tema controvertido. Sim, é necessário aprender, mas é também imperativo fazer. Por fim o argumento do Banco Itaú de que seu programa de diversidade corporativa busca “a implantação de políticas e projetos de valorização e promoção da diversidade”. Note-se que a palavra promoção nesta frase não parece estar sendo empregada num sentido publicitário (fazer propaganda de, anunciar), mas significando “dar impulso à, pôr em execução”²¹². Sendo assim, uma vez que o programa visa não apenas valorizar a

²¹² Ver Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa.

diversidade, mas também promovê-la, terá que empreender ações concretas para que essa promoção ocorra²¹³.

Vejamos em seguida o que diz a apresentação do documento²¹⁴. O texto começa com a afirmação de que “o sucesso e a sustentabilidade dos negócios dependem não apenas de produtividade e competitividade, mas também, e cada vez mais do compromisso social da empresa com seus públicos de interesse”. Prossegue destacando que “um dos aspectos mais visíveis desse compromisso é a promoção da diversidade e da equidade”, ressaltando que isto “pressupõem a representação proporcional nos quadros da empresa de todos os grupos presentes na sociedade e oportunidades iguais para todos e todas”. Acrescenta então que visando “contribuir para a discussão da diversidade no âmbito das empresas” e “estimulá-las a adotar iniciativas em favor da inclusão de segmentos usualmente discriminados no mercado de trabalho” o Ethos vem lançando uma série de publicações. Cita então os documentos a que fiz referência anteriormente²¹⁵, além das pesquisas sobre o perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas brasileiras a que já fiz referência nesse trabalho, para em seguida constatar que “faltava agora enfocar a questão racial”. Afirmar então ser este um “tema delicado e pouco discutido nas empresas, embora seja inegável a ocorrência de situações de discriminação no meio corporativo”. Como não poderia deixar de ser, em se tratando de uma *Thinl Thank* voltada para e financiada por organizações empresariais, procura contemporizar a situação e ressalta que essas situações acontecem porque “afinal, por serem as maiores promotoras de oportunidades de emprego e de ascensão profissional no país, as empresas estão mais sujeitas a práticas discriminatórias no âmbito das relações de trabalho”. A apresentação prossegue afirmando considerar necessário “chamar a atenção” dos dirigentes empresariais “para o problema” e “sensibilizá-los para a adoção da diversidade racial”, entendida como “um dos princípios da responsabilidade social empresarial”. Destaca então que “com esse objetivo” o Ethos “aceitou o desafio de

²¹³ Não se trata aqui de descartar a idéia de que as empresas visam promover (no sentido publicitário) suas ações de diversidade. Elas o fazem, não apenas porque esta ação faz parte da lógica própria do mundo empresarial; mas também porque, como tenho discutido aqui, com base nos dados empíricos e nos diálogos teóricos, acionam as diferenças como estratégias de marketing, visando, dentre outros objetivos, fortalecer sua imagem e conquistar vantagem competitiva. O que estou querendo ressaltar é que, ao enunciarem (e anunciarem) que seus programas visam promover a diversidade, elas assumem um compromisso de executarem medidas concretas.

²¹⁴ Igualmente distribuído gratuitamente entre os associados, como todas as publicações do instituto.

²¹⁵ Além de outros dois outros: *O que as Empresas Podem Fazer pela Inclusão de Pessoas com Deficiência* e *O Compromisso das Empresas com a Valorização da Mulher*.

discutir amplamente a questão, levantar o que está sendo feito e propor soluções”. Sendo assim, convidou “vários especialistas em diversidade e representantes de organizações relacionadas ao movimento negro”. Por fim, conclui afirmando que o propósito do documento é “fomentar a discussão do problema no meio empresarial e mostrar, por meio de propostas consistentes, que é possível superá-lo”.

Quais são as principais mensagens contidas nesse texto de apresentação, que é também um pronunciamento? Penso que em primeiro lugar é significativo o fato de o Ethos declarar que o sucesso e a sustentabilidade dos negócios dependem do compromisso da empresa com a promoção²¹⁶ da diversidade e da equidade, ressaltando que isto pressupõem a representação proporcional nos quadros da empresa de todos os grupos presentes na sociedade e oportunidades iguais para todos e todas. Em seguida é de se destacar que, mesmo com ressalvas, o instituto reconhece a ocorrência de situações de discriminação no meio corporativo”. Cabe também frisar sua afirmação de que é necessário chamar a atenção dos dirigentes empresariais para o problema e sensibilizá-los para a adoção da diversidade racial. Vale ainda realçar sua aceitação do desafio de discutir amplamente a questão, não apenas com especialistas em diversidade, mas também com representantes de organizações relacionadas ao movimento negro. Por fim, remarcar o propósito de mostrar que, por meio de propostas consistentes, que é possível superar o problema da discriminação racial. O que esse discurso nos diz? A meu ver ele mostra que, ao menos dez anos após o Estado brasileiro, o mundo corporativo, por meio do Instituto Ethos, reconhece a existência do racismo, aceita discutir a questão com representantes do movimento negro e se compromete a adotar medidas consistentes para combatê-lo, sinalizando para a busca da representação proporcional nos quadros da empresa de todos os grupos presentes na sociedade. Não se trata de pouca coisa. Num intervalo de seis anos, entre o documento publicado em 2000 e este de 2006 o discurso dessa importante *Thinl Thank* do mundo empresarial mudou muito.

Por uma questão de limite de espaço/tempo, embora tenha lido os textos de todos que contribuíram com o manual, não farei aqui uma análise dos seus discursos, ainda que isto contribuisse para o meu trabalho²¹⁷. Destaco apenas que são textos que tratam de temas distintos, como: a valorização da diversidade nas empresas, a baixa diversidade

²¹⁶ No mesmo sentido apontado anteriormente.

²¹⁷ Ficará este esforço, e outros, para a continuidade das minhas pesquisas sobre o tema.

étnico-racial no mundo do trabalho, as desigualdades raciais e de gênero, as articulação entre desenvolvimento econômicos e relações raciais no Brasil, a situação específica da mulher negra na estrutura ocupacional brasileira, as leis e tratados anti-racistas e anti-sexistas na esfera do trabalho e a importância das ações afirmativas para a construção da sustentabilidade dos negócios. Estes temas foram abordados por profissionais da cooperação internacional, como Ana Claudia Farranha e Laís Abramo (OIT); pesquisadores, como Marcelo Paixão (UFRJ), Márcia Lima (USP) e Mário Theodoro (UnB); ativistas do movimento negro, como Sueli Carneiro e Sueleine Carneiro (Geledés) e Hélio Santos (IBD); e um consultor, Reinaldo Bulgarelli (Txai Cidadania e Desenvolvimento Social).

Para concluir a apreciação desse documento, gostaria de destacar alguns pontos da lista de *Recomendações para a Promoção da Igualdade Racial nas Empresas* que aparecem ao final da publicação do Ethos (2006: 87-90). Trata-se de uma extensa, comportando vinte itens. Destacarei os que considero mais relevantes, agrupando algumas. A primeira é a realização de um “censo interno, com o quesito raça/cor”. Isto permitirá, segundo o documento, o planejamento de ações que promovam a diversidade existente e/ou que corrijam “a ausência de determinados segmentos na organização”. A segunda é a promoção de campanhas internas de “sensibilização e comunicação sobre a questão do negro”, mediante palestra, diálogos com lideranças do movimento social, etc. A terceira é abertura de espaços de diálogo para abordar “os dilemas sobre a questão racial e formas de tornar possível a inclusão do negro no mercado de trabalho em condições melhores que as atuais”. Estas experiências podem desembocar na criação de “comitê ou conselho de diversidade, com a participação de diferentes áreas da empresa. Ademais, podem resultar também na constituição de grupos integrando “pessoas de segmentos pouco presentes ou em desvantagem dentro da organização”. Elas poderão “trocar idéias de modo a se fortalecer e auxiliar os demais funcionários a aprenderem a lidar com sua realidade e as demandas da sociedade”. A quarta é a “sustentação das ações em favor da diversidade”, por meio de palestras, cursos e diálogos permanentes. Nesse sentido “é essencial ouvir a comunidade negra, suas lideranças e movimentos sociais”. A quinta é avaliação “as políticas, normas e procedimentos” da empresa, buscando “retirar barreiras ou construir condições de igualdade racial no acesso a benefícios e oportunidades de desenvolvimento na carreira. A sexta é inserção do “quesito raça/cor nos formulários [...] relacionados à gestão de pessoas, sempre

acompanhado de uma declaração da empresa sobre seu compromisso com a diversidade”. A sétima é realização de “recrutamento com a diversificação de fontes. A oitava é o estabelecimento de “metas em relação ao número de vagas a ser preenchido por homens ou mulheres negros”, apontando o esforço voluntário da empresa para produzir alterações na demografia interna no curto ou médio prazo”²¹⁸. Nesse sentido, realizar “processos de seleção com metas percentuais de negros estipuladas previamente, o que sugere ao RH ou aos gestores que entrevistem um número razoável de candidatos de todos os segmentos da população”. O mesmo sendo válido para “processos de promoção ou de carreira dentro das organizações que contam com poucos homens ou mulheres negros em cargos de liderança”. Ainda relacionado a este item, caberia desenvolver e/ou apoiar programas de capacitação, internos ou externos à empresa (bolsas de estudo, cursos no exterior), voltados especialmente para a “preparação e qualificação profissional” (construção de competências e habilidades de liderança) de mulheres e homens negros, de modo a “favorecer uma participação em melhores condições nos processos de seleção da empresa”. A nona é a “criação de programs de *mentoring* para que profissionais mais experientes e em posições de liderança possam contribuir (e ao mesmo tempo aprender) com profissionais negros, favorecendo condições equânimes no acesso aos postos mais altos da organização e maior familiaridade de todos com a questão das relações raciais”. A décima é a atenção às peças de comunicação interna ou externa da empresa, a fim de fazer com que elas “expressem a diversidade da sociedade, combatendo a lógica dos lugares predefinidos para as minorias”. Nesse sentido caberia “colocar nas mensagens publicitárias e institucionais pessoas negras em situação de vantagem”, a fim de quebrar “desvantagens simbólicas” e produzir “bons resultados em relação à auto-imagem desse segmento”. A décima primeira é a criação de “fóruns empresariais voltados para a questão racial”, ou o encaminhamento do tema para os já existentes. Isso pode ajudar a “acelerar resultados e a melhorar as práticas de cada empresa”. Finalmente, a décima segunda é a realização de diálogo sobre “oportunidades de negócios considerando a questão racial, [...] envolvendo sempre que possível representantes da população negra”. Nesse caso, cabe “verificar se os produtos ou serviços e a qualidade do atendimento da empresa, bem como a forma e os veículos utilizados em sua divulgação, estão compatíveis com a

²¹⁸ Notar que o documento fala de metas e de esforço voluntário da empresa, visando assim se distinguir da implantação de cotas, medida comum nas políticas de ação afirmativa, que estava sendo implementada em diversas universidades brasileiras visando incrementar o acesso ao ensino superior de jovens negros e/ou oriundos de famílias de baixa renda.

diversidade da nossa sociedade”. A atenção a essa questão, pode fazer com que “diferentes áreas da empresa reunidas em torno do tema” possam encontrar “oportunidades de negócio que antes não foram consideradas”.

Há ainda outra recomendação sugerida pelo documento: “a contratação específica de consultoria de recursos humanos com foco ou abertura para lidar com a questão racial”. Essa sugestão remete a um ator central no processo de recepção para o Brasil dessa tecnologia gerencial própria da cultura transnacional de negócios. Trata-se dos consultores em gestão da diversidade. Esses agentes empreendem uma dupla tradução. A primeira é a translação de uma metodologia administração originária dos Estados Unidos para o contexto brasileiro. E a segunda, sob a qual gostaria de me deter um pouco mais, é a reciclagem dos discursos produzidos no âmbito da agenda social e política nos termos de uma linguagem empresarial. Dada a centralidade desse personagem na trama da diversidade na sociedade brasileira contemporânea, dedico-lhe a próxima seção desse capítulo.

Tradutores

Três profissionais com quem conversei enfatizaram o caráter de tradução que operam entre as demandas dos movimentos sociais (e mais especificamente do movimento negro em razão das reflexões que eu lhes solicitava) e a lógica empresarial. Gostaria de começar essa seção lhes dando a palavra. Nas passagens apresentadas a seguir eles narram seus percursos pessoais e profissionais até chegarem à consultoria em diversidade.

Luciana: Na verdade eu não atuava na área de marketing. Estava trabalhando numa empresa de comunicação quando vi um anúncio de recrutamento assim: “Multinacional procura executivo afro-descendente que seja bilíngüe”. Não havia maiores descrições do cargo, nada. Pensei: “Vou lá ver o que é que dá, mas acho que esse negócio não está com nada”. Então descobri que queriam alguém para desenvolver o programa de diversidade. Não forneceram maiores informações sobre a função, até porque na verdade não sabiam muito bem o que seria. Morei quatro anos nos EUA, me formei numa universidade americana, teria facilidade de me relacionar com o pessoal da matriz. Então aceitei o desafio. Isso foi em 2002. Busquei informações que me ajudassem na estruturação do programa: comprei livros de *diversity management*, falei com pessoas, enviei mensagens pela internet, li revistas especializadas em diversidade publicadas em inglês. Mas sabia que seria

necessário adaptar as coisas que aprendia ao me debruçar sobre a experiência americana, para pensar a realidade brasileira, que é bem distinta. Comecei a entender qual seria o meu papel. Descobri que tinha que sentar em duas cadeiras ao mesmo tempo. Tinha que sentar na cadeira da empresa, olhar as coisas sob a ótica do mundo empresarial, mas também me relacionava com a sociedade, os movimentos sociais, as ONGs. Aí é outro olhar. As empresas e os movimentos sociais estão mirando a mesma questão, mas de lugares completamente diferentes. Procurei fazer esse exercício, me esforcei pra entender as coisas pelos dois lados. Fui descobrindo que no mercado existia pouca gente fazendo um trabalho similar ao meu. Então decidi sair desse emprego e montar uma empresa de consultoria para apoiar as empresas no desenvolvimento dos seus programas de gestão da diversidade. Assim surgiu a *Diversity*. Passei a me ver na seguinte condição: ser a ONG dentro da empresa e a empresa dentro da ONG. Difícil isso. Porque assim: minha mãe era ligada ao movimento negro. Durante muito tempo ela foi diretora de uma revista que contribuía com a afirmação da auto-estima da população negra. Então desde pequena eu ouvia falar que era necessária uma transformação na sociedade brasileira no sentido de eliminar as desigualdades raciais e que essa transformação não aconteceria sem a pressão do movimento negro. Adolescente, cheguei a participar de um grupo de juventude negra. Tínhamos reuniões aos sábados, o dia inteiro. As discussões eram bem politizadas, realizávamos marchas nas ruas, tudo muito interessante. Mas eu ficava meio cansada, fui percebendo que não tinha vocação para a militância política. Na verdade, não consigo pertencer a nenhuma ONG do movimento negro. Circulo, mas não sou membro. Eu penso assim: cada um exerce seu papel e o da ONG não é pensar nos resultados da empresa. Ela tem outra proposta, que é lutar por direitos, que é abrir espaço para certas discussões. Está fazendo o trabalho dela e preciso entender. Mas quando meu chefe ou meu cliente fala em competitividade, não posso ignorar. Pra trabalhar com empresa você tem que ser muito proativo; precisa apresentar propostas, apontar soluções; e as ONGs ligadas ao movimento negro, elas explicam muito o processo. É uma explicação verdadeira, não discordo em nada. Mas, nessa explicação toda, perdem a empresa. Então minha questão é a seguinte: como é que trago as reivindicações das ONGs para o mundo empresarial, levando em conta a sua lógica? Sim, porque não pretendo destruir o mundo empresarial, mas modificá-lo. Esse gingado é que acho o mais difícil, entende? Quando você pergunta: “Cadê o agente que vai e volta; que transita entre os dois mundos?”. Acredito que está faltando esse cara, que circule; que faça um trabalho de tradutor; que faça uma tradução capaz de gerar resultado, sem ser obrigado a concordar ou discordar integralmente com nenhum dos lados. Cadê esse cara? Esse cara não está aí. Penso que é esse o papel do consultor. Mas sabe também o que acontece com o consultor? Chega uma hora que tem que pagar a conta de água e de luz; a ONG não lhe paga, então ele termina fechando mais com a empresa (risos), isso traz dificuldades pra que ele cumpra seu papel. Talvez se a ONG apoiasse o consultor (risos), ele conseguisse fazer um trabalho melhor. Porém o que acontece é que ela bate muito no consultor. A não ser que ele seja da própria ONG. Se for um consultor independente, apanha. Minha dificuldade maior é essa, porque assim: embora eu seja negra, não represento o movimento negro. No meu caso o que acontece é o seguinte: essa questão da diversidade tem tudo a ver com minha história; se traduz demais em mim tudo isso. Seria bem mais difícil se eu não tivesse dois ouvidos,

coisa que acredito ter. Agora, é claro que é uma posição desconfortável. Por vezes você está participando de um trabalho em uma empresa que poderia gerar resultados melhores pra população negra. E você se dá conta que o impacto foi tão pequeno... Daí você se sente meio..., hipócrita mesmo. Quando isso acontece, internamente faz certo mal, pra mim pelo menos faz.

Manoela: A *Plural* não é uma ONG, é o produto de uma empresa de consultoria em recursos humanos. Este produto possui um propósito específico: a valorização da diversidade étnica e da população negra no mercado de trabalho. Surgiu em 2002 quando conheci uma rede de empreendedores negros que atuam como fornecedores de grandes empresas. Por meio dessa rede, travei contato com um executivo que na época era vice-presidente para a América Latina de uma corporação transnacional. Foi ele quem sinalizou pra essa oportunidade aqui no Brasil. Identificou que nos Estados Unidos já existiam iniciativas dessa natureza, que desenvolviam ações voltadas para a inclusão de minorias no mundo empresarial. Percebeu que na sociedade brasileira não havia nada parecido e que isso aconteceria em pouco tempo. Sua sugestão de que se criasse algo assim chegou até minha sócia. Nesse momento, acreditaram que eu era a pessoa certa para tocar o projeto e desde então seu desenvolvemos e consolidação tem sido um dos meus desafios. Definimos a missão da *Plural* de forma bem objetiva: inserir profissionais negros em áreas estratégicas do mercado de trabalho. Ou seja, trata-se de apoiar para que eles cheguem aonde não tinham chegado. Não tinham chegado ainda, mas querem chegar. Encontramos muitas dificuldades pra cumprir esse papel. Era comum, por exemplo, irmos a uma universidade conversar com a coordenação de estágio, solicitando que divulgassem anúncios de recrutamento de profissionais negros e encontrarmos resistências. Diziam que não podiam fazer aquilo, pois estariam discriminando os demais alunos. Hoje já não há mais essa recusa. Olha só como mudou; e faz pouco tempo, cerca de seis anos. Em minha opinião tem algo que está por detrás de toda essa questão. É o seguinte: o movimento negro no Brasil, desde os anos 1930 vinha denunciando a existência de desigualdades entre negros e não-negros, que se expressavam inclusive no mercado de trabalho. Mas naquela época aconteceu algo que se estendeu até a década de 1990: por algum motivo o movimento negro não era ouvido. Ou talvez fosse ouvido, mas não compreendido, sendo interpretado como um grupo que legislava em causa própria, ou que tinha mania de perseguição... Não me considero uma militante, mas tive uma passagem pelo movimento negro. Participei de uma experiência que surgiu de um grupo estudantil multidisciplinar, com alunos de várias universidades. A gente discutia muito sobre a importância da educação para o desenvolvimento do negro. Depois cada um foi avançando em sua trajetória profissional e o grupo acabou. Mas minha consciência se fortaleceu ali, naquela experiência; e isso eu trouxe para a *Plural*. Mas também trouxe outras coisas: eu me formei em economia, o que me deu abertura pra dinâmica do mercado, pra compreensão do mundo empresarial, me fez uma pessoa bastante empreendedora. Por consequência a *Plural* tem uma postura muito positiva e talvez isso nos proteja na relação com as empresas. Falo isso porque quando você trata da questão do negro, existe muita mágoa. O negro foi muito discriminado e diria que continua sendo. Então, os militantes cobram muito, têm um discurso do tipo: “Nós fomos

massacrados, exigimos reparações”. Não seguimos essa linha. Nosso olhar é para a solução: “Precisa fazer? Então vamos fazer!”. Nosso *slogan* é: “*Diversidade na prática*”. Ademais, eu vim do movimento negro, mas fiquei atenta às suas transformações. Houve uma fase em que o movimento se organizava em torno da denúncia, do protesto. Depois veio a época da reivindicação. O momento atual é de conquista, de empoderamento. Isso no meu caso se traduz assim: acredito no mundo empresarial e penso que os negros têm que ocupar posições estratégicas nele. Trata-se para mim de algo tranquilo, não vivo conflito em função disso. Conheço os dois lados. Então assim: se as empresas entendem de números, trago números. Mas também coloco a pergunta: o que está por trás desses números? Aí entra toda a história do movimento negro, percebe? Meu argumento é o seguinte: temos um problema racial no Brasil, mas também temos como solucioná-lo. Então procuro apontar alternativas de solução. Faz toda a diferença apresentar propostas. É dessa forma que trabalho. Falo do racismo como um processo que a sociedade construiu e do qual a empresa participou. Mas passo à questão: o que se pode fazer agora? Isso de uma maneira tranquila, porque sou enfática, sem ser agressiva. E as empresas entendem. Consultoria, por natureza, é isso, não é mesmo? Seja em diversidade, seja em finanças, ou na área que for ela leva pro cliente um conhecimento que este não tem. E esse conhecimento deve ajudar não a plantar um problema, mas a identificar saídas. Pensando assim, considero que estou no lugar certo, pois consigo aliar essas coisas todas em razão da minha formação.

Daniel: Eu trabalhei numa multinacional americana onde coordenei um projeto social voltada para a inclusão de jovens negros no mercado de trabalho. Por ocasião dessa experiência, fui conhecer a matriz nos Estados Unidos. Percebi que lá havia muitas iniciativas de diversidade. Aliás, como em qualquer grande empresa daquele país. Gostei muito do que vi, mesmo considerando ser necessário fazer adaptações para a realidade brasileira. Quando voltei, isso no final dos anos 1990, constituímos aqui no Brasil um comitê de valorização da diversidade; já usando esse termo, diversidade, mas procurando ressignificá-lo. Mais tarde fui demitido, meu chefe não era muito simpático a essas iniciativas. Porém, aquela experiência com jovens negros tinha se tornado de certa forma uma referência no mundo empresarial. Então criei a *Sustentável*, uma empresa de consultoria. A questão da diversidade passou a ser central na minha atuação como consultor, em função de convites que recebi de algumas empresas para ajudá-las na estruturação de suas ações nessa área. O primeiro deles foi feito pela Matrix, em 2001. Esses convites foram quase que um desvio de rota. Não estava com nada disso na cabeça, nem tinha esperança que a diversidade se tornasse algo relevante pro mundo empresarial. Mas a Matrix investiu muito no programa e se tornou *benchmark*. Por isso terminei recebendo novos convites. Acredito que essas demandas foram crescendo porque os executivos das grandes empresas pararam de filtrar os programas de diversidade que vinham dos Estados Unidos e da Europa. Antes eles diziam assim: “No Brasil não há discriminação, aqui todo mundo convive bem”. Essa visão foi se modificando. Passaram a enxergar que existiam problemas e começaram a desenvolver algumas iniciativas. Não sei bem como se deu essa virada, estou tão dentro dessa história... Mas percebi que a sociedade começou a ter mais consciência da existência do problema racial. E o mundo empresarial

também. Vejo como um marco importante o lançamento pelo Instituto Ethos de um manual sobre diversidade. Isto ajudou a quebrar resistências e ampliar o espaço de discussão sobre essas questões no âmbito dos negócios. Também tem outra coisa: os movimentos sociais se aproximaram mais das empresas, o próprio movimento negro. Em resumo, diferentes vozes começaram a falar do mesmo tema e então ele passou a ter mais visibilidade. Aqui entra outra face da minha trajetória que é importante, pois me ajudou a escutar parte dessas vozes. Quando era adolescente, participei de um grupo de jovens da religião católica engajados em trabalhos comunitários. Lembro que no meu caso a ação se localizava no centro de São Paulo, sendo voltada pra população de rua. Uma coisa desse período que me marcou muito foi o fato de ter me aproximado da Igreja do Rosário dos Pretos. Então nessa época, final dos anos 1970, presenciei a fundação do Movimento Negro Unificado. Estava na escadaria do Teatro Municipal, com Abdias do Nascimento à frente, quando do lançamento do MNU. Ficou claro pra mim que a discriminação racial no Brasil é cruel. Vivi isso com a minha turma. Eu não era parado pela polícia quando estava com algum amigo negro, mas eles eram. Existia diferença no tratamento que recebíamos. Na procura de emprego, eu sempre tinha mais facilidade. Ao vivenciar isso, fui entendendo que havia algo além da questão de classe. Comecei a achar bobagem dizer que o problema é social, que se resolvermos a questão da pobreza, o racismo desaparece. Desde então os meus ouvidos ficaram abertos pra fala que denuncia o racismo. Nunca dei as costas a essa realidade. Meu grande desafio passou a ser ajudar as empresas a assumirem sua parcela de responsabilidade no enfrentamento desse problema. Fui percebendo que pra elas o mais doloroso é reconhecer que há um problema. Porque se existe racismo no Brasil e se ele se expressa na desigualdade de oportunidades abertas para brancos e negros no mercado de trabalho, então a empresa precisa admitir que tem responsabilidade nisso. Mas esse reconhecimento de que somos um país racista é duro para qualquer brasileiro, por causa do mito da democracia racial. E não é diferente pras lideranças empresariais. É por isso que não bato de frente quando as pessoas nas organizações me falam assim: “Aqui não temos problemas raciais”. Sei que é a forma que encontram pra dizer que não aceitam o racismo. Só que essa posição, na prática, serve apenas para escamotear as desigualdades. Precisamos desconstruí-la. Eu vejo assim: o racismo está presente nas empresas e deve ser enfrentado com medidas concretas. Mas ao denunciarmos sua existência, é fundamental construir um horizonte, apontar soluções. Essa é minha postura e dentro das empresas ela encontra uma grande acolhida. Então minha trajetória me colocou numa zona complexa, onde se misturam consultoria e uma causa. É complicado. Escolhi colaborar com as empresas, ajudá-las a desenvolverem programas de relevância social. É um campo de atuação.

As experiências desses três sujeitos são distintas, cada um deles construiu um percurso singular até tornar-se consultor. Mas suas narrativas apresentam aspectos em comum. Elas evidenciam a influência que a cultura transnacional de negócios exerceu nas decisões que tomaram de fazerem consultoria em diversidade. Multinationais americanas aparecem nos três relatos. A partir de seus contatos com essas organizações,

eles operaram uma tradução das experiências estado-unidenses para a realidade brasileira. E nessa operação perceberam a necessidade de outra translação: reciclar o discurso do movimento negro para a linguagem de negócios. Ou seja, traduziram parte da agenda social e política contemporânea nos termos de uma tecnologia gerencial. A atuação deles como tradutores foi possível graças aos trânsitos que empreenderam entre esses dois mundos. Falam duas “línguas” e este capital permitiu que delimitassem pra si um campo de atuação: ajudar as empresas a responderem à pressão feita pelo movimento negro. Reconhecem a importância da luta anti-racista e ao mesmo tempo consideram suas escolhas profissionais como legítimas. Isso não significa, no entanto, que não enxerguem seus limites. As análises que fazem das iniciativas de diversidade das empresas é uma prova disso.

Todos apontaram que as organizações ainda não estabeleceram conexões claras entre a diversidade e as estratégias de negócio. Daniel afirmou que, em seus trabalhos, aconselha os gestores a levarem em consideração a diversidade no momento de tomar decisões, sejam aquelas referentes às equipes de trabalho, sejam as relativas a produtos ou a fornecedores; enfim, que tenham em mente a importância dessa dimensão em suas ações. Todavia, acredita que seus conselhos ainda não são colocados em prática. “Não vejo as empresas falarem assim: ‘Operamos no Brasil, onde os negros representam quase 50% da população, portanto temos que incorporar a diversidade racial em nossas estratégias’. Talvez seja uma tendência para o futuro”, ponderou. A posição de Manoela vai nessa mesma direção. Ela considera que as empresas que atuam no país estão muito distantes da incorporação a gestão da diversidade em todo seu potencial. “A gente ainda está discutindo se somos ou não racistas, se existem ou não desigualdades raciais, se vamos criar programas específicos para negros, esta tem sido a discussão no mundo empresarial brasileiro”.

A visão de Luciana não destoia das demais. “Acho que o nosso discurso está ficando mais bonito. Quando ouvimos as empresas falarem das suas iniciativas, pensamos: ‘Legal!’. Mas na prática ainda fazemos muito pouco, muito pouco”, apontou. Relatou duas experiências pessoais que a levaram a enxergar as coisas dessa forma. A primeira diz respeito a uma das empresas mais celebradas dos Estados Unidos em matéria de diversidade. Uma pessoa do RH lhe convidou para dar uma palestra por ocasião do dia internacional da mulher. Não pagaram pela sua participação no evento que realizaram e

também não lhe receberam como deveriam receber uma profissional que se dispôs a contribuir gratuitamente com os debates. Um ano mais tarde, alguém da matriz nos EUA a quem conhecia lhe falou que tinha lido no relatório global da empresa a informação que ela havia feito um trabalho na filial Brasil. Sua relação com a companhia se resumira àquela palestra, algo bastante pontual. Isso lhe deixou não só aborrecida, como preocupada. As pessoas da sede mundial achavam que ela era a consultora em gestão da diversidade para o Brasil! Se as iniciativas da empresa no país não avançassem, questionariam sua competência. A segunda experiência se passou numa multinacional do setor comercial que atua no varejo. Por ocasião da Semana da Consciência Negra, dirigentes da organização lhe chamaram pra conversar. O encontro lhe pareceu interessante. Ela deu algumas sugestões de como poderiam realizar um evento comemorativo. Ficaram de lhe dar uma resposta. O cenário parecia favorável. Alguns dias mais tarde um representante da empresa fez contato. Comunicou-lhe que haviam decidido não contratá-la para a palestra. Disse-lhe que na realidade julgaram mais prudente não convidar nenhum palestrante negro, pois não queriam levantar bandeira. Depois ela ficou sabendo que o evento foi aconteceu; contrataram alguém para fazer a palestra, tiraram fotos, incluíram no relatório anual. “Chegam ao ponto de ter receio de convidar um palestrante negro, entende? E têm muitos profissionais negros que falam muitíssimo bem sobre diversidade. Você não pode tê-las palestrando nas empresas? Tem que ser um palestrante branco? Levantar bandeira de que? Fiquei me colocando essas perguntas. Não me deram maiores esclarecimentos”, desabafou. “Então, é assim: nosso discurso é lindo, mas a gente não faz grandes coisas. As empresas colocam alguém para coordenar as iniciativas de diversidade, mas não existe cargo, nem programa, nem plano de ação, muito menos avaliação dos resultados. O que se faz é realizar alguns eventos internamente, patrocinar outros e então mostrar muitas fotografias. Nada concreto em termos de resultados para os negócios”, avaliou ela.

Mas se estes consultores concordavam que as empresas que operam no Brasil ainda não incorporaram a diversidade em suas estratégias de negócio, a que atribuíam a decisão delas de investirem em programas dessa natureza e mais especificamente em ações voltadas para a população negra? Trouxe essa questão para nossos diálogos. A influência das matrizes, o fato de o tema fazer parte da agenda de debates no espaço público nacional e transnacional, sendo objeto de intervenção por parte do Estado e das organizações internacionais como a OIT foram algumas razões apontadas. Entretanto,

nenhum deles fez referência espontânea à ação contra os bancos ajuizada na Justiça Trabalhista pelo MPT em resposta à demanda do movimento negro. Recuperei brevemente o que havia acontecido e os convidei a refletirem sobre o conflito. Todos estavam bem a par dos acontecimentos. A narrativa de Manoela apresentada abaixo é elucidativa nesse sentido.

Eu tinha até esquecido disso! É verdade! De fato, houve inclusive um Termo de Ajuste de Conduta. Tudo isso em razão da reivindicação do movimento negro. Daí o Ministério Público deu aos bancos um prazo para que revissem suas práticas, o que em outras palavras queria dizer desenvolver ações de diversidade, contratar pessoas negras, do contrário pagariam multa. Isso acabou acelerando as iniciativas das empresas nessa área. Mas se você for perguntar para seus representantes, eles vão dizer que não, que os programas de diversidade não têm absolutamente nada a ver com essa questão política. Vão dizer que são uma empresa preocupada com as pessoas, que a diversidade faz parte dos valores organizacionais, da estratégia de negócios. Mas teve sim a pressão do movimento negro, seja diretamente com essa história da ação ajuizada pelo MPT, seja indiretamente por meio da Conferência Mundial contra o Racismo, quando levaram a discussão sobre as desigualdades raciais no Brasil. A Conferência de Durban foi realmente muito importante, a partir dela os programas de diversidade nas empresas ganharam velocidade. E houve impacto na atividade dos consultores. Percebi isso, porque na questão do Ministério Público, por exemplo, eu inclusive me favoreci da tensão que foi criada. Hoje já nem falo mais sobre isso, mas naquele momento entrava nas empresas com essa abordagem. E elas ficavam atentas, ainda que se colocassem sempre na retaguarda, com argumentos do tipo: “Nós te chamamos porque temos a preocupação de melhorar nosso ambiente interno”. Dificilmente diriam que é porque queriam se safar de uma possível ação pública. Jamais assumiriam isso. Mas o peso dessa pressão externa foi evidente

Daniel também revelou uma percepção clara da relação entre as reivindicações do movimento negro e as iniciativas de diversidade das empresas. Ele vê o conflito de maneira positiva, na medida em que representa uma pressão que leva as empresas a responderem às demandas da sociedade. Todavia, questiona a qualidade dessa resposta.

Uma coisa é a pressão da sociedade. Acho ótima, importantíssima. Mas é preciso avaliar como essa pressão funciona. Essa via de acionar judicialmente às vezes acelera o movimento das empresas. Mas considero meio artificial o que aconteceu. E sem continuidade. Por exemplo: monitorar o que os bancos estão fazendo, ou dizendo que estão fazendo, não vejo ninguém fazendo isso. Então fico me perguntando sobre a consistência disso. Eu acredito muito mais nesse trabalho de formiguinha, ainda meio marginal, do Banco Alfa, da Matrix, do Banco Beta, que está meio adormecido, mas onde a discussão sobre diversidade está presente.

Acredito mais nesse trabalho do que nas respostas do tipo Censo da Diversidade no Setor Bancário, que é algo paralelo ao que já vinha sendo feito. Não que eu considere isso uma pura coisa de marketing, hein! Mas foi assim: para dar uma resposta. Quando você olha dentro das empresas, fica a pergunta: o que realmente mudou?

Luciana não foi exceção. Ela também percebeu com clareza as conexões entre a pressão do movimento negro e as iniciativas de diversidade corporativa. Pra ela, as reivindicações fizeram o Ministério Público agir e então os bancos foram obrigados a se movimentar. Porém, em sua opinião, isso não provocou uma mudança real nessas empresas. Sua sensação é que ocorreram mais “alterações de fachada”. É a vivência relatada a seguir que lhe leva a ver as coisas dessa forma.

Uma vez fui chamada na Matrix pra conversar. Isso já faz muito tempo. Estavam desenvolvendo um projeto que visava colocar jovens negros universitários pra estagiar na empresa. Pretendiam reforçar o inglês deles, desenvolver a postura própria do mundo corporativo, essas coisas. Aí a profissional do RH que me recebeu falou assim: “Olha, não nos interessa se a pessoa está pronta emocionalmente ou não, eu tenho uma meta pra cumprir até o final do ano”. Já não me lembro bem os números, mas era uma coisa tipo assim: “Preciso colocar aqui dentro 300 e tantos estagiários negros”. Isso foi em 2006. Tinha aquela história do Ministério Público, que havia feito um inquérito civil nos bancos para avaliar quantos negros havia no quadro de pessoal. A coisa tinha ido parar nos jornais. Foram publicadas matérias que diziam que o sistema bancário brasileiro era racista. Depois daquilo, eles tentaram começar a contratar mais gente negra. E ela me disse: “Precisamos botar 350 estudantes aqui dentro, têm de ser negros. Seria legal se você pudesse me trazer 700 hoje”. Ou seja, já era uma coisa que tinha sido passada pra ela, não é? E teve mais. Ela falou também: “Seria legal que esses 700 estudantes tenham uma bagagem maior do que aquela que estou pedindo, porque assim eu tenho uma desculpa pra falar com o gestor que vai absorvê-lo”. Essa pessoa era líder de diversidade, se ela precisa de uma desculpa pra falar com o gestor pra que ele absorva um estagiário negro, ela está com problema. Foi uma conversa super chata. No final das contas a gente se desentendeu, porque o pedido dela era absurdo. Mas, o que ficou para mim, além do mal-estar daquele momento, foi o seguinte: em que ambiente vai chegar esse jovem negro? Num ambiente que precisa de uma desculpa pra sua absorção? De repente o gestor com quem esse jovem vai ser alocado é uma pessoa legal e a experiência pode ser boa. No entanto, no geral a organização não está pronta para a iniciativa. Essa é a minha maior preocupação: como é que as pessoas ficam ali dentro? Então eu penso assim: tudo bem! Deu um resultado, mas esse resultado pode se tornar algo negativo se a empresa não estiver preparada.

A preocupação de Luciana é corroborada por Daniel. Ele apontou que a decisão foi tomada de cima pra baixo. Os profissionais de RH estavam buscando amadurecer o tema quando veio a ordem da presidência dos bancos: “Precisamos fazer alguma coisa urgente!”. “Daí surgiram, à toque de caixa, programas de *trainee* pra afro-descendentes”, apontou. “Como tem dinheiro, a ‘solução’ foi produzida imediatamente” completou. Tudo muito limitado, em sua opinião. “Vejo essas ações de forma tão crítica! Não foram pensadas dentro dos comitês de diversidade. Foram respostas apressadas e artificiais à acusação de que os bancos são racistas. É correto o movimento negro pressionar. E você tem que responder na rapidez que o movimento reivindica. Contudo, ao ser rápido, às vezes se é superficial, nem sempre a resposta é tão verdadeira como a construção que vinha acontecendo”, ponderou. Daniel afirmou ainda que, sendo uma empresa mais madura no que se refere à gestão da diversidade, “A Matrix trouxe para o seu Comitê de Diversidade alguma discussão sobre o que estava acontecendo na Febraban”. Mas se alguma discussão chegou ao Comitê de Diversidade, quase nada chegou ao Comitê de Negros. Conforme descrito no capítulo anterior, as conversas a esse respeito realizadas neste coletivo não possuíam transparência. Era como se houvesse um segredo escondido, guardado a sete chaves. Todavia, ao final do trabalho de campo na empresa, realizado na verdade em paralelo à etnografia dos embates sobre a questão racial no espaço público, procurei trazer o tema à tona em entrevistas que fiz com gestores e com jovens que participavam do Comitê de Negros. As nossas conversas são apresentadas no próximo capítulo, no qual o caso Matrix é revisitado à luz do contexto *societal* aqui descrito, mas também das respostas que foram dadas a esse contexto por outras organizações.

Capítulo 7- De volta à Matrix, ou a autonomia da organização: *a segunda geração de executivos negros*

O capitalismo tem mostrado, pelo menos temporariamente, possuir uma lógica de reprodução, digamos, mutante. [...] Pouco importa produzir novos vaticínios: já constatamos sua falibilidade. A antropologia tem contribuído enormemente com seus relatos etnográficos e com sua bagagem conceitual para a compreensão dos encontros etnográficos.
(Guilhermo Ruben, 1995: 85-86)

As análises dos processos de introdução e de utilização efetiva de novas tecnologias nesta ou naquela organização mostram abundantemente a que ponto as características e as capacidades do sistema humano em questão definem [...] o sucesso e a exploração das potencialidades de uma solução técnica.
(Erhard Friedberg, 1997: 342)

A reflexividade e a vontade são estritamente dependentes, ao mesmo tempo, do contexto histórico, que pode suscitá-las ou ao contrário inibi-las; e do indivíduo, que pode se colocar em questão, buscando se tornar autor de uma história a construir.
(Vincent de Gaulejac, 2009: 127)

Em um artigo pioneiro, dedicado à apresentação de uma metodologia de análise do diálogo que se estabelece entre o empresário nacional e o mundo globalizado, o antropólogo Guilhermo Ruben (1995) chamava a atenção para a capacidade de transformação do sistema capitalista. Ele sugeria que a compreensão de sua nova configuração em um contexto transnacional deve prescindir de profecias, que muitas vezes produzem pouco mais que erros e enganos. O entendimento pode, entretanto, ganhar em complexidade ao se atentar para a especificidade dos encontros etnográficos. Num livro que constituiu uma das referências centrais da sociologia das organizações francesa, Erhard Friedberg (1997) afirma que as análises dos processos de implementação de novas tecnologias gerenciais pelas empresas demonstram que as características específicas de cada organização ditam o êxito e o aproveitamento das capacidades de realização de uma técnica. Estes são os meus pontos de partida aqui para examinar as respostas dadas tanto pela Matrix quanto por outros bancos ao contexto *societal* descrito no capítulo anterior, a fim de pensar as possibilidades e os limites que se colocam aos indivíduos que constituem a segunda geração de executivos negros no desenho das trajetórias profissionais e na construção de si mesmos como sujeitos.

De volta à Matrix

Paula é a assistente de Tatiana (gestora de RH), que havia ingressado na Matrix por meio do programa *Jovens Executivos*. Perguntei a Paula o que, em sua opinião, leva as empresas a desenvolverem programas de diversidade. Em sua resposta ela destacou duas razões como sendo as principais. Uma das razões é a convicção. “Existem empresas que realmente acreditam nesta causa. São organizações em que o presidente está comprometido com a diversidade”, destacou. A outra razão é a imagem. “Nos dias de hoje, a empresa que afirma desenvolver programas de diversidade possui um diferencial no mercado”, ponderou. Entre as duas situações, a das empresas que de fato consideram que desenvolver programas de diversidade é “o certo a fazer” e a aquela das organizações que desenvolvem programas dessa natureza, motivadas unicamente pela reputação no mercado, Paula reconhece que a segunda é a mais comum. “A diversidade está na moda, a diversidade racial também. As empresas desenvolvem seus programa muito por isto”.

Ela não deixa muito claro em sua resposta o que leva a diversidade e a questão racial a “está na moda”. Mas a julgar pela sua avaliação de que as empresas que desenvolvem programas de diversidade em razão da preocupação com a imagem vêm nestes programas uma estratégia para conquistar diferencial no mercado, é à sensibilização dos consumidores para essa questão que explicaria isso. Não havia na sua fala sinais de uma compreensão do mercado como algo mais complexo, construído pelas demandas dos diversos segmentos sociais e pela regulação governamental. A pressão do movimento negro sobre as empresas não aparece espontaneamente em sua análise das razões que levam as empresas a desenvolverem programas de diversidade. Questionei-a então a esse respeito, trazendo pro nosso diálogo a ação ajuizada na Justiça Trabalhista pelo Ministério Público do Trabalho. O eixo da sua reflexão se deslocou então. “Esse movimento das empresas em torno da diversidade é sim uma resposta às pressões sociais. Sem isso, ele seria mais lento ou talvez nem acontecesse, já que no Brasil se diz que não existe preconceito, que não há discriminação racial...”. Ela deu um exemplo concreto para sustentar o seu ponto de vista. “Se José Vicente não tivesse sentado à mesa com Paulo Cardoso para falar a respeito, não teriam entrado 40 jovens negros na Matrix por meio do programa de *trainees* afro-descendentes. Isso é um fato”, destacou.

Ainda que ressalte claramente o papel da pressão dos movimentos negros no movimento das empresas em torno da diversidade, destaca a ONG que assumiu uma postura conciliadora face ao conflito. Não desconsidera a importância da ação combativa. “Em alguns momentos uma postura mais de luta é necessária. Todavia, acredita que a estratégia do diálogo é mais efetiva. “Quando você senta pra conversar com alguém, de forma pacífica, mostrando historicamente uma situação e tentando pactuar algumas ações; quando você a considera não culpada pelo que passou, mas responsável pelo que pode ser feito, penso que o encaminhamento flui de forma mais interessante, consegue-se a inclusão com mais facilidade”.

A leitura de Paula sobre o conflito entre o movimento negro / MPT e os bancos não é muito diferente daquela construída por outras pessoas situadas no mundo corporativo que entrevistei (consultores, gestores de RH e lideranças empresariais). Há um padrão que se repete nesta leitura: a) não mencionar espontaneamente este conflito; b) quando interpelado a falar sobre ele, reposicioná-lo em uma “agenda positiva”. Mas a leitura de Paula era um pouco mais matizada. Isto talvez se deva ao fato de, como aponteí acima, ela ser jovem e negra. Por ser jovem e estar há pouco tempo na Matrix, pode ser que não tenha internalizado completamente o discurso dominante na empresa sobre o programa de diversidade. Por ser negra, talvez viva contradições ao ter que se equilibrar entre a construção da trajetória profissional e a atuação como assistente da gestora de RH que acompanha o Comitê de Negros. Levanto essa possibilidade porque, se referindo aos programas de diversidade implantados pelas empresas, Paula ponderou: “Acho que ainda há muito a se fazer. Esses programas contribuem para o desenvolvimento da nossa carreira, abrem espaço para que tenhamos uma oportunidade, não diria igualitária, mas uma chance maior de inserção no mundo corporativo, algo que há alguns anos atrás não era possível. Mas existem várias barreiras. Falo isso a partir da minha própria experiência. Todos os estagiários que entraram na Matrix na mesma época que eu, mas não a partir do programa *Jovens Executivos*, foram efetivados em posições hierárquicas superiores à minha. Alguns deles já receberam três promoções. Então, assim: vejo que muitas coisas ainda são faz de conta. Tipo: faço de conta que te tolero, faço de conta que te respeito da mesma forma que a outro profissional. Mas não é bem assim, tem muita coisa para avançar nos programas de diversidade das empresas. Existem muitas questões que precisam ser colocadas na mesa de forma realmente transparente, mas ainda falta vontade de debatê-las abertamente a fim de encontrar soluções”. Essa

questão dos limites, que ela apontou nos programas de diversidade das empresas em geral, e da Matriz em particular, reapareceu quando falamos do Comitê de Negros. Perguntei-lhe se não considerava que este deveria ter mais autonomia para encaminhar suas discussões, se não se tratava de um coletivo muito tutelado pela área de diversidade do DRH. Sua resposta foi a seguinte:

Existe realmente isso. Quando eu conduzia a reunião, sempre falava aos membros do Comitê o seguinte: “Gente, estamos numa empresa que abre espaço para um Comitê de Negros. São vocês que têm que definir a pauta, que cuidar da ata”. Mas assim: a relação foi criada desde o início. Na construção do Comitê tinha que cortar o cordão umbilical e isso não foi feito. A responsabilidade é então das duas partes, tanto da área de diversidade, quanto dos próprios participantes do coletivo. É uma pena, porque o Comitê precisa realmente ter opinião e força própria, são seus membros que devem fazer sua condução. Mas isso de fato não acontece hoje. Até a forma de..., até a posição que as pessoas sentam nas reuniões é reveladora. Quando os representantes da área de diversidade do RH sentam aqui e os outros ali, já há uma mensagem implícita: “Olha, eu [RH/diversidade] vou conduzir, vocês são ouvintes”. Desde que comecei a participar do Comitê, sempre levantei esses pontos e disse o seguinte: “Gente, não é assim, vocês têm que falar o que pensam realmente”. Talvez por eu ser mais jovem, estar mais próxima deles, conseguiam se expressar de forma mais tranquila quando conversavam comigo. Acredito que precisamos rever as responsabilidades. A gente, como área de diversidade do DRH, deve apoiar e não levar tudo pronto: pauta de discussão, ações a serem desenvolvidas, toda a agenda enfim. Isto deve ser papel do Comitê. Ele deve ter existência própria. Sempre bato nessa tecla e falo assim: “Não é para vir como ouvinte, é para vir como participante. São vocês que têm que construir..., somos nós que temos que construir esse Comitê. Não sou eu, nem é Tatiana. Nesse momento a posição está com Tatiana, mas isso não é estático”.

Essa narrativa é plena de ambigüidades. Paula se apresenta com membro do Comitê de Negros, mas também como funcionária da área de diversidade do DRH. Fala do coletivo utilizando a primeira pessoa do plural, “somos nós que temos que construir esse Comitê”, no final dessa passagem; mas também se refere a ele na segunda pessoa do plural, “são vocês que têm que criar a pauta, que cuidar da ata...”, ao iniciá-la. Pertencer ou não pertencer a este coletivo? Eis a sua questão. Um dilema difícil, pela situação em que se vê colocada. Vale notar que a frase “somos nós que temos que construir esse Comitê” está precedida por “são vocês que tem que construir...” e sucedida por “Não sou eu, nem é Tatiana”. Ela está numa posição liminar entre o coletivo de jovens negros (nós/vocês) e a área de diversidade do RH (eu/Fernanda). Encontra-se em dois lugares, ou melhor, entre dois lugares. Ademais, ao assinalar que a responsabilidade por aquele estado de coisas é das duas partes, ela não toca na questão do poder, da assimetria que marcava a relação entre os membros do Comitê e a área de

diversidade do DRH. E essa assimetria era patente. Retomando a metáfora do cordão umbilical utilizada por Paula, diria que tudo se passa como se ela quisesse que o próprio bebê cortasse o cordão. Sei que agora faço eu dessa metáfora é perigoso. Pode sugerir uma profunda infantilização dos membros do Comitê, incapazes de se posicionar no jogo organizacional. Uma sugestão dessas não encontra sustentação no modelo interpretativo que construí para levar a cabo esse trabalho. Afinal, como apontei no primeiro capítulo, todo ator (individual ou coletivo) que participa da dinâmica das organizações possui sempre alguma margem de liberdade. O que quero frisar é apenas que neste caso essa margem era bastante restrita. Voltarei a esse ponto mais adiante. Por hora, gostaria de seguir apresentando as posições de Paula. A ambigüidade que marca sua posição é evidente também na apreciação que faz da saída de Renato e da posse de Carol como líder do Comitê, numa eleição que, no mínimo, não possuiu transparência²¹⁹.

Eu acho que foi uma eleição conduzida, porque... Tatiana tinha uma proximidade muito grande com Renato, que era o líder do Comitê. Ela chegou a conversar com ele pessoalmente em outra reunião em que estiveram juntos. Então, eu acho que..., não sei... Não sei por que motivo essa questão da eleição não foi levantada na reunião anterior. Nesse período, eu estava começando a participar do Comitê se não me engano. Então assim: o motivo de não se ter discutido a eleição antes? Talvez até pela falta de organização do Comitê... Mas eu não sei..., não sei qual foi..., qual a intenção de fazer a eleição fechada, sem que você pudesse participar, não me recordo. Porém, vale lembrar que existe uma estrutura maior que o Comitê. Tem a Fátima, nossa diretora de RH, que é a pessoa que manda, que conduz o programa de diversidade como um todo. Ou seja, têm definições que de fato não..., têm algumas coisas que são meio que impostas, são colocadas de uma forma e são feitas dessa forma, existem situações desse tipo.

Se a leitura de Paula do programa de diversidade da Matrix, do seu Comitê de Negros e da eleição que retirou Renato da liderança do coletivo é plena de ambigüidades, tal não é o caso da apreciação de Tatiana. Mais antiga na empresa, ela parece já ter internalizado o discurso sobre a diversidade dominante na companhia. Ademais, embora mestiça, não se apresenta como negra ou parda, o que talvez lhe isente de contradições como as que aparecem na fala de Paula. Vejamos abaixo como ela conta o surgimento do programa de diversidade da Matrix e suas ações relativas à questão racial.

²¹⁹ Transparência cuja ausência nos programas de diversidade das empresas, inclusive no da Matrix, ela lamentou, quando afirmou que “existem muitas questões que precisam ser colocadas na mesa de forma realmente transparente”, esclarecendo em seguida que, no entanto, “ainda falta vontade de debatê-las abertamente”.

Foi no início dos anos 2000 que a Matrix começou a sua jornada de diversidade por inspiração do presidente, Paulo Cardoso. Ele acreditava que a diversidade seria um diferencial competitivo, traria melhores resultados para o negócio, uma vez que a empresa refletiria em seu quadro de pessoal os diversos segmentos que compõem o mercado. Já nessa época formou-se um Comitê de Diversidade. Hoje a diversidade é uma realidade dentro da Matrix, faz parte do seu DNA, é algo que permeia toda a empresa, desde o presidente até o porteiro. No caso específico da questão racial, fizemos um avanço grande. Saímos de cerca de 9% de funcionários negros em 2005 para 13,8% hoje. O programa *Jovens Executivos* surgiu, porque toda vez que tentávamos incluir um estagiário negro na empresa, até mesmo no programa de *trainee*, sempre ouvíamos queixas do tipo: “Mas eles têm *gaps*, não estão nas faculdades de primeira linha, chegam com uma formação ruim, comparados aos outros estagiários ficam muito aquém”. Daí, em parceria com a Unipalmarens, criamos o programa, que como você sabe prevê uma capacitação complementar à graduação. Dos 50 jovens que começaram o estágio, 41 já foram efetivados. Então são realizações importantes. Mas claro que existem barreiras. Por exemplo: surgiram reações de gestores, tipo: alguns não receberam bem os estudantes, diziam que não tinha perfil, faziam queixas, tudo muito difuso, mas era possível notar que havia um preconceito velado. Tivemos que transferir alguns jovens de área. Sabe quando encontrávamos maior dificuldade? Quando havia mudança de gestor. Por exemplo: fiz um recrutamento, selecionei um jovem junto pra trabalhar com um gestor. Ele admitiu o esse jovem, tudo ótimo, mas depois de dois ou três meses foi transferido. Aí veio outro profissional para gerenciar a área. E ele não estava comprometido, nunca tinha ouvido falar no programa *Jovens Executivos*. Então quando chegava no setor, encontrava um jovem que é fruto de uma ação afirmativa, que demanda maior investimento e atenção. Mas ele não tinha essa sensibilidade, então falava o seguinte: “Como assim oferecer um curso nessa IES para essa toupeira? Não estou acreditando. Esse cara aí vai ter que rebolar na minha mão”. Ouvi coisas desse tipo.

Apesar do seu relato não apresentar as ambigüidades percebidas na narrativa de Paula, não deixa de apresentar contradições. Como explicar por exemplo que esse tipo de postura dos gestores seja encontrada numa organização que possui a diversidade em seu DNA? Mas esse tipo de contradição é mais óbvio. Qualquer aprendiz do campo da socio-anthropologia das organizações sabe que a tendência dos profissionais situados em cargos de comando é reproduzir um discurso oficial. Sendo assim, caberia ao pesquisador exercitar a clássica recomendação de Malinowski (1984): distinguir o dito do feito. Mas havia outras contradições a desvendar. E para isso seria necessário encaminhar nosso diálogo para outras direções. Ao responder a minha pergunta sobre as razões que levam as empresas a investirem em ações dessa natureza, ela acionou o discurso dominante sobre a gestão da diversidade: conquistar vantagem competitiva. Nenhuma referência à pressão do movimento negro. Fiz referência então à ação contra os bancos ajuizada na Justiça Trabalhista pelo MPT. Ela fez as seguintes ponderações:

A discussão sobre diversidade está evoluindo na FEBRABAN e ainda vai crescer bastante. Os bancos se viram atingidos e procuraram se unir em torno da entidade para desenvolver um trabalho nessa linha. Foram criados na FEBRABAN vários programas de capacitação voltados para a diversidade. Existem experiências maravilhosas entre os associados e estamos desenvolvendo um banco de boas práticas. Na questão racial existe um acompanhamento dos indicadores do setor. Todos os gestores de RH levam os seus indicadores e discutimos conjuntamente. Na Matrix nos temos o maior percentual de colaboradores negros. E estamos investindo 50 mil reais em cada participante do programa *Jovens Executivos*. Portanto queremos que eles fiquem na empresa, é lógico. Não estamos investindo neles para os bancos Alfa, Beta ou Gama contratarem. O próprio governo está acompanhando essa questão. Eu pensei que viesse mais cedo, ainda não veio, mas acredito que até o final do Governo Lula vai ser aprovada uma política de cotas para contratação de negros nas empresas, como existe para as pessoas com deficiência. Com certeza! Pelo menos é o que eu acho! Então estamos procurando dialogar com o movimento negro. Agora, por vezes eles complicam as coisas, assumem posturas radicais e afastam as empresas. Deveriam ter estratégias mais estruturadas para entrar em negociação com o mundo empresarial. Alguns já fazem isso, mas outros têm grande dificuldade. Para desenvolver um programa de diversidade é necessário fazer parcerias. Mas é importante escolher bem os parceiros. Então, com o José Vicente, por exemplo, não há problema, porque ele é super político, não é daqueles que criam tensões. O Educafro é essa história do Frei Davi, ele faz..., muitas vezes faz piquetes em frente de agência, é um jogo de cena. A Cida Bento do CEERT é parceira da FEBRABAN, desenvolvemos uma pesquisa juntos. O próprio Helio Santos, já esteve na Matrix, ele tem um trânsito muito tranquilo. Enfim, tanto ele quanto Cida encontram portas abertas.

Em síntese: nas relações com o movimento negro cabe à Matrix evitar aqueles que “criam tensões” e assumem “posturas radicais”. As parcerias devem ser firmadas com os que possuem “estratégias estruturadas” e não “afastam as empresas”. “Negociação”, ao invés de “conflito”, “portas abertas” em lugar de “piquete em frente de agência”, parece-me que ela lê essas relações sobre o signo da domesticação. E a doméstica me parece estar presente também na sua visão sobre o Comitê de Negros. Perguntei-lhe, tal como havia feito com Paula, se esse coletivo não deveria ter mais autonomia. Ela me respondeu com o relato abaixo.

O Comitê de Negros é formado hoje por pessoas que estão começando a carreira. Muitos são egressos do programa *Jovens Executivos*. Então assim: acho que todos os comitês devem ser autônomos. Essa coisa de você ficar pajeando enche um pouco a paciência. É algo que não gosto de fazer. Mas este Comitê ainda precisa de impulso, ainda é um bebê, você precisa cuidar dele, precisa ensinar, precisa... Não é porque é formado por negros, é o tempo de formação do Comitê e a juventude dos seus membros. A gente tenta dar mais autonomia, mas é difícil. É um Comitê muito dependente, em todas as suas ações, se não apoiar, eles ficam perdidos. Sem suporte da área de diversidade do DRH, eles não conseguem..., não conseguem se estruturar. A gente quer chegar numa condição em que o Comitê seja mais autônomo, até porque eu posso não estar aqui amanhã, Paula pode não estar aqui amanhã, mas este coletivo tem que existir. É isso que a gente fala pra eles, mas,

olha, é difícil! Ainda não..., não conseguiram essa libertação da tutela do RH/Diversidade. Isso é uma coisa que a gente não queria, a gente queria ser facilitador. Eu sempre digo pra eles que pelo Estatuto eu sou facilitadora, sou a pessoa que tenta conseguir algumas coisas para o Comitê, dentro do que for solicitado. Mas, por exemplo, a Semana da Consciência Negra. Nós tivemos que fazer, senão não sai nada. Não faz! Como é que a gente vai deixar de realizar um evento na Semana da Consciência Negra dentro da Matrix? Vão cobrar da gente, vão cobrar de mim: “Cadê a Semana da Consciência Negra? Não programaram nada?”.

Tatiana reconhece que a área de diversidade do DRH tutela o Comitê de Negros. Justifica isso não apenas pela juventude de seus componentes. Se não dá maior autonomia àqueles jovens, talvez não seja porque é uma pessoa controladora, mas sim em razão das pressões que sofre pra que eles apresentem resultados. Não quero aqui sugerir uma interpretação ingênua, do tipo: trata-se (ou não) de uma pessoa má, que restringe (ou não) os movimentos dos membros do Comitê. O que pretendo sinalizar é que ela está atrelada ao jogo organizacional, sofre injunção de seus superiores. Não há espaço nessa dinâmica para deixar o Comitê caminhar de maneira mais livre, ou criar condições pra que ele conquiste autonomia. É preciso responder às pressões que vêm da direção da empresa, que por sua vez respondem às reivindicações vindas do movimento negro. Esta espécie de desabafo que marca o final do seu relato encontra eco nas palavras de Paula, sua assistente que, falando da “eleição” que retirou Renato da liderança do coletivo, ressaltou que “existe uma estrutura maior que o Comitê”. E dentro dessa estrutura, Fátima, a diretora de RH, ocupa um lugar destacado. Ela “é a pessoa que manda, que conduz o programa de diversidade como um todo”, apontou; para então concluir que “algumas definições são meio que impostas”. Caberia então saber o que Fátima teria a dizer sobre tudo isso. No final da pesquisa de campo na Matrix consegui entrevistá-la. Nesta ocasião, na medida em que transcorria o diálogo, pude levantar essas questões polêmicas. Vejamos inicialmente como ela narra a história das iniciativas de diversidade da Matrix e sua inserção nela.

As ações de diversidade da Matrix começaram em 2000. Havíamos levantado alguns indicadores, tirado uma “fotografia” da empresa, e percebemos que não éramos tão diversos quanto gostaríamos de ser. Nesse momento, fizemos contato com ONGs que conheciam melhor o tema e tentamos estabelecer parcerias com elas. Conversamos inclusive com algumas lideranças do movimento negro. Mostramos a elas a nossa realidade e dissemos assim: “Nos ajudem a avançar para que possamos ser uma empresa que acolha e valorize a diversidade”. Solicitamos um tempo para que pudéssemos avançar de forma gradativa. O programa de diversidade começou a ser discutido em 2001. O presidente da Matrix, de forma visionária, percebeu que investir em diversidade era fundamental e decidiu colocá-

la no centro da estratégia de negócios da empresa. Criamos então um Comitê de Diversidade, formado basicamente por pessoas dos departamentos de Responsabilidade Social e de RH. Ele funcionou bem por um tempo, mas no decorrer de 2004 perdeu força. Em outubro de 2005 assumi a área de diversidade. Retomei o contrato com um consultor que havia nos ajudado no início da caminhada, para que ele nos assessorasse nesta nova fase. Criamos então um plano de ação e fizemos uma revisão na composição do comitê, a fim de atrair pessoas das áreas de negócios. Eu estava desenvolvendo um trabalho mais técnico quando fui convidada a dirigir a área de diversidade e então pensei: “O que é que estou fazendo com minha carreira? Afinal, o que é diversidade?”. Eu fazia parte do Comitê de Diversidade desde que ele nasceu na Matrix. Estava confortável em lidar com esse tema, mas ele tomava cerca de 30% do meu tempo. Agora queriam que eu me dedicasse *full time* à diversidade! Então antes de aceitar o convite fui conversar com algumas pessoas. Existiam algumas coisas que me traziam certa inquietude, me perguntava, por exemplo, porque ações de diversidade que tinham sido iniciadas em 2000 tinham avançado tão pouco até 2005, mesmo tendo o presidente do banco, o principal executivo de RH e outros diretores como entusiastas. Conversei com algumas pessoas da Matrix. Uma delas era a responsável por diversidade nos Estados Unidos e outra naquela época estava expatriada na Holanda. Lembro que esta última, a Patrícia, me disse assim: “Olha, se você aceitar esse convite, pode não conseguir realizar tudo que a empresa espera, mas com certeza vai fazer muita diferença, pois ainda não há nada concreto na Matrix Brasil, apenas algumas ações incipientes”. Nessa época houve também uma demanda da sede global da empresa, que estava construindo uma plataforma mundial de diversidade. Foi solicitado que as filiais espalhadas pelos vários países definissem planos. Isso também me impulsionou. Percebi que precisávamos falar de diversidade enfocando não só o histórico de desvantagem de determinados segmentos sociais. Tinha que trazer a diversidade pra uma agenda positiva. Esse foi meu principal desafio: falar sobre diversidade de uma forma pragmática e torná-la estratégica para a Matrix. Começamos a usar argumentos assim: um gerente negro pode levar várias pessoas da comunidade negra e empresas lideradas por representantes dessa comunidade a abrirem contas na Matrix. Ele pode alavancar os negócios na sua agência. Outra coisa que vislumbrei logo que assumi a área foi a importância da comunicação. Pensei o seguinte: temos que aproveitar as datas que fazem parte do calendário da sociedade para divulgar o compromisso da Matrix com a diversidade. Realizar eventos no Dia Internacional da Mulher, no Dia da Pessoa com Deficiência, na Semana da Consciência Negra.

A sua narrativa sobre o programa da Matrix não inclui a ação civil pública ajuizada contra os bancos pelo MPT, em resposta às reivindicações das ONGs provenientes do movimento negro. Eu trouxe, entretanto, esse tema pro nosso diálogo, fiz um breve resumo dos acontecimentos e perguntei-lhe o que pensava à respeito. Ela me disse que participou de uma das reuniões da CDHM da Câmara dos Deputados, elogiou o movimento de diversidade iniciado pela Febraban e a sua decisão de realizar o Censo da Diversidade, apontou que os indicadores de diversidade do segmento bancário melhoraram rapidamente desde que a Federação criou a sub-comissão de diversidade em abril de 2006 e fechou suas reflexões com uma comparação. Neste mesmo mês de abril de 2006, proferiu uma palestra num debate sobre valorização da diversidade no

segmento bancário realizado em Curitiba. “Naquele dia”, disse ela, “o Dr. Otavio Brito, do Ministério Público do Trabalho, e os representantes do movimento sindical fizeram uma fala absolutamente negativa com relação aos bancos”. A situação pareceria ter mudado. “Há poucos meses atrás”, me disse ela que me concedera a entrevista no final de 2008, “estive no BNDES para dar uma palestra num evento sobre diversidade e um colega de uma empresa de outro setor, que é reputada pelas ações de diversidade que desenvolve, me disse que reconhecia que os bancos estão bem à frente na gestão da diversidade”. Concluiu sua comparação dizendo o seguinte: “Fiquei pensando: em dois anos o segmento financeiro construiu uma imagem bem mais positiva com relação à diversidade. Isto porque temos respostas para apresentar à sociedade”. Analisando essa frase no contexto da pergunta que lhe fiz e da sua inserção no conjunto das suas reflexões em resposta, acredito poder afirmar que com ela Fátima reconhecia que o programa de diversidade da Matrix era, ao menos em parte, uma resposta às pressões do movimento negro. Mas ainda lhe fiz essa pergunta de forma mais direta. Indaguei se considerava que as reivindicações do movimento negro deram maior velocidade aos programas de diversidade dos bancos. Ela me respondeu o seguinte: “Em relação aos programas de *trainees* voltados para afro-descendentes acredito que sim. O Banco Alfa foi pioneiro em abrir uma turma com 20 jovens e aí outros seguiram o mesmo caminho, a Matriz, o Banco Beta e tantos outros. Hoje são cerca de oito bancos com programas similares. No nosso caso, a primeira efetivação que fizemos de um jovem do programa de *trainees* afro-descendentes foi depois de sete meses! Ao final, dos 50 jovens que iniciaram o estágio, 40 foram efetivados. Isto porque alguns terminaram saindo antes para trabalhar em outras empresas”. Eu estava próximo da explicação do paradoxo que havia encontrado durante a realização da observação participante nas reuniões do Comitê de Negros: a ampliação do número de profissionais negros na empresa, (algo positivo) coexistia com um controle sobre o coletivo exercido pelo DRH (algo negativo). A ampliação do número de negros, no ritmo que se deu, era fruto da pressão do movimento negro. Caberia então encaminhar o diálogo para a outra ponta face do paradoxo. Apresentei-lhe então minha interpretação sobre a baixa autonomia que percebera naquele coletivo e ela me respondeu com o relato abaixo.

Nós precisávamos estabelecer um diálogo com profissionais negros da empresa e estimulamos a criação do Comitê de Negros. Havia na época um profissional negro que se destacava e então o convidamos para ser o líder. Entretanto, dado a sua postura polêmica, ele teve dificuldades de conduzir os trabalhos e então o coletivo

acabou se perdendo. Aconteceu com ele mais ou menos o que se passou com o próprio Comitê de Diversidade: se dissolveu para ser resgatado mais tarde. Hoje, é formado, em sua maioria, por jovens, mas antes não era assim... Eu já tive várias conversas com Tatiana nas quais apontei que ela não pode assumir totalmente a dinâmica deste Comitê. Deve dar espaço para que seus próprios membros façam a coordenação, encontrem seu caminho. Mas às vezes o profissional tem dificuldade pra perceber como deve fazer o trabalho de facilitação. Fica diante de um conflito, principalmente por estar dentro do guarda-chuva do DRH, que tem uma relação de poder com a empresa, numa trilha muito clara. Quando da repaginação do Comitê de Negros, convidei Renato para ser o líder. Em um dos primeiros eventos que fizemos na Matrix por ocasião das comemorações da Semana da Consciência Negra, ele havia me perguntado se fora chamado a participar por ser negro. Quando lhe disse que sim, ele me falou que passava a acreditar então nas ações de diversidade da Matrix, pois o ser negro era visto como algo positivo pela empresa. Isso me levou a apostar nele. Depois tive conversas com Tatiana. Ela tinha um embate com Renato, questionava muito a sua liderança. A minha posição era muito a de tentar intermediar esse conflito. Mas também precisava cobrar resultados. Então chamei Tatiana e Paula e disse assim pra elas: “Olha, vocês têm que moderar a participação no Comitê de Negros, mas precisam apresentar resultados, porque também se forem deixar os membros do comitê por si mesmos...”. Então acho que é por aí, a gente tem que levar em consideração o estágio de maturidade de cada comitê, avaliar quando é necessário avançar ou regredir, dar mais espaço ou menos espaço. Isto porque às vezes você vê as pessoas sem o resultado esperado na velocidade que ele precisa aparecer.

Sua resposta era muito significativa. O DRH controlava e tutelava o Comitê de Negros. Ele não podia ter a sua frente um profissional crítico e polêmico, como fora Claudio, cujas posições a esse respeito apresentei no primeiro capítulo. Mais adequado seria ter gente mais jovem. Porém, também precisava dar resultados, afinal a empresa estava sendo pressionada pelo movimento negro e deveria melhorar o percentual de afro-descendentes em seus quadros, realizar eventos em datas comemorativas, enfim o Comitê deveria gerar impacto. Isso explicava inclusive a pressão a que tanto Paula quanto Renata fizeram referência. Eu me sentia fechando o ciclo para a explicação do paradoxo. Mas para concluir a decifração do manuscrito, haveria que conseguir ler outra passagem, escrita nesse caso pelos próprios jovens.

Reflexões dos jovens sobre o Comitê de Negros da Matrix

Ao final do trabalho, fiz uma entrevista coletiva com três jovens membros do Comitê de Negros. Eles haviam sido interlocutores importantes durante a pesquisa, demonstravam interesse nas reuniões e estavam sempre dispostos a me explicar algo que não tinha entendido. O nosso diálogo foi bem rico e esclarecedor. A conversa, como muitas vezes toca acontecer nas entrevistas etnográficas (Guber, 2001) ou socio-antropológicas

(Olivier de Sardan, 2008), começou meio fria, com frases genéricas e elogiosas à empresa. Tudo se passava como se eles estivessem me estudando, avaliando até aonde poderiam chegar com suas respostas. Assim, ao indagá-los sobre suas opiniões a respeito das ações de diversidade da Matrix, do Comitê de Negros e do programa *Jovens Executivos*, obtive as seguintes respostas:

O programa *Jovens Executivos* tem ajudado muito. Acredito que vai nos abrir muitas portas, é uma oportunidade excelente para aqueles que querem seguir carreira no mundo corporativo. Quanto ao programa de diversidade do banco também é assim..., é muito transparente. A Matrix se preocupa com a diversidade. O Comitê de Negros é um coletivo muito ativo. A Tatiana é uma pessoa que interage bem com os membros do comitê e se preocupa com a inserção do negro na empresa (Helena).

Eu comecei na Matrix em 2003. Então, assim: se não me engano foi quando surgiu o Comitê de Negros. Na verdade acho que ele nem existia ainda em 2003. Eu trabalhava com a Lorena na área de ação social e havia o objetivo de montar esse comitê. Não era a Tatiana que cuidava disso. Se não me engano estava sob a responsabilidade de Lorena. Acho que foi quando eu saí do banco, em 2005, que o Comitê de Negros passou a funcionar efetivamente. Considero esta uma excelente iniciativa da Matrix (Antônio).

Mas se o tom inicial era unicamente elogioso, pouco a pouco um clima de confiança foi se estabelecendo e a análise crítica da experiência vivida na empresa conquistou seu lugar.

Sabe, o programa de diversidade da Matrix é legal, mas tem horas que..., eu acho que temos que discutir coisas mais sérias, tipo: vamos levantar quantos negros existem no quadro de funcionários que possuem pós-graduação, avaliar quantos deles falam inglês, que posições ocupam na empresa, porque não estão em níveis hierárquicos mais elevados... “Espera aí! Você está indo longe demais”. Então querem trabalhar a base, que é importante, mas quando você quer fazer outro recorte, trabalhar com negros que já são formados e estão no mercado a 15 ou 20 anos, avaliar por que as carreiras deles não se desenvolvem tão bem como a dos demais funcionários, não sei se há espaço. Tipo assim: quando você vai pro embate, não digo nem pro embate, mas quando traz uma discussão mais calorosa, você não..., sinto que a Matrix fica com o pé atrás. Então eu considero essa experiência válida, é muito importante a qualificação que os mais jovens estão recebendo. Mas tem momentos em que a discussão parece caminhar para assuntos mais tensos e você pensa: “Opa! É melhor eu garantir o meu emprego, não posso levantar essa bandeira sozinho”. Então, a maioria do pessoal que compõem o Comitê de Negros hoje é estagiário ou analista júnior. São pessoas que estão tentando se firmar no mercado. No contexto de vida delas, elas olham..., acho até que pensam assim: “Pô, mas essa conversinha não sai disso”. Mas decidem não se manifestar, entende? (Antônio)

Quando essa fala surgiu na entrevista coletiva, ela foi logo complementada. “Você falou uma verdade, quando apontou que os membros do comitê são novos. Eu acrescentaria que não é só uma questão de idade. Eu estou com 33 anos, mas não tenho tanta experiência profissional no mundo corporativo. Estou crescendo agora com essa oportunidade. Então, é como você falou: preciso me garantir, não posso colocar meu pescoço em risco. Tenho uma mulher, um filho, um pai que está doente”, disse Felipe. Helena, por sua vez ponderou: “Eu também compartilho da mesma opinião. Falo isso porque quando era estagiária e chamava outros estagiários para participar das reuniões do Comitê de Negros, muitos ainda ficavam meio receosos. Eles falavam assim: ‘Ah, mas uma reunião de duas horas? O que é que o meu chefe vai pensar? Não sei, acho que ele não vai encarar bem’. E eles tinham razão. Muitos gestores achavam um absurdo o pessoal ficar meio período fora por conta do curso de formação, já olhavam torto. Agora, imagina se você falasse que ia numa reunião de duas horas do Comitê de Negros!”.

O trabalho de sensibilização do gestor é fundamental pra que o programa de diversidade avance. Tanto Fátima como Tatiana haviam sinalizado isso. Elas apontavam que o programa da Matrix partia do pressuposto de que quem faz a diversidade no dia a dia é o gestor. Entretanto esses jovens se lamentavam das resistências que encontravam nos gestores ou mesmo em colegas do departamento em que atuavam. E eles não eram os únicos a se observarem que havia aí um ponto crítico. Indagado à respeito, Marcelo, o padrinho do Comitê de Negros afirmou: “A falta de apoio de muitos gestores ainda é um entrave. Eles pensam o seguinte: ‘Você vai sair pra não fazer nada! Tem que ficar aqui trabalhando’. E olha que a Matrix oficialmente declarou que o funcionário pode dispor de 4 horas da jornada mensal para fazer trabalho voluntário. Ainda assim, esses gestores falam: ‘Está bom, vai fazer seu trabalho voluntário. Mas é ponto negativo pra você aqui no departamento’. Ainda tem muito isso”. Já Carol, a atual líder do Comitê de Negros ponderou: “Esse trabalho que é feito pelo pessoal de diversidade com os gestores eu acho que é muito falho. Tem gestor que nem conhece o Comitê de Negros. Então, assim: não é divulgado para os gestores. Para essa divulgação tinha que haver o envolvimento de outros superintendentes, o padrinho só não foi suficiente”.

Então, na medida em que as reflexões críticas foram aparecendo, perguntei-lhes o que consideravam que impedia os membros do Comitê de Negros de expor esses incômodos

nas reuniões. Acaso não havia autonomia para a organização do coletivo? Esta pergunta levou ao aprofundamento das reflexões.

Eu acho assim... Eu não gosto do papel da Tatiana no Comitê. Sabe porque? Conversei com outra pessoa do grupo à respeito e chegamos à seguinte conclusão: o Comitê de Negros faz parte do plano de ação de Tatiana na Matrix. Ela é cobrada por isso, não é algo em que acredite. Ora, isso não incentiva a nossa participação nas reuniões. Ficamos pensando: até onde o banco quer ir com isso? Em que ponto as discussões começam a ser inconvenientes, incomodam? Então, o que acontece: tem momentos em que a discussão está muito primária e você pensa assim: está na hora de debater o que realmente vale à pena, vamos tratar de coisas efetivas mesmo, vamos avaliar porque alguns negros, mesmo tendo boas avaliações de desempenho, não têm aumento. No passado teve um cara que queria trazer esses pontos para as discussões do Comitê. Era o Claudio, não sei se você o conheceu. Ele levantava questões polêmicas. Mas hoje, quando você vai colocar alguma coisa nessa direção para Tatiana, não avança... (Antônio).

Antônio voltaria a falar de Claudio no final da entrevista. Mas neste momento seu relato foi logo acompanhado por uma reflexão de Felipe. “Eu concordo inteiramente com Antônio. Nada contra a pessoa de Tatiana, mas o funcionamento do Comitê de Negros faz mesmo parte do plano de ação dela. Veja a pauta de reuniões por exemplo. Ela não é montada no comitê, já vem pronta. É enviada pra gente um dia antes do encontro. Tipo assim: “A pauta de amanhã vai ser essa, ponto”. Outra coisa: Renato tocava em pontos que mexiam na ferida. E não foi uma vez, foram várias vezes. Mas ele começou a perceber que estava lá como representante do coletivo, mas não era representante de fato, entende?”. Era exatamente isso que eu havia percebido. Antônio completou então com a seguinte ponderação: “Eu acho o seguinte: o Comitê de Negros só vai dar um salto quando se fortalecer na base. Nós temos que trabalhar nos bastidores. Como é que a coisa acontece hoje? Temos reunião uma vez por mês, depois dela cada um vai pra sua área e acabou. A gente precisa se reunir fora da Matrix, em outro lugar, conhecer melhor os colegas, descobrir seus anseios, o que motiva e o que desanima a participar das reuniões. Enfim, temos que buscar uma unidade, um alinhamento. Não é um complô que estou propondo. Mas se a gente fizer assim, quando algum de nós quiser levantar um ponto polêmico numa reunião, não vai pensar que está sozinho. Porque hoje o cara não sabe quem está com ele. Talvez as pessoas até concordassem com sua posição, mas ficam quietas, com medo”. Essa fala de Antônio é bastante reveladora da falta de autonomia que o Comitê de Negros possui hoje. Se é preciso se reunir fora da Matrix, pra poder conhecer melhor os colegas, descobrir seus anseios e o que lhes motiva ou desanima a participar das reuniões, como ele aponta, então o Comitê, que deveria ser

um espaço de fortalecimento dos profissionais negros da empresa não cumpre seu papel. E não cumpre seu papel porque esses profissionais se sentem vigiados, não acreditam haver abertura para uma discussão franca. Assim, o Comitê que deveria ser um espaço de fortalecimento e de construção coletiva dos negros, se torna um lugar onde seus membros se sentem enfraquecidos e sozinhos. As razões dessa sensação são claramente atribuídas ao controle, conforme fica evidente na reflexão abaixo, do mesmo Antônio.

Quando voltei pra Matrix depois de dois anos, eu percebi: a Tatiana tem o controle do Comitê de Negros. Vamos ser sinceros: é ela que domina esse comitê. E vai tocando do jeito que acha melhor. Na primeira reunião que participei eu queria falar uma coisa, mas fiquei meio cabreiro. Fiquei pensando: “Espera aí, não vou chegar ‘metendo o pé na porta’, senão vão dizer que já entrei tumultuando”. O Comitê de Negros ainda não tem alguém que dê um respaldo pra turma jovem. Portanto o pessoal fica meio assim: “Eu quero falar, mas não posso! Não posso perder o meu emprego”. Então fica aquela conversa meio vazia. Talvez seja por isso que muitas pessoas desistam do comitê. Sim, porque por vezes você pra aparecer na reunião, na esperança que as coisas possam acontecer de fato. Mas o que elas falam? “Eu não vou não. O pessoal só vai lá pra conversar as mesmas coisas, é sempre a mesma visão, não muda, só a Tatiana fala, ela tem a opinião dela e todos têm que concordar, mesmo que no fundo discordem”. Elas dizem que o Comitê de Negros só anda em círculo, não sai disso.

A forma como o Comitê se preparava para os eventos que realizava ou nos quais tomava parte revelava essa pouca autonomia que seus membros tinham em relação à sua dinâmica. Eram sempre Tatiana e Paula que centralizavam o processo. No capítulo anterior tive a oportunidade de descrever como se passaram as discussões e o encaminhamento das decisões referentes à Semana da Consciência Negra e à Feira Preta. Vejamos abaixo um diálogo entre Helena, Felipe e Antônio sobre a participação da Matrix em um desses eventos: a Feira Preta.

Helena: Alguém foi na Feira Preta? Achei que a organização... Não entendi o que era mesmo pra ser feito. Embora não tenha estado presente na reunião do comitê que antecedeu a Feira, depois conversei com Paula e falei que gostaria muito de participar. Perguntei pra ela como seria o evento. Lembro que perguntei isso duas vezes, porque não estava entendendo porque não falaríamos do Comitê de Negros. Cheguei ao pavilhão e logo vi o *stand* da Matrix. Era tipo uma agência e tinha um pessoal fazendo divulgação de produtos. Encontrei Paula, ela entregou as camisetas pra gente e disse assim: “Olha, o pessoal vai fazer a coleta de dados de possíveis clientes, para posteriormente o banco tentar a abertura de contas, a venda de cartões e tal”. Então o importante seria cadastrar o CPF e oferecer à pessoa um brinde. Basicamente foi isso. A questão do programa de diversidade realmente não entrou. Eu perguntei mais uma vez: “A gente vai falar do Comitê de Negros? Como é que vai ser?”. Ela me respondeu o seguinte: “Não, você não vai ter que fazer nada, é só circular pela feira”. Foi isso que informaram pra gente. As pessoas que estavam cadastrando os clientes potenciais não eram do Comitê de Negros, eram de uma agência de eventos contratada. Então a ação da Matrix na Feira Preta se resumiu a

negócios! Fiquei pensando: já que estávamos num evento em que o público era formado em sua maioria por negros, a empresa deveria divulgar o Comitê, não?

Antônio: Eu não fui à Feira Preta justamente por isso. Eu nem respondi os e-mails de convocação, as mensagens de Tatiana e Paula perguntando quem poderia comparecer. Não sou melhor nem pior do que ninguém, mas se eu fosse até lá, desculpa Helena, pra ficar que nem animal no zoológico, as pessoas só me olhando, tipo: “Olha lá, tem um negro no *stand* da Matrix”... Eu ia falar assim: “Não tenho que fazer nada! Então tá bom, tou indo embora!”. Eu não posso contar de uma experiência de diversidade que participo num fórum em que 90% dos participantes são negros? Ali era o lugar ideal pra falarmos sobre isso. Poderiam ter organizado palestras pra galera jovem que tava circulando, falar de carreira, de diversidade... Dez ou quinze pessoas do Comitê de Negros iriam com certeza. E quantos dos jovens presentes não iriam se identificar? Era só divulgar no palco principal da Feira os horários que iríamos falar sobre o programa de diversidade da Matrix e convidar aqueles que tivessem interesse a passarem lá no *stand* pra assistir. Aposto que ia encher. Ia encher! A galera ia perceber que têm jovens como eles trabalhando no setor administrativo de uma empresa como a Matrix, seria uma referência importante. E isso não inviabilizaria o lado negócio, o esforço de cadastramento de possíveis clientes visando a abertura de contas, a venda de produtos bancários. Agora colocar a gente lá como fantoche!

Esta fala revela não apenas a compreensão de que o Comitê de Negros não possui autonomia, sendo controlado pela RH/diversidade, mas também um incômodo, sobretudo de Antônio, com o uso dos seus membros como peças de Marketing. Trouxe para nossa conversa mais dois assuntos polêmicos sobre o programa de diversidade da Matrix e a dinâmica do Comitê de Negros. O primeiro estava ligado à falta de autonomia do coletivo. Perguntei a eles como avaliavam a saída de Renato e a eleição de Carol como nova líder. O segundo? A fala de Antônio e seu incômodo quanto à apropriação dos jovens membros do comitê como peças de marketing do programa de diversidade da Matrix me remeteram a Sidnei Justino. Como apontei no primeiro capítulo desse trabalho, ele já havia feito uma crítica ao programa da empresa nessa mesma direção. Ademais, Antônio já havia feito referência a seu nome durante a entrevista. Gostaria de ouvi-lo um pouco mais a esse respeito. Vejamos primeiramente o nosso diálogo sobre as eleições no Comitê.

Helena: Eu não estava naquela reunião. Na verdade só me lembro da mensagem que recebemos informando quem seria o novo líder.

Antônio: Eu lembro. Na convocação para aquela reunião foi colocado como tema o processo de transição e eleição do novo líder, algo mais ou menos assim. Eu estava acabando de voltar pro Comitê, acho que era a segunda reunião que eu participava. Pelo que entendi do e-mail iria ser debatido a organização da eleição, como seria a votação, quem do comitê teria interesse em se candidatar. Não seria uma coisa assim: é isso aqui e ponto. Mas quando chegou lá, foi um processo mais ou menos assim mesmo, tipo: “Comunicamos que vamos mudar o líder do Comitê”. E o Renato, que era o líder, se sentiu meio ofendido. Então ele questionou. Não sei se ele queria continuar como líder, mas também a efetividade dele à frente do Comitê não era muito grande. Tatiana e Paula vinham com o processo pronto e ele, como líder, tinha que tentar se equilibrar entre os dois lados: com os membros do comitê e com elas. Enfim, ficou um clima

muito chato naquele dia, porque houve um início de discussão entre eles e tal. Mas Tatiana se impôs. Ela falou assim: “Vamos ter eleições. Quem se candidata?”. Não houve tempo de discutir o que é o Comitê de Negros e qual o papel do líder. Já que ocorreria uma mudança na liderança, que até poderia ser bom pra dar uma oxigenada no Comitê, seria importante que Renato fizesse uma apresentação sobre sua gestão, as realizações, dificuldades encontradas, os desafios futuros. Não teve nada disso. O que aconteceu foi o seguinte: Tatiana falou que ia acontecer a eleição do novo líder, houve uma breve discussão entre ela e Renato, que não me lembro muito bem. Mas foi algo mais ou menos assim: ele disse que não sabia que as coisas aconteceriam daquele jeito e ela não recuou e insistiu que seria necessário mudar. Eu mesmo falei assim: “Já fui presidente de diretório acadêmico, mas não posso concorrer agora...”. Tinha acabado de voltar, era a segunda reunião, decidi não concorrer. Daí eu justifiquei: “Nesse momento não posso assumir um compromisso desses, porque estou bastante ocupado com a pós-graduação”. Fiquei até com vontade, mas tomei essa decisão porque queria ter um tempo pra pensar, pelo menos uma semana pra pensar, tipo: “Será que se eu concorrer e de repente ganhar, vai continuar tudo nas mãos de Tatiana e Paula?”. Na hora me veio essa luz na cabeça e eu falei: “Eu acho importante, mas não tenho condições no momento”. Então, rolou esse estresse e Mauro ficou meio ofendido. Tatiana então perguntou: “Tem alguém que gostaria de se candidatar?”. A única pessoa que se manifestou foi Carol. Ela disse: “Eu quero!”. Acho que teve ela e mais uma pessoa que não lembro quem era. Mas a pessoa balançou e Carol ficou. Mas não houve uma transmissão da liderança. Renato não relatou como foi sua experiência à frente do Comitê, nada.

Helena: É, eu não fui nesse dia, mas achei realmente estranho quando informaram em nota que Carol era a nova líder do Comitê. O pessoal que eu encontrei não tinha me falado que teve votação, então achei que tinha sido algo bem estranho.

Eu: Pra mim foi um tanto surpreendente, pois Carol praticamente não havia participado das reuniões do Comitê até então.

Antônio: Eu também tive essa mesma sensação.

Eu: E depois descobri que ela faz parte da equipe de Marcelo, que é o padrinho do grupo.

Antônio: Ah, eu sabia que tinha alguma coisa! Está explicado. Eu não sabia disso! Faz sentido! Agora sim, está explicado! (risos). Faz muito sentido! Até então eu não tinha entendido... Até perguntei pra outro participante do Comitê se ela vinha sempre nas reuniões. Ele me disse que era a primeira ou a segunda vez que a via nos encontros, que achava que ela estava de licença. Aí, eu pensei: “Se ela não aparece, nem nada, porque está querendo segurar essa bronca agora!?”. Fiquei intrigado. Mas agora está explicado! Amarrou todo o processo. Tem uma manobra de Tatiana e Paula aí. Carol fecha com elas. Então tipo assim: “A gente vai dar as cartas. Já dávamos porque o Renato era líder de direito e não de fato. Mas agora fica tudo entre a gente. É mais conveniente!”.

Sim, realmente amarrou todo o processo. Vejamos as conexões que levaram Carol à liderança. “Cheguei ao Comitê de Negros através das pessoas do DRH. Eu tinha trânsito no departamento e recebi o convite para ser padrinho do Comitê”, me disse Marcelo. Por sua vez, Carol, ao lembrando sua chegada no coletivo, disse: “Na primeira reunião do Comitê de Negros que participei me senti muito perdida. Percebi que as pessoas estavam procurando uma identidade, muita gente não sabia por que estava ali. Voltei desse encontro e conversei com Marcelo, que era meu superintendente. Depois, nas duas reuniões seguintes não fui. Ele veio me perguntar como estava o Comitê. Falei que só havia participado de um encontro. Ele questionou por que não compareci às demais. Respondi que foi por conta da minha agenda de trabalho. Ele retrucou e me disse assim:

“Não, mas a reunião do Comitê é uma vez por mês e suas atividades você tem o mês inteiro pra fazer. Como já sabe as datas do encontro com antecedência, então reserva na sua agenda e não marca viagem nesses dias”. Ou seja, me incentivou a participar e então procurei me engajar mais. Daí ele foi convidado pra ser padrinho do Comitê e para mim ficou muito mais fácil porque eu já tinha a força dele e todas as ações que eram planejadas eu estava sempre envolvida. Foi por isso que surgiu essa oportunidade, me disseram: “Olha, você é tão engajada, é a melhor pessoa para ser a líder do Comitê”.

O relato dela corrobora a narrativa de Marcelo. Expressando a sua opinião sobre a falta de autonomia do Comitê de Negros ele contou a mesma história, mas a narrou de outro lugar, de uma posição não subalterna. “O Comitê de Negros é formado por gente muito jovem. Então é como se você precisasse incentivar as pessoas a fazerem alguma coisa. Eu percebi, participando das reuniões, que faltava essa chama e que a presença de Tatiana nos encontros era um mal necessário. Sim, porque o papel da pessoa de RH e do próprio padrinho, em princípio seria dar suporte no que fosse necessário. Só que não existe expressividade no Comitê. É interessante isso: não surgiu em seu interior uma liderança. A gente tinha que empurrar. Eles ficavam esperando eu e Tatiana falarmos. Mas o ideal seria que nós dois não participássemos das reuniões, que eles discutissem sozinhos. Mas assim as coisas não avançariam. Então, fora dos encontros eu pegava a minha funcionaria, que fazia parte do coletivo, e conversava com ela. Construí a cabeça dela, mostrei os degraus que poderia galgar. Daí eu ficava quieto no grupo, observando como é que ela ia. Então ela era uma das líderes que eu tentava desenvolver, porque ficou claro pra mim que faltava liderança dentro do Comitê de Negros. Esta era uma preocupação que eu tinha e conversava com Tatiana. Este é um comitê formado por gente muito jovem, sem fogo, sem aquele engajamento”.

Mas se o engajamento despontasse, provavelmente seria podado. Refletindo sobre a baixa autonomia que esse coletivo possui, Caro fez a seguinte análise (e auto-análise): “Pra que o DRH fosse um facilitador e não quem dá a direção ao Comitê de Negros, seria necessário colocar na liderança uma pessoa forte, que tivesse claro qual é o papel do Comitê e sua importância na vida de cada um, que tomasse as rédeas. Quando me falaram assim: ‘Você vai ser a líder’, meu intuito era esse: mudar o perfil do Comitê. Mas não consegui este ano. Se você me perguntar quais foram as mudanças que aconteceram no coletivo entre o momento em que comecei a participar das reuniões e agora, depois de um ano que estou na liderança, minha resposta é: “Não mudou nada”.

Carol revela assim, não apenas sua sensação de impotência para promover mudanças visando dar maior autonomia pro Comitê: “não consegui”, “não mudou”, mas também o caráter subordinado da sua presença na liderança, afinal não foi ela quem decidiu se candidatar, lhe falaram: “Você vai ser a líder”.

Se os discursos deles se aproximam quanto à autonomia desse coletivo, existe uma diferença central na forma como abordam o fato de Renato ter deixado a liderança. Marcelo coloca a questão da seguinte forma: “Até tinha um rapaz que era o líder do Comitê, mas ele saiu e eu fiz a cabeça de Carol pra ela se candidatar à liderança”. “Este rapaz era o Renato, não é?”, perguntei. “Sim, era o Renato”, respondeu. “Ele continua no Comitê?”, voltei a indagar e obtive uma resposta um tanto surpreendente: “Não. Não foi mais. Depois das eleições ele apareceu apenas no final de uma reunião, mas não participa mais”. A percepção de Carol foi outra. “Ele se desmotivou”, me disse ela quando lhe perguntei por que Renato estava participando menos das reuniões. E acrescentou que isto se devia a duas razões. A primeira dizia respeito a uma promoção que recebera e que representava uma carga de trabalho mais intensa, sobretudo no período de adaptação ao novo posto. A segunda me pareceu mais precisa: “A saída dele coincidiu com a entrada de Marcelo como padrinho do Comitê. E aí, de repente o padrinho se tornou a figura principal nas reuniões e o líder passou a ser secundário. Acho que juntou as duas coisas e então ele se distanciou”. Perguntei-lhe então se ele continuava como membro do Comitê. “Sim, inclusive participou das duas últimas reuniões. Ele continua fazendo parte do Comitê, mas acho que meio desmotivado”.

Eu não conseguiria mais conversar com Renato até o final do trabalho de campo. Ele estava reticente. Falamos por telefone e me disse que após a sua saída da liderança, decidiu ficar mais nos bastidores, contribuir com o coletivo na medida das suas possibilidades, mas não se expor tanto. Não queria mais falar no assunto. Não havia como insistir. Tatiana se queixou da sua postura como líder. Dizia que ele queria apenas se promover. Os jovens com quem conversei questionaram a transparência da “eleição”. E Antônio juntou os fios da trama: o processo eleitoral era a variação de um mesmo tema, a falta de autonomia do Comitê de Negros, seu controle pela área de diversidade do DRH. Falta de autonomia que levou o primeiro líder do coletivo a deixar a empresa, uma história que eu havia ouvido quando conversei com Claudio²²⁰ na fase da

²²⁰ Tentei muito voltar a encontrar Claudio ao final do trabalho de campo. Seria pra mim como fechar um ciclo. Busquei vários caminhos, mas não consegui. Espero ainda ter a chance de voltar a vê-lo.

aproximação etnográfica e que, naquele momento em que concluía o trabalho de campo, mais de dois anos depois, Antônio me contava basicamente com as mesmas palavras.

Conheci Claudio! Gostava muito dele. Ele tem uma forma de pensar parecida com a minha. Queria uma coisa mais efetiva, colocar mais negros em posições de liderança, mas não conseguia. É uma pessoa experiente. Já havia participado do movimento negro, conhecia muita gente da militância, trabalhava com marketing. Enfim, conhecia os dois lados. O que aconteceu com Claudio na Matrix eu conheço um pouco, pois trabalhei na área de responsabilidade social. Minha gestora de vez em quando batia bem de frente com ele. Sabe por quê? Porque ele queria a coisa muito lá na frente e o banco vinha num processo mais assim: “com o freio de mão puxado”²²¹. Então muitas vezes eles entravam num embate e acho que isso foi desgastando a relação. Ele era muito questionador, sabe? A gente sentava pra almoçar e ele falava justamente disso que conversamos nessa entrevista. Lá atrás ele falava assim: “Essa história tem que avançar. Até aqui tá só patinando, é sempre a mesma conversa”. Terminou saindo da Matrix, desmotivado com o andamento do programa de diversidade. Eu também saí da empresa, mas por outro motivo. Alguns anos mais tarde, quando voltei, não percebi nenhuma evolução no Comitê. Quer dizer, Claudio tinha razão. Com ele o coletivo era diferente. Acho que a direção da Matrix pensou assim: “Nós vamos até aqui, não vamos ser tão radicais”. Daí o controle passou pras mãos de Tatiana e a coisa está do jeito que está.

Ao recuperar todo esse imbróglio à respeito da saída de Renato da liderança do coletivo, que fala da falta de autonomia do Comitê de Negros e do controle exercido sobre ele pela área de diversidade do DRH, não pretendo sugerir apressadamente uma espécie de caça às bruxas. Isso me aproximaria (ao revés) do inquisidor do século XIV de que fala Renato Rosaldo (1991) ao analisar a postura de Evans-Pritchard em seu trabalho de campo no Sudão. Digo ao revés, porque é óbvio que, enquanto professor universitário, meu “poder” é quase inexistente, comparado ao de uma corporação transnacional como a Matrix; ao passo que na situação colonial era o contrário que tocava marcar a assimétrica relação do antropólogo britânico com seus “informantes” Nuer. Mas me parece que nesse enredo confuso é possível (e necessário) separar os personagens entre heróis e vilões. Falo isso porque, concordo inteiramente com Didier Fassin (2006) que o antropólogo não é apenas um ator científico, mas também um ator político e um ator moral; e que o engajamento moral no mundo constitui uma parte importante da experiência antropológica. Sendo assim, há que tomar posição, se implicar diante das situações de injustiça que se presencia. Nos diálogos com Antônio, Helena e Felipe, eu

²²¹ Interessante relacionar essa visão que Antônio tinha de Claudio, com aquela que este tinha de Jaime, vice-presidente de RH, “o grande precursor do programa de diversidade na Matrix”, que “estrategicamente foi tirado do país e mandado para a Europa” quando houve uma “mudança nos objetivos da empresa”. Jaime estaria “num ritmo de Fórmula 1”, mas a Matrix teria tentado trazer para um ritmo de “Fusquinha 68 subindo a ladeira, devagar quase parando”.

evidenciei claramente minha posição, embora isso não tenha me impedido de ouvir os demais atores da Matrix procurando entender primeiro seus ângulos de visão. Enfim, apresentei-lhes o esboço da interpretação que já tinha na cabeça quanto a construção das trajetórias profissionais dos membros da segunda geração de executivos negros e remarquei que considero que, como atores mais frágeis do jogo organizacional, eles deveriam ter atenção redobrada! Foi muito marcante pra mim o final da nossa conversa aquele dia. E a minha implicação se manteve quando, mais distante (distante fisicamente, e não distanciado moralmente, nem buscando recuperar o ponto arquimediano perdido...) analisava os materiais e mesmo enquanto escrevia esse texto. Na verdade, agora, justamente agora no momento em que digito essas linhas, lembrei-me de algo que Fátima (diretora de RH) me disse quando a entrevistei. Ao ser provocada por mim a refletir sobre as tensões que marcam as relações entre as empresas e o movimento negro nesse contexto contemporâneo que é o da construção da segunda geração de executivos negros ela pontuou: “Se partir para um radicalismo, por achar que aquele do outro lado só quer tirar vantagem de você, que sempre foi explorado, se esse for o discurso..., ele está fadado a ficar marginalizado pelo mundo empresarial. É importante demonstrar abertura para o diálogo. É um diálogo que parta do princípio de uma conversa virtuosa, em que os dois lados respeitem suas idéias diferentes e tenham o objetivo de chegar a um acordo, à construção de uma ação concreta. Tem uma coisa que eu sempre falo que é a seguinte: a melhor forma de abordar a valorização da diversidade no eixo positivo é quando pessoas que não trazem um histórico de vulnerabilidade e de desvantagem na sua história de vida falam de forma apaixonada, falam de forma inspiradora. É quando o presidente de uma Federação de Bancos, o presidente de uma FIESP, ou o diretor de uma grande cadeia de varejo falam da questão da diversidade não a partir do que viveram, mas do que acreditam e então apontam que acolhem a diversidade por considerar que ela pode fazer a diferença para sua empresa e para sociedade. Então quanto mais falamos desse tema em todos os fóruns que pudermos de uma forma que não seja xiita, vai ser melhor para a disseminarmos a importância da diversidade”. Ela falava do diálogo de uma maneira tal que retirava totalmente a assimetria e endossava a marginalização do mundo empresarial a qualquer crítica radical que lhe seja feita. Isso não me surpreendia, embora me chocasse. Mas havia algo que me chocava ainda mais em seu relato. Ao afirmar que considera que “a melhor forma de abordar a valorização da diversidade no eixo positivo [a tal agenda positiva de que sempre fala o mundo empresarial] é quando pessoas que não trazem um histórico de

vulnerabilidade e de desvantagem na sua história de vida falam de forma apaixonada, falam de forma inspiradora”. Ao considerar como os grandes artífices da promoção da diversidade são os poderosos dirigentes das corporações, que falam não a partir do que viveram (ainda que de maneira apaixonada), não de forma xiita, mas racionalmente, levando em conta o que acreditam; ao dizer isso ela parecia retomar um velho discurso conservador presente em parte do ideário político brasileiro para se referir a outro contexto: aquele do fim do sistema colonial escravista. De acordo com esse discurso seriam os abolicionistas (e ainda são para muitos), e não os quilombolas, os grandes heróis daquele fato histórico. Ao propor essa analogia, não estou querendo sugerir que Fátima pessoalmente seja escravagista. Mas não tenho receio de me implicar e afirmar, apoiado não só do que eu ouvia de Fátima, mas do que vira nas reuniões do Comitê de Negros, que o mundo corporativo brasileiro atualiza de forma de forma perversa a lógica colonial.

Mas se o antropólogo é um ator moral, ele não deixa por isso de ser um ator científico. Ao evocar essa terceira figura do antropólogo, Didier Fassin, sugere que seja posicionada “ao lado do cientista e da testemunha”. As faces do antropólogo coexistem. Esse ator científico que eu também era (e sou) me levava a constatar que aquele enredo confuso dizia também outra coisa. Falava sobre a dinâmica dos atores no jogo organizacional. Um jogo sempre enquadrado em contextos sociais específicos e cambiantes. Contextos atravessados pela questão racial e que, se por um lado delimitam as condições do jogo, por outro não definem seu resultado. Nesse sentido, a pergunta que fiquei me fazendo foi a seguinte: se as coisas se passavam assim na Matrix, que é considerada *benchmark* de gestão da diversidade no mundo corporativo brasileiro, como então estaria se desenrolando a integração de jovens dessa segunda geração de executivos negros em outros bancos que, em resposta às pressões sociais, também haviam criado programas de *trainees* voltados para afro-descendentes? Para respondê-la recorri às entrevistas individuais que fiz com gestores de RH de quatro outros bancos, denominados a seguir de Alfa, Beta, Gama e Delta, bem como a uma entrevista coletiva que fiz com oito alunos da Unipalmarenses que haviam ingressado nos programas desenvolvidos por essas empresas. Conforme apontei na introdução, as gestoras de RH dessas organizações eram todas brancas. Com relação à entrevista coletiva, tomei o

cuidado de compor o grupo mesclando homens e mulheres e indivíduos que estagiaram nesses quatro bancos²²².

Uma pressão, múltiplas respostas

É possível dividir as iniciativas de diversidade e os programas de *trainees* afro-descendentes dos bancos Alfa, Beta, Gama e Delta em dois grupos. Um formado por duas empresas cujas práticas nesse campo se assemelham ao esforço desenvolvido pela Matrix e outro formado igualmente por duas empresas, mas cujas ações de diversidade ficam muito aquém da experiência desenvolvida pela empresa na qual realizei observação participante. Vejamos inicialmente as práticas das empresas que compõem o primeiro grupo: os bancos Alfa e Beta.

O Banco Alfa começou a desenvolver ações de diversidade em 2001. O seu programa se estrutura em torno de três eixos: pessoas com deficiência, mulheres e afro-descendentes. Em 2005, mediante uma parceria com a Unipalmares, a empresa implementou o programa de *trainees* afro-descendentes. Foram criadas turmas anuais a partir de então. Entre 20 e 30 jovens foram selecionados para compor cada turma. Estes jovens são inseridos como estagiários nas diversas áreas da empresa e recebiam um curso à distância ministrado por professores de uma renomada IES brasileira. A formação envolve tanto disciplinas técnicas (como mercado financeiro), quanto comportamentais (como comunicação e noções de etiqueta no mundo corporativo). As são ministradas no centro de treinamento da empresa uma vez por semana. Ao final de um ano, os alunos recebem o diploma de “executivo em formação” numa solenidade que contava com a presença de um alto executivo da empresa. A depender da avaliação realizada por seus gestores, eram efetivados como funcionários. A área de diversidade do DRH possuía um papel destacado nesse processo de efetivação. Cabia a ela buscar alternativas para os casos em que os jovens eram considerados como possuidores de bom desempenho pelos seus gestores que, no entanto, não dispunham naquele momento de vaga para aproveitá-los em seus departamentos. Todavia, quando o gestor considerava que a atuação do jovem não fora a desejada, este era desligado. Segundo a gestora entrevistada o percentual de aproveitamento nas primeiras turmas foi de cerca de 90%. Esse índice

²²² Não havia entre os oito entretanto, nenhum que tivesse passado pelo Banco Delta.

elevado se devia, ainda segundo ela, ao fato de o Banco Alfa ter uma ação diferenciada. “Muitas empresas possuem programas de estágio voltado para afro-descendentes. Mas a maioria deles não tem essa preocupação com a capacitação. No nosso caso, não nos limitamos a colocar o estagiário aqui dentro, procuramos dar oportunidade para ele se desenvolver”, apontou. E acrescentou que acompanhava o desenrolar do programa em reuniões trimestrais que realizava com os jovens e com os gestores, separadamente.

No que se às iniciativas de diversidade de maneira mais ampla, a empresa procurou estruturar comitês para facilitar a sua implantação. Inicialmente foi estabelecido um Comitê de Diversidade e em seguida surgiram os comitês de mulheres e o de pessoas com deficiência. Perguntei-lhe então porque não foi criado um Comitê de Negros. Sua resposta foi reveladora da dificuldade que a sociedade brasileira em geral, e o mundo corporativo em particular, possuem para tratar da questão racial. “Aqui no RH a gente até pensou em criar um Comitê de Afro-descendentes, mas quando levamos a idéia para a direção houve muita reação adversa. Disseram que formar um comitê deste seria levantar a bandeira do preconceito, que configuraria uma discriminação, ou no mínimo confundiria a cabeça das pessoas”. Note que o DRH pensou em criar um Comitê de Afro-descendentes e não em incentivar a sua organização pelos funcionários negros da empresa, o que remete ao controle que apontei no caso da Matrix. Ademais, não era só a dificuldade de entendimento da questão racial que a direção da empresa revelava. Havia algo mais em seu temor de levantar a bandeira. “Na verdade o que aconteceu foi o seguinte: os dirigentes da empresa não queriam entrar numa zona de incerteza. Os políticos e a mídia estavam debatendo a questão das cotas nas universidades, sem chegar a uma conclusão do que seria o procedimento correto a adotar. Então o Banco Alfa decidiu fazer a sua parte, mas sem alimentar muito a polêmica, entende?” explicou ela. De qualquer maneira, apontou que o Comitê de Mulheres estava um pouco desativado. “Desde que entrei na empresa²²³, ainda não havia sido realizada nenhuma reunião”, afirmou. O Comitê de Diversidade é formado, sobretudo, por executivos. A idéia é que as decisões tomadas por profissionais posicionados nos níveis hierárquicos

²²³ Ela estava começando no Banco Alfa, embora tivesse desempenhado a mesma função em outro banco. O fato de ser nova na empresa, talvez explique algumas críticas que faz ao seu programa e às suas iniciativas de diversidade, visto que não havia tempo pra que tivesse assimilado o discurso oficial da organização a esse respeito. Isso se reflete no próprio processo de entrevista. Minha conversa com ela aconteceu em dois dias. No primeiro encontro permitiu que eu gravasse nosso diálogo, ao passo que no segundo, pediu desculpas e disse-me que, após consultar sua gestora, soube que não era permitido. Um outro fator talvez tenha motivado sua apreciação crítica, o fato de eu ter trazido à questão da ação civil pública ajuizada contra os bancos na Justiça Trabalhista pelo MPT.

mais elevados sejam repassadas para o conjunto da organização. Porém, as reuniões deste comitê também não estão seguindo periodicidade regular. “Era para acontecer de seis em seis meses, mas não tem sido assim. No ano passado, por exemplo, não houve nenhum encontro”, contou ela com um sorriso desconfortável. O Comitê de PCDs é o único que possui maior regularidade. “Ele foi criado porque aqui, como em muitas outras empresas, tem sido difícil encontrar pessoas com deficiência no mercado para serem contratadas e o comitê ajuda nisso”, afirmou, justificando a maior efetividade desse coletivo.

Ela disse acreditar que existe muita resistência ao programa de *trainees* afro-descendentes, ainda que isto não se expresse claramente. “Acho que as pessoas não se sentem à vontade pra criticar esse programa pra um profissional de RH/diversidade, mas com certeza aqui na empresa tem muita gente que deve considerar um absurdo esse programa. Elas não percebem que se trata de dar oportunidades quem historicamente esteve em desvantagem”, apontou. “Ainda existe muita hipocrisia, as pessoas fingem que concordam, não falam com sinceridade o que pensam do programa”, acrescentou. Entretanto, ponderou que existem também os entusiastas. “Teve um gestor que me falou assim: ‘Andrea, a minha estagiária é a primeira pessoa na sua família a entrar na faculdade’. Ele me disse isso com emoção, enfatizando que é algo que lhe faz crescer ao presenciar uma experiência de transformação”, recordou. Ela acredita que muitos desses depoimentos são sinceros, mas ressalta que nem todos os elogios são verdadeiros. “Muitos falam bem das ações de diversidade porque está na moda. Pensam o seguinte: ‘Se todo mundo diz que é bonito, não sou eu quem vai falar algo diferente’. Existe muito isso, sobretudo porque nem todos fazem uma reflexão aprofundada sobre o assunto. A visão é a seguinte: ‘Meu objetivo é gerar resultado; não tenho tempo pra ficar filosofando sobre diversidade’. Esse tipo de idéia é muito comum no mercado financeiro”, destacou.

O DRH tem um papel importante na implantação das ações de diversidade. Mas este departamento só consegue desempenhar o seu papel de maneira consistente se conseguir aliados no quadro de executivos, ponderou minha entrevistada. E acrescentou que a articulação das alianças é mais fácil se houver cotas de contratação definidas por uma política pública. “Neste caso, a questão não é atender para o fato de que o gestor pode ser aliado do DRH. Ele tem que ser aliado do DRH, pois se trata de algo obrigatório,

uma exigência governamental”, disse. Ressaltou que sua opinião estava respaldada nos dados da demografia organizacional. “Para você ter uma idéia, hoje temos mais de 3.000 PCDs e 59 estagiários do programa de *trainees* afro-descendentes. Se não houvesse cotas para contratação de PCDs, a gente estaria como 50 PCDs aqui, 50 estagiários afro-descendentes acolá. Talvez existissem pessoas envolvidas com esses programas, mas certamente seria bem mais difícil articular alianças, dada a inexistência de uma coerção governamental”, apontou. Por esta razão disse que em sua opinião as cotas representam o caminho mais rápido para diminuir a desigualdade entre brancos e negros que existe na nossa sociedade há séculos²²⁴. Ponderou que considera esta uma medida provisória, mas cuja eficácia é garantida. “Como estes jovens estão tendo a oportunidade de estudar em boas universidades, ou de ingressar em grandes empresas, certamente os seus filhos terão maiores possibilidades de ascensão social”. Acrescentou que não vê com grande entusiasmo as ações que vem sendo desenvolvidas nesse campo pelas empresas. “Para falar com sinceridade, considero muito pouco o que vem sendo feito pela inclusão de afro-descendentes no mundo corporativo”, apontou. “E certamente as empresas fazem pouco porque não existe uma legislação que imponha cotas (risos)”, acrescentou. “Na verdade eu vejo assim: se o governo não se preocupar com isso e não legislar a respeito, esse tema tende a se perder no conjunto das discussões consideradas mais urgentes. No fundo as empresas fazem mais quando existe uma obrigatoriedade legal. Antes eu não pensava assim, mas agora, após acompanhar esses programas mais de perto, não tenho dúvida. Se for implementada uma política de cotas para contratação de afro-descendentes, as empresas vão reagir com certeza, vão dizer que não existem negros qualificados no mercado. Mas então elas terão que continuar ou ampliar os programas de capacitação que já existem”. Mas este é uma posição controvertida, reconheceu. E ressaltou que tudo que cerca a questão racial gera controvérsia no mundo corporativo. “Nas reuniões da Comissão de Diversidade da Febraban, sempre que se trata dos programas voltados para afro-descendentes, a polêmica é tão grande que até se para de falar”, contou.

Mas, do seu ponto de vista, a resistência não se encontra apenas entre os gestores das empresas. Disse ter percebido posturas defensivas também no comportamento dos jovens que ingressaram no programa de *trainees* afro-descendentes. Eles se retrairiam e

²²⁴ Ela é branca e, portanto, este não era um discurso proferido por uma militante do movimento negro.

assim dificultariam o processo de integração nas áreas. “Um gestor me contou que tem tentado muito entrosar sua estagiária, já convidou várias vezes pra almoçar com o grupo, mas ela sempre dá uma desculpa”, relatou. “Engraçado, de fato é raro ver estagiários desse saindo para almoçar com os colegas de área. Na maioria das vezes eles almoçam juntos. Se você for ao refeitório na hora do almoço vai encontrar lá um grupinho só deles. Eu já dei *feedback*. Falei que almoçar com os pares é importante para se sentir parte da equipe”, acrescentou. Isso talvez explique sua constatação de que “é preciso fazer um trabalho forte de auto-estima com esses estagiários, já que muitos trazem pra gente queixas de que estão sendo discriminados e quando vamos investigar não é nada disso; foi simplesmente uma piadinha que alguém da área fez e eles encaram como preconceito racial”. Ela disse acreditar que no Banco Alfa o racismo, se acontecer, se dá de forma bastante velada, pois nunca recebeu nenhuma denúncia.

Um relato parecido, porém mais otimista, foi feito pela gestora do Banco Beta. Ela começou a apresentação das ações de diversidade da organização da seguinte forma: “O Beta tem uma atenção muito grande com a diversidade. É uma preocupação que parte da presidência. Na sua política de gerenciamento é explicitada a importância da diversidade, o quanto as diferenças somadas tornam a empresa mais competitiva”. As iniciativas da companhia levam em conta três segmentos populacionais: pessoas com deficiência, mulheres e negros. Existe um Comitê de Valorização da Diversidade e já foi pensada a criação de comitês específicos. É algo previsto no planejamento, porém esses coletivos não foram colocados em prática até o momento.

Com relação ao programa de *trainees* afro-descendentes, trata-se de uma iniciativa desenhada, em 2005, também em parceria com a Unipalmarens. Na verdade, apontou ela, foi um convite do reitor da instituição, José Vicente. “Ele fez contato com a nossa diretoria, falando da importância da inclusão dos negros no mercado de trabalho e nos convidando pra conhecer a Unipalmarens. Nós prontamente aceitamos e daí surgiu a idéia do programa de *trainees* afro-descendentes. Fomos um dos primeiros parceiros da faculdade. Depois é que vieram outros bancos”, apontou. Nenhuma referência à ação civil pública contra os bancos ajuizada na Justiça Trabalhista pelo MPT. Entretanto, fez questão de destacar que os alunos da instituição atendiam às necessidades do Banco Beta. “Essa parceria nos colocou numa situação muito favorável, porque se trata de uma IES onde existe uma concentração da população negra. Você vai numa sala de aula e 90% dos alunos são negros. Era exatamente isto que a gente queria”, apontou ela.

Porque queriam isso? De acordo com sua narrativa, simplesmente pelo fato de a empresa valorizar a diversidade. Acrescentou que não buscavam profissionais prontos, preparados, que já chegassem fazendo tudo. “Nosso foco eram pessoas dispostas a aprender, a vir trabalhar conosco e fazer a diferença”, destacou. Se a pessoa não dominasse o pacote *office*, não soubesse nada de inglês, ou não tivesse familiaridade com o mercado financeiro, não haveria problema, pois iria aprender tudo isso ao longo do estágio, ressaltou. Ao ouvir essa frase, me veio à memória as dificuldades que Claudio, o primeiro coordenador do Comitê de Negros da Matrix, encontrou para colocar três jovens negros fluentes em inglês para participar do processo seletivo do programa de *trainees* da empresa. Algo havia mudado.

O programa de estágio do Banco Beta foi estruturado com duração de 2 anos, sendo realizado em meio período, para não comprometer a formação superior dos alunos. Está organizado da seguinte forma: uma parte prática, feita nas diversas áreas em que os jovens se inserem; e uma parte teórica, composta de cursos ministrados um dia por semana. A parte aplicada é exercida nos diversos departamentos, sejam os negociais, sejam os de apoio. A parte de formação está estruturada em quatro módulos. O primeiro é dedicado à integração. Nesse momento são fornecidas informações gerais sobre o programa, a empresa, suas áreas e departamentos, as obrigações dos estagiários, o processo de avaliação. Fala-se também da “tutoria”. Existe um gerente no departamento em que é alocado o estagiário, que passa a ser “o padrinho” dele, que irá acompanhá-lo de perto, delegar atividades, tirar dúvidas. Nesse início eles também têm palestras sobre ética corporativa e ética nas relações sociais, além de um curso básico sobre o setor bancário (questões tributárias, segurança da informação, mercados financeiros, etc.). Nos módulos dois e três a formação vai ganhando aprofundamento, inclusive com aulas ministradas por professores de uma renomada IES. Diversos conteúdos são trabalhados, relativos tanto a questões comportamentais (comunicação e gestão do tempo), como técnicas (certificações, tecnologia da informação, análise de crédito, dinâmica da economia global e seu impacto no Brasil, etc.). No quarto módulo os estagiários passam por vários departamentos para terem uma visão abrangente da organização. Cada um deles circula por cerca de 50 áreas diferentes. Os diretores dessas áreas montam apresentações e se colocam à disposição para tirar dúvidas. Em seguida, os gerentes fazem discussões mais detalhadas. “A gente não faz isso com todos os novos funcionários, seria impossível. Fazemos isso com eles, para ampliar a sua formação, pra

que saiam do programa, ou permaneçam conosco, com uma capacidade completamente diferente de quando entraram. Sem dúvida eles ampliam a capacidade de pensar de forma mais abrangente e criativa, de avaliar os problemas e encontrar soluções melhores”, destacou. Durante todo esse processo os tutores ficam disponíveis para tirar dúvida. Eles fazem a ponte entre a formação teórica e as atividades práticas.

Segundo a minha entrevistada, sensibilizar os gestores é fundamental. “O gestor é o tutor do jovem e quando ele está sensibilizado, se torna um parceiro do RH na implantação do programa”, apontou. Essa sensibilização é feita com antecedência para que quando o jovem chegue o gestor já esteja não apenas a par do seu perfil, mas consciente do papel importante que tem a desempenhar para que a integração seja bem sucedida. Eles participam de uma palestra para conhecerem a Unipalmare, seus objetivos, o perfil dos alunos (origens e experiências), além de conhecerem os propósitos do Banco Beta com esse programa. “É importante o gestor se sensibilizar, porque de repente ele está acostumado a trabalhar com estudantes de economia da USP e quando vem o menino da Unipalmare, é completamente diferente”, disse. Considerou que essa preparação do gestor faz diferença pro jovem, pois eles não se sentem tão perdidos no primeiro dia de trabalho na área. Ressaltou também a importância da sensibilização de toda a equipe da área em que o jovem será alocado. “Não é só o gestor que tem que ser sensibilizado. O jovem vai ser inserido em uma equipe de trabalho. E os membros dessa equipe têm que acolhê-lo bem, que lhe ensinar, então é importante que conheçam o programa”, ponderou.

Ela afirmou que a área de RH fica inteiramente disponível para mediar conflitos e ajudar na resolução de problemas que o gestor e a equipe venham a ter com o estagiário ou vice-versa. E esses problemas existem. Alguns gestores, por exemplo, questionam por que os jovens fazem cursos avançados em uma prestigiosa IES, quando alguns dos seus funcionários, ou eles próprios, com tantos anos de empresa, não tiveram essa chance. “Esse é realmente um curso cobiçado e que custa caro ao banco”, apontou, acrescentando que procura argumentar que “esses jovens possuem um *gap* maior, nunca haviam trabalhado em banco e precisam de uma formação diferenciada”. Outro problema diz respeito à queixa de alguns jovens quanto à integração em seu setor; problema este que possui, como contra partida, o lamento de alguns gerentes quanto ao desempenho dos estagiários. Alegam que não estão correspondendo às suas

necessidades. Em cada caso, o RH acolhe os desabafos e interfere naquilo que é possível, sempre preservando o sigilo, mantendo tanto gestores quanto estagiários no anonimato. “O nosso intuito é contribuir com o desenvolvimento dos jovens e o sucesso do programa”, destacou. Mas acredita que, no geral, as coisas se passam de maneira positiva. “Eu diria que a maioria dos nossos gestores é extremamente receptiva. Nunca houve nenhuma situação do tipo: ‘Eu não vou ser tutor’, ou ‘Não quero absorver estagiário desse programa no meu departamento’. Também nunca ouvi nenhum jovem falar assim: ‘O tutor me desrespeitou’. Não existiram situações assim extremas”, afirmou. Isso se deve também, em sua opinião, ao fato de os jovens chegarem como uma identidade negra positivamente afirmada. “Ao contrário do que a gente pensava, eles se integram com as pessoas e trazem negritude para a empresa. Fazem questão de ter o cabelo *Black* mesmo, não aquela coisa da menina que é negra e alisa o cabelo. Não tenho nada contra, mas aqui vejo exatamente o contrário: uma postura de afirmar o cabelo Black. Tem uma situação que nunca esqueço. Marina trabalhou comigo, eu era tutora dela. Ela é negra, bem negra. E se alguém de repente falava pra ela assim: ‘Moreninha, por favor...’, ela logo respondia: ‘Moreninha não, negra, pode se referir a mim como negra, eu sou negra!’. Então assim: eles gostam de ser negros e se afirmam como negros”. Situações com essa, que ela viveu com sua estagiária a levam a ter uma visão otimista da inclusão racial no Banco Beta. “Hoje as pessoas negras estão assumindo mais a sua negritude, sua cor de pele, seus cabelos. Antigamente você via muito isso: negro que não queria ser negro, de jeito nenhum, que queria usar artigos que não eram apropriados ao tom de pele dele. Comparando o período em que entrei no banco com os dias de hoje, há uma diferença muito grande. E são quinze anos, não é muito tempo, mas já representou uma mudança enorme.

Todo esse cuidado na estruturação e acompanhamento do programa explica, a seu ver, os resultados que vêm sendo obtidos. Mais de 90% dos jovens que participaram das quatro turmas realizadas desde o seu surgimento já foram efetivados. “Só não são absorvidos os que não se desenvolvem bem. Se você não deu respostas, com essa grade de treinamento absurdo, com um tutor te apoiando o tempo todo, não vai continuar. São casos onde realmente não tem como absorver, porque a gente não ia gastar tanto dinheiro, com um treinamento caro como esse, pra não absorver o estagiário no final”. Da mesma forma que acontece no Banco Alfa, no Beta se o jovem desenvolver suas atividades numa área, mostrar bom desempenho, mas esta não tiver disponibilidade de

vaga para efetivá-lo ao final do programa, o DRH localiza outro departamento para aloca-lo. “Mas é preciso ter critérios para não banalizar o processo”, destacou ela. E acrescentou: “se a pessoa ficou dois anos, teve problema de assiduidade, pontualidade, baixa qualidade na execução do trabalho, dificuldade de relacionamento, pouco envolvimento na parte dos cursos, enfim, se o RH fez uma intervenção, deu *feedback*, mas não houve melhora, a gente entende que não há porquê mantê-la”. Ela disse que é por esta razão que, desde o recrutamento sempre faz a seguinte advertência: “Não é só porque é negro que vai entrar. Vai participar de um processo seletivo, se for selecionado deve ter um bom desempenho ao longo do estágio, apresentar resultado. E pra isso, é preciso ter vontade, garra e gostar de trabalhar em instituição financeira”.

O alto índice de aproveitamento de estagiários que a empresa tem conseguido e a auto-estima que caracteriza a postura dos jovens que ingressam na empresa levaram minha entrevistada a uma visão otimista sobre a inclusão racial no mundo corporativo. Isso não quer dizer que considere que a relação entre brancos e negros nas empresas tenha virado um mar de rosas. “Dizer que não existe mais preconceito racial eu acho que é hipocrisia. As pessoas são cheias de preconceitos, algo que só muda lentamente. Por exemplo: ainda é forte na cabeça de muita gente a imagem do negro como alguém menos qualificado”. Acredita que as ações afirmativas podem desempenhar um papel importante na quebra desse estereótipo. “Programas especiais ajudam a colocar mais negros nas empresas e isso é interessante”. Todavia, atribui a adoção dessas medidas a uma decisão espontânea das empresas e considera nesse sentido o Banco Beta pioneiro. “Quando o Beta começou com esse movimento de diversidade, a gente percebeu que todos os outros bancos começaram também. Não sei se eles criarem programas de estágio como esse se o Beta não tivesse feito”, disse²²⁵. E se criam esses programas é porque isto se reveste em resultados positivos. “As ações de diversidade trazem ganhos para as empresas. As diferenças geram vantagem competitiva. As equipes de trabalho se tornam mais criativas. Além disso, há o fortalecimento da marca e o reconhecimento do cliente. Sem falar no orgulho dos funcionários. Os colaboradores ficam contentes de trabalhar numa empresa que tem uma boa política de recursos humanos, que tem um programa de diversidade”. Ou seja, ao contrário da gestora do Banco Alfa, minha

²²⁵ Não era meu interesse na pesquisa desvendar se de fato o Banco Beta foi pioneiro ou não. O fato é que praticamente todos maiores bancos lançaram programas de *trainees* voltado para jovens negros mais ou menos no mesmo período: os anos de 2005 e 2006.

interlocutora do Beta incorpora acriticamente o discurso dominante sobre gestão da diversidade no campo da administração. Mas também trouxe a questão da ação civil pública ajuizada contra os bancos pelo MPT para nosso diálogo. Ela me respondeu com as reflexões transcritas abaixo.

Quando a empresa tem a visibilidade que o Banco Beta tem, ela é alvo de reivindicações, de pressões, de fiscalização, enfim... Então existiu sim essa pressão do movimento negro. Porém, a resposta que nós demos tem um diferencial. A gente começou com uma turma, estamos na quarta; iniciamos com 50 jovens e já temos cerca de 100, quer dizer, buscamos absorver e não apenas fazer por fazer. Ademais, o que importa não é só o número final, mas o que você faz antes, durante e depois. E o que você faz antes, durante e depois não advém de nenhuma pressão externa, ou da cobrança de algum órgão público. É na verdade o reflexo da sua cultura organizacional. Não sei se você compreende o que estou querendo dizer. Falando especificamente do Banco Beta, o movimento negro fez com que nós potencializássemos coisas que nós já fazíamos. Não foi que a partir da pressão do movimento negro algo começou a ser feito. A pressão desse movimento potencializou ações que já vinham sendo realizadas, talvez não na... Mas, sem dúvida, esses movimentos da sociedade civil com relação às cotas para contratação de pessoas com deficiência, com relação à inclusão do negro, fizeram com que a gente pensasse em ações que até então não tínhamos pensado. Por reflexo dessas pressões, a gente se mobilizou. Mas independente das discussões que aconteceram em torno da Febraban, nós já tínhamos aqui um Comitê de Valorização da Diversidade. O que eu posso dizer é o seguinte: acho que essas pressões do movimento negro trazem uma uniformidade no estabelecimento de programas de *trainees* voltados para afro-descendentes. Nós fizemos uma parceria com a Unipalmarens e criamos um programa. Essa parceria não é exclusiva do Banco Beta. O Banco Alfa também fez essa parceria, o Banco Sigma também fez essa parceria, vários outros bancos fizeram. Conseqüentemente, os programas podem ter formatos parecidos, mas muda o olhar, a forma de gerenciar. Por exemplo: comparada com os outros bancos, o nível de efetivação aqui tem sido maior. A gente quer realmente absorver esses jovens. Investimos em dois anos de treinamento de qualidade pra que eles fiquem conosco. Em síntese: existe uma uniformidade em termos do lançamento de programas de *trainees* afro-descendentes, mas diferenciações em termos da gestão desses programas. Acho que isso faz diferença.

Apesar do caráter defensivo presente em sua narrativa, ela traz uma ponderação importante: as respostas dadas pelos bancos à pressão do movimento negro não são iguais em termos qualitativos. Isso remete à autonomia da organização de que falam Crozier e Friedberg (1992) e que está presente na frase de Friedberg (1997) posta em epígrafe nesse capítulo. Certamente a qualidade das respostas é diferenciada. Isso fica claro quando comparamos as iniciativas de diversidade e os programas de *trainees* afro-descendentes dos bancos Alfa e Beta, e também da Matrix, com o movimento empreendido nesta área pelos bancos Gama e Delta. Vejamos então o que nos dizem as gestoras das duas empresas que fazem parte desse segundo grupo.

Segundo a gestora de RH entrevistada, as iniciativas de diversidade do Banco Gama estão estruturadas em três eixos: PCDs, mulheres e negros. Existe um Comitê de Diversidade, mas não foram criados comitês específicos que representem os grupos mais diretamente favorecidos com as ações de diversidade. Na verdade, há está sendo formado um Comitê de PCDs e há formalmente um Comitê de Mulheres. Porém, este não possui periodicidade definida para promover reuniões, “pois as mulheres são muito ocupadas”, destacou a entrevistada.

O programa de *trainees* afro-descendentes foi criado em parceria com a Unipalmare. Foi realizado um Projeto Piloto em 2005, do qual faziam parte apenas 5 jovens, e em seguida a direção da empresa aprovou a ampliação com a abertura de 30 vagas no ano de 2006. Em 2007 foram disponibilizadas algumas vagas pontuais para cobrir aqueles que saíram ao longo de 2006 e no ano de 2008, 18 novos estagiários ingressaram no banco. Inicialmente o DRH assumia todos os custos do programa, ainda que os estagiários fossem encaminhados para diversas áreas da empresa (marketing, finanças, operações, rede de agências, o próprio RH, dentre outras). Após um ano, tempo de duração do estágio, esperava-se que o gestor tivesse desenvolvido o jovem e o integrado em sua equipe, assumindo-o em seu centro de custos. O programa previa uma formação complementar à graduação dos jovens. Esta se dava por meio de cursos de curta duração realizados a cada dois meses. Os cursos cobriam assuntos diversos que iam das habilidades de comunicação em português e em inglês à gestão de projetos. Eram ministrados por uma pessoa da área de treinamento da própria empresa ou por uma agência especializada na relação entre empresas e estudantes do ensino superior. Os estagiários permaneciam na companhia em período integral, por 8 horas²²⁶. O treinamento acontecia no horário de trabalho, sendo informada com antecedência aos estagiários e aos seus gestores a programação de cursos. Ao longo dos 4 anos, passaram pelo programa cerca de 60 jovens e foram aproveitados, ou como efetivados ou como terceirizados, 18 jovens. A entrevistada não soube precisar, no entanto, quantos deles tinham sido contratados pela própria empresa e quantos tinham sido encaminhados para

²²⁶ Os que foram contratados ainda com esse regime continuaram com essa carga horária. Os novos contratados, face à mudança nacional na legislação de estágio, passaram a seguir o regime de 6h semanais.

terceiros. Seja como for, com um aproveitamento de apenas 30% o Gama ficava bem abaixo dos bancos Alfa e Beta, e também da Matrix.

Quanto à integração desses estagiários na empresa, a entrevistada não tinha maiores informações de como se deu o processo, mas afirmou acreditar que não houve nada sistemático. Os jovens assistiram a uma palestra, na qual receberam informações sobre a estruturação e o funcionamento da organização e a cada dois meses participavam de um encontro com um gestor do DRH para avaliar o andamento do estágio. Os gestores, por sua vez, receberam mensagens pela intranet ou por telefone, não tendo sido realizada nenhuma sensibilização presencial com a equipe do DRH. Nestas comunicações “foram feitos esclarecimentos de que provavelmente a curva de aprendizagem desses jovens seria diferente”, apontou a profissional entrevistada, acrescentando que esses esclarecimentos eram necessários porque se tratavam de “afro-descendentes e de pessoas de baixa renda”. Assim, quando os gestores se queixavam que o estagiário “não estava indo bem”, o RH alertava e procurava sensibilizá-los para o fato de que este estagiário “exigia mais tempo e dedicação”. Alguns jovens “se integraram rapidamente”, pois “absorveram bem o trabalho e fizeram amizade”. Outros, sobretudo na primeira turma, tiveram problemas. “Eles almoçavam entre eles, não socializavam com os demais membros da área em que atuavam”.

Ao ser indagada sobre as razões que levam as empresas a investirem em programas de diversidade, a entrevistada ponderou que existem dois fatores que se colocam como principais: o papel social da empresa e a vantagem competitiva. Todavia, ressaltou que a preocupação com a diversidade vai muito além do papel social da empresa. Trata-se de uma oportunidade de negócios. “Tendo diversidade em seu interior, a empresa vai entender melhor o cliente, que é diverso também”, argumentou. Curioso notar que as informações que passou sobre as ações de diversidade do próprio Banco Gama entravam em contradição com este argumento. Isto porque ela admitiu que estas ações se tornaram mais efetivas depois que o Ministério do Trabalho passou a cobrar que as empresas cumprissem a lei de cotas relativas à contratação de pessoas com deficiência. No que se refere ao programa de *trainees* afro-descendentes, apontou que outros bancos, como o Alfa e a Matrix, estavam desenvolvendo iniciativas dessa natureza, o que levou o Gama a seguir a mesma linha.

Indaguei-lhe à respeito da pressão do movimento negro e sobre a ação civil pública ajuizada na Justiça Trabalhista pelo MPT. Em sua resposta ela revelou seu desacordo. “O desenvolvimento de programas de diversidade deveria ser um movimento natural das empresas, e não algo pressionado”, defendeu. Contou que esteve presente em uma reunião da Comissão de Diversidade da Febraban, na qual uma ONG proveniente do movimento negro cobrou que os bancos tivessem no seu corpo de funcionários o mesmo percentual de negros que existe nas regiões em que atuam, respeitando a especificidade de cada localidade. Avaliou esta cobrança com as seguintes palavras: “Penso que eles não deveriam ser tão arrogantes. É complicado você chegar numa reunião com representantes de vários bancos e querer impor uma coisa à força. Não acho que deveria ser assim. Deveria haver um espaço para cada empresa decidir. Se uma companhia conseguiu colocar em seu quadro de pessoal uma quantidade de negros proporcional ao percentual de indivíduos desse grupo existente na cidade, ótimo! É uma coisa super-legal. Mas o que eles precisam entender é que não são todas as organizações que vão conseguir fazer isso. Eu não posso chegar dessa reunião da Febraban aqui no Gama e querer fazer as coisas do meu jeito. Existem normas em cada empresa”. Todavia, acrescentou: “Mas é claro que se houver uma lei exigindo que a gente tenha uma cota de negros, a gente vai cumprir”. Ela revelava assim acreditar que o voluntarismo não é a principal marca do comportamento empresarial nesse campo.

A gestora de RH do Banco Delta afirmou que quando começou a participar das reuniões da Comissão de Diversidade da Febraban em 2006, percebeu que com relação aos outros bancos a empresa encontrava-se muito atrasada no desenvolvimento de ações de diversidade. “A gente não tinha feito praticamente nada dentro do Delta. A Matrix, por exemplo, estava anos luz à nossa frente, o Banco Sigma também. Estávamos apenas engatinhando”, apontou²²⁷. Admitiu que fizeram um levantamento do que companhias de diferentes setores da economia realizaram nesse campo e tomaram a Matrix como modelo, pois se tratava de uma referência nacional em diversidade, que ademais

²²⁷ Era curiosa pra mim sua referência ao Banco Sigma como uma empresa avançada em termos de iniciativas de diversidade. Conforme apontei na introdução, eu havia encontrado com uma gestora dessa empresa por ocasião de um evento de lançamento do Selo da Diversidade do Governo do Estado de São Paulo. Conversei com ela, falei da minha pesquisa e disse do meu interesse em entrevistá-la. Porém, mesmo tendo se mostrado receptiva, após cerca de 3 meses de contatos insistentes, desisti de entrevistá-la face a sua resposta recorrente de que precisava da autorização da sua diretora para falar sobre o programa de diversidade. Isso me levou a crer que eu estava diante de um indício de que este programa poderia não ser tão consistente quanto ela sugerira, uma vez que havia um receio de se falar sobre ele com pessoas externas à empresa.

pertencia ao segmento bancário. Traçaram então um plano de ação no ano 2006, que previa a sensibilização dos funcionários através de palestras e a contratação de pessoas com deficiência visando cumprir a legislação. Tentaram estruturar um Comitê de Diversidade com participação de profissionais de RH e de gestores de diferentes áreas, mas a coisa não avançou. O ritmo era muito lento. Decidiram criar um programa de *trainees* voltado para afro-descendentes e fizeram então uma parceria com a Unipalmarens. “Nós não fomos os únicos a desenvolver esse programa. A Matrix já possuía parceria com a Unipalmarens, o Banco Gama também. A gente apenas seguiu uma tendência”.

A idéia era então selecionar 30 estudantes que comporiam a primeira turma. Eles fariam estágios nos pontos de venda, as agências bancárias, ou em áreas de apoio como o marketing, o jurídico, o próprio RH, dentre outras. Teriam também um curso de formação. Ao final do programa, previsto para durar 9 meses, seriam avaliados, podendo ser efetivados. A capacitação seria tanto à distância quanto presencial e envolveria diversos assuntos, tais como: expressão oral e escrita em língua portuguesa, tecnologia da informação, mercado financeiro, procedimentos de segurança no setor bancário. A articulação de uma parceria com uma IES renomada e a realização de palestras com executivos da empresa também foram previstas. “O nosso intuito era fazer um curso básico para este público, para compensar o fato de que eles não estudaram numa universidade de primeira linha”, apontou.

A primeira turma do programa começou o estágio em 2007. Os jovens foram selecionados entre os alunos de primeiro e segundo ano de administração na Unipalmarens. A razão que levou a empresa a recrutar seus estagiários nesse público é revelador da diferença da qualidade das respostas das empresas à pressão do movimento negro. “Estávamos competindo com outros bancos, porque a Unipalmarens era o foco de todos. Os estudantes do terceiro e do quarto ano eram os mais procurados. A gente sabia que não podia concorrer com a Matrix, com o Banco Gama, sobriaria um número muito pequeno de jovens desses períodos para participar do nosso processo seletivo. Então, decidimos fazer o recrutamento somente entre alunos do primeiro e do segundo ano e assim conseguimos atrair um número bem maior de candidatos. Cerca de 150 alunos se interessaram pelo nosso programa”. Mas o programa não foi totalmente implantado. “No momento que saí da empresa, tinha conseguido fechar as 30 vagas de estágio. Ou

seja, consegui completar a turma, os jovens estavam na empresa como estagiários, mas o treinamento que havia sido desenhado não foi colocado em prática”, apontou²²⁸. Ela apresentou alguns motivos pra explicar esse “fracasso”. O fato de a empresa estar passando por uma profunda reestruturação nesse período foi considerado como um fator incontestavelmente importante, mas certamente não o único e talvez nem mesmo o decisivo. “O desenho do programa foi muito bem feito, mas o grande problema que eu percebi foi que não houve uma boa articulação com os gestores das áreas”, apontou. Na passagem apresentada abaixo ela explica a dificuldade que encontrou.

Eu havia estabelecido uma aliança com a área de recrutamento e seleção e então sabia todas as vagas de estágio na empresa que estavam em aberto. Entrava então em contato com o gestor e falava assim: “Sou fulana, estou trabalhando numa ação de diversidade e tenho 30 jovens que fazem parte de um programa de *trainees* afro-descendentes que estamos desenvolvendo em parceria com a Unipalmarenses. Sei que você possui uma vaga de estágio e queria saber se um desses jovens pode participar do seu processo seletivo”. Tentava sensibilizar o gestor, garantindo que o candidato que seria encaminhando teria o mesmo nível de outro, não negro, que ele porventura contrataria no mercado. Muitos gestores não aceitavam nem sequer entrevistar esses jovens. Eles não pensavam em ternos de diversidade, não consideravam a riqueza que esses eles poderiam trazer. Diziam sempre pra eu esquecer esse lado, que queriam recrutar os estagiários nas melhores universidades. E o nível dos alunos selecionados para o programa não era ruim. Eles conseguiam acompanhar super bem. Presenciei a entrada deles na empresa. Em alguns casos cheguei a conversar com os gestores e eles estavam muito bem avaliados na suas áreas. Então, o que foi que faltou? Faltou uma articulação mais forte. Porque assim: dentro da empresa eu era pequena... Tinha que ter sido uma construção que viesse de cima. Se o nosso diretor de RH fizesse uma comunicação para todos os gestores dizendo o seguinte: “Nós estamos realizando um esforço de inclusão de negros no âmbito das ações de diversidade da empresa e gostaria que você desse a prioridade aos jovens do programa de *trainees* afro-descendentes para ocupar suas vagas de estágio”, a história certamente seria diferente. Mas não havia esse discurso. Falei várias vezes pro diretor de RH: “Se você não enviar ao menos uma nota pros gestores, comunicando que estamos deflagrando esse programa e que precisamos da ajuda deles, a gente não vai conseguir”. Ele me respondia assim: “Não, vamos tentando, vamos tentando”. Em consequência, eu me deparava com uma situação de ter que pedir licença, ter que pedir ‘por favor’, para colocar um dos jovens da Unipalmarenses no processo seletivo das áreas de vários gestores. Porque na Matrix o programa deu certo? Porque Paulo Cardoso chamou todos os diretores e os convocou a se engajarem nesse esforço. Em síntese: foi grande a dificuldade. Quando deixei a empresa havia conseguido alocar 30 jovens, como te falei. Eles estavam contratados como estagiários. Mas foi muito difícil, muito difícil mesmo. Alguns tinham 3 meses de casa e outros apenas 1 dia. Os que estavam há mais tempo já haviam começado o treinamento *on the job*. A gente apenas aguardava fechar a turma para iniciar o curso, mas aí foi tudo por água abaixo.

²²⁸ Ela havia deixado o Banco Delta para trabalhar numa companhia do setor de telefonia. Acredito que o fato de ter deixado a organização contribuiu para que nosso diálogo fosse bem franco. Ela não precisava se esconder por detrás do discurso oficial da instituição.

Diante das tantas resistências encontradas de que me falava, perguntei-lhe o que, em sua opinião, motivava as empresas a realizarem ações de diversidade e mais especificamente programas voltados para afro-descendentes. Sua resposta foi marcada por contradições. Logo de saída me disse: “Se o governo não faz a sua parte no sentido de proporcionar uma formação educacional de melhor qualidade para essas pessoas, cabe às empresas desenvolver programas dessa natureza”. Afirmou isso com a melhor das intenções. O seu argumento era o seguinte: “As companhias têm condições de abrir as portas para as minorias e acredito que devemos fazer isso. Há vinte anos quantos negros existiam em posições de liderança no mundo empresarial? Nenhum. Eles ocupavam os níveis hierárquicos mais baixos. E se depender só deles, é muito difícil que possam superar esse patamar, porque é raro você ver um negro estudando na USP. Mas nem por isso deixam de ter condições de cursar outra universidade. Se as empresas ficarem apenas batendo na tecla: ‘só recruto estagiários nas faculdades de primeira linha’ nunca vão abrir as portas para os afro-descendentes. Contudo, se eles tiverem uma chance no mundo corporativo, podem muito bem conseguir mostrar seu potencial”. A confiança que a resposta parecia suscitar no voluntarismo das empresas não condizia com sua experiência no Banco Delta. Ademais, perguntei-lhe o que levou este banco em particular a decidir criar o programa de *trainees* afro-descendentes e obtive a seguinte resposta: “O nosso diretor de sustentabilidade encontrou com o José Vicente em evento. O reitor da Unipalmarens então lhe perguntou por que não desenvolvíamos um programa de inclusão de jovens negros, se a Matrix, o Alfa e o Gama estavam desenvolvendo. Ele se sentiu meio coagido e prometeu pensar a respeito. No outro dia nos encomendou um projeto dessa natureza”. E acrescentou: “Esse diretor tinha muito tempo de empresa e era forte politicamente. Então sentou como o presidente da companhia e conseguiu aprovar o desenvolvimento do projeto. Mas com a sua saída, o acompanhamento ficou nas mãos do diretor de RH, que não levou a coisa a sério, tanto que, como te falei, em nenhum momento reuniu os gestores pra falar à respeito. Não considerava que a diversidade fosse algo relevante. Tinha assuntos mais importantes pra se preocupar. E o presidente da empresa menos ainda; não perdia tempo com o que considerava programa social”. Evidentemente isso repercutia na participação da empresa nos encontros da Comissão de Diversidade da Febraban. A fala abaixo é reveladora nesse sentido.

Nas reuniões mensais ficava claro que os bancos estavam em estágios diferentes e/ou atribuíam pesos muito distintos às iniciativas de diversidade. Por exemplo: O Banco Ômega participava apenas como ouvinte. O seu gestor de RH dizia o seguinte: “O Ômega não acredita nesse tipo de iniciativa. O nosso presidente já falou que não vai desenvolver ações dessa natureza”. Então, os representantes de cada organização iam lá pra contar suas experiências e escutar o que os outros estavam fazendo, ou apenas pra garantir a participação da empresa na comissão. A troca de informações era bem rica. Aprendi muito com o programa do Banco Alfa e com o da Matrix. Os dirigentes da Febraban que participavam das discussões nos alertavam sempre da importância de promover ações de diversidade. Eles falavam o seguinte: “Já existe uma lei de cotas para contratação de pessoas com deficiência. No caso dos negros, esta é uma tendência. Os bancos que não se movimentarem vão ser pegos de surpresa pela legislação. O segmento bancário certamente será o primeiro alvo da fiscalização governamental”. Ou então diziam assim: “Olha só, não se trata de querer ser bonzinho não; a qualquer momento serão aprovadas cotas para contratação de afro-descendentes, depois não reclamem das multas!”. No nosso caso, a gente falava pra Febraban que tinha um monte de coisa acontecendo na empresa, mas na prática não era assim que funcionava.

Indaguei então se ela estava à par das reivindicações do movimento negro e mais precisamente da ação civil pública contra os bancos ajuizada na Justiça Trabalhista pelo MPT. Sua resposta não deixou dúvidas. Embora não estivesse presente nas reuniões que ocorreram na CDHM da Câmara dos Deputados, “porque delas só participavam os grandões da Febraban”, percebia uma ligação clara entre as pressões das ONGs ligadas ao movimento negro e os alertas que ouvia nos encontros da Comissão de Diversidade da Federação Brasileira de Bancos. Relatou que os dirigentes da entidade falavam das cobranças que estavam recebendo. Eles diziam o seguinte: “Querem que a gente contrate X por cento de negros, mas estamos longe desse percentual no segmento bancário”. E então colocavam na mesa a seguinte questão: “O que podemos mostrar pra eles em dois ou três anos? Que ações podemos desenvolver?”. Finalmente perguntei-lhe se essa pressão exercida pelo movimento negro e pelo MPT havia lhe ajudado de alguma maneira a ganhar força no jogo organizacional para a criação do programa de *trainees* afro-descendentes no Banco Delta. Ela me respondeu afirmativamente. “Foi um fator que ajudou sim. Se não fosse o fato de a Febraban vim de cima questionando se o Delta não estava desenvolvendo alguma ação, a gente não teria feito nada. Isso eu falo com toda certeza. A constituição de uma Comissão de Diversidade no âmbito da Federação representou um grande empurrão. Tanto assim que foi depois que participei das suas primeiras reuniões que recebi a demanda da empresa para criar um programa de inclusão racial. Acho que isso aconteceu em paralelo com a conversa do nosso diretor de sustentabilidade com o reitor da Unipalmare, José Vicente”. Ainda assim, ela frisou que a força não foi suficiente. “Percebi que estava diante da desagradável missão

de mostrar nas reuniões da Febraban que tínhamos desenhado um bonito projeto, sabendo entretanto que internamente não havia interesse de fazê-lo avançar e concretizar o programa”. Esta percepção estava ancorada na sua experiência. “Quando sugeri que a turma fosse composta de 30 estagiários, me disseram que eu era louca, que nunca iria conseguir, que 5 *trainees* já seria muito. Lembro inclusive que o projeto nem fazia referência a reedições nos anos subsequentes. Diante das resistências pensei o seguinte: ‘Vamos ver o que vai acontecer com essa primeira turma, nem mesmo sei se vai vingar’. Pensava isso porque me via remando sozinha, não havia comprometimento dos dirigentes, não era algo alinhado com a estratégia de RH da empresa. Nosso programa era ‘para inglês ver’, como se diz na gíria”. Mas como vêm esses programas os jovens que ingressaram como *trainees* afro-descendentes nos bancos Alfa, Beta, Gama e Delta? Qual o ponto de vista deles sobre essas iniciativas de diversidade?

Com a palavra os jovens

A primeira coisa que salta aos olhos nas suas narrativas dos jovens que ingressaram como *trainees* afro-descendentes nos bancos Alfa, Beta, Gama e Delta sobre as experiências vividas nesses programas é a compreensão de que uma excelente oportunidade estava se abrindo e ela deveria ser agarrada com todas as forças.

Eu tive o primeiro contato com o programa na faculdade. Uma pessoa de RH do Banco Gama veio fazer uma palestra de divulgação pra convidar os alunos da Unipalmarenses a se inscreverem. Ela falou da empresa, das suas ações de diversidade e dos objetivos do programa de *trainees* afro-descendentes. Eu não acreditava no que estava ouvindo, mas resolvi me candidatar. Fiquei muito ansioso, parecia que o tempo não passava. O processo seletivo durou cerca de dois meses. Foi um tempo de expectativa total! Nossa! Dormia sonhando... Também tinha pesadelos, sempre com alguém telefonando e dizendo: “Você não passou”. Quando finalmente veio o resultado, eu havia sido selecionado. Poxa vida, foi excelente! Sempre que caminhava ali pela Avenida Paulista e passava pela sede da empresa, ficava pensando: “Imagina um dia eu trabalhando numa organização dessas!”. Mas considerava esse um sonho muito distante, tipo: inalcançável. Daí veio o programa e hoje me vejo no Banco Gama. De vez em quando ainda me pego assim, observando surpreso tudo o que está acontecendo... Tem sido uma experiência fantástica! Lido com profissionais muito qualificados e estou aprendendo muito.

Também fiquei sabendo do programa aqui na faculdade. Só que me inscrevi em dois processos seletivos, no Banco Alfa e no Banco Delta. Fiquei muito feliz porque, pra minha surpresa, consegui passar nos dois. O Banco Alfa deu o resultado primeiro e eu também estava mais inclinada por ele porque o seu contrato de estágio era mais longo, a carga horária semanal menor e ainda havia um curso ministrado por uma IES muito conceituada. Analisei bem e cheguei a conclusão de

que o melhor pra mim era ingressar nesse programa: aprenderia bastante no curso, poderia chegar mais cedo do trabalho e me dedicar à faculdade, além de ter a garantia de conseguir concluir a graduação, pois a duração do estágio dava a certeza de que não me tornaria inadimplente e teria orçamento pra condução, compra de material, etc. Quando veio o convite do Santander, recusei, mas não informei o motivo real dessa decisão. Seis meses depois eles entraram em contato comigo novamente. Daí, fui pessoalmente à empresa e disse que já estava trabalhando numa outra instituição do setor financeiro. Sempre quis entrar no Banco Alfa. É aquela história, passava pela porta da empresa e pensava: “Nossa, um dia quero trabalhar numa empresa assim!”. De repente na faculdade surge a oportunidade. Pra mim tem sido uma experiência de muito crescimento pessoal e profissional, porque uma coisa é você atuar numa pequena empresa familiar, outra é estar numa companhia como o Alfa, com milhares de funcionários. Na área em que trabalho, constantemente aparecem pessoas do Chile, do Canadá, dos Estados Unidos, da África, quer dizer: de repente você percebe que existe um mundo fora daquele que você conhece. Isso pra mim tem sido de grande aprendizagem.

Além de mostrar o contentamento desses jovens com as oportunidades que se abriam à construção das suas trajetórias profissionais, essas narrativas evidenciam o caráter inusitado desses programas. A alegria deles é proporcional à surpresa face à iniciativa. “Eu não acreditava no que estava ouvindo”, disse um dos jovens. E a iniciativa revela que os bancos queriam mesmo recrutar esses jovens. “Seis meses depois eles entraram em contato comigo novamente”, contou uma das entrevistadas se referindo ao Banco Delta, ainda que já tivesse recusado o convite daquela empresa, pois escolhera o programa de *trainees* oferecido pelo Alfa. Esse caráter inusitado foi bem sintetizado por um dos jovens: “Olha, era difícil uma empresa chegar na faculdade, se apresentar e dizer: ‘Tenho vagas para vocês’. Na verdade nos dias de hoje isso é muito difícil. É mais fácil a pessoa ir procurar emprego, do que a instituição vir oferecer oportunidades. Mas os bancos estavam mesmo atrás dos alunos da Unipalmarens. E pra ingressar em áreas importantes. Não era uma coisa tipo assim: ele é negro, jovem, está aprendendo, vou colocá-lo num cargo irrelevante... Eram posições importantes”. Mas apesar de terem clareza de que estavam diante de uma oportunidade única e que tinham que agarrá-la, os jovens não deixaram de sentir as dificuldades que a experiência trazia. O ingresso na empresa não foi fácil, como atesta o diálogo abaixo que tive com um dos jovens.

- **Ele:** O que mais me deixou chocado no primeiro dia de trabalho, foi perceber na hora do almoço que eu era o único negro que estava ali naquele pátio com mais de 400 pessoas. Eu me senti na Escandinávia. Pensei: “Gente o que é que eu estou fazendo aqui?”. Eu me senti super deslocado, aquele cenário me trazia uma pressão muito grande. Na época fui falar com a supervisora de estágio, também conversei com uma profissional de psicologia, que era irmã de uma colega de classe. Cheguei até a marcar uma sessão com ela. Pensei assim: “Acho que eu

vou precisar procurar um psiquiatra, um psicólogo”. Não é porque você está louco (risos), é porque muitas vezes não encontra uma razão, alguma resposta que está tentando tirar de dentro de si mesmo. Tentei marcar com ela, mas acabei me achando mais conversando com a supervisora de estágio e com meus colegas, que se sentiram na mesma situação. Começamos a nos ajudar mutuamente e a coisa foi melhorando. Então meu primeiro dia na área foi assim, muito difícil, muita ansiedade. Mas a superação que veio depois foi muito bem gratificante.

- **Eu:** Você falou de uma “pressão muito grande” e uma sensação de angústia apareceu no seu relato agora. Como era isso? Fala mais um pouco para eu entender.

- **Ele:** Vou avaliar o que eu te falei. É o seguinte: a pressão estava no sentimento de responsabilidade que eu tinha comigo mesmo, sempre tive, com meus pais, com meus amigos. É aquela história: “Olha, você é negro, você tem que fazer cinco vezes mais!”. Então pensei: Vou fazer trinta vezes mais e muito melhor porque eu tenho que provar capacidade para ser funcionário desse banco. Tenho que provar pras pessoas que estão me olhando e sei que... Sabe, no início deram um trabalho assim um pouco, um sub-trabalho, uma sub-atividade pra gente. Mas também eu vou falar pra você, eu não sabia nada de informática, mal dominava o Word. Depois de dois anos trabalhando na instituição e me dedicando muito, eu estava dando aula de Excel. Inclusive cheguei a dar duas aulas aqui no laboratório da faculdade e também aula externa, como um complemento a renda. Mas isso daí foi fruto desse peso, fruto dessa responsabilidade que eu sabia que tinha e sempre me cobrei. E me cobrava também porque eu pensava que aquela responsabilidade não era só minha, que eu tinha um compromisso de deixar a porta aberta pra aqueles que viriam depois. Por isso não podia errar.

Na sequência desse diálogo uma jovem completou: “Eu queria complementar uma coisa. Quando eu e meu colega chegamos, no mesmo dia, no nosso departamento, só tinha nós dois de negro. E as meninas que não eram loiras, pintavam o cabelo de loiro. E quem não tinha o cabelo liso, alisava o cabelo. Então eu me senti muito diferente porque eu era única negra e não tinha o cabelo liso, nem loiro. E aí vem essa responsabilidade que ele falou: eu vou fazer tudo certinho, que é pra ninguém falar: ‘Tá vendo, faz errado porque é negra’. Eu me vi nessa situação. Até cheguei em casa e comentei com minha mãe que eu era a única negra. Você já sabe que a empresa não tem muito negro, mas quando você não vê nenhuzinho, aí você pensa: Nossa! Como será que vai ser, hein?”. E finalmente um terceiro complementou em tom jocoso: “Na minha área é muito complicado. Ninguém é Silva, Santos, Pereira. Os sobrenomes são todos *crunch* não sei o que (risos). É complicado! É difícil você está num lugar desses, entende?”.

Se o ambiente lhes oprimia por representarem uma minoria, as coisas se tornavam ainda mais difíceis pelo fato de nem sempre os gestores e os colegas de trabalho estarem sensibilizados para o programa como a maioria das gestoras de RH haviam apontado. Um dos jovens entrevistados afirmou: “No caso do meu departamento, as pessoas não tinham praticamente informação nenhuma. Elas sabiam apenas que se tratava de alunos da Unipalmarens, mas não conheciam os objetivos do programa”. A situação de alguns

dos seus colegas era mais complicada, acrescentou, pois o fato de não virem de IES consideradas de primeira linha gerava reação dos gestores. “Soube que em algumas áreas as pessoas tinham uma visão preconceituosa, tipo assim: ‘São estagiários de uma faculdade pouco conhecida, precisamos ter cuidado, não dá pra passar tarefas difíceis’. E uma visão desse tipo influencia no desempenho do estagiário. Se ele é recebido com receio, se sentindo meio discriminado, seu rendimento pode não evoluir”, apontou.

Esse tipo de sensação se materializava no cotidiano de trabalho. Um jovem relatou o seguinte: “Meu primeiro dia de estágio no Banco Beta foi muito hilário, porque ninguém sabia que eu ia começar naquele dia. Mas cheguei! Não tinha conhecimento de quem seria meu supervisor. Daí um cara falou assim: ‘Já que vocês estão aqui...’. Olha só! Estávamos eu e um colega da Unipalmarens. Ninguém fazia idéia de onde a gente ia ficar. Então nos deram um monte de coisas pra ler e perguntaram: ‘Vocês gostam de fazer o que?’. Respondi que gostava muito de cálculo. Daí falaram: ‘Está bem, vai pra contabilidade’. Foi assim que nos receberam e passaram as tarefas”. Vale ressaltar que o Banco Beta está entre aqueles que, segundo as entrevistas com as gestoras de RH, possuem programas mais bem estruturados. E as situações difíceis não se resumiram à desorganização quanto à recepção dos estagiários. O relato abaixo fala de uma situação bem mais complicada, que traz à tona a questão racial.

Eu confesso pra vocês que o início do estágio foi bem frustrante pra mim. Sabe por quê? Porque infelizmente vim com uma expectativa de que tudo ia ser perfeito. E o que aconteceu foi que já tinha uma estagiária daqui da faculdade na empresa e fui parar justamente na área dela. Antes mesmo de começar, fui informada que ela não seria efetivada. Disseram que não apresentou bom desempenho. Então pra ela deve ter sido uma bomba: final de ano, conclusão de monografia na faculdade, notícia de que não ia ser contratada na empresa e ainda uma nova estagiária chegando, pra quem teria que passar as atividades. Eu não tinha mesa, não tinha computador, compartilhava tudo com ela. Então era assim: ela chegava bem humorada, mas quando me via, mudava. E não me passava as coisas direito, sabe? Mas não informei isso pro meu gestor, não podia levar isso pra ele. Ela era da mesma faculdade e também eu me colocava no lugar dela e entendia o que estava sentindo, a sua decepção. Todos os estagiários queriam ficar. Foi muito difícil pra mim este começo, eu contava os minutos pro estágio dela acabar, não agüentava mais, era um momento de pressão: eles achavam que eu estava aprendendo, começavam a me dar tarefas e ela não me ensinava nada. Foi realmente bem complicado. Pouco a pouco fui descobrindo que tinha outra coisa: existia um assédio moral muito grande sobre ela. Pra ela era normal, mas pra mim, já incomodava. Então eu não queria associar a imagem dela com a minha. Se ela permitia aquele tipo de brincadeira, comigo não colava. Tive que chegar já deixando isso claro, sabe? Para me firmar foi preciso tempo, uns oito ou nove meses. E foi com dificuldade, foi uma luta, precisei ser agressiva com algumas pessoas. Tive que mostrar que eu era diferente e isso me protegeu de comentários preconceituosos. Eu entendo o comportamento

dela. Acho que não via aquilo como discriminação, talvez até mesmo como um mecanismo de defesa, ou como uma forma de ser inserida no grupo. Muitas vezes pela vontade de ser aceito, você termina sendo submisso. Foi esse o caso dela. Acredito que pra personalidade dela aquilo era normal, mas pra mim não era. As brincadeiras com ela por vezes eram pesadas. Falavam assim: “Nossa, você está parecendo uma bruxa hoje!”. Mesmo convivendo todo dia com ela naquele período, em nenhum momento ela desabafou comigo dizendo que estava sendo humilhada. O que ela me falava é que eles gostavam muito dela e que aquilo era uma simples brincadeira. Mas eu tinha a percepção de que havia um tom racista. Uma vez a brincadeira chegou ao ponto de ela chorar de soluçar. Ela era parda, cacheou o cabelo, que estava claro, porque ela tinha pintado. Então eles pegaram a foto daquele jogador que tem a cabeleira loira, eu não sei o nome²²⁹, colocaram o nome dela e mandaram pras 300 pessoas do departamento. Aí de repente todo mundo tava rindo e ela não sabia do que se tratava, até que viu a montagem na internet... Nossa, ela se sentiu ridicularizada, totalmente humilhada. Juntando com a pressão do final de ano, formatura, o fato de que não seria efetivada, essa menina não agüentou a pressão, explodiu, foi pro banheiro chorar. Faziam coisas assim absurdas. Desde que ela tingiu o cabelo de loiro então, virou o deboche total. Eles a comparavam comigo e diziam assim: “Agora sim, temos um estagiária negra, por que essa daqui não é nem... O que você é? Fala pra gente... Sai desse programa! Você não é negra”. Quando eu estava andando com ela, já começavam: “E você?”. Daí eu respondia logo: “Eu, o quê? O que é que tem? Fala pra mim o que é que eu tenho?”. Eles já mudavam o tom. Então terminava que eu ficava um pouco ociosa lá. Nessa, uma vez um rapaz fez uma brincadeira comigo. Já estava quase no meu horário de ir embora, mas perguntei se ele tinha alguma tarefa que gostaria que eu ajudasse. Daí ele respondeu em voz alta, pras outras pessoas da área poderem ouvir: “Olha só, a menina quer me ajudar, ela está perguntando se tem trabalho! Porque você não falou antes? Eu tenho sim. Tenho um trabalho da faculdade, vou passar pra você fazer pra mim”. Falou assim em tom de ironia. Mas eu não perdi a chance. Respondi o seguinte: “É mesmo? Que pena que você perdeu a oportunidade de me pedir isso antes. Mas deixa eu esclarecer uma coisa pra você: eu li o meu contrato de estágio e fazer o seu trabalho de faculdade não está incluído, certo?”. Daí ninguém riu, todo mundo foi trabalhar e ninguém brincou. Se fosse com a outra garota, ela iria rir e diria: “Dá pra mim eu faço”, mas meu temperamento não me deixa fazer isso. Então eu falava pra eles assim: “Olha bem, eu sou uma mulher, tenho 28 anos e não aceito isso. Ou vocês me respeitam como profissional, ou eu saio. Uma coisa é brincar com quem te dá liberdade, outra bem diferente é ficar tirando sarro com quem não permite”. Essas coisas dificultaram minha integração na área.

Logicamente que as dificuldades vividas pelos jovens que ingressaram nos programas de *trainees* afro-descendentes desses bancos não se restringem à questão racial *stricto sensu*. Os dois relatos dessa mesma jovem, transcritos a seguir, sinalizam para outras razões.

²²⁹ Um dos jovens presentes na entrevista coletiva sugeriu que fosse o Valderrama, atleta da seleção da Colômbia, mas ela não confirmou, disse que não sabia.

Como eu procurei me diferenciar da estagiária anterior, me colocaram num patamar de igualdade com os outros estagiários. E o duro, o cruel, é você perceber que você não tem a mesma bagagem. Tipo assim: eles dominam *Excell*, fazem coisas nesse *software* que pra mim são bem complexas. E queria que fosse só o *Excell*, mas são muitas coisas, idiomas, um monte de coisas que tem a ver com sua história familiar, sua formação educacional, com o fato de ter estudado em escola pública enquanto seus colegas estudaram em escola privada desde que começaram a engatinhar, entende? Quando eles falam que vão viajar de férias, falam em ir pros EUA, Europa, mesmo Japão, enquanto você mal vai aqui perto, pro Rio de Janeiro ou pra Minas. Perceber isso é duro, mas você tem que lidar, sabendo que as outras pessoas também percebem. É uma situação complicada. Então assim: fui alocada numa área mais complexa e em consequência disso consigo perceber minhas limitações. Embora esteja muito feliz nesta área, não deixo de observar que isso traz um peso. A pressão é grande quando pedem uma coisa que pros outros estagiários é uma questão de minutos e você passa a tarde inteira quebrando a cabeça. É difícil você perceber esse limite e não desistir. O que ajuda é ter clareza que essa limitação não se deve a uma culpa sua. Ela se explica por desigualdades que existem na sociedade, não é? É ter consciência disso que me dava forças pra prosseguir, aprender, me superar.

Existe uma discriminação que é sutil, uma linha divisória que você precisa ter *feeling* pra sentir senão não percebe. Por exemplo, os colegas da minha área me chamam pra almoçar. Eu já fui almoçar com eles, mas aonde que eles vão? No Fogo de Chão. Se for para comer um lanche, vão pro América. Paguei super caro por um hambúrguer com refrigerante. Quase me matei depois que saí de lá, porque não tem lógica, é totalmente fora da minha realidade. E quando cheguei, fiquei observando, não tinha nenhum negro! Nem garçom. Eles não me convidam sempre, mas quando me convidam normalmente digo não, são raras exceções em que eu vou. Então eles já sabem..., me chamaram três, cinco vezes, eu não vou, o normal é o que? É ir, aos poucos, parando de convidar. Não estou falando que estão deixando de me convidar porque sou negra. Mas mesmo que não seja “culpa” deles, há uma relação. Por que todos lá são brancos?

Estes relatos revelam, portanto, que há também uma defasagem de formação e de poder aquisitivo que está atrelada a classe social. Mas cabe lembrar que se não falam de raça *stricto sensu*, essas narrativas dizem da questão racial *latu senso*. Conforme apontei no segundo capítulo, os debates sobre a questão racial no mundo contemporâneo enfatizam menos o preconceito e a discriminação racial nas relações cotidianas e mais as desigualdades raciais. A idéia de racismo sistêmico, por exemplo, mostra que um sistema social pode ser racista, no sentido de que exclui os negros, mesmo se as pessoas não são declaradamente racistas.

Seja como for, em razão das desigualdades sistêmicas e/ou do preconceito que se revela nas relações sociais, a questão racial se faz presente nas experiências vividas por esses jovens. Comentando o relato da colega, uma participante da entrevista coletiva afirmou: “Eu queria fazer um complemento. É o seguinte: por vezes a gente sente que não tem a

facilidade pra realizar uma tarefa que outros estagiários têm, dado à formação educacional que tiveram. Isso é bem verdade. Porém, mesmo que nós tivéssemos a mesma formação escolar e universitária que os demais, de toda forma a questão racial pesaria. Sabe por que falo isso? Vou dar um exemplo: na minha área, eu faço muito contato telefônico com funcionários da empresa. Elas conversam comigo de um jeito tranquilo. Daí, quando me vêem pessoalmente falam assim: ‘Nossa, não imaginava que era você!’. Sinto que essa surpresa é porque eu sou negra. Então penso que ainda que a gente viesse com a mesma formação, o preconceito racial ia pesar em determinado momento. É aquela história: será que ele é competente?”. Outra jovem contou que viveu uma situação semelhante. “Fui a primeira aluna da faculdade a estagiar no Banco Beta. Eu era a única negra do departamento”, disse ela, mostrando uma foto em que estava ao lado de diversas colegas, em sua maioria loiras. Fazia muito contato com gente da empresa por telefone, mas quando se encontravam pessoalmente, “era um choque!”. Alguns chegaram a lhe falar, com espanto, que pensavam que ela fosse branca. Essa surpresa é reveladora da gramática das relações raciais no Brasil. Ao lhe falarem que pensavam que ela fosse branca, as pessoas estavam lhe dizendo que supostamente um negro não deveria estar ali: em posições ocupadas por *trainees* de executivo. As narrativas dos indivíduos que compõem a primeira geração de executivos negros, apresentadas no terceiro e no quarto capítulos, evidenciam isso com muita nitidez.

Tudo se passava de forma sutil, as coisas eram ditas com cordialidade. Essa sutileza foi referida também pela entrevistada cuja colega havia sido objeto de injúrias racistas explícitas. Ela contou que na área em que trabalha no Banco Alfa existem 300 funcionários. Dentre todos, ela é a única negra. “As mulheres que estão lá são todas loiras e de olhos claros. As que não são loiras fazem luzes e de repente voltam loiras. Nem a moça que serve o cafezinho e a faxineira são negras”, apontou. “Se você me perguntasse se sou tratada de forma racista, diria que verbalmente não, mas percebo que o ambiente é hostil”, declarou. Solicitei que falasse mais a respeito. “Como assim? Como você percebe a hostilidade?”, perguntei-lhe. Ela me respondeu com o relato abaixo.

É o seguinte: existe um biotipo esperado, roupa, gestos, tudo é padronizado. E quando você traz alguma coisa de diferente... Tipo assim: essa semana eu trancei meu cabelo. Fiquei preocupada, porque eles estão acostumados a me ver com o cabelo preso, ou feito escova. Quando cheguei, todo mundo ficou sem jeito. A

minha gestora olhou pra mim e falou: “É..., é fashion seu cabelo, não é?”. Eu acho que ela não sabia o que falar. Era visível a falta de naturalidade do comentário dela. Só teve uma única pessoa que foi mais espontânea. Ela disse assim: “Priscila, você está bonita! Ficou muito bom esse cabelo em você!”. Mas fora essa, todos estavam claramente desconcertados. Um rapaz chegou a me dizer o seguinte: “Nossa! Agora você está parecendo uma negra mesmo.”. Fiquei pensando: “Ué, por acaso mudei a cor da minha pele? Antes eu não era negra?”. Mas não entrei no mérito da questão. Você entende como o ambiente se torna hostil?

Ao ouvir o seu depoimento, outra jovem exclamou: “Poxa, eu me deparei com a mesma situação!”. Recordou que quando muda seu visual, sente que assusta o pessoal do departamento. E acrescentou: “As garotas brancas podem cortar, alisar, cachear, pintar, mas você... Quando você muda surgem sempre perguntas do tipo: ‘É de verdade? Vai ficar pra sempre? Dá pra lavar?’. É muito chato ter que ficar ouvindo isso”. Essas questões poderiam ser discutidas com a coordenação do programa, mas nem sempre essa coordenação era tão presente sugeriram a maioria das gestoras entrevistadas. Nesse sentido, eles fizeram algumas críticas, extensivas à Faculdade. “No caso do Banco Beta, tinha alguns encontros entre os estagiários e a coordenação. Porém, eles aconteceram mais no início e no final do programa; primeiro pra levantar as impressões dos jovens que estavam entrando e depois pra avaliar o desenvolvimento deles após a formação. Mas durante o processo eu quase não tive contato com o pessoal do RH do banco. O único contato praticamente era pra agendar os cursos que a gente ia fazendo. Mas em termos de retorno sobre meu desempenho, isso não teve, nem da empresa, nem muito menos com a supervisão de estágio da faculdade. Nesse caso eu só vim a ter uma conversa agora, quando fui entregar meu relatório de estágio”, disse uma das jovens entrevistada. Seu colega ponderou que no Banco Gama as coisas se passaram de forma um pouco diferente. Lá, houve uma reunião de integração, com a presença do diretor de RH, do reitor da faculdade e da sua supervisora de estágio. Nessa ocasião foi passado um vídeo sobre a história do banco e foram feitos esclarecimentos sobre o programa. Esclareceu-se que seriam realizados encontros bimestrais para avaliar o rendimento do estagiário. No último desses encontros o gestor atribuiria uma nota ao jovem e indicaria se considerava que ele poderia ser efetivado. Neste caso, o gestor diria ainda se o seu perfil era de um funcionário “normal”, ou se ele poderia ser classificado como “*high potential*”²³⁰. Uma jovem que estava no Alfa, disse que, no seu caso também não existiu

²³⁰ Tratam-se de funcionários nos quais o Gama investe prioritariamente, visando levá-los ao topo da carreira executiva.

muito acompanhamento da faculdade²³¹, porém destacou no banco houve sim um apoio institucional muito bom ao programa de estágio, com a realização de reuniões periódicas, nas quais as profissionais de RH ouviam os estagiários. “Acolhiam todas as informações que a gente levava, desde coisas do tipo: ‘Não estou me sentindo bem na minha área, ou não tenho conhecimentos específicos sobre necessários para realizar determinadas tarefas’, até ‘Estou lá há um mês e ainda não tenho computador, nem me passaram responsabilidades’. Então, assim: isso servia de base pra que se melhorasse o programa”, reconheceu. Ponderou que isso talvez se devesse ao fato de ela ter ingressado na primeira turma, quando houve uma pressão da direção sobre o RH pra que tudo desse certo. A julgar pelo relato abaixo, de sua colega na empresa, essa ponderação fazia sentido.

Eu sou da terceira turma, então é totalmente diferente. Quem estava no momento quando houve a primeira seleção foi a Marília, que é uma pessoa maravilhosa, que deixa o telefone aberto pra você ligar, o email disponível, enfim, que te ouve. Daí entrou a Karina, uma pessoa que não te respeita, que não vê você como pessoa. Ela é muito difícil. Eu estou há um ano e oito meses no Alfa e tive somente duas reuniões, uma delas com ela. Só ela falava e sempre assim: ‘Está perfeito, gente!?’ . E se você dissesse: “Mas eu estou com esse problema”, ela logo retrucava: “Não, isso daí é problema seu”. Então ninguém conseguia expor nada e vi pessoas que ficaram oito meses sem cadeira, sem computador, sem nenhum apoio. Teve gente que encontrou dificuldade com o gestor, mas não tinha a quem recorrer, não tinha com quem conversar. Ela não retornava as ligações e não respondia as mensagens. Pra dizer a verdade, nunca nem liguei pra ela. Depois da forma que nos tratou numa reunião, pra mim acabou qualquer contato. Graças a Deus entrou uma coordenadora nova agora, a Pâmela. Karina terminou sendo afastada. Marília vestia a camisa do programa, ela queria saber o que estava se passando, você podia levar uma dúvida pra ela. Pâmela entrou agora, não sei como vai ser. Mas após a sua entrada, já tivemos uma primeira reunião em que ela ouviu as pessoas. Já com Karina não existia essa preocupação da coordenação. Nós éramos um programa a parte pro Alfa. O normal seria que a cada três meses fosse dado um *feedback* aos estagiários. Mas com a saída de Marília, Karina não deu continuidade, nem estabeleceu uma base mínima de contato com a gente. Agora entrou essa nova. Ela está interagindo, parece que pretende recuperar o que foi perdido²³².

Este relato coloca a coordenação do programa no centro da discussão. Se a profissional responsável pelo acompanhamento não é sensível, difícil garantir o sucesso da experiência. Tudo o mais passa a ser comprometido, afinal, como destacou a

²³¹ Apenas no final, com a mudança da supervisora de estágio o contato passou a ser maior.

²³² Marília foi a profissional que entrevistei. Ela me pareceu realmente aberta. Professora Glória, a nova supervisora de estágio da Faculdade, que me deu uma ajuda enorme na montagem do grupo para a entrevista coletiva e que participou das discussões, informou que Marília havia trabalhado no Banco Gama fazendo a seleção dos jovens negros para o estágio na instituição. Disse que a considerava uma profissional muito comprometida com o programa de *trainees* afro-descendentes.

entrevistada, quem encontra “dificuldade com o gestor” não tem “a quem recorrer”. E essas dificuldades aconteceram, embora as relações com os gestores tenham sido marcadas também por interações positivas. No que se refere a uma barreira, foi essa mesma jovem que deu um depoimento interessante. Contou que teve um contratempo com seu gestor. Disse que não conseguiam conversar, que não gostava dele e que acreditava que ele também não a suportava. Sentia-se “jogada às traças” e precisava chamar a atenção de alguém. Decidiu então montar um plano de estágio para si mesma, com especificação das áreas pelas quais gostaria de passar, cronograma, tudo. Fez isso e foi falar diretamente com o superintendente. Este profissional a recebeu e ela conseguiu mudar de departamento. Ressaltou, contudo, que se preocupava com os colegas. “Eu tive essa iniciativa, mas muitos ficam com receio e passam dificuldades”, apontou. Outro jovem contou as dificuldades que enfrentou. Disse que na sua área, interagiu com alguns gestores e um deles queria lhe “derrubar”. Acredita que este queria lhe demitir porque cometera alguns erros. “Ele dizia assim: ‘Eu também fui pobre, batalhei e consegui chegar até aqui’. Não tinha noção que eu estava aprendendo, exigia que eu soubesse análise quantitativa de dados envolvendo aritmética. Eu tinha acabado de chegar e ele queria que eu tivesse de um profissional de vinte anos de carreira, uma coisa assim absurda. Eu tentava lhe explicar, mas ele ficava nervoso. Eu batia de frente com ele. Se não fosse o meu gerente direto provavelmente estaria na rua”, desabafou. Este último, ao contrário, lhe cobrava um trabalho de qualidade, mas fazia críticas de forma construtiva, ponderou. Outro jovem elogiou o seu gestor, disse que ele lhe fazia aplicar na área o que estava aprendendo nos cursos. Essas críticas ou elogios aos gestores apresentadas acima podem não ter nada a ver com a questão racial. Qualquer jovem universitário que ingressa no mundo corporativo está sujeito a encontrar superiores cujos estilos de liderança são mais ou menos democráticos, mais ou menos apoiadores. Como disse um dos jovens: “Tive um chefe que era mais gestor de pessoas e outro que era mais gestor de processos e performance”. Havia, entretanto, outro tipo de dificuldade que marcava suas relações com os gestores e essa passava indiscutivelmente pela questão racial.

Um jovem do Banco Alfa contou que seu gestor contestava o programa. Ele lhe dizia o seguinte: “Vocês acham que são melhores do que as outras pessoas?”. Não falava aquilo para insultá-lo, mas para deixar claro que era contrário à política de cotas. Recordou que na época não se sentia muito embasado para lhe dar uma resposta convincente a esse

respeito. “Ele era muito articulado e eu ficava meio... Hoje tenho mais subsídios pra trocar uma idéia com ele à respeito desse tema”. Ainda assim, mesmo não se sentindo aparelhado para debater com seu interlocutor sobre as ações afirmativas, não deixou de tomar uma posição. “Não se trata só de uma questão de cota. Isso aqui é um programa de diversidade. ‘Quantos pretinhos você conhece aqui no banco?’²³³, perguntei pra ele. ‘Acho que dois, você e aquele seu amigo’, ele me respondeu. ‘Pois então, é por isso que existe esse programa. Não é porque eu sou melhor que ninguém! (risos). É porque o banco quer mudar a cara’, argumentei”. Interessante notar que ele acionava o discurso dominante sobre a gestão da diversidade no campo da administração como forma de evitar o estigma de cotista. Ao apontar para a valorização da diversidade pela empresa, sugeria que esta poderia gerar vantagem competitiva, sendo assim parte da estratégia corporativa. A apropriação do discurso da diversidade aparece também no seguinte relato: “Você chega na empresa e encontra pessoas com uma bagagem cultural muito diferente daquela dos jovens da periferia. Mas você não pode se sentir inferior. O repertório que você traz, da cultura popular, da cultura ‘periférica’, enriquece a empresa, porque o produto que ela faz pra classe A é um, mas pra fazer um produto pra classe C, ela precisa de alguém que conviveu lá, precisa de uma cultura que a maioria dos funcionários de marketing e desenvolvimento de produtos não têm. E ela pode trazer esse conhecimento com programas como esse. Ou seja, com o tempo você percebe que tem informações que eles necessitam”.

Essa relação entre as ações afirmativas e a gestão da diversidade foi ressaltada também por uma jovem, também do Banco Alfa. Ela contou o seguinte: “A gente recebe muito comunicado sobre diversidade enviado pelo RH. Mas na minha área é assim: todos são contra cotas, contra as ações afirmativas. É uma pressão viver no meio deles, é complicado. De vez em quando eles me abalam. Chega um email lá, é muito lindo, olham rapidamente, apagam e pronto. Mas esses dias saí com eles pra tomar um café e o assunto que rolou na conversa foi a política de cotas no ensino superior. Aí um falou assim: ‘Você viu o quê o governo está fazendo? Está pensando em implantar um sistema de cotas em todas as universidades públicas’. Daí o outro emendou: ‘É um

²³³ Cabe destacar que o uso da palavra “pretinho” em seu discurso não se deve a uma baixa auto-estima, mas a influência do movimento hip hop que, nas letras de rap, ao denunciar a condição subalterna do negro da periferia, utilizava a palavra pretinho. Então, com esse uso aquele jovem buscava ironizar e provocar seu interlocutor. Afirmando isso com segurança, em razão de outras posições que ele assumiu ao longo da entrevista.

absurdo! A qualidade do ensino vai cair, o sistema universitário vai deixar de funcionar’. Uma terceira disse que também era contra. Fiquei na minha, não disse nada. Então me perguntaram: ‘E você, o que acha?’ Eu respondi o seguinte: ‘Eu sou cota, vocês estão falando de algo que eu sou e acredito, é só isso que tenho pra dizer pra vocês’. O assunto também já morreu ali, porque eu era a única voz negra, vamos dizer assim, no meio de quinze homens brancos e duas mulheres orientais. Então, o que é que eu falo? O banco vem trabalhando com essa questão da diversidade, mas, com sinceridade? Na área onde eu trabalho é um sonho lindo, mas que está distante”. A relação com os colegas mediadas pela questão racial não era evidentemente apenas negativa. Retomando sua relação com o seu gestor, o jovem do Banco Alfa que disse que este contestava o programa, narrou uma situação interessante de relação com um estagiário branco.

A sua pergunta tinha sido sobre a minha relação com o gestor, não foi? Eu busquei me exigir mais, ser bem profissional pra poder conquistar a atenção dele. Mas isso ficou um pouco mais difícil depois que entrou um segundo estagiário na área. O pessoal falava que era gêmeo meu, porque nasceu no mesmo ano, no mesmo mês e no mesmo dia (risos). Só que ele era ‘alemão’²³⁴ e era assim um cara super gente boa, não tenho o que falar dele. Sabe aquele cara que você fala assim: ‘Esse é o sangue bom’. Nossa! Era ele. Super sangue bom, super gente boa mesmo. Ele fazia engenharia na USP. Então assim: manjava muito. Além disso, a família tinha negócios e ele já cuidava do banco de dados da loja de um tio, uma coisa assim; já mexia com TI, fazia análise em cima de análise, enfim: ele veio com uma bagagem técnica muito maior que a minha. Daí o que aconteceu? A atenção do gestor ficou disputada e ele não precisava fazer muito esforço pra se destacar, porque aquele *know how* que ele trazia, só ele tinha na área inteira, com 70 pessoas. Meu campo de atuação ficou menor nisso. Mas assim, procurei fazer dele um aliado e não um inimigo. Aprendi bastante com ele. E enquanto isso eu trabalhei a relação com o meu gestor de forma estratégica. Aprendi a ser político pra poder chegar até ele. Mesmo porque ele fazia um apanhado de observações: se você contribuía para o bom clima da área, se você fazia suas atividades com excelência, etc. Eu me saía muito bem nessas habilidades, tinha uma postura colaborativa e era algo percebido pelos demais. Isso daí me fez crescer.

Eles eram atores do jogo organizacional. Precisavam construir estratégias para se relacionar com os demais a fim de alcançarem seus objetivos. Precisavam tecer alianças. Alguns colegas mais abertos, como esse estagiário “sangue bom”, eram importantes, embora não fosse fácil entrar nas redes fechadas a que eles pertenciam. “Esse estagiário ‘alemão’, quando ele saiu, indicou outro do mesmo lugar de onde ele veio. Daí que eu pude perceber que não éramos somente nós da Unipalmarenses que tínhamos uma forma de

²³⁴ Alemão é um termo utilizado na cultura hip hop para designar o branco.

comunicação. Comecei a entender das ‘sociedades secretas’ que se formam no mundo corporativo. Porque? Porque na minha área só tinha engenheiros. Fui me dando conta. O meu diretor veio de onde? Da Poli²³⁵. E o superintendente? Da Poli. Os supervisores? Da Poli ou da USP. Os estagiários? Da Poli ou da USP. Eu pensei: ‘Poxa vida! Agora tá fazendo sentido’. Então assim: eu estava dentro de uma rede que já estava estabelecida e eu precisava entrar também. Era como se eu falasse o seguinte: ‘Calma aí gente, dá mais um passinho pro lado que eu tou aqui também, que eu também sou filho de Deus’. E os gestores também. Foi esse mesmo jovem que contou o seguinte: “Ainda enquanto eu era estagiário, tive outro gestor que me desenvolveu de forma espetacular. Ele me dava responsabilidades e dizia assim: ‘Agora vá e faça’. Aprendi muito nesse período. Ele me ajudou inclusive a desmistificar essa palavra: ‘executivo’. Falava assim pra mim: ‘Você não está fazendo um curso de formação executiva? Então não espera terminar o curso pra tentar ser um. Seja desde agora, entendeu?’”. Senti abertura pra lhe perguntar o seguinte: ‘O que eu preciso fazer pra permanecer nessa área como analista e não mais como estagiário?’. Ele me questionou: ‘É o seguinte: você não é estagiário?’. Eu falei: ‘Eu sou. Aliás não, eu estou como estagiário, eu não sou estagiário’. Ele indagou: ‘Como assim você está como estagiário?’. Respondi: ‘Estagiário é o cargo, eu sou uma pessoa. Eu ocupo o cargo, mas eu quero...’. Ele nem esperou eu completar a frase e disse assim: ‘Excelente! Mas é o seguinte: você quer ser analista, não é? Então aja como analista. Não fique fazendo só trabalho de estagiário’. Esse era o cara. Ele me ajudou muito”. Enfim, era necessário construir alianças. Mas havia algo que dificultava esse trabalho. Nem todos na empresa conheciam bem o programa a ponto de estarem sensibilizados para a presença de um ator estranho no mundo corporativo. A narrativa abaixo, de um jovem do Banco Beta, expressa bem isso.

No Banco Beta eu vejo o seguinte: quando foi criado esse programa de estágio em parceria com a Unipalmarens, na verdade foi um projeto desenhado pela cúpula da empresa, pela diretoria executiva. Ela veio aqui na faculdade e fez uma bela apresentação: um PowerPoint bonito, tudo muito bem elaborado, perfeito. Só que a gente está falando de milhares de funcionários. Será que deu tempo desses *slides* circularem pela empresa pra todo mundo saber que ia chegar uma leva de *nequinhos*²³⁶ que iam trabalhar junto com eles? Isso foi algo que nos preocupou bastante, porque a gente sabia que diretoria executiva dos bancos estava consciente

²³⁵ Termo com é conhecida a Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

²³⁶ Tal como “pretinho”, apontado anteriormente, o termo “nequinho” também é próprio à cultura hip hop, basicamente com o mesmo sentido. O uso desses termos por alguns desses jovens certamente se deve a origem deles na periferia de São Paulo, ao menos na Zona Leste, onde a presença do movimento hip hop é forte, bem como ao fato de terem estudado / estudarem na Unipalmarens, IES que possui a denúncia e o combate ao racismo como eixo central do seu projeto político pedagógico.

da importância do programa de *trainees* afro-descendentes, até porque era uma resposta que davam a uma determinação do Ministério Público para que colocassem em seus quadros uma cota mínima de negros, se não seriam multados ou sofreriam sanções. Então a diretoria balançou, desenhou o programa, foi atrás de contratar negros e firmou a parceria com a faculdade. Muito bem. Só que entre a aprovação do programa pelas partes e a nossa entrada nos bancos se passaram o que? Alguns meses. Foram suficientes para sensibilizar os funcionários das empresas, pra evitar que eles tivessem preconceito, pra mostrar pra eles que a gente não estava tomando a vaga de ninguém, tava ali pra aprender e pra levar nossa experiência; pra somar, pra contribuir? Todo mundo sabe que esse tipo de mudança comportamental demanda certo tempo. Essa era a grande preocupação nossa... A minha pelo menos: que não tivesse havido tempo suficiente pra que o programa tivesse sido bem disseminado pros demais. Então eu imaginava que ia chegar num ambiente hostil, tipo assim: o cara que saiu do viveiro e pisou na selva, entende? É, porque a gente saiu da Unipalmes, onde todo mundo era: “Ô irmão!”. Aluno, professor, funcionário, diretoria, todo mundo. E aí fomos pisar num ambiente que não conhecíamos, que era algo novo pra agente, e mega, não é? Quer dizer, fui preparado, fui com uma armadura pra me proteger do que pudesse vir de pior. Tipo: vou sentar com um companheiro de trabalho que está me olhando torto, tá pensando que eu tô querendo tomar o espaço dele; vou trabalhar com um gestor que me tolera porque alguém da diretoria mandou ele me colocar no quadro de funcionários dele... Coisas assim”.

Ao ouvir esse relato, uma estagiária do Banco Alfa recordou algo que havia se passado com ela. Disse que quando a coordenação do programa no banco estava tentando avaliando o perfil dos candidatos aprovados pra alocá-los nas áreas, a responsável lhe fez a seguinte pergunta: “Você está preparada pra entrar no Alfa?”. Ela disse que sim, que se havia chegado até aquela fase, era porque estava pronta, restava apenas definir o departamento pra onde iria. Sua interlocutora indagou então se ela tinha alguma dúvida. Respondeu também afirmativamente e então questionou: “Será que as pessoas da empresa tiveram tempo de conhecer bem o programa? Será que elas não têm uma concepção assim meio estereotipada sobre nós?”. Destacou que pontuou isso de forma muito respeitosa e simpática. Mas a representante do Alfa não soube lhe responder, se limitou a falar o seguinte: “Não sei. O que eu posso dizer é que pro RH isso daí está bem claro”. Mantendo o tom amistoso, ela ponderou: “Pois é, mas a empresa é bem maior que o RH” (risos). “E de fato, durante o cotidiano na minha área percebi uma má vontade de muita gente, tanto assim que, como contei antes, até eu me firmar na empresa tive problemas”. E ela diria mais ainda: “O diretor da minha área é contra o programa. Eu sinto que ele é contra, que ele pensa assim: ‘você está aqui porque é cota’. É tipo assim: alguém tinha que me engolir e ele quis fazer o papel de bom moço: ‘Pode mandar pra minha área que a gente aceita’. Quer dizer, de repente todo aquele sorriso dele, você já entende que é uma bela de uma maquiagem”. Um estagiário do Banco

Gama corroborou essa perspectiva. Disse que na companhia muita gente não alinha o programa com as iniciativas de diversidade. “Eles sabem que existe, mas não têm noção de quem criou e nem de quais são os objetivos”. Segundo ele, quem realmente tem uma noção clara de tudo isso é a alta direção, “até porque implementaram o programa em resposta à ação ajuizada pelo Ministério Público”, disse. “Mas bem divulgado mesmo só está sendo agora, quando começou a chegar mensagem por email falando do valor da diversidade. Mas mesmo assim é uma coisa bem simples, não tem um *link* pra você acessar e ler um pouco mais; não tem uma discussão do que aquilo vai impactar no seu dia-a-dia, ou na sociedade. É bem básico, bem pra você ter uma noção geral”, acrescentou²³⁷. Ele, que no início da entrevista se mostrava deslumbrado com a empresa, diria mais, como que se animando com o olhar crítico que alguns colegas desenvolveram ao longo dos nossos dois encontros. “Eles tentam fazer com que os funcionários entendam que o programa de diversidade é pra empresa ganhar, ganhar em criatividade e inovação, tipo: pessoas diferentes geram maior riqueza. Mas eu vou te falar, focando, sobretudo, no negro... O negro na instituição, ele muitas vezes vira uma coisa banal. Então assim: o programa de diversidade é bem divulgado hoje no banco, mas está sendo banalizado. Diversidade é você se misturar com aqueles que não têm oportunidade, são aqueles ali” (risos). Outra colega então completou: “O que eu percebo é que há muito discurso e pouca coerência na prática. Em algumas organizações a diversidade é assim mesmo, ela é tida como ‘ajudar os inferiores’, nada mais”. E a julgar pelas respostas que deram a minha pergunta transcrita abaixo, meus interlocutores têm razão.

- Existe Comitê de Diversidade e Comitê de Negros na empresa?
- Sinceramente, se tem eu não conheço.
- Eu também não.
- Lá no Beta tem um grupo de Gestão de Pessoas que tem um foco também em diversidade, mas é algo bem genérico. E o que sai dali, nem ficamos sabendo, não há divulgação.
- Lá no banco fiquei sabendo de um Comitê de Diversidade, mas assim bem vagamente. “Onde fica?”, “Como acontecem as reuniões?”, não faço idéia.
- No Alfa não ouvimos falar.

²³⁷ Lembro que nesses últimos anos tive uma aluna no curso de Contabilidade da UPM que estagiava no Gama. Sabendo da minha pesquisa, ela sempre me retransmitia esses emails sobre diversidade quando recebia. Eram de fato textos muito curtos, contendo em geral um único parágrafo e com mensagens que celebravam a diferença de forma festiva.

Mas se esses jovens são atores que mobilizam recursos e utilizavam estratégias para entrar no jogo organizacional visando alcançar seus objetivos, como quer a abordagem clássica da sociologia das organizações francesa (Crozier e Friedberg, 1992; Friedberg, 1997), eles estão também em um processo de construção de si mesmos como sujeitos, como querem os adeptos da sociologia clínica (Gaulejac, 2007 e 2009; Herreros, 2007 e 2008). Isso explica, por exemplo, os diálogos que tivemos sobre as intersecções entre raça e gênero. Comecei perguntei para as jovens, se consideravam que o fato de serem mulheres dificultava ainda mais a construção da trajetória profissional no mundo corporativo. “No Banco Beta dificulta mais sim, porque é uma empresa bem tradicional nesse aspecto. Só tem homem nos cargos de gerência. Isso é declarado, eles mesmos sabem, ouvi do próprio gestor da minha área. Então por ser mulher já seria um corte e sendo negra então, são dois”, disse uma das entrevistadas. Uma estagiária do Banco Alfa então complementou: “A área onde eu trabalho é bem masculina. Somos cerca de 300 pessoas, 80% são homens, brancos e 20% são mulheres. Eu sou a única negra. O diretor e todos os superintendentes são homens. Há algumas mulheres gerentes. Mas são muito poucas, umas três, com sinceridade, e olha que ao todo são 30 ou 40 gerentes”. Questionei então como pensavam a relação entre trabalho e vida doméstica. Uma estagiária do Banco Alfa ponderou: “Na área empresarial, eu acho que isso pesa muito, porque a mulher vai engravidar, talvez fique menos produtiva, vai ter seus momentos de sensibilidade... A gente sabe que trabalho em banco é estressante. Eu trabalho com planejamento e lido com bastante pressão. Daí você já imaginou grávida, com todas essas preocupações. Eu não sei bem como funciona, mas o metabolismo vai mudar, precisa ir pro médico, vai muitas vezes ao banheiro. Eu não sei como é que a empresa vê isso... Mas eu acho que por isso os homens são mais aceitos no mercado de trabalho. A diferença é o que? É que a mulher mostra mais garra, vamos dizer assim, as mulheres estão aqui pra provar. Eu sei que está mudando, está mudando um pouco o conceito das empresas em relação às mulheres, mas ainda vejo assim: a mulher tem que provar que é melhor, que ela é capaz. E ainda recebe menos que os homens”. Uma colega do Banco Beta então complementou: “A mulher ela cuida da casa; se tiver que sair do serviço pra fazer alguma coisa pra casa, é a esposa que vai, não é o marido. Então, os homens podem passar a maior parte do seu tempo dentro da empresa. E tem também essa questão que ela levantou. A possibilidade de a mulher engravidar é uma preocupação pros gestores. Ela vai sair de licença, tem que colocar alguém no lugar... Então, eu acho que todas essas características reforçam um preconceito contra as mulheres no mundo

corporativo. Porque na hora de uma promoção se a pessoa falar: ‘Mas ela é tão qualificada quanto ele, porque não vai ser promovida?’. A direção pode responder: ‘Ela pode ficar grávida...’. Eu ouvi já ouvi essa justificativa lá no banco. Então, eu acho que vai ser difícil igualar a condição da mulher com a dos homens nas empresas. É a mesma coisa da desigualdade racial, são anos e anos pra conseguir equiparar”. Outra entrevista ainda acrescentou a mulher precisa fazer escolhas, vive atormentada entre a carreira e a família. Para homem seria bem mais fácil. “É o seguinte: se o casal tem um filho, o homem não vai se ausentar da empresa pra cuidar da criança. Ele acha que seu papel é levar o sustento pra casa e ponto. Mas a mulher, tem que trabalhar, também tem que levar o sustento pra casa, mas se a criança precisa dela em algum momento, ela tem que ir. Eu vejo pelas minhas amigas. Elas me dizem que os filhos cobram a presença delas em casa. Então, existe toda uma cultura que às vezes leva até as mulheres a acreditarem que não conseguem fazer as duas coisas”²³⁸. Uma colega fez então o seguinte acréscimo: “Na verdade acho que essa história que as mulheres vivem em casa com seus maridos ou namorados se transportou pras empresas. O homem está acostumado a ter como companheira uma mulher que ganhe o mesmo salário ou menos. E na empresa acontece a mesma coisa: eles querem que as mulheres estejam sempre no mesmo patamar ou abaixo. Então se ele tem um chefe mulher já vai ficar falando pros amigos: “Pô, minha gestora é mulher... Mas eu é que tenho a segurança da situação!” (risos)²³⁹.

Perguntei então pra ambos, os jovens e as jovens, sobre a questão de gênero na relação com os parceiros, namorados. As jovens disseram que independente da idade “os meninos” ainda consideram que precisam ser a força da casa. Uma Delas reclamou também da sensação de posse. Havia terminado um relacionamento longo, porque com a entrada na faculdade e a necessidade de dormir de vez em quando na casa de amigas ou amigos que moram no centro, para preparar trabalhos e estudar pras provas, ou simplesmente porque saíram muito tarde da empresa, era cobrada por seu namorado, que queria sempre fazer de quem era a casa e nunca estava satisfeito com as

²³⁸ Ainda tenha procurado evidenciar, recorrendo inclusive a estatísticas socioeconômicas, que o mundo corporativo é atravessado por desigualdades de gênero, relativizei alguns desses pontos de vista em um artigo recente (Jaime, 2011), no qual dialoguei com narrativas de quatro executivas, todas brancas.

²³⁹ Não tenho espaço aqui para aprofundar reflexões sobre essas questões. Remeto o leitor à Belle (1993) e Bourdieu (2005), mesmo advertindo que este tenha sido bastante criticado, a meu ver com justiça, por intelectuais feministas, por ter privilegiado em sua análise da dominação masculina unicamente a reprodução das desigualdades de gênero, não atentando para as possibilidades de transformação. Esse me pareceu ser também o discurso assumido por essas jovens. A esse respeito permito-me citar mais uma vez o artigo que escrevi, referenciado na nota anterior.

explicações. Elas apontaram ainda que “mulher independente assusta os homens”. Os jovens ficaram meio desconcertados nesse momento. Alguns mais na defensiva, outros mais receptivos críticas. Um deles reconheceu que teria dificuldades de se relacionar com uma mulher que ganhasse um salário maior do que o dele. Atribuiu isso a forma como foi educado pelos pais, mas disse que está buscando se rever. Outro contou o caso de um colega que havia acabado o relacionamento com uma namorada justamente por esse motivo. Apenas um deles afirmou que esse não seria um problema. “Pra mim mais ela for independente melhor. Tem que quebrar com essa história de dizer que é o homem quem paga. Acho que tem que haver um equilíbrio, se a responsabilidade financeira ficar só nas contas do homem, ou só nas costas da mulher, gera um desgaste. Se é uma vida à dois, então tem que equilibrar. Eu não considero que o homem tem que pagar todas as contas. Isso daí também é machismo”, ponderou. Levantei por fim mais diretamente a questão da intersecção entre raça e gênero. Perguntei se para as mulheres negras que pretendiam construir uma carreira executiva era mais difícil encontrar um companheiro. As narrativas das mulheres e dos homens que compõem a primeira geração de executivos negros me diziam que sim. Queria escutá-los à respeito. Uma das jovens fez um bonito relato, que fez todos calarem e refletirem.

Homem é homem, independente de ser negro ou branco. Existe um padrão de beleza que é imposto pela mídia. E qual é esse padrão: branca, alta, olho verde e tal. Claro, existem exceções, mas a maioria dos homens, branco ou negro, absorve esse padrão. Então a mulher negra, ela tem sim mais dificuldade de encontrar um parceiro. Eu até entendo isso, porque na minha própria experiência durante muito tempo acreditei que o belo era somente o branco, nariz fininho, olho verde e cabelo liso. Isso pra mim também era o padrão de beleza. Mas eu fui revendo e a Unipalmarens foi fundamental nesse meu processo. Passei a ver a beleza que existe no negro. Passei a questionar porque o nariz fino é considerado o mais bonito. Antes eu fazia parte daquela parcela da população que tinha esse padrão racista injetado em mim. Então fica mesmo mais difícil para a mulher negra porque o homem, independente de ser negro ou branco ele é machista; independente de ser negro ou branco, ele absorve esse padrão de beleza imposto pela própria cultura. Dificilmente se coloca a mulher negra como bonita. Ela é a sensual, a sexy, a “quente”, vamos dizer assim, entre aspas. É o que rola na sociedade. A mulher bonita, o estereótipo é a branca. E tem mais uma coisa: a mulher negra, conforme ela vai crescendo profissionalmente, ascendendo socialmente, o número de homens negros com quem seria mais fácil ela casar diminuem. E aqueles que chegaram lá, nem sempre tem essa visão de que o negro também é belo. Porque eu vou ser sincera com vocês: há três anos, pra mim, todos os homens negros eram mais feios que os brancos. Era a minha visão. Nunca havia namorado um negro! Hoje não, hoje consigo olhar pro negro e enxergar diferente. Mas tive que reaprender. Mas não sei se a maioria dos homens consegue ter essa visão.

Sua narrativa me pareceu bastante contundente e lúcida. Excetuando a idéia de que todos os homens, brancos e negros, são machistas e possuem um racismo internalizado, diria que eu, particularmente, concordo inteiramente com seu ponto de vista. Faço essa ressalva simplesmente porque, assim como ela conseguiu de forma tão bonita, os homens (negros ou brancos), também são capazes de refletir sobre as estruturas sociais e psíquicas que os constituíram, caso desejem se lançar num trabalho de produção de si mesmos como sujeitos. E nesse caso, podem superar o imaginário racista e sexista que marca a sociedade brasileira. Esse não é, todavia, um processo simples. Basta lembrarmos a narrativa de Flávio apresentada no terceiro capítulo. Refletindo sobre o fato de muitos dos executivos negros da primeira geração terem casado com mulheres brancas, ele reconheceu que as mulheres negras, durante muitos anos não eram uma opção pra ele, não tinham chance de disputar sua preferência. Porém, aos 40 anos, após um casamento desfeito, investimento em terapia e reencontro com sua negritude, estava vivendo com uma companheira negra. Mas se Flávio só conseguiu essa compreensão de si mesmo aos 40, ao passo que Priscila já na faixa dos 20, isto deve ter alguma razão. Na frase posta em epígrafe neste capítulo, Gaulejac (2009) afirma que a reflexividade é, simultaneamente, determinada pelo indivíduo, que pode se questionar, aceitando o desafio de ser autor de sua própria história; e do contexto *societal*, que pode motivá-la ou tolhê-la. Antecipando uma das conclusões dessa tese, diria que essa comparação entre Priscila e Flávio sugere a influência forte do contexto *societal* no trabalho no qual o indivíduo pode engajar-se para tornar-se sujeito. E esse ponto me leva ao último tópico que fez parte da entrevista coletiva que realizei com os jovens dos bancos Alfa, Beta, Gama e Delta.

Nesse processo de produção de si mesmos como sujeitos, percebi que eles constroem identidades negras mais positivamente afirmadas. Isso fica evidente no seguinte relato de um dos estagiários: “Aprendi que na vida, pra você ser tratado com respeito, você tem que ter uma postura de respeito. Então, acredito que temos que ser o contrário daquilo que todo mundo sempre vê na população negra: que o negro é festeiro, o que dança, que joga bola. Quer dizer, é importante mostrar que não é só isso, que o negro é muito mais do que essa imagem estereotipada que a sociedade tem da gente, que o negro também pode ser um profissional que consegue desenvolver um pensamento lógico rápido, ele só precisa de uma chance”. Vale destacar que ao construir essa identidade negra que estou chamando de positivamente afirmada, ele não rejeita a

ligação entre o ser negro e a festa, a dança. Não acredito que se possa dizer que esteja passando por um processo de embranquecimento, longe disso. O que está reivindicando é que a sociedade veja os negros como o negro-vida do qual falava Guerreiro Ramos (1957), um ser que não se deixa imobilizar, do qual não se pode dar versão definitiva, enfim: despistador, protético, multiforme. E ao ressaltar que o negro “também pode ser um profissional que consegue desenvolver um pensamento lógico rápido”, reivindica o lugar do negro no mundo corporativo²⁴⁰. Priscila também revelou construir essa identidade negra positivamente afirmada. “Hoje eu sei que sou negra. Antes eu poderia até ser uma moreninha, uma mulatinha, mas hoje sou negra, tenho consciência do que eu sou”, apontou. Conforme percebe-se no seu relato destacado anteriormente, ela apontou a importância que a Unipalmarens teve nesse processo de redefinição da sua identidade. Certamente grande parte dos jovens que compõem essa segunda geração de executivos negros em construção, ao terem passado pela Unipalmarens, ganharam acesso a um espaço de produção de discursos mais favoráveis para a afirmação de uma identidade negra. Mas, como não poderia deixar de ser, esta IES, apesar da sua grande importância para a comunidade negra, não é o único espaço em que essa produção discursiva se dá, favorecendo a construção de identidades negras positivamente afirmadas. Dentre os três jovens da Matrix, membros do Comitê de Negros com quem conversei ao final da realização da observação participante na empresa, Helena e Felipe haviam estudado na Unipalmarens e Antônio em outra IES. Felipe não pôde se juntar a nós no segundo dia da entrevista coletiva. Porém, ao final do diálogo com Helena e Antônio, perguntei-lhes o que pensavam que todo como toda essa história de ações afirmativas, programa de diversidade, Comitê de Negros, repercutia na forma como pensavam suas identidades. Seguiram-se as seguintes reflexões.

Antônio: Eu acho que essa pergunta é bem subjetiva, porque algumas pessoas se identificam logo; logo na base. Tipo: pai e mãe fazem questão de passar isso. Por exemplo: meu pai e minha mãe, lembro que quando eu era pequeno minha mãe falava me assim: “Você não é rico, pelo contrário, nós não somos ricos”. Tanto meu pai quanto minha mãe trabalhava fora. Meu pai é metalúrgico e minha mãe é diretora de hospital. Cresci com os dois trabalhando fora. Mas minha mãe falava assim: nós vamos te dar educação, saúde, não vai faltar educação, você vai estudar; e saúde, se você ficar doente, você vai ter aonde recorrer. Então, educação, saúde, lazer... E eles falavam assim: “Somos uma minha família negra. Você não deve ter preconceito com ninguém, nada disso. Mas tem que entender o seu papel na

²⁴⁰ Lembro aqui do amigo de Roberto, representante da primeira geração de executivos negros cuja narrativa apresentei no terceiro capítulo. Ele duvidava da velocidade de raciocínio do seu filho. Dizia que Roberto, para um negro, era diferenciada, mas que caberia ver se o filho também tinha essa capacidade.

sociedade. Então desde que eu me conheço por gente, desde pequeno eu fui me descobrindo, entendo como as coisas acontecem. Eles faziam questão de frisar que faziam aquilo pra deixar claro que se eu chegasse na rua e alguém falasse assim: “Ô neguinho”, não era pra eu abaixar a cabeça. Então assim: alguns aprendem em programas como esse, já depois de grandes, conseguem se identifica, outros já vêm desde pequeno, sabe? É meio subjetivo, não sei se..., não sei se um programa desse tem essa..., esse poder de fazer isso, mas eu acho que, de repente, se o cara buscar, se ele tiver bem engajado, ele vai conseguir..., vai saber o papel dele, vai começar pelo menos a entender mais. É o que eu acho, é o que eu penso.

Helena: no meu caso, eu nunca tive assim..., apesar de a minha mãe ser negra e o meu pai também, um pouco mais claro, mas nunca tive assim aquela..., aquela conversa em casa da mesma forma que Antônio, tipo: “Olha, somos uma família de negros”. Na minha família era o seguinte: “Tudo bem, somos pobres, mas...”. Nunca tivemos aquela identidade mesmo, de assumir aquilo, tanto que no meu registro de nascimento consta que eu nasci branca, fui registrada como branca. E lembro que quando era pequena, assim com uns 10 pra 15 anos, meus parentes (minha madrinha e um padrinho), que eram quase que brancos mesmo, eles falavam: “Não, mas você não é negra, você é morena!”. Eu ficava assim: “Nossa! Mas morena, que estranho, não é?”. Eu então estou..., eu sabia que eu era negra, mas precisava que alguém talvez esclarecesse isso pra mim melhor, sabe? E falasse: “Olha, sua descendência é essa, você tem que assumir o seu papel”. Mas eu nunca encontrei essa posição na minha família e isso realmente eu só fui descobrir, assim, na faculdade. E mais intensamente quando eu namorava... A família do meu ex-namorado era uma família de negros mesmo e ali foi quando eu descobri realmente o que é ser negro. Eles se assumiam realmente como negros, inclusive freqüentavam lugares onde havia maior concentração de negros: festas, escola de samba. Então eu tive a oportunidade de participar e entender mais a minha condição, me assumir. Achei isso muito legal! E com a Unipalmarens, a coisa acabou meio que se consolidando. As aulas, a convivência, foi algo que me revelou mais como negra. Hoje eu falo: “Eu sou negra sim, assumo essa posição”. Quanto aos programas, já é uma realidade, está surtindo efeito. Mas claro que pode ter alguma pessoa que freqüente o programa porque é conveniente, pra conseguir uma bolsa, um curso, sei lá, alguma coisa, mas que não se identifica como negro. Mas aí é aquela coisa: ele pode a partir daí despertar também, ou não. Porque a partir conhecendo programas como esse, você vai ter base pra se posicionar ou de um lado, ou de outro, ou ficar no meio do caminho. Mas enfim: eu acho que está mudando a cabeça das pessoas, a forma como você quer ser visto.

Antônio narra sua identidade negra de uma forma mais positivamente afirmada do que Helena. Embora não tenha estudado na Unipalmarens, dado à sua história familiar ele se entendeu negro mais cedo e com mais clareza do que ela, que precisou de mais tempo e por vezes ainda parece hesitar. Não se trata de um julgamento aqui. Cada indivíduo certamente se produz como sujeito no seu ritmo. Quero destacar também que, a par do diálogo sobre identidade entre François Laplantine (1999) e Stuart Hall (2000), que simulei no primeiro capítulo, estou consciente dos riscos de aprisionamento e empobrecimento do sujeito que a essencialização da identidade pode trazer. Esses riscos se evidenciam quando Helena afirma: “Eu descobri realmente o que é ser negro”. Ao

falar isso, ela pensa como se houvesse um ponto irreduzível que definisse de uma vez por todas uma determinada identidade. Ruben (1997) fez uma crítica dessa forma de pensar. Mas também estou atento para os riscos de mutilação do sujeito quando essa identidade não pode ser afirmada. Parece-me que Gaulejac (2009) nos dá uma boa pista para superar esse dilema, ao afirmar que “a complexidade dos processos identitários não permite reduzir por muito tempo a totalidade dos indivíduos de uma comunidade a uma só dimensão” (p. 79), para em seguida complementar, ressaltando que: “É definitivamente o sujeito que pode decidir destacar este ou aquele aspecto de sua identidade” (p. 80).

Atento a essas ressalvas, acredito que, ao contrário dos indivíduos que constituem a primeira geração de executivos negros, cujo cenário de construção das trajetórias profissionais trazia o risco de mutilação de uma parte importante das suas identidades²⁴¹, os jovens que compõem essa segunda geração desenharam seus percursos num contexto *societal* mais favorável a afirmação de si mesmos como negros. E se esse contexto é mais favorável, isso se deve à pressão exercida pelo movimento negro sobre o mundo corporativo. Evidentemente não é o conjunto completo dos membros dessa segunda geração que têm consciência clara dessa relação. Nem todos os jovens da Matrix e dos demais bancos formulam essa leitura com tanta clareza, ainda que muitos deles demonstrem saber que os programas de diversidade que os colocou no mundo corporativo é fruto da ação civil pública ajuizada contra os bancos na Justiça Trabalhista pelo MPT. Todavia, alguns conseguiram expressar isso de forma não apenas nítida, mas poética. Ao final da nossa entrevista coletiva, um dos estudantes da Unipalmarens fez o seguinte relato: “Se a gente, de repente, tem a possibilidade de estar discutindo essa questão aqui e agora, isso se deve muito ao movimento negro. Eu acho que o movimento negro tem uma grande participação no fato de as empresas, mesmo que forçadamente, estarem colocando nos seus quadros de pessoal uma cota específica de negros. Essa decisão decorre da luta de pessoas que vieram lá de trás, que tiveram que se esforçar muito para conseguir alguma coisa, pra que pelo menos pudessem ser ouvidas. O movimento negro hoje, ele está colhendo o fruto de um sacrifício que foi de anos, com a Frente Negra, com o Abdias Nascimento e o Teatro Experimental do Negro... Eles são os grandes responsáveis por essa oportunidade que estamos tendo

²⁴¹ Algo que se evidencia de forma mais bem acabada, e talvez mais dolorosa, na narrativa de Flávio.

hoje. Eu sou imensamente agradecido, sei que sou fruto da luta do movimento negro. E vou usar esse tempinho que tenho pra fazer uma homenagem a essas pessoas, citando o samba de Jorge Aragão: “Quando você chegar no terreiro, procure primeiro saber quem eu sou, respeite quem pode chegar aonde a gente chegou. E pra você que se diz partideiro, procure primeiro saber quem eu sou, respeite quem pode chegar aonde a gente chegou”²⁴².

Certamente por terem consciência da importância da ação coletiva para a construção das trajetórias profissionais dos indivíduos que compõem a segunda geração de executivos negros, alguns dos entrevistados disseram assumir uma postura de solidariedade com os novos estagiários que chegam à empresa em que faziam estágio e/ou foram efetivados. Nesse sentido, um jovem do Banco Alfa afirmou que nesta companhia os estagiários firmaram um compromisso. Estavam certos de que se não tivessem um bom desempenho, prejudicariam as novas turmas que viriam. “Então falamos assim: ‘Pessoal, a gente é vidraça, a gente tem que se blindar porque não podemos falhar. Se eu falho, prejuízo não só a mim, mas a uma penca de pessoas que estão numa fila enorme’. E não era só no Alfa, que tinha muito isso enraizado. Conversávamos com os estagiários dos outros bancos. Por exemplo: no Beta tinham pessoas-chave, fulano, ciclano e beltrano que entrou depois; no Gama também tinha mais um, na Matrix também²⁴³. E a gente mantinha sempre esse elo forte, pra que fôssemos um ponto de referência pra aqueles que viriam depois. Porque assim: a gente sabe que vem com uma defasagem educacional em comparação aos outros que vão construir carreira no mundo corporativo. Mas isso daí não é desculpa. Se a gente se unir, se formar um núcleo mais coeso, a gente consegue, a gente consegue”. Interessante notar que ele usa a palavra “blindar”, mas essa ação já não possui o mesmo sentido que tinha quando praticada pelos representantes da primeira geração de executivos negros. Para aqueles a blindagem era uma estratégia individual, que os levava a não enxergar situações de

²⁴² Ele parecia fazer eco àquela consultora de diversidade, negra, que esteve numa reunião do Comitê de Negros na Matrix, conforme descrevi no quinto capítulo. Era Manoela, apresentada com mais detalhes no sexto capítulo, que naquela manhã, embora na realidade tenha utilizado a primeira pessoa do plural, talvez pra se incluir entre os receptores, talvez para ser sutil, passou a seguinte mensagem pros jovens: “Se vocês estão aqui hoje, não se trata de um mérito só de vocês. Tem muita gente do movimento negro que lutou pra isso, embora muito negro que chegou a uma posição de destaque ache que conseguiu sozinho”.

²⁴³ Ele e os demais, nos trechos seguintes, citaram os nomes dos colegas. Porém, em razão da ética que orienta a pesquisa sócio-antropológica, preferi mantê-los no anonimato.

preconceito e discriminação racial a fim de que pudessem continuar a desenhar a trajetória profissional em um contexto adverso, marcado pelo isolamento. Para estes jovens a blindagem é uma estratégia coletiva. Trata-se de se proteger de críticas para abrir caminho para os novos que virão.

Outros disserem seguir a mesma estratégia coletiva. Um colega do Alfa apontou que no seu departamento sempre se unem pra tirar dúvidas, dar/receber orientação. Afirmou que no início faziam reuniões na hora do almoço pra trocar referências²⁴⁴. Um jovem do Gama contou que entraram 20 novos estagiários na empresa e ele está fazendo com os ingressantes o que fizerem com ele: passou seu email, ramal, convidou pra almoçar. “Isso é muito importante. Os novos se sentem mais à vontade pra começar a trabalhar, motiva mais eles”, destacou. Finalmente ainda outro disse que muitos dos 30 colegas de turma na empresa em que ingressou com estagiário até hoje se encontram ocasionalmente para conversar, mesmo que alguns tenham passado a trabalhar em lugares distantes. Ademais, ressaltou que, tal como os demais, sempre procurou recepcionar os estagiários das novas turmas, ao menos os alocados em seu departamento. “Também considero muito importante essa aproximação, esse espírito de coletividade. Mesmo que de repente você não possa contribuir muito, só aquela palavra amiga, o fato de você se colocar ali à disposição da pessoa, acho que já ajuda bastante pra que ela fique mais segura, não se sinta só”, destacou. Apenas um deles, estagiário do Banco Gama, disse que entre os membros da sua turma o contato é muito vago, até mesmo em razão de os departamentos em que as pessoas são alocadas ficarem distantes uns dos outros. E ele se mostrou constrangido ao reconhecer isso. “Não tem aquela preocupação com o coletivo que o fulano falou que existe da parte dele. Eu me sinto até mal em falar isso, porque da parte dele é muito mais humano. É muito mais humano do que no nosso caso lá”. E um dos estagiários do Alfa que havia dito que procuravam construir essa relação de solidariedade destacou: “Eu acredito que o movimento negro também é isso. É você estar atento aos vários acontecimentos que estão voltados para esse assunto, é você não simplesmente virar as costas e falar: ‘Eu já consegui e agora quem está vindo que faça o seu esforço também’. Não, não é assim. O movimento, eu acho que ele podia... Eu nem gosto muito de falar de movimento. Preferia que se

²⁴⁴ Talvez fosse essa estratégia de fortalecimento coletivo pra sobreviver num universo em que constituíam uma minoria (em sentido ordinário, relativo à quantidade e na acepção sociológica, ou seja, como um grupo minorado, subalternizado) que algumas gestoras de RH interpretavam como dificuldade de integração.

chamasse de outra coisa... Gostaria que fosse chamado de luta; uma luta pra ganhar espaço. Então, essa luta do negro na sociedade para mim é algo que tem que se fazer todo dia, a todo instante”. Já é hora de concluir esse capítulo e me encaminhar para o fechamento desse trabalho. O que posso dizer à respeito da construção das trajetórias profissionais dessa segunda geração de executivos negros a partir do que apresentei nessa segunda parte da tese?

Conclusões parciais

Em primeiro lugar vale destacar que, como afirmei na introdução, se trata em realidade de uma segunda geração de executivos negros em construção. Esses jovens, pela sua idade e ingresso recente no mundo corporativo, ainda não são executivos. Mas eles participam de programas de formação que visam prepará-los para postos de comando. São executivos em potencial. E como está se processando o processo de construção dessa geração? Vejamos um breve resumo do que foi descrito no capítulo anterior.

Em dezembro de 2003, com o apoio da FENADV, Humberto Adami (IARA), apresentou ao Ministério Público do Trabalho de Brasília uma representação que denunciava a desigualdade racial no mercado de trabalho. Este foi o ano em que Fátima, diretora de RH da Matrix, reconhecia serem incipientes as ações de diversidade empreendidas por este banco até então. Em 2005, atendendo a reivindicações do movimento negro, o MPT lançou o Programa de Promoção da Igualdade de Oportunidades para Todos. Em seguida, a partir do diálogo com representantes de diversas instituições governamentais e não-governamentais, inclusive de ONGs provenientes do movimento negro, como o CEERT, o IARA, o Inspir, o Educafro e a Afrobrás, desenvolveu uma primeira proposta para ampliar a participação de negros e mulheres nos diferentes espaços do mercado de trabalho. Essa proposta culmina com o desenvolvimento de uma metodologia para a avaliação da discriminação indireta nas empresas por meio da utilização de estatísticas socioeconômicas e da investigação dos dados referentes ao quadro de pessoal das companhias. Essa metodologia permitiria avaliar para cada empresa, respeitando-se os pré-requisitos exigidos por ela para a contratação de funcionários, qual seria o percentual esperado de negros e mulheres no seu efetivo; bem como estimar, considerando as qualificações profissionais dos negros e das mulheres já empregados na mesma, qual seria o percentual esperado desses dois

segmentos ocupando cargos de chefia. Um projeto piloto foi realizado na indústria bancária através de inquéritos civis públicos e revelou resultados estarrecedores para os cinco maiores bancos que à época operavam no Brasil (Bradesco, ABN Amro Real, HSBC Brasil, Itaú Holding Financeira e Unibanco). Diante disso o MPT propôs a esses bancos o estabelecimento de um Termo de Ajustamento de Conduta e tendo em vista que esta proposição não foi aceita, decidiu ajuizar ações civis públicas contra eles na Justiça Trabalhista. As ações foram julgadas improcedentes pelos magistrados, mas causaram repercussão na mídia, com matérias jornalistas tratando da discriminação racial nos bancos. No ano seguinte, em 2006, aconteceram audiências públicas e reuniões na Comissão de Direitos Humanos e Minorias da Câmara dos Deputados, quando a Febraban foi convidada a negociar com representantes de entidades sindicais e ONGs provenientes do movimento negro, sob a mediação do deputado Luiz Eduardo Greenhalgh, que então presidia a CDHM, e do deputado Luiz Alberto, seu vice-presidente e coordenador da Frente Parlamentar pela Igualdade Racial na época. Nesse mesmo ano, ou no ano seguinte, a Matrix, como uma série de outras organizações bancárias (os bancos Alfa, Beta, Gama e Delta, por exemplo) implementaram programas de *trainees* voltados para jovens afro-descendentes e logo no início de 2007 a Febraban aceitou, após resistências, realizar o Censo da Diversidade do Setor Bancário, que aliás inicialmente se chamou de Censo da Diversidade Racial e Social no Setor Bancário. Esses programas, que são a principal porta de entrada para a construção da segunda geração de executivos negros são fruto, portanto, da pressão do movimento negro. E essa pressão aconteceu porque este movimento vinha incorporando, desde meados dos anos 1990, as novas pautas presentes nas redes transnacionais de *advocacy* anti-racista. O discurso marxista ortodoxo que marcava a estratégia política do MNU, com sua postulação de que o problema do racismo só seria definitivamente resolvido com a extinção da sociedade de classe, cede lugar à reivindicação de políticas de combate às desigualdades raciais e de implantação de ações afirmativas.

Mas há outra face dessa história. Ao serem interpelados pelo movimento negro, os bancos responderam com certa rapidez²⁴⁵. Isso porque encontraram no arquivo de tecnologias gerenciais que circulam nos fluxos globais que marcam a cultura transnacional de negócios, uma metodologia administrativa que lhes permitiu traduzir

²⁴⁵ Mesmo se a consistência dessa resposta pode ser questionada.

essa pressão do movimento negro numa linguagem empresarial: a gestão da diversidade. Não é por outra razão que inscreveram os programas de *trainees* afrodescendentes nos seus programas de diversidade e denominaram o recenseamento dos funcionários do setor bancário de Censo da Diversidade. Para proceder a essa tradução foram apoiadas por pelos menos dois agentes fundamentais. O primeiro é o Instituto Ethos, uma importante *Thinl Thank* do mundo corporativo que, criada em 1998 a partir dos conceitos de responsabilidade social e sustentabilidade, aceitou a provocação do movimento negro para que as empresas contribuíssem com a eliminação das desigualdades raciais e evidenciou às suas associadas que o investimento em diversidade seria uma via de acesso privilegiada para isso. Interessante notar que a primeira publicação do Ethos sobre diversidade foi lançada em 2000 e trata ainda timidamente da questão racial. Em 2002 viria um documento com reflexões mais contundentes sobre o assunto, escrito por Suely Carneiro, fundadora do Geledés, ONG que representa bem essa incorporação pelo movimento negro brasileiro de novas estratégias políticas para o combate ao racismo. E em 2006 faria circular um material mais aprofundado, contendo inclusive propostas concretas de ação das empresas para promover a inclusão racial. Vale notar que esta publicação é posterior às pressões do movimento negro e do MPT. O outro agente são os consultores (brancos ou negros) que, tendo desenhado suas trajetórias entre o movimento negro e o mundo corporativo, possuíam um capital que lhes colocava numa posição privilegiada para o trabalho de tradução: o fato de falarem duas línguas, a empresarial e a dos movimentos sociais.

Essa reconstrução me parece explicar algumas questões discutidas no quinto capítulo e neste. Fica mais fácil agora compreender o paradoxo que encontrei quando tentava fazer a leitura do “manuscrito”, que representou a realização da observação participante na Matrix. É possível dar sentido ao fato de a empresa, ao mesmo tempo, se preocupar com a ampliação do percentual de negros no seu quadro de pessoal e tutelar o Comitê de Negros, impondo limites a sua atuação. Precisava responder à pressão do movimento negro, mas temia perder o controle sobre os caminhos que a questão racial assumiria em sua dinâmica interna. Assim, um líder como Claudio, a quem encontrei na fase de aproximação etnográfica e cuja narrativa apresentei no primeiro capítulo, não era desejado. Ele era muito polêmico, como diria queixosamente Tatiana (diretora de RH); ou muito efetivo, como elogiaria Antônio (um dos jovens mais críticos da atual composição do Comitê de Negros). Mesmo Renato, o líder que foi “deposto” numa

eleição forjada, não era totalmente confiável. Melhor seria colocar Carol, subordinada hierarquicamente ao padrinho do Comitê, um executivo branco que pensava o coletivo e as iniciativas de diversidade dentro da lógica de mercado. Aconselhava constantemente aos seus “afilhados” que a melhor forma de se legitimarem na companhia seria dando resultados. Mais ainda, seria melhor deixar o líder negro, seja lá quem fosse, como coordenador de direito do Comitê, mantendo a gestão de fato nas mãos de Tatiana, gestora da área de diversidade do DRH. A síntese feita aqui explica também o fato de os bancos Alfa, Beta, Gama e Delta se lançarem no desenvolvimento de programas de *trainees* voltados para afro-descendentes. Programas que deu a possibilidade a jovens negros de iniciarem a construção de trajetórias profissionais no mundo corporativo. Jovens que, encontraram um contexto *societal* mais favorável para realizar o trabalho de produção de si mesmos como sujeitos, ao encontrarem um movimento negro cujo discurso sobre a questão racial não parecia mais incompatível como desejo que tinham de desenharem carreiras executivas. Eles constroem assim, identidades negras positivamente afirmadas.

Mas a revisão que empreendi até aqui não dá conta de avaliar a qualidade diferenciada dos programas de *trainees* afro-descendentes criados pelos bancos. Para isso, foi necessário realizar entrevistas com os responsáveis pelos seus programas e também com os jovens negros mais diretamente beneficiados pelos mesmos. Ainda que este tenha sido um esforço limitado, penso que essas conversas permitem-me afirmar que empresas como a Matrix e o Alfa, e de certa forma também o Beta, demonstram mais interesse em enraizar as iniciativas de diversidade em suas culturas organizacionais, do que o Gama e o Delta. As organizações, como apontaram Crozier e Friedberg, possuem autonomia face aos contextos sociais e reivindicar uma abordagem sócio-antropológica para a compreensão do mundo corporativo deve levar o pesquisador a reconhecer isso. Afinal, mas vale compreender os encontros etnográficos do que produzir novos vaticínios, como sugeriu Guilherme Ruben. Por falar em vaticínio, um ativista do movimento negro que entrevistei concluiu o nosso diálogo com uma reflexão muito pertinente. “Os principais protagonistas dessa trama são os caras que estão freqüentando esses cursos, que estão se formando. São eles que vão ter que multiplicar esse esforço e construir um novo dizer da sua história. O que a gente pode contar é como as coisas se passaram até que eles chegassem lá. Mas a partir daí, muda tudo!”, disse. Estas palavras me remeteram a uma advertência de Norbert Elias (1994: 45): “A

história é sempre história de uma sociedade, mas, sem a menor dúvida, de uma sociedade de indivíduos”. E é com estas idéias na cabeça, com a certeza de que a história está sempre por ser escrita e só depois, *a posteriore*, interpretada, que fecho essas conclusões parciais e me dirijo à apresentação das conclusões gerais desse trabalho.

Conclusões Gerais: *de uma geração à outra*

*E são as tensões desse tipo que, ao atingirem certa intensidade e estrutura,
geram um impulso por mudanças estruturais na sociedade.
Graças a elas, as formas de relações e instituições da sociedade
não se reproduzem aproximadamente da mesma forma
de uma geração para outra.*
(Norbert Elias, 1994: 44)

*Por que apenas nos anos 1990 a idéia de “ação afirmativa” parece aplicável ao Brasil,
quando desde 1925 os ativistas negros se queixam do “preconceito de cor”?
Que consensos discursivos tiveram que ser superados ou rompidos
para que tais reivindicações pudessem ser formuladas?*
(Antônio Sérgio Guimarães, 2008: 128)

Em uma passagem do livro *A sociedade dos indivíduos*, a despeito de uma linguagem marcada por uma visão um tanto funcionalista, ou até mesmo evolucionista, Norbert Elias (1994: 44) faz reflexões que me parecem muito pertinentes para esse trabalho. Diz ele que “em certos estágios, os instrumentos de violência à disposição de alguns podem permitir-lhes negar aos outros aquilo de que eles precisam para garantir e efetivar sua existência social, ou mesmo ameaçá-los, subjugar-los e explorá-los constantemente; ou então as metas de alguns podem exigir que se destrua a existência social e física de outros”. Penso que qualquer cidadão brasileiro consciente deve ser capaz de admitir que esta frase explica bem as relações entre brancos e negros que marcou o processo de transplantação da civilização ocidental para os trópicos que deu origem ao Brasil como nação. “Isso origina, na rede de pessoas, grupos funcionais e nações interdependentes, tensões cuja natureza e intensidade podem diferir amplamente, mas que sempre tem uma estrutura clara, passível de uma descrição bastante precisa”, prosseguiu Elias. Acredito também que os mesmos cidadãos brasileiros devem reconhecer que as relações entre negros e brancos no Brasil forem sempre marcadas por tensões, de natureza e intensidade variada, ora privilegiando a acomodação, ora o conflito, mas mantendo sempre uma estrutura clara, na qual o segmento negro (não necessariamente todos os indivíduos negros) encontrava-se numa condição de subalternidade. Mas “as tensões desse tipo”, é ainda Elias que nos diz, na frase posta em epígrafe com a qual completa seu raciocínio, “ao atingirem certa intensidade e estrutura, geram um impulso por mudanças estruturais na sociedade. Graças a elas, as formas de relações e instituições da

sociedade não se reproduzem aproximadamente da mesma forma de uma geração para outra”. Insistindo na reflexão do hipotético cidadão brasileiro, diria que ele deveria admitir que as tensões que marcaram as relações entre brancos e negros atingiram uma intensidade, gerando um impulso por transformações estruturais na sociedade. E se a sociedade cria-se continuamente em razão do trabalho que realiza sobre si mesma, como disse Alain Touraine (1973), então suas relações e instituições não se reproduzem aproximadamente da mesma forma de uma geração para outra, como disse Elias (1994). Essa idéia-chave está no centro das breves reflexões que gostaria fazer aqui, concluindo esse trabalho.

Mas há outra idéia-chave. A teoria sócio-antropológica contemporânea destaca que as transformações estruturais na sociedade podem ser explicadas, ao menos em parte, pelas tensões que se estabelecem na ordem do discurso. Afinal, as dinâmicas sociais são também produções discursivas. Para Benedict Anderson (2008), a nação é uma comunidade imaginada, isto é: uma construção baseada na sensação de comunhão e pertencimento dos seus membros a uma mesma coletividade a despeito do fato de que, mesmo na menor das nações, esses membros jamais conhecerão, encontrarão ou sequer ouvirão falar da maioria de seus companheiros. Ou seja, “a nação”, como apontou o crítico literário Homi Bhabha (1998: 199) “preenche o vazio deixado pelo desenraizamento de comunidades e parentescos”. “Na verdade”, ressaltou Anderson (2008: 33), “qualquer comunidade maior que a aldeia primordial do contato face a face (e talvez mesmo ela) é imaginada”. As comunidades, nacionais ou locais, “se distinguem não por sua falsidade/autenticidade, mas pelo estilo em que são imaginadas”, acrescentou (p. 33). E nesse processo de imaginação da nação, *imaginação*, a produção discursiva desempenha um papel importante. É através de estratégias narrativas que a nação é imaginada e que essa imaginação é disseminada. A narrativa é fundamental na *disseminação* das imagens da nação (Bhabha, 1998). É dentro desse quadro conceitual que se inscreve a pergunta do sociólogo Antonio Sergio Guimarães (2008: 128) posta em epígrafe. “Por que apenas nos anos 1990 a idéia de “ação afirmativa” parece aplicável ao Brasil, quando desde 1925 os ativistas negros se queixam do “preconceito de cor”?”, se pergunta ele, fazendo referência às lutas anti-racistas no Brasil pós-abolição, que possuem na Frente Negra Brasileira um marco central. E ele prossegue: Que consensos discursivos tiveram que ser superados ou rompidos para que tais reivindicações pudessem ser formuladas?”

Não tenho pretensões, nem condições, de responder a essas perguntas formuladas pelo sociólogo. Mas acredito que, a partir da pesquisa que realizei posso sugerir pistas de reflexão sobre elas. Ao menos dois consensos discursivos tiveram que ser superados para que reivindicações sobre a implementação de políticas de ações afirmativas pudessem ser formuladas no Brasil. O primeiro consenso discursivo diz respeito à narrativa oficial a respeito da formação da sociedade brasileira. Esta narrativa pode ser dividida em dois atos. O primeiro, iniciado no século XVI e se estendendo até o século XIX, referir-se-ia ao “mito de origem”. Segundo ele, a construção do Brasil seria marcada pelo encontro e pelo caldeamento entre os três grupos raciais componentes do país (o branco, o negro e o índio). A “fábula das três raças”, como denominou DaMatta (1991), fala de uma convivência harmônica entre esses três grupos. Ela omite as relações de força que marcaram seu encontro quando da invenção do Brasil. Tudo se passa como se estes fossem sujeitos a-históricos e desprovidos de localização sociológica. Ou seja, como se significasse uma mera coincidência, algo de pouca importância, o fato de que os brancos foram os colonizadores portugueses que atravessaram o oceano a fim de explorar riquezas e fazer fortunas; os indígenas se constituíram nos povos autóctones, dentre os quais muitos foram dizimados; e os negros representaram africanos escravizados, transformados não apenas em mão-de-obra forçada nos engenhos da colônia, como também em mercadoria que circulava no comércio transatlântico.

O segundo ato, iniciado no final do século XIX, daria uma maior complexidade à formação sócio-cultural do país. Isto porque, aos grupos formadores originais teriam se juntado imigrantes provenientes da Europa (espanhóis, italianos, alemães, poloneses, ucranianos, japoneses, sírio-libaneses, coreanos). A vinda desses imigrantes também é contada pela narrativa oficial de uma perspectiva a-conflitual. Ela enfatiza mais a riqueza que esses imigrantes aportaram à formação da cultura brasileira e menos as condições precárias de trabalho há que muitos foram submetidos. Ademais, passa ao largo o fato de que, no contexto de primazia do racismo científico, a política de imigração possuía um corte racial, visando o embranquecimento da população brasileira (Andrews, 1998; Munanga, 2004).

Subjacente tanto ao primeiro quanto ao segundo ato estaria a formação da identidade nacional e esta seria marcada por uma cultura homogênea. Esse aspecto é facilmente

notado num trabalho clássico de Darcy Ribeiro (1998), que retoma as teses de Gilberto Freyre (2003). Quanto ao primeiro ato, o antropólogo aponta que, no processo de formação da sociedade brasileira, os indígenas e os africanos no Brasil teriam perdido contato com suas culturas originais, sendo reduzidos a um ninguém. Perceberam então que a única maneira de sair dessa “ninguendade” seria a assunção da identidade brasileira. Quanto ao segundo ato, referente à vinda dos imigrantes europeus, estes se persuadiram que não pertenciam mais ao mundo cultural dos seus antepassados. Teriam sido aculturados, assimilados pela sociedade englobante. Dessa forma, o Brasil seria uma nação mestiça, formada por “um gênero humano novo” (p. 454): “brasileiros” (p. 453). Essa imagem do Brasil como uma nação mestiça, paraíso da convivência entre negros, brancos e índios como queria Freyre (2003), ou “mais alegre porque mais sofrida”, como queria Darcy Ribeiro (1998: 455)²⁴⁶, foi responsável pela transformação da discussão sobre o racismo no país em um tabu. “Os brasileiros se imaginam numa democracia racial”, disse Antonio Sergio Guimarães (2005: 39), que acrescentou destacando que “essa é uma fonte de orgulho nacional” (p. 39).

Todavia essa narrativa oficial sofreu abalos. Como bem sintetizou Ruben (1987), a nacionalidade é uma relação histórica e política que os membros de distintos grupos sociais, portadores de diferentes tradições culturais e posicionados desigualmente na estrutura da sociedade, constroem e reconstróem permanentemente, não apenas negociando e pactuando, mas também lutando, disputando a partir dessa situação concreta de desigualdade. Sendo assim, o Brasil tem passado por um processo de *reimaginação*, outra imagem da nação passou a ser disseminada. Uma disseminação que colocava no centro ao invés da suposta harmonia presente nas relações sociais, o conflito que as caracterizam, em lugar pretensa homogeneidade cultural, a pluralidade de tradições. Dessa disseminação participaram os cientistas sociais engajados e o movimento negro, que exigiram respostas do conjunto da sociedade brasileira para a superação das desigualdades raciais que denunciavam (Munanga, 1996). Não me equivoco em dizer que entre os primeiros poderiam ser apontados, dentre muitos outros, os sociólogos Roger Bastide, Florestan Fernandes, Oracy Nogueira, Fernando Henrique Cardoso, Otávio Ianni, Carlos Hasenbalg, Nelson Valle e Silva e Antonio Sergio

²⁴⁶ Nesse aspecto, considero que o pensamento de Darcy Ribeiro (1998: 455) é distinto do de Gilberto Freyre, já que ele afirma e denuncia a existência da discriminação racial no Brasil. Porém, prefere acreditar e defender a utopia de “uma nova civilização, mestiça e tropical”.

Guimarães; e os antropólogos João Batista Borges Pereira e José Jorge de Carvalho. E entre os segundos, a Frente Negra Brasileira, o Teatro Experimental do Negro e especialmente o Movimento Negro Unificado e um conjunto de ONGs provenientes dos movimentos negros, fundadas a partir dos anos 1990. Aceitando o desafio de transitar entre as ciências sociais e o movimento negro, também entre muitos outros: Guerreiro Ramos, Lélia Gonzalez, Abdias do Nascimento, Cloves Moura, Kabengele Munanga e Maria de Lourdes Siqueira. Destacaria aqui um livro do professor Kabengele Munanga (2004) significativamente denominado *Rediscutindo a mestiçagem no Brasil: identidade nacional versus identidade negra*, no qual desconstrói a idéia da mestiçagem como símbolo da identidade nacional, dialogando, dentre outros, com Darcy Ribeiro (1995), e propõe que a nação seja reimaginada a partir do pluralismo que a caracteriza.

Mas observando brevemente as trajetórias tanto dos cientistas sociais engajados, quanto do movimento negro, creio ser possível sugerir que outro consenso discursivo teve que ser superado para que reivindicações sobre a implementação de políticas de ações afirmativas pudessem ser formuladas no Brasil. Trata-se daquele que concebia que o problema do racismo só seria definitivamente resolvido no Brasil por meio da superação da sociedade de classe. Essa perspectiva marcou o clássico e denso trabalho de Florestan Fernandes (2008) e influenciou gerações de cientistas sociais e o próprio MNU. Isso era compreensível num contexto intelectual das ciências sociais no Brasil, e na América Latina, em que o paradigma marxista ocupou um lugar de destaque. Mas esse consenso discursivo também foi superado. De um lado, sociólogos e antropólogos brasileiros, dentre eles muitos dos citados acima, passaram a analisar a questão racial no país a partir de outros quadros teóricos de referência, estudando os mecanismos de produção das desigualdades sociais e as possibilidades de sua superação. De outro lado, o movimento negro incorporou à sua estratégia política as novas pautas presentes nas redes transnacionais de *advocacy* anti-racista. A implementação de políticas de ação afirmativa passou a ocupar um lugar central nos estudos e nas ações concretas realizadas tanto por uns, quanto por outros.

É no quadro dessas reflexões que gostaria de sintetizar as principais conclusões a que cheguei com esse trabalho sobre racismo e diversidade no mundo empresarial. Para isso, visando proceder de forma mais sistemática e clara, gostaria de retomar a forma como

construí o problema de pesquisa, apresentado na introdução. Foram três as perguntas que informaram a problematização do tema:

- 1) Que mudanças aconteceram na construção das trajetórias profissionais de executivos negros em São Paulo entre o final dos anos 1970 e o início do século XXI?
- 2) De que forma essas mudanças se relacionam com as transformações que se produziram no contexto *societal*, sobretudo no que se refere à questão racial, na sociedade brasileira e, portanto também em São Paulo, no mesmo período?
- 3) Essas transformações favorecem ou inibem o processo de construção de si mesmos como sujeitos entre os executivos negros?

Percorri um longo itinerário, simultaneamente teórico e etnográfico, para tentar responder a essas perguntas. Quanto ao trajeto teórico, procurei entender minimamente a literatura referente à questão racial no Brasil, que remonta à formação das ciências sociais no país. Busquei inspiração no quadro clássico da sociologia das organizações francesa e na antropologia das organizações construída no Brasil. Alimentei-me da sociologia política e da abordagem clínica que tem procurado contribuir para a renovação da sociologia francesa. No que se refere à construção empírica, reconstruí narrativas biográficas e realizei observação participante numa corporação transnacional. Empreendi entrevistas compreensivas com uma série de atores sociais, de lideranças empresariais a representantes de organizações públicas, de gestores de empresas à ativistas do movimento negro, de consultores a agentes da cooperação internacional, de executivos negros a jovens negros com uma carreira executiva em construção. Creio que ao final desse percurso, tendo realizado um trabalho de campo de dois anos e dispensado outros dois à análise do material, reuni indícios suficientes para responder a essas perguntas. Espero que esses indícios tenham sido convincentemente demonstrados ao longo do texto, na medida em que **apresentei** as narrativas, descrevi eventos e **apresentei** o fluxo das minhas interpretações. Não é o momento de retomá-los aqui. Gostaria a seguir apenas de **apresentar** as teses que defendo com esse trabalho e sintetizá-las em alguns argumentos centrais. Em conformidade com a maneira como construí o problema de pesquisa, são três as teses que julgo poder sustentar com esse trabalho:

1) Comparando-se o final dos anos 1970 e o início do século XXI é possível perceber uma grande mudança na construção das trajetórias profissionais de executivos negros em São Paulo, que remete à passagem de estratégias individuais à ação coletiva.

2) Essa mudança reflete uma importante transformação no contexto *societal*, que diz respeito à maior politização dos debates sobre a questão racial travados no espaço público brasileiro (e também em São Paulo) no início do século XXI. Fenômeno este que é fruto de alterações na estratégia política do movimento negro brasileiro, que desde o final do século XX vinha absorvendo as novas pautas presentes nas redes transnacionais de *advocacy* anti-racista. Isso levou o mundo corporativo brasileiro a traduzir a nova agenda social e política nos termos de uma linguagem empresarial, recorrendo a uma tecnologia gerencial (a gestão da diversidade) que circula nos fluxos globais que caracterizam a cultura transnacional de negócios.

3) A maior politização dos debates sobre a questão racial travados no espaço público brasileiro (e também em São Paulo) no início do século XXI e a tradução da nova agenda social e política pelo mundo corporativo nos termos de uma linguagem empresarial representam um contexto *societal* mais favorável para que os executivos negros possam realizar o trabalho, sempre incompleto, de produção de si mesmos como sujeitos, construindo ou reconstruindo identidades negras mais positivamente afirmadas.

Vejamos então de forma resumida, e retomando argumentos já encaminhados nas conclusões parciais apresentadas no terceiro, no quarto e no sétimo capítulos, qual foi a seqüência do raciocínio que me levou a essas teses.

O final dos anos 1970 representa o marco do surgimento da primeira geração de executivos negros. Ela é composta por indivíduos que ingressaram no mundo corporativo num contexto *societal* desfavorável, uma vez que não dispunham de um aparato de apoio que lhes fornecesse o suporte necessário diante de situações de preconceito e discriminação racial no trabalho. O Brasil vivia sob a ditadura militar iniciada com o Golpe de 1964, o que restringia a mobilização da sociedade civil. O movimento negro moderno estava apenas nascendo no país, com a fundação do Movimento Negro Unificado em 1978, e o Estado, dada a imagem da nação como uma democracia racial, não havia implementado políticas públicas efetivas de combate à

discriminação e eliminação das desigualdades raciais. Ademais, o MNU era fortemente inspirado pela ideologia marxista, o que levava a um afastamento mútuo entre os negros que aspiravam uma carreira executiva e movimento negro.

Isto não quer dizer que esses indivíduos sejam vítimas passivas do racismo, condenados ao imobilismo no jogo organizacional. Se fosse assim, não teriam se tornado executivos. Eles lançaram mão da margem de liberdade que sempre resta aos atores no jogo organizacional e construíram estratégias que lhes permitissem atingir seus objetivos de carreira. Tendo em vista o contexto *societal* desfavorável, essas estratégias foram marcadas, sobretudo, por uma conduta defensiva. Em sua quase absoluta maioria, buscaram se blindar para não ver situações de preconceito e discriminação racista e sexista (no caso das executivas negras) vividas em suas experiências no mundo corporativo e evitaram recorrer ao conflito para lidar com aquelas situações que não podiam se furtar a enxergar. Ademais, além das suas habilidades e competências, mobilizaram a dedicação intensa ao trabalho e procuraram conquistar aliados (ainda que esses por vezes se revelassem preconceituosos) como trunfos na construção das trajetórias visando chegar aos postos executivos. A primeira geração de executivos negros se caracteriza, portanto, por um conjunto de trajetórias individuais.

O fato de eles terem se blindado para não ver situações de preconceito e discriminação racista e sexista vividas ao longo das suas trajetórias profissionais e de terem evitado recorrer ao conflito para lidar com aquelas situações que não podiam se furtar a enxergar, não significa que eles tenham passado por um processo de embranquecimento social. Isso não aconteceu, o que tampouco quer dizer que tenham passado incólumes pelo racismo e pelo sexismo que, mesmo que não quisessem ver, estiveram presentes em suas experiências no mundo corporativo. Essa presença do racismo e do sexismo, somada à utilização de estratégias defensivas para lidar com eles gerou custos emocionais, causando sofrimento psíquico. Como não se identificavam com o discurso que marcava a estratégia política do movimento negro no momento em que começaram a desenhar suas trajetórias e como estavam isolados nas empresas, não conhecendo praticamente nenhum outro executivo negro com quem pudessem conversar à respeito da questão racial, tudo isso representou uma barreira para que se lançassem no trabalho, sempre incompleto, de produção de si mesmos como sujeitos, construindo identidades

negras mais positivamente afirmadas. Eles foram racializados como objetos (Olha lá o negro!) e não como sujeitos (Eu sou negro!) no mundo corporativo.

A segunda geração de executivos²⁴⁷ é composta por indivíduos que ingressam no mundo corporativo neste início do século XXI, num contexto *societal* bem mais favorável, uma vez que dispõem de um aparato de apoio que lhes fornece o suporte necessário diante de situações de preconceito e discriminação racial vividas nas empresas. Em 1985, o Brasil iniciou o processo de redemocratização, marcado pelo fortalecimento da sociedade civil. No bojo desse processo, desde o início dos anos 1990 o movimento negro brasileiro passou por um processo de profissionalização, tendo se institucionalizado em ONGs articuladas em redes transnacionais de *advocacy*. A partir da participação nessas redes, o movimento negro altera sua estratégia política, passando a absorver as novas pautas presentes formuladas a partir de elaborações discursivas pós-socialistas e não-marxistas (ou neo-marxistas). Conseqüentemente, essas ONGs provenientes do movimento negro passam não mais a lutar pela supressão da sociedade de classes, mas a demandar do Estado brasileiro a adoção de uma conduta mais efetiva no sentido de reprimir comportamentos de discriminação racial e a implementação de políticas de ação afirmativa para a superação das desigualdades raciais.

Desde de meados dos anos 1980 o poder público brasileiro começou a dar respostas a essas demandas, com a criação de Conselhos Especiais voltados para a população negra, primeiro em São Paulo, no governo de Franco Montoro em 1985 e em seguida em diversos outros estados da federação. O governo Fernando Henrique Cardoso, iniciado em 1995, representa um marco fundamental no atendimento a essas demandas, pois foi a primeira vez que o Estado brasileiro não apenas reconheceu oficial e publicamente a existência de racismo no país, como criou um Grupo Interministerial voltado para a reflexão sobre as possibilidades de adoção de ações afirmativas no Brasil. Esse reconhecimento foi corroborado pelo seu sucessor, Luis Inácio Lula da Silva. O presidente Lula criou a Secretaria Especial de Promoção de Políticas de Igualdade Racial e ademais neste período diversas universidades do sistema público formulam, sob um clima de disputas e tensões, ações afirmativas para a inclusão de negros no

²⁴⁷ Conforme ressaltei na introdução e ao longo do texto, os jovens que compõem essa geração, por conta da idade e do ingresso recente no mundo corporativo, ainda não são executivos. Todavia, pretendem construir carreiras nessa direção e participam de programas de formação que visam prepará-los para postos de comando. Assim, podemos considerá-los *executivos em potencial*.

ensino superior. Ou seja, houve uma maior politização dos debates sobre a questão racial travados no espaço público brasileiro (e também em São Paulo) desde o final do século XX.

As reivindicações das ONGs provenientes do movimento negro não se restringiram ao Estado. Elas começaram a pressionar as empresas para que assumissem parte da responsabilidade pela eliminação das desigualdades raciais. Essas pressões aconteceram por meio de manifestações em frente às empresas ou no interior de suas instalações e culminaram com a apresentação em 2003 de uma representação ao Ministério Público do Trabalho de Brasília, cobrando que este, como órgão do Estado, cumprisse sua função institucional de dar atendimento às questões de interesse público levantadas pela sociedade, por meio dos seus instrumentos legais: o inquérito civil público e a ação civil pública. O MPT respondeu a essas cobranças lançando em 2005 o Programa de Promoção da Igualdade de Oportunidades para Todos, sob a liderança da Coordenadoria Nacional de Promoção da Igualdade de Oportunidades e Eliminação da Discriminação no Trabalho (Coordigualdade), órgão vinculado à Procuradoria Geral do Trabalho e no mesmo ano instaura inquéritos civis públicos nos cinco maiores bancos que na época operavam no Brasil. Diante dos resultados espantosos, propõem a essas empresas o estabelecimento de um Termo de Ajustamento de Conduta. Tendo em vista a recusa, decide ajuizar ações civis públicas contra elas na Justiça Trabalhista. As ações foram julgadas improcedentes pelos magistrados, mas causaram repercussão na mídia. No ano seguinte, aconteceram audiências públicas e reuniões na CDHM da Câmara dos Deputados, quando a Febraban foi convidada a negociar com representantes de entidades sindicais e ONGs provenientes do movimento negro. Ainda no ano de 2006, diversos bancos implementaram programas de *trainees* voltados para jovens afro-descendentes e logo no início de 2007, após resistências, a Febraban aceitou realizar um recenseamento do funcionários do Setor Bancário. Esses programas foram a principal porta de entrada para que a segunda geração de executivos negros iniciasse a construção de suas trajetórias profissionais no mundo corporativo. Essa segunda geração é, portanto, fruto pressão do movimento negro sobre as empresas.

Mas há outra face dessa história. Ao serem interpelados pelo movimento negro, os bancos responderam com certa rapidez, mesmo se a consistência dessa resposta pode ser questionada, porque encontraram no arquivo de tecnologias gerenciais que circulam nos

fluxos globais que marcam a cultura transnacional de negócios, uma metodologia administrativa que lhes permitiu traduzir essa pressão do movimento negro numa linguagem empresarial: a gestão da diversidade. Não é por outra razão que inscreveram os programas de *trainees* afro-descendentes nos seus programas de diversidade e denominaram o recenseamento dos funcionários do setor bancário de Censo da Diversidade. Vale ressaltar que não estou afirmando que a gestão da diversidade surge no Brasil em função dessas pressões dos movimentos negros. Mas é inegável que essa tecnologia gerencial é apropriada pelas empresas para responder aos conflitos com estes movimentos, traduzindo-os numa linguagem de negócios..

Para proceder a essa tradução foram apoiadas por pelos menos dois agentes fundamentais: o Instituto Ethos, uma importante *Thinl Thank* do mundo corporativo, criada em 1998 a partir dos conceitos de responsabilidade social e sustentabilidade, e que incorporou a diversidade em seu discurso e em suas ações; e consultores de diversidade que, tendo desenhado suas trajetórias entre o movimento negro e o mundo corporativo, possuíam um capital que lhes colocava numa posição privilegiada para o trabalho de tradução: o fato de falarem duas línguas, a empresarial e a dos movimentos sociais. A segunda geração de executivos negros pode ser melhor definida, portanto, como o resultado desse encontro entre as pressões exercidas pelo movimento negro sobre as empresas e as traduções que estas últimas realizaram das demandas encaminhadas pelo movimento nos termos de uma linguagem de negócios. Dessa forma, essa geração se caracteriza não como um conjunto de trajetórias individuais, mas como o resultado da ação coletiva. Aqui vale destacar a força dessa ação coletiva, uma vez que a contratação desses jovens negros pelos bancos se dá no mesmo momento em que essas empresas “enxugam” seus quadros mediante reestruturações iniciadas desde meados dos anos 1990, que resultaram numa redução drástica da população bancária. A partir de pesquisas desenvolvidas no âmbito do Grupo Etnografias do Capitalismo Contemporâneo da Unicamp e tomando grandes bancos como referente empírico, Rodrigues (2004) e Gussi (2005) demonstram o quão agressivo foram esses processos para os funcionários, submetidos que foram a uma violência material e simbólica que Alcides Gussi, inspirado em Michael Taussig denominou de “cultura do terror”. Desde as pesquisas de Rodrigues e Gussi, houve uma intensificação dos processos de reengenharia e *downsizing* (para usar as próprias expressões do mundo corporativo) empreendidos por esses bancos, com a concretização de novas fusões e aquisições.

Nesse sentido, ainda que se possa (e se deva) questionar a consistência desses programas de *trainees* voltados para jovens negros pelas organizações bancárias, é significativo que: a) essas companhias estejam contratando jovens negros num momento de redução dos seus quadros; b) que esses jovens venham de uma IES considera (pelo mundo corporativo) como não sendo de “primeira linha”; c) que eles estejam sendo efetivados, muitas vezes, antes mesmos de concluírem o ensino superior; d) que as empresas estejam investindo financeiramente em um programa de formação para esse público. Afirmando isso não para retirar o valor desses jovens negros; bem ao contrário, tenho plena certeza que eles podem contribuir muito com as organizações em que trabalham ao levarem para seu interior suas experiências. Mas considero inquestionável que os itens listados acima não parecem “rimar” com o comportamento “normal” do mundo corporativo brasileiro em geral, e dos grandes bancos em particular.

Por tudo isso é possível dizer que esses jovens encontraram um contexto *societal* bem mais favorável do que aquele que marcou o ingresso da primeira geração no mundo corporativo, para que possam realizar o trabalho, sempre incompleto, de produção de si mesmos como sujeitos, construindo ou reconstruindo identidades negras mais positivamente afirmadas. Foram racializados como sujeitos (“Eu sou negro!”) e não mais como objetos (Olha lá o negro!) no mundo corporativo.

Se o olhar panorâmico evidencia que essa geração é fruto do encontro entre as pressões exercidas pelo movimento negro sobre as empresas e as traduções que estas últimas realizaram das demandas encaminhadas pelo movimento nos termos de uma linguagem de negócios, a dinâmica interna de cada empresa revela diferenças na qualidade das traduções que foram realizadas. Em algumas empresas a gestão da diversidade dá algum sinal de enraizamento na cultura organizacional, ao passo que em outras permanece na superfície.

O fato de essa segunda geração ser fruto da ação coletiva do movimento negro não apaga a presença do racismo no mundo corporativo, nem elimina a necessidade de construção de estratégias individuais por parte dos jovens que a compõem. Quanto a primeira assertiva, destaco que as trajetórias que esses jovens estão apenas começando a construir já se revelam pontuadas por experiências de racismo. Quanto à segunda assertiva, ressalto que, embora contem com um movimento negro mais sensível aos

objetivos de carreira, ao qual podem recorrer em casos de situações de preconceitos e discriminação racial vivenciadas na empresa, para conseguir sucesso em seus percursos e tornarem-se executivos, esses jovens deverão jogar o jogo organizacional. E o jogo organizacional não se reduz ao racismo, mesmo se este ainda é um problema persistente.

O afastamento da ideologia marxista permitiu uma reconciliação entre o movimento negro e a primeira geração de executivos negros, a quem anteriormente o movimento atribuía a pecha de negros burgueses. As ONGs provenientes do movimento negro passaram a acioná-los como expressão de “sucesso” na obtenção de posições de maior poder, prestígio e remuneração pela população negra e, portanto, como uma importante referência para jovens negros. Os indivíduos que compõem essa primeira geração, por sua vez, também são, de alguma forma, beneficiários dos resultados concretos, ainda que incompletos que, desde o final do século XX, e graças inclusive à luta do MNU, o movimento negro alcançou quanto ao reconhecimento da identidade afro-brasileira, com conseqüências importantes na auto-estima da população negra no Brasil. Ou seja, os indivíduos que compõem essa geração vivem hoje num contexto *societal* distinto do que aquele que marcou o início da construção das suas trajetórias profissionais. E esse novo contexto revela-se mais favorável para que se lancem no trabalho, sempre incompleto, de produção de si mesmos como sujeitos, construindo identidades negras mais positivamente afirmadas.

Tendo apresentado a seqüência do raciocínio que me levou as três teses que sustento neste trabalho, gostaria de ilustrar a primeira delas, aquela que afirma que comparando-se o final dos anos 1970 e o início do século XXI é possível perceber uma grande mudança na construção das trajetórias profissionais de executivos negros em São Paulo, que remete à passagem de estratégias individuais à ação coletiva. Para isso retomo as duas matérias publicadas pela revista Exame às quais fiz referência na introdução desse trabalho. A primeira matéria, publicada em Maio de 1996, é intitulada “Raça e carreira: a trajetória de executivos negros no Brasil”. Ao longo do texto a jornalista Valquíria Sganzerla relata experiências de preconceito e discriminação racial vivenciadas por profissionais negros, bastante qualificados e situados na mesma faixa de idade dos meus interlocutores na segunda parte desse trabalho. Ou seja, eles compõem o que denominei de primeira geração de executivos negros, embora eu não os tenha encontrado. Nessa

matéria nem a expressão ação afirmativa, nem a palavra diversidade são citadas uma única vez. Ademais, é revelador que as fotografias utilizadas na matéria, exposta a seguir, apresentam indivíduos isolados, a cujas trajetórias a matéria faz referência.



A segunda matéria foi publicada 10 anos depois, em 2006. O seu título é “O que está errado com a diversidade”. Nela a jornalista Cynthia Rosenberg (2006) se pergunta porque a diversidade não avança no mundo corporativo se as empresas propagandeiam as suas vantagens. O texto trata do lançamento do Instituto Brasileiro da Diversidade (IBD) pelo professor Hélio Santos, cita dados de levantamentos realizados pelo Instituto Ethos, recorre a depoimentos de fontes buscadas no mundo corporativo entre líderes empresariais, gestores e consultores de RH e faz referência a um programa de estágio específico para negros criado pelo Banco Itaú. Uma das fotos apresentadas na matéria, e reproduzida abaixo, expressa bem o que denominei de segunda geração de executivos

negros. São todos jovens os membros do programa de estágio específico para negros implementado pelo Banco Itaú.

Gestão rh

O que está errado com a diversidade

As empresas propagandeiam vantagens da diversidade no ambiente de trabalho. Então por que ela não avança no mundo real?

Cynthia Rosenberg

CERCA DE 400 PESSOAS PARTICIPARAM do lançamento do Instituto Brasileiro da Diversidade (IBD), na terça-feira 14 de fevereiro, em São Paulo. No palco do auditório da Câmara Americana de Comércio, autoridades do governo, presidentes de empresas e representantes de organizações como a OIT faziam discursos inflamados sobre a necessidade de aumentar a participação de mulheres, portadores de deficiência e pessoas de diferentes raças e idiomas, entre outros, nas empresas. O objetivo, afirmavam, não é praticar a benevolência, mas estimular a criatividade e ampliar a competitividade das companhias brasileiras — que, numa economia globalizada, precisam ser capazes de inovar e atender um mercado consumidor cada vez mais diverso. Em um evento para empresas, chamou atenção a composição da plateia. Havia muitas mulheres e mais da metade dos presentes era de negros. A julgar pelo perfil típico do alto escalão das companhias — formado principalmente por homens e brancos —, os profissionais a quem eram dirigidos os argumentos do IBD aparentemente não estavam presentes.

Apesar de ter adotado o discurso da importância da diversidade ao longo da última década, o mundo dos negócios ainda não encontrou formas de promover o avanço verdadeiro de determinados grupos em seus quadros. A principal razão não é, como poderia se imaginar, a discriminação pura e simples. Por mais consensual que possa soar, a verdade é que, entre alguns grupos — como negros e pessoas com deficiência — é maior a propensão de profissionais que chegam ao mercado de trabalho pouco competitivos. A trave é social — e nem mesmo as políticas de recursos humanos mais bem-intencionadas são capazes de resolver esse tipo de questão. Anos após a introdução de políticas afirmativas por parte das empresas brasileiras, os resultados são pitorescos em escala quanto em ascensão profissional e social dos participantes. As mulheres, os negros e os deficientes físicos que conseguiram escalar a pirâmide hierárquica certamente não o fizeram graças às cotas (que, como o próprio termo sugere, são naturalmente discriminatórias), e sim ao próprio mérito.

Levantamento feito pelo Instituto Ethos e pelo IBCE com 247 das 500 maiores empresas do país mostrou que, em 2003, o índice de participação das mulheres na alta direção era de 9% e o de negros, 1,9%. A pesquisa que apresentará os dados reais em 2005 está prestes a sair e não deverá indicar avanços significativos. Entre os que conseguem chegar aos pontos mais altos, há distorções na remuneração. Segundo o último relatório social do fundo de previdência dos funcionários do Banco do Brasil, Previ, publicado em 2004, os negros em cargos de direção nas empresas nas quais o fundo tinha participação ganhavam 30% menos que seus colegas brancos. As mulheres em cargos de gerência recebiam salários 10% inferiores aos dos homens na mesma posição.

A realidade das empresas consideradas referência em recursos humanos e responsabilidade social não é diferente (veja quadro). Entre 443 empresas que responderam em 2004 aos Indicadores Ethos, 67% afirmaram não possuir processos formais de promoção da diversidade. “Embora exista consciência sobre a importância do assunto, não há ações deliberadas”, afirma Ricardo Young, presidente do Instituto Ethos. “Mesmo as empresas socialmente responsáveis parecem estar mais voltadas para outros temas, como o meio ambiente ou o investimento social.” No caso das pessoas portadoras de deficiência, as empresas não avançam apesar da Lei nº 8.213, de 1991, que define cotas de até 5% para esses profissionais, dependendo do porte da companhia. Na pesquisa do Ethos, eles representavam 1% da alta direção e 3,5% do grupo operacional.

“A diversidade é um dos temas mais difíceis de tratar nas empresas”, afirma Flávia Moraes, gerente de responsabilidade social da Philips para a América Latina. “Não poderia ser diferente, uma vez que a própria sociedade ainda tem dificuldades a enfrentar no campo da inclusão.” Essas dificuldades foram evidenciadas, nas últimas semanas, com a polêmica em torno da criação de um sistema de cotas para as universidades públicas. Para as companhias, discutir a diversidade significa repensar uma cultura que tradicionalmente procura adequar os profissionais a perfis predefinidos. “O mundo empresarial vem avançando muito no que diz respeito a processos e tecnologias, mas ainda é anacrônico do ponto de vista cultural”, afirma Helio Santos, presidente do IBD e estudioso da questão racial no Brasil. Mesmo nos Estados Unidos, país que debate a discriminação no ambiente de trabalho há pelo me-

A DIVERSIDADE ENTRE AS MELHORES

Mesmo entre as melhores empresas, para você trabalhar, os indicadores de diversidade não avançam

Participação de homens e mulheres			
	2002	2003	2004
HOMENS	65,7%	65%	65%
MULHERES	34,3%	35%	35%

Participação de mulheres em cargos executivos

	2002	2003	2004
1,2%	20,1%	20%	20%

Participação de negros em cargos executivos

	2002	2003	2004
4,2%	1,6%	1,6%	1,6%

(*) A informação relativa a 2005 não foi divulgada

86 WWW.EXAME.COM.BR 14 DE MARÇO DE 2006

87 WWW.EXAME.COM.BR 14 DE MARÇO DE 2006

Não apenas os textos, mas as imagens das reportagens de Exame são sintomáticas do que se passou de uma geração à outra. Ainda que os fatos descritos e os argumentos desenvolvidos nas reportagens atestem que a questão racial está longe de ser um tema pouco problemático para o mundo corporativo, a iconografia das mesmas demonstra visualmente que a ação coletiva suplantou as estratégias individuais. E isto se explica pela complexidade das dinâmicas *societais* e empresariais que procurei analisar nesta tese. Com essas imagens pretendo ir encerrando esse trabalho. Há apenas uma última questão que gostaria de comentar. E pra isso retomo a reflexão do ativista do movimento negro com a qual fechei o último capítulo. Referindo-se à segunda geração de executivos negros, ele disse: “Os principais protagonistas dessa trama são os jovens que estão freqüentando esses cursos, que estão se formando. São eles que vão ter que multiplicar esse esforço e construir um novo dizer da sua história. O que a gente pode contar é como as coisas se passaram até que eles chegassem lá. Mas a partir daí, muda tudo!”. Ao longo dessa pesquisa, visualizei um risco de enfraquecimento do movimento

negro que, em função do seu amadurecimento e das suas conquistas, desempenhou um papel fundamental para que os indivíduos que compõem essa nova geração começassem a construir seus percursos profissionais no mundo corporativo. Esse risco de enfraquecimento pode estar ligado a várias razões: a burocratização dos movimentos sociais, institucionalizados em ONGs e voltados cada vez mais para sua própria reprodução, a redução do repasse de verbas das agências de cooperação internacional para o Brasil e a América Latina (a África e o Leste Europeu parecem estar sendo destinos privilegiados por essas agências), a incorporação de parte das lideranças históricas do movimento negro brasileiro pelo Estado, como técnicos ou gestores públicos, ou pelo mundo empresarial, como consultores. Se esse risco de enfraquecimento vai se concretizar, é algo que não posso afirmar nesse momento, uma vez que nós, sociólogos e antropólogos, não temos bola de cristal. Portanto, não nos cabe fazer profecias. Em resignação, lembro que, como disse certa vez Boaventura de Souza Santos, a história tem mais paciência do que os homens. Todavia, assumo uma posição e arrisco a encerrar essa tese com palavras de otimismo. As conquistas empreendidas pelo movimento negro no Brasil contemporâneo são, do meu ponto de vista, um caminho sem retorno e se antigas lideranças são compreensivelmente absorvidas, para o bem ou para o mal, pelo *establishment*, novas certamente serão produzidas. Afinal, é próprio da dinâmica das sociedades o se fazer e se refazer. Ou, como disse certa vez meu irmão, em uma poética carta familiar: “É incrível a força de prosseguir que tem a vida”.

Bibliografia

ABÉLÈS, Marc. *Anthropologie de la globalisation*. Paris: Payot. 2008

ADAMI, Humberto. Advocacia de combate (Entrevista). *Jornal Ìrohìn*. Brasília, 26 de fevereiro 2007.

D'ADESKY, Jacques. *Pluralismo étnico e multiculturalismo: racismos e anti-racismos no Brasil*. Rio de Janeiro: Pallas, 2001.

AGIER, Michel. *La sagesse de l'ethnologue*. Paris: L'oeil neuf, 2004.

AGUDELO, Carlos. Les reseaux transnationaux comme forme d'action dans les mouvements noirs d'Amérique Latine. In : *Cahiers des Amériques Latines. Des sociétés en réseaux*, 51/52. 2006.

ALVES, Mário A.; GALEÃO-SILVA, Luís G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *RAE revista de administração de empresas*, v. 44, n. 3, 2004.

ANDERSON, Benedict. *Comunidades imaginadas: reflexões sobre a origem e a difusão do nacionalismo*. São Paulo: Companhia das Letras, 2008.

ANDREWS, George. O protesto político negro em São Paulo – 1888-1998. *Estudos Afro-Asiáticos*, Rio de Janeiro, n. 21, p. 27-48, dez. 1991.

_____. Democracia racial brasileira: 1900-1990: um contraponto americano. In: *Estudos Avançados*, 11(30), 1997.

_____. *Negros e brancos em São Paulo (1888-1988)*. Bauru: Edusc, 1998.

APPADURAI, Arjun. *Après le colonialisme. Les conséquences culturelles de la globalisation*. Paris : Payot. 2005.

AZEVEDO, Thales . *As elites de cor: um estudo de ascensão social*. São Paulo: Editora Nacional, 1996.

BAILEY, Michael. Levantamento de fundos no Brasil. Principais implicações para as organizações da sociedade civil e ONGs internacionais. In: *ONGs: identidade e desafios atuais*. Cadernos Abong, n.27. São Paulo, ABONG. Autores Associados, 2000.

BARBOSA, Livia. “Globalização e cultura de negócios”. In: KIRSCHNER, Ana Maria; GOMES, Eduardo e CAPPELLIN, Paola. *Empresa, empresários e globalização*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 2002.

BARCELOS, Luiz Claudio. Struggling in paradise: racial mobilization and the contemporary Black movement in Brazil. In: REICHMANN Rebecca. *Race in contemporary Brazil*. Pennsylvania: Penn Sate Press. 1999.

BARTH, Fredrik. “Introduction”. In: BARTH, Fredrik (org.). *Ethnic groups and boundaries: the social organization of cultural difference*. Boston: Little Brown & Co, 1969.

BASTIDE, Roger. As religiões africanas no Brasil. 2 vols. São Paulo: Pioneira, 1971.

BASTIDE, Roger e FERNANDES, Florestan. *Branços e negros em São Paulo*. São Paulo: Global Editora, 2008.

BANTON, Michael. Raça como classificação. In: CASHMORE, Ellis. *Dicionário de Relações Étnicas e Raciais*. São Paulo: Selo Negro. 2000.

BECKER, Howard. A história de vida e o mosaico científico. In: *Métodos de pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: HUCITEC, 1999.

BELLE, F. Executivas: quais diferenças na diferença? In: CHANLAT, J. F. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1993. v. 2.

BERTAUX, Daniel. L'Approche biographique: sa validité méthodologique, ses potentialités. In: *Cahiers Internationaux de sociologie*, v. LXIX, 1980.

_____. *L'enquête et ses méthodes: le récit de vie*. Paris: Armand Colin, 2005.

BHABHA, Homi. *O local da cultura*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1998.

BLANCHARD, Philippe. Agenda. In: FILLIEULE, Olivier; MATHIEU, Lilian et PÉCHU, Cécile (dirs). *Dictionnaire des mouvements sociaux*. Paris: Les Presses de SciencePo, 2009.

BOLTANSKI, Luc. *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Paris: Les Editions de Minuit, 1982.

BOLTANSKI, Luc et CHIAPELLO, Eve. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard, 1999.

BORGES PEREIRA, João Batista. "O retorno do racismo". In: SCHWARCZ, Lilian Moritz e QUEIROZ, Renato (orgs.). *Raça e diversidade*. São Paulo: Edusp, 1996a.

_____. "Racismo à brasileira". In: MUNANGA, Kabengele (org.). *Estratégias e políticas de combate à discriminação racial*. São Paulo: Edusp, 1996b.

_____. *Cor, profissão e mobilidade: o negro e o rádio de São Paulo*. São Paulo: Edusp, 2001.

_____. Trajetória e identidade do negro em São Paulo. In: ZANINI, Maria Catarina (org). *Por que "raça"? Breves questões sobre a "questão Racial" no cinema e na antropologia*. Santa Maria. Editora UFSM, 2007

BOURDIEU, Pierre. A Ilusão Bibliográfica. In: *Razões práticas*. Campinas: Papirus, 2000.

_____. *A dominação masculina*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

Bouffartigue, Paul et GADEA, Charles. *Sociologie des cadres*. Paris : La Découverte, 2000.

BOUILLOUD, Jean-Philippe. Le chercheur, un autobiographe malgré lui. In : GAULEJAC, Vincent de et al. (dir.). *Sociologie Clinique. Enjeux théoriques et méthodologiques*. Ramonville Saint-Agne : Érès, 2007.

BRAH, Avtar. Diferença, diversidade e diferenciação. *Caderno Pagu*. 26, UNICAMP, janeiro-junho de 2006.

BRASIL. Presidência da República *Programa Nacional de Direitos Humanos*. Brasília: Ministério da Justiça, 1996.

BRUNSTEIN, Janette e JAIME, Pedro. Da estratégia individual à ação coletiva: grupos de suporte e gênero no contexto da gestão da Diversidade. *Revista de Administração de Empresas*, v. 8, n. 2, 2009.

BUTTLER, Judith. *Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

CARDOSO de OLIVEIRA, Roberto. *Identidade, etnia e estrutura social*. São Paulo, Pioneira, 1976.

CARDOSO DE OLIVEIRA, Roberto e RUBEN, Guilherme (orgs.). *Estilos de antropologia*. Campinas: Editora Unicamp, 1995.

CARDOSO, Fernando Henrique. Pronunciamento do Presidente da República na abertura do seminário “Multiculturalismo e racismo”. In: SOUZA, Jessé (org.). *Multiculturalismo e racismo: uma comparação Brasil – Estados Unidos*. Brasília: Paralelo 15, 1997.

CARVALHO, José Jorge. *Inclusão étnica e racial no Brasil: a questão das cotas no ensino superior*. São Paulo: Attar Editorial, 2005.

_____. O confinamento racial do mundo acadêmico brasileiro. In: *Revista da USP*, São Paulo, n. 68, p. 88-103, dez./jan./fev. 2005-2006.

_____. Entrevista concedida à Ari Lima e Pedro Jaime. *Cadernos de Campo*. Ano 19, n 19. São Paulo: USP, 2010

CASHMORE, Ellis. “Raça como significante”. In: CASHMORE, Ellis. *Dicionário de relações étnicas e raciais*. São Paulo: Summus. 2000a.

_____. “Preconceito”. In: CASHMORE, Ellis. *Dicionário de relações étnicas e raciais*. São Paulo: Summus, 2000b.

_____. “Discriminação Racial”. In: CASHMORE, Ellis. *Dicionário de relações étnicas e raciais*. São Paulo: Summus, 2000c.

CASHMORE, Ellis e TRUYN, Barry. Relações raciais - perspectiva 2. In: CASHMORE, Ellis. *Dicionário de relações étnicas e raciais*. São Paulo: Summus, 2000.

CASTEL, Robert. *Les métamorphoses de la question sociale: une chronique du salariat*. Paris: Gallimard, 1995.

CASTRO, Marco Luiz (1994). *Entre o Japão e o Brasil: a construção da nacionalidade na trajetória de vida de Hiroshi Saito*. Campinas, IFCH-UNICAMP (Dissertação de Mestrado em Antropologia Social).

CAVALLI-SFORZA, Luca e CAVALLI-SFORZA, Francesco. “Raça e racismo”. In: *Quem somos? História da diversidade humana*. São Paulo: UNESP, 2002.

CHIARINI, Ana Maria (1992). *Imigrantes e italiani all'estero: os diferentes caminhos da italianidade em São Paulo*. Campinas, IFCH-UNICAMP (Dissertação de Mestrado em Antropologia Social).

CLASTRES, Pierre. Entre silence et dialogue in Claude Lévi-Strauss. In: BELLOUR, Raymond e CLÉMENT, Catherine. *Textes de et sur Claude Lévi-Strauss*. Paris: Gallimard, 1979.

CLIFFORD, James. Introducción: verdades parciales. In: CLIFFORD, James & MARCUS, George. *Retorias de la Antropología*. Madrid: Júcar Universidad, 1991.

CRAPANZANO, Vincent. "Life-histories". In: *American anthropologist*, 86(4), 1984.

CROZIER, Michel et FRIEDBERG. *L'acteur et le système*. Paris : Éditions du Seuil, 1977.

DAMATTA, Roberto. "Digressão: a fábula das três raças ou o problema do racismo à brasileira". In: *Relativizando: uma introdução à antropologia social*. Rio de Janeiro: Rocco, 1991.

DAVIS, Kathy (2003). Biography as critical methodology. In: *Biography and Society*. Research Committee 38 of the ISA.

DIEESE/AFL-CIO/INSPIR. *Mapa da população negra no mercado de trabalho*. São Paulo: DIEESE, 1999.

DORTIER, Jean-François. Espace publique. In: *Dictionnaire des sciences humaines*. Paris: Éditions Sciences Humaines, 2004.

DU BOIS, W. E. B. *Les âmes du people noir*. Paris: La découverte, 2007.

DUBET, François. *Sociologie de l'expérience*. Paris: Seuil, 1994.

_____. *Le travail des sociétés*. Paris: Seuil, 2009.

DUBET, François et WIEVIORKA, Michel (orgs). *Penser le sujet. Autour d'Alain Touraine*. Paris : Fayard, 1995.

DUCHESNE, Sophie e HAEGEL, Florence. *L'enquêteeet ses méthodes. L'entretien collectif*. Paris: Armand Colin, 2005

DURKHEIM, Émile. 2003. *As regras do método sociológico*. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

DUVAL, Guillaume. Dans le maquis des entreprises. In: *Alternatives économiques. Hors-série L'Entreprise*, n 79, 2009.

ECO, Humberto. *Interpretação e superinterpretação*. São Paulo: Martins Fontes, 1993

ELIAS, Norbert. *A sociedade dos indivíduos*. Rio de Janeiro: Editora Jorge Zahar, 1994.

ENRIQUEZ, Eugène. *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Paris: Desclée de Brouwer, 1997.

ETHOS. *Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade*, São Paulo: Instituto Ethos, 2000.

_____. *Reflexão. Expectativas de ação das empresas para superar a discriminação racial*. São Paulo: Instituto Ethos, 2002.

_____. *O compromisso das empresas com a promoção da igualdade racial*. São Paulo: Instituto Ethos, 2006.

_____. *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas*. São Paulo, Instituto Ethos, 2010.

EVANS-PRITCHARD, E. E. *Antropologia social*. Lisboa: Edições 70, 1985.

FANON, FRANTZ. *Peles negras máscaras brancas*. Salvador: EDUFBA, 2008.

FASSIN, Didier. *Quand les corps se souviennent. Expériences et politiques du sida en Afrique du Sud*. Paris: La Découverte. 2006a.

_____. Nommer, interpréter. Les sens commun et la question raciale. In: FASSIN, Didier et FASSIN, Eric (dir.). *De la question social à la question raciale? Représenter la société française*. Paris: La Découverte, 2006b.

_____. L'inquiétude ethnographique. In : DIDIER, Fassin et Bensa, Alban. *Les politiques de l'enquête. Épreuves ethnographiques*. Paris: La Découverte, 2008.

_____. Ni race, ni racisme. Ce que racialiser veut dire. In: FASSIN, Didier (dir.). *Les nouvelles frontières de la société française*. Paris: La Découverte, 2010.

_____. Um percurso antropológico : entrevista com Didier Fassin. Entrevista concedida à Pedro Jaime e Ari Lima. Aprovada para Publicação em Horizontes Antropológicos.

FASSIN, Eric. Aveugles à la race ou au racisme? Une approche stratégique. In: FASSIN, Didier et FASSIN, Eric (dir.). *De la question social à la question raciale? Représenter la société française*. Paris: La Découverte, 2006.

FERNANDES, Florestan. *A integração do negro na sociedade de classes*, 2 vols. São Paulo: Editora Globo, 2008.

FIGUEIREDO, Angela. *Novas elites de cor: estudo sobre profissionais liberais negros de Salvador*. São Paulo, Annablume/UCAM. 2002

_____. *A classe média negra não vai ao paraíso: trajetórias, perfis e identidade entre os empresários negros*. Rio de Janeiro: IUPERJ (Tese de Doutorado), 2003.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *RAE revista de administração de empresas*, v. 40, n. 3, 2000.

_____. Repenser l'espace public: une contribution à la critique de la démocratie réellement existante. In: *Qu'est-ce que la justice sociale?* Paris: La Découverte, 2005a.

_____. Transnationaliser l'espace public. In: *Qu'est-ce que la justice sociale?* Paris: La Découverte, 2005b.

FREYRE, Gilberto. *Casa-grande e senzala: formação da família brasileira sobre o regime da economia patriarcal*. Rio de Janeiro: Global, 2003.

FRIEDBERG, Erhard. *Le pouvoir et la règle*. Paris: Seuil: 1997.

GANI, Léon, Cohorte démographique et génération. In : *Le Robert Seuil Dictionnaire de Sociologie*. Paris, Seuil, 1999

GAULEJAC, Vincent de. *La société malade de la gestion*. Paris: Editions du Seuil, 2005.

_____. Aux sources de la sociologie clinique. In : GAULEJAC, Vincent de et al. (dir.). *Sociologie Clinique. Enjeux théoriques et méthodologiques*. Ramonville Saint-Agne : Érès, 2007.

_____. Qui est « je ». Paris: Editions du Seuil, 2009.

GEERTZ, Clifford. Uma descrição densa. Por uma teoria interpretativa da cultura. In: *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Rocco, 1989.

GILROY, Paul. *Against race. Imagining political culture beyond the color line*. The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Ms.2000.

GODOY, Arilda. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, Christiane Kleinübing et al (Org.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.

GRAJEW, Oded. A revolução dos padrões. Entrevista explosiva. *Caros Amigos*, v. 2, n. 15, São Paulo, 1998.

———. O homem que é uma lição de cidadania. Entrevista. *Brasil Responsável*, v. 1, n. 1, São Paulo, 2004.

GTI. Ação Afirmativa. In: MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. *Realizações e Perspectivas*. Programa Nacional de Direitos Humanos. Brasília: MJ, Anexo IV, 1997. Mimeografado.

GUBER, Rosana. *La etnografía. Metodo, campo y reflexividad*. Bogotá: Norma. 2001.

GUILLAUMIN, Colette. Je sais bien mais quand même ou les avatars de la notion de « race ». In: GUILLAUMIN et. al. *Le genre humain. La science face au racisme*. Paris: 1986.

———. *L'idéologie raciste*. Paris: Folio, 2002

GUIMARÃES, Antonio Sergio. *Racismo e anti-racismo no Brasil*. São Paulo: Editora 34, 1999.

———. *Classes, raças e democracia*. São Paulo: Editora 34, 2002.

———. Como trabalhar com “raça” em sociologia. *Educação e Pesquisa*, v. 29, n. 1, 2003.

———. Depois da democracia racial. *Tempo Social: Revista de Sociologia da USP*, v. 18, n. 2. 2006.

———. *Preconceito racial. Modos, temas e tempos*. São Paulo: Cortez, 2008.

———. Prefácio. In: FERNANDES, Florestan. *A integração do negro na sociedade de classes*, 2 vols. São Paulo: Editora Globo, 2008.

GUSSI, Alcides (1997). *Os norte-americanos (confederados) do Brasil: identidades no contexto transnacional*. Campinas, CMU-UNICAMP.

GUSSI, Alcides. *Pedagogias da experiência no mundo do trabalho: narrativas biográficas no contexto de mudanças de um banco público estadual*. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação da Unicamp. Campinas, 2005.

HABERMAS, Jürgen. *Mudança estrutural na esfera pública*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984.

_____. O papel da sociedade civil e da esfera pública política. In: *Direito e democracia*, v. 2. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2003.

HALL, Stuart. *A identidade cultural na pós-modernidade*. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

_____. Quem precisa da identidade? In: SILVA, Tomaz Tadeu (org.). *Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais*. Petrópolis: Vozes, 2000.

HANASHIRO, Darcy. Convivendo com a diversidade cultural. In: HANASHIRO, Darcy et al. (orgs.). *Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2007.

HANCHARD, Michael. *Orfeu e poder: o movimento negro no Rio e São Paulo (1945-1988)*. Rio de Janeiro: UERJ, 2001.

HANNERZ, ULF. *Cultural complexity: studies in the social organization of meaning*. New York: Columbia University Press, 1992.

_____. Fluxos, fronteiras, híbridos: palavras-chave da antropologia transnacional. *Mana – Estudos de Antropologia Social*, v. 3, n. 1, 1997.

_____. *Conexiones transnacionales. Cultura, gente, lugares*. Madrid: Frónesi Cátedra Universitat de València. 1998

HARVEY, David. *Condição pós-moderna*. São Paulo: Edições Loyola. 1992.

HASEMBALG, Carlos. *Descriminação e desigualdades raciais no Brasil*. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

HASEMBALG, Carlos e SILVA, Nelson. *Relações raciais no Brasil contemporâneo*. Rio de Janeiro. Editora Rio Fundo. 1992.

HERREROS, Gilles. L'avènement du sujet. In : GAULEJAC, Vincent de et al. (dir.). *Sociologie Clinique. Enjeux théoriques et méthodologiques*. Ramonville Saint-Agne : Érès, 2007.

_____. *Au-delà de la sociologie des organisations. Sciences sociales et intervention*. Ramonville Saint-Agne: Editions Érès, 2008.

HERREROS, Gilles et. al. *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Paris: Editions du Seuil, 2005

JACQUARD, Albert. Um conceito vago: as raças humanas. In: *Elogio da diferença*. São Paulo: Martins Fontes, 1988.

KAMEL, Ali. *Não somos racistas. Uma reação aos que querem nos transformar numa nação bicolor*. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 2006.

KAUFMANN, Jean Claude. *L'entretien compréhensif*. Paris: Armand Colin, 2007.

KECK, Margaret and SIKKINK, Kathryn. *Activists beyond borders: advocacy networks in international politics*. Ithaca, Cornell University Press, 1998.

KILANI, Mondher. *L'invention de l'autre: essais sur le discours anthropologique*. Paris: Editions Payot Lausanne, 1994.

KOFES, Suely. "Experiências sociais e interpretações individuais: histórias de vida, suas possibilidades e limites". In: *Cadernos Pagu*, vol. 3, 1994.

_____. “Itinerário, em busca de uma trajetória”. In: *Uma trajetória, em narrativas*. Campinas: Mercado de Letras, 2001.

KRIESBERG, Louis. Social movements and global transformation. In: SMITH, Jackie et alli (orgs.). *Transnational social movements and global politics: solidarity beyond borders*. Syracuse, Syracuse University Press, 1997.

LAPLANTINE, François. *La description ethnographique*. Paris: Nathan, 2000.

LATOUR, Bruno. *Changer de société, refaire de la sociologie*. Paris: La Découverte, 2007.

LÉVI-STRAUSS, Claude. *Antropologia estrutural*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1970.

LEWELLEN, Ted. *The antropology of globalization. Cultural anthropology enters the 21st century*. London: Bergin e Garvey. 2002.

LOPES, Otávio Brito. *A questão da discriminação no trabalho*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/revista/Rev_17/Artigos/art_otavio.htm>. Acesso em: 20 jul. 2011.

_____. Programa de Promoção da Igualdade de Oportunidades para Todos. Disponível em: <<http://www.premioinnovare.com.br/praticas/pograma-de-promocao-da-igualdade-de-oportunidades-para-todos-1319/print>>. Acesso em: 20 jul. 2011.

LYOTARD, Jean-François. *A condição pós-moderna*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.

MAIO, Marcos Chor. *O projeto Unesco e a agenda das ciências sociais no Brasil dos anos 40 e 50*. In: *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 14, n. 41, 1999.

MALINOWSKI, Bronislaw. *Argonautas do pacífico ocidental*. São Paulo: Abril Cultural, 1984.

MARCUS, George & CUSHMAN, Dick. Las etnografías como textos. In: REYNOSO, Carlos (Comp.). *El surgimiento de la antropología posmoderna*. México: Gedisa Editorial, 1991.

MARCUS, George & FISCHER, Michael. *Anthropology as a cultural critique*. Chicago: The University of Chicago Press, 1986.

MAURICE, Marc. Les sociologues et l'entreprise. In: SAINSAULIEU, Renaud. *L'entreprise une affaire de société*. Paris : Presse de Sciences Po, 1992.

_____. Questions à la méthode de l'analyse stratégique à partir de l'analyse sociétale. In : PAVE, Francis (org). *L'analyse stratégique*. Autour de Michel Crozier.. Paris: Seuil. 1994

MAUSS, Marcel (1979). Relações jocosas de parentesco. In: CARDOSO DE OLIVEIRA, Roberto (org.). *Mauss: antropologia*. São Paulo, Ática.

MELUCCI, Alberto. *A invenção do presente: movimentos sociais nas sociedades complexas*. Petrópolis: Vozes, 2001.

MILLES, Robert. In: CASHMORE, Ellis. Relações raciais - perspectiva 1. *Dicionário de relações étnicas e raciais*. São Paulo: Selo Negro, 2000a.

_____. In: CASHMORE, Ellis. Racialização. *Dicionário de relações étnicas e raciais*. São Paulo: Selo Negro, 2000b.

MILLS, Wright. *A imaginação sociológica*. Rio de Janeiro: Zahar, 1965.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA (MJ). *Relatório do comitê nacional para a preparação da participação brasileira na III conferência mundial das Nações Unidas contra o*

racismo, discriminação racial, xenofobia e intolerância correlata. Ministério da Justiça. Brasília: MJ/SEDH, 2001.

MORIN, Edgar. Le concept de sujet. In: DUBET, François e WIEVIORKA, Michel (orgs.) *Penser le sujet autour d'Alain Touraine*. Paris : Fayard, 1995.

MOUFFE, Chantal. *Le politique et ses enjeux. Pour une démocratie plurielle*. Paris: La Découverte, 1994.

MOURA, Clóvis. *As Raízes do protesto negro*. São Paulo: Global, 1983.

_____. *Sociologia do negro brasileiro*. São Paulo: Ática, 1988.

MOVIMENTO NEGRO UNIFICADO. *Programa de Ação*. Discutido e aprovado no III Congresso Nacional do MNU. Belo Horizonte, abr. 1982. Mimeografado.

_____. 1978/1988. *10 anos de luta contra o racismo*. São Paulo: Confraria do Livro, 1988.

MUNANGA, Kabengele. *Negritude. Usos e Sentidos*. São Paulo: Ática. 1988.

_____. “O anti-racismo no Brasil”. In: MUNANGA, Kabengele (org.). *Estratégias e políticas de combate à discriminação racial*. São Paulo: Edusp, 1996a.

_____. As facetas de um racismo silenciado. In: SCHWARCZ, Lilia e QUEIROZ, Renato. *Raça e Diversidade*. São Paulo: EDUSP. 1996b.

_____. “Uma abordagem conceitual das noções de raça, racismo, identidade e etnia”. In: *Programa de educação sobre o negro na sociedade brasileira*. Niterói: EDUFF, 2004a.

_____. *Rediscutindo a mestiçagem no Brasil: identidade nacional versus identidade negra*. Belo Horizonte: Autêntica, 2004b.

_____. Negros e mestiços na obra de Nina Rodrigues. In: ALMEIDA, Adroaldo et al. *Religião, Raça e identidade*. Colóquio do centenário da morte de Nina Rodrigues. São Paulo: Paulinas, 2009.

_____. Entrevista concedida à Camila RAMOS e Glauco FARIA. *Revista Fórum*. Ano 8, n. 77. São Paulo: 2009

NASCIMENTO, Abdias. *O Quilombismo*. Petrópolis: Vozes, 1980.

NASCIMENTO, ABDIAS e NASCIMENTO, Elisa Larkin. Reflexões sobre o movimento negro no Brasil, 1938-1997. In: GUIMARÃES, Antonio Sérgio Alfredo; HUNTLEY, Lynn. *Tirando a máscara: ensaios sobre o racismo no Brasil*. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

NDIAYE, Pap. *La condition noir: essai sur une minorité française*. Paris: Calmann-Lévy, 2008.

NETZ, Clayton. O valor da diversidade. IN: *REVISTA EXAME*, edição 722, ano 34, n. 18. 2000.

NOGUEIRA, Oracy. *Tanto preto quanto branco: estudos de relações raciais*. São Paulo: T.A. Queiroz, 1985.

OLIVIER de SARDAN, Jeab-Pierre. *La rigueur du qualitatif: les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique*. Louvain: Academia Bruylant, 2008.

PAHIM, Regina. *O Movimento negro em São Paulo: luta e identidade*. Tese (Doutorado em Antropologia) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciência Humanas da USP. São Paulo, 1993.

PAIXÃO, Marcelo e CARVANO, Luiz. *Relatório anual das desigualdades raciais no Brasil; 2007-2008*. Rio de Janeiro. Garamond Universitária, 2008.

PALLARES- BURKE, Maria Lucia Garcia. *Gilberto Freire. Um vitoriano nos trópicos*. São Paulo: UNESP, 2005.

PAVE, Francis (org). *L'analyse stratégique. Autour de Michel Crozier*. Paris: Seuil. 1994

RABINOW, Paul. *Reflexiones sobre un trabajo de campo en Marruecos*. Madrid: Júcar, 1992.

RADCLIFFE-BROWN, A. R. (1989a). “Apontamentos sobre a relação de brincadeira”. In: RADCLIFFE-BROWN, A. R. *Estrutura e função nas sociedades primitivas*. Lisboa, Edições 70.

_____ (1989b). “Nota adicional sobre as relações de brincadeira”. In: RADCLIFFE-BROWN, A. R. *Estrutura e função nas sociedades primitivas*. Lisboa, Edições 70.

RAMOS, Alberto Guerreiro. *Introdução crítica à sociologia Brasileira*. Rio de Janeiro: Editorial Andes Limitada. 1957

RAPPORT, Nigel & OVERNING, Joanna. *Social and cultural anthropology. The key concepts*. New York: Routledge. 2010.

RATTANSI, Ali. “The uses of racialization” in: K. MURJI e J. SOLOMOS (dir.). *Racialization. Studies in Theory and practice*, Oxford University Press. 2005.

REIS, João José e SILVA, Eduardo. *Negociação e conflito: a resistência negra no Brasil escravista*. São Paulo: Companhia das Letras, 1989.

RIBEIRO, Darcy. *O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

RODRIGUES, Lea. *Metáforas do Brasil. Demissões voluntárias, crise e ruptura no Banco do Brasil*. São Paulo: Annablume. 2004

ROLAND, Edna. O Movimento de mulheres negras brasileiras: desafios e perspectivas. In: GUIMARÃES, Antonio Sérgio Alfredo; HUNTLEY, Lynn. *Tirando a máscara: ensaios sobre o racismo no Brasil*. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

ROSALDO, Renato. Desde la puerta de la tienda de campaña: el investigador de campo y el inquisidor. In: CLIFFORD, James & MARCUS, George. *Retorias de la Antropología*. Madrid: Júcar Universidad, 1991.

ROSALDO, Renato (1993). *Culture and truth: the remaking of social analysis*. Boston, Beacon Press, 1993.

ROSALDO, Renato e INDA, Jonathan. *The anthropology of globalization*. Malden: Blackwell, 2002

ROSENBERG, Cynthia. *O que está errado com a diversidade*. In: *Revista Exame*. São Paulo, 14 de março de 2006.

RUBEN, Guillermo. *O que é nacionalidade*. São Paulo: Brasiliense, 1987.

_____. *Teoria da identidade: uma crítica*. In: Anuário Antropológico/86, 1988.

_____. “Teoria da identidade na antropologia: um exercício de etnografia do pensamento moderno”. In: CORRÊA, Marisa e LARAIA, Roque. (orgs.). *Roberto Cardoso de Oliveira: homenagem*. Campinas: UNICAMP-IFCH, 1992.

_____. “Empresários e globalização: prolegômenos de uma metodologia antropológica de compreensão e ação”. In: *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. v. 28, n.10, 1995.

_____. “Prefácio”. In: GUSSI, Alcides. *Os norte-americanos (confederados) do Brasil: identidades no contexto transnacional*. Campinas: CMU-UNICAMP, 1997.

SANTANA, Ivo. Executivos negros em organizações bancárias de Salvador: dramas e tramas do processo de ascensão social. In: *Afro-Ásia*, n. 23. 1999.

SANTOS, Hélio. Uma Avaliação do combate às desigualdades raciais no Brasil. In: GUIMARÃES, Antonio Sérgio Alfredo; HUNTLEY, Lynn. *Tirando a máscara: ensaios sobre o racismo no Brasil*. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

SANTOS, Sales Augusto. *Movimento negro, educação e ações afirmativas*. Tese (Doutorado em Sociologia) - Departamento de Sociologia da Universidade de Brasília/UnB. Brasília, 2007.

SAINSAULIEU, Renaud. *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Paris : Presses de la fondation nationale des sciences politiques e dalloz. 1987

_____. *Entreprise et société. Quelles sociologies ?* In : PAVE, Francis (org). *L'analyse stratégique. Autour de Michel Crozier..* Paris: Seil. 1994

_____. *L'identité au travail*. Paris : Presse de Sciences Po.1996.

SARTRE, Jean-Paul. *Anthologie de la nouvelle poésie nègre et malgache de la langue française*. Paris : Presses Univesitaires de France, 1969.

SASSEN, Saskia. *La globalisation une sociologie*. Saint-Herblain. Gallimard. 2009

SCHWARCZ, Lília Moritz. *O espetáculo das raças*. São Paulo: Companhia das Letras, 2005.

SCOTT, Joan. *Only paradoxes of offer. French feminists and the rights of man*, Harvard University Press, Cambridge. Ms. 1996

SGANZERLA, Valquíria. Raça e Carreira. *A trajetória de executivos negros no Brasil*. In: *Revista Exame*. São Paulo, 8 maio de 1996.

SIQUEIRA, Maria de Lourdes. *Agô Agô Lonan*. Belo Horizonte: Mazza Edições, 1998.

SISS, Ahyas. *Afro-Brasileiros, cotas e ação afirmativa: razões históricas*. Rio de Janeiro: Quartet; Niterói: PENESB, 2003.

SKIDMORE, Thomas. *Preto no branco: raça e nacionalidade no pensamento brasileiro*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1989.

_____. Ação afirmativa no Brasil? reflexões de um brasilianista. In: SOUZA, Jessé (Org.). *Multiculturalismo e racismo: uma comparação Brasil-Estados Unidos*. Brasília: Paralelo 15, 1997.

SOUZA, Jessé (org.). *Multiculturalismo e racismo: uma comparação Brasil – Estados Unidos*. Brasília: Paralelo 15, 1997.

SOUZA, Neusa. *Tornar-se negro*. Rio de Janeiro. Graal, 1983.

SÜSSEKIND, Arnaldo. *Convenções da OIT*. São Paulo: Ltr, 1994.

TELLES, Eduard. *Racismo à brasileira: uma perspectiva sociológica*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 2003.

TOURAINE, Alain. La civilisation industrielle. In: *Histoire général du travail*, tome IV. Paris: NLF, 1961.

_____. *Sociologie de l'action*. Paris: Seuil, 1965.

_____. *La conscience ouvrière*. Paris: Seuil, 1966.

_____. *La société post-industrielle*. Paris: Denoël, 1969.

_____. *Production de la société*. Paris: Seuil, 1973.

_____. *Le voix et le regard*. Paris: Seuil, 1978.

_____. *L'après socialisme*. Paris: Grasset, 1980.

_____. *Le retour de l'acteur*. Paris: Fayard, 1984.

_____. *Critique de la modernité*. Paris: Fayard, 1992.

_____. *Qu'est-ce que la démocratie?* Paris: Fayard, 1994.

_____. *Pourrons-nous vivre ensemble? Égaux et différents*. Paris: Fayard, 1997.

_____. Um novo paradigma para compreender o mundo de hoje. Paris: Fayard, 2005.

TURNER, Bryan. *The Cambridge dictionary of Sociology*. Cambridge: The Cambridge University Press, 2006.

TURRA, Cleusa; VENTURI, Gustavo. *Racismo cordial*. São Paulo: Ática, 1995.

VAN MAANEN, John. *Tales of the field: on writing ethnography*. Chicago: The University of Chicago Press, 1988.

VASSALO, Cláudia. Viva a diferença! In: *Revista Exame*, edição 722, ano 34, n 18, São Paulo, Setembro de 2000.

WIEVIORKA, Michel. *Le racisme: une introduction*. Paris: La Découverte, 1998.

_____. Le retour du racisme. In: *Neuf leçons de sociologie*. Paris: Robert Laffont, 2008.

WOLF, Eric. Trabalho de campo e teoria. In : Feldman-Bianco, Bela e LINS RIBEIRO, Gustavo. *Antropologia e poder: contribuições de Eric Wolf*. Brasília, Ed. UnB.