FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ELIANE BARBOSA DA CONCEIÇÃO

PROGRAMA DE PROMOÇÃO DA IGUALDADE DE OPORTUNIDADE PARA TODOS:
experiências de ação afirmativa do Ministério Público do Trabalho (2003-2012)

SÃO PAULO, 2013

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ELIANE BARBOSA DA CONCEIÇÃO

PROGRAMA DE PROMOÇÃO DA IGUALDADE DE OPORTUNIDADE PARA TODOS:
experiências de ação afirmativa do Ministério Público do Trabalho (2003-2012)

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Peter Kevin Spink.

SÃO PAULO, 2013

Conceição, Eliane Barbosa da.
Programa de Promoção da Igualdade de Oportunidade para Todos: experiências de ação afirmativa do Ministério Público do Trabalho (2003-2012) / Eliane Barbosa da Conceição. - 2013.
382f.

Orientador: Peter Kevin Spink.
Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Programa de ação afirmativa. 2. Igualdade. 3. Brasil - Política social. 4. Discriminação racial - Brasil. 5. Negros - Emprego - Brasil. I. Spink, Peter K. II. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 342.7(81)

ELIANE BARBOSA DA CONCEICAO

PROGRAMA DE PROMOÇÃO DA IGUALDADE DE OPORTUNIDADE PARA TODOS:
experiências de ação afirmativa do Ministério Público do Trabalho (2003-2012).

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Data de aprovação:

_____/____/_____

Banca examinadora:

_____
Prof. Dr. Peter Kevin Spink (Orientador)
FGV-EAESP

_____
Profa. Dra. Maria Ester de Freitas
FGV-EAESP

_____
Profa. Dra. Marta Ferreira Santos Farah
FGV-EAESP

_____
Prof. Dr. Helio Santos
Fundação Visconde de Cairu

_____
Prof. Dr. Mário Lisboa Theodoro
Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial

_____
Prof. Dr. Santiago Falluh Varella
Conselho Nacional de Justiça

É!
A gente quer viver pleno direito
A gente quer viver todo respeito
A gente quer viver uma nação
A gente quer é ser um cidadão
(Gonzaguinha)

Ao Movimento Negro brasileiro.

AGRADECIMENTOS

Sem dúvidas, esses foram os quatro anos mais intensos de minha vida. O doutorado foi mais um reinício que o fechamento de um ciclo. E não é fácil reiniciar, só mesmo com a ajuda e o suporte de muitas pessoas. Desse modo, quero agradecer a todos que de modo direto ou indireto me ajudaram nessa caminhada.

Primeiro, e antes de tudo, agradeço a minha, mais que querida, mãe, que em todos os momentos me apoiou, fortaleceu, encorajou. A certeza de que podia sempre a ela recorrer é um conforto para a alma. Ao meu pai (*in memoriam*), agradeço pelo dom da vida e carinhos que me marcam a memória. Aos meus irmãos, Paulo e Helen, pelo incentivo, conversas, encorajamento e presença constante, mesmo que por telefone. Aos meus queridos sobrinhos, Renan (Nanan), Larissa (Lalá), Amanda (Amadinha) e Paulo Vitor, agradeço o carinho, passeios, cinemas e lanches, nas minhas visitas ao Rio. A vocês além de agradecer, peço perdão pela ausência, algumas vezes em datas tão importantes para nós.

Agradeço a minhas primas e primos, tias e tios, e amigas e amigos me encorajaram no momento em que disse que iria recomeçar, especialmente a Ana Paula Rangel, Alyxandra Gomes, Baltazar Moreira, Claudia Helana Paixão, Cristina Barbosa, Ilda Barbosa (minha madrinha), Iris Moreira, Jacques d'Adesky, Jeferson Ribeiro, Joanes Barbosa (meu padrinho), Joneci Barbosa; Jurema Araújo, Luciana Mendonça, Luzia Moreira, Maria Célia Regino, Miguel Moreira, Monica Barbosa, Monica Virgílio, Raquel Santos Costa, Remi Damasceno, Renata Oliveira, Ricardo Januário, Ronaldo Oliveira, Roseli Rocha, Selma Poulet, Selma Félix, Sérgio Lima, Silvéria Andrade, Simone Moreira, Sonia Moreira, Sueli Moreira (*in memoriam*), Tatiana Ramos e Valéria Ventura (inclusive por ter me acolhido em sua casa na minha primeira semana em São Paulo), pessoas muito queridas, que muitas vezes com ternura outra com firmeza me diziam para continuar. Muito obrigada!

Agradeço EAESP-FGV, que me acolheu como aluna e me proporcionou a infraestrutura necessária para a realização do meu curso, com a qualidade que a caracteriza. Aqui não há como deixar de mencionar os professores Álvaro Escrivão, Ana Maria Malik, Marco Antonio Texeira e Maria Cecília Arruda, que ao me aprovarem no processo seletivo, me indicaram para o recebimento de uma bolsa de estudos, sem a qual não teria sido possível o ingresso no Programa

de Doutorado. Da mesma forma agradeço ao GV-Pesquisa e o CNPQ pelas bolsas de estudo ao longo do curso.

Agradeço a meus professores do Programa de Pós-graduação em Administração Pública e Governo: Francisco Fonseca, Marco Antonio Teixeira, Mario Aquino Alves, Marta Farah e Regina Pacheco. Com todos vocês aprendi muito sobre desigualdade, políticas públicas, gestão pública, institucionalismo, o Estado e seu papel na sociedade e muito mais. Também com todos vocês tive a oportunidade de participar em outros projetos, além da sala de aula. Nas aulas da Marta e da Regina nasceram os dois primeiros artigos sobre temas da política e gestão públicas. Com o Francisco Fonseca, trabalhei em, pelo menos dois importantes projetos, o Semesp sobre Política de Segurança Pública, que, além de me introduzir em tema tão importante para a questão racial no País, também me proporcionou contato com pessoas tão queridas como o Pedro Aguerre, a Ligia Daher, Paula Balleteros, Marília Ortiz, e Luciana Zafflon. Além disso, com Chico Fonseca, trabalhei nas duas edições do Prêmio Municípios que Fazem Render Mais, oportunidade maravilhosa para começar a pensar em gestão e políticas públicas no nível local. Com o Marco Antonio (Marquinho), trabalhei no Prêmio Políticas Públicas e Equidade: avanços práticos, além de tê-lo tido como tutores em tantos outros projetos do CEAPG. Mario Aquino, além de professor, foi, depois de meu orientador, uma das primeiras pessoas com quem conversei sobre o Programa de Promoção da Igualdade Oportunidade para Todos e esbocei os primeiros traços de um possível projeto de pesquisa. Além disso, Mario foi meu coordenador no CEAPG e me introduziu em alguns projetos que foram fundamentais para a minha trajetória. Certamente, o mais importantes deles foi aquele em que trabalhei para a Coordenadoria de Assuntos da População Negra do Município de São Paulo, projeto que me colocaria em contato mais direto com o Helio Santos, outra pessoa importante, que marcou minha vida nessa nova trajetória.

Nas salas de aula e no Centro de Estudo em Administração Pública e Governo (CEAPG), tive a oportunidade de fazer contato e trabalhar com muitas pessoas, colegas queridos, dentre os quais alguns se tornaram amigos, e marcam de modo especial. Mas quero agradecer a todos os seguintes pelas trocas e vivencias durante esses anos: Alex Aaltonen, Ana Paula Massoneto, André Luis Silva, Ana Claudia Pedrosa (Aninha), Ana Paula Rocha, Anny Medeiros, Benni Trojbicz, Carolina Piwowarczcy (Carol), Camila Cristina Ferreira, Catarina Ianni Segatto (Cati), Elcimar Pereira (Elci), Daniela Weiers, Denielle Fiabane, Eduardo Grin, Fabiana Moura (Fabi), Felipe Francisco de Souza, Fernanda Cristina da Silva (Fernandinha), Fernanda Papa (Fê Papa),

Fernando Burgos (Fê), Flavio Foguel, Gabriela de Brelàz, Giovanna Lima (Gi), Jacqueline Brigagão (Jacque), Kate Abreu, Luciana Coentro (Lu), Lucio Bittencourt, Lya Porto, Malu Villela, Marcelo Maia, Marcus Vinicius Gomes, Marcia Duarte, Maria Cecília Pereira Gomes (Ceci), Marta Ribas, Mauricio Brilhante (Maumau), Melina Rombach (Mel), Milton Souza, Miriam Rodrigues, Nina Best, Natalia Navarro Santos (Nati), Nathalia Moreira (Nath), Nilson Oliveira, Otavio Prado, Patricia Laczynski (Pati), Rafael Murta (Rafa), Ricardo Beltrão, Sarah Faleiros, Sofia Reinach (So), Tamara Crantschaninov (Tami), Thamara Strelec, Telma Hoyler, Toni da Costa e William Borges (Will). Desses, devo destacar e agradecer especialmente a Anny, Ceci, Fernandinha, Fê e Will, por me ajudarem nos preparativos finais para a entrega desta tese.

Ainda na GV, no CEAPG e em São Paulo, agradeço aos professores Fernando Abrucio, Ricardo Bresler e Rafael Alcadipani, deste último, pelas aulas de métodos qualitativos de pesquisa e pela contribuição no meu primeiro artigo da Anpad, em 2009. Dos dois primeiros não fui aluna, mas estiveram sempre dispostos a conversar e dar atenção nos momentos em que precisei. A professora Zilma Borges, sou grata pela oportunidade de atuar como monitora em uma de suas disciplinas e pelo carinho recebido ao longo desse tempo. Agradeço também a toda a equipe da secretaria, coordenação e biblioteca, especialmente a Marta Andrade, Maria Tereza Conselmo e a Rosa Maria de Lima e Silva (Rosinha) pela atenção e disposição em ajudar. Agradeço a Veronika Paulics para revisão de texto, sugestões e carinho nesse final de tese. Agradeço a Emanuelle Stolnberger Trindade por esses dois anos em que dividimos o nosso apartamentinho. Obrigada, querida, desculpe pela porção de papéis e livros. Mirtes Portella e Paula Cristina, obrigada pelo companheirismo e amizade. Murilo Sampaio e Ligia Schilling, pela amizade nascente, e a você, querida Lígia, pelos nossos almoços e conversas de alma.

Especiais agradecimentos devem ser dirigidos à Faculdade Zumbi dos Palmares. Primeiramente ao seu reitor, o professor José Vicente, que me franqueou a entrada em campo tão fértil para a minha pesquisa. Depois, agradeço aos alunos, com muito dos quais conversei ao longo desses últimos quatro anos, nossas conversas foram essenciais para esta tese. Agradeço também a professores Márcio de Cássio Juliano e Cristina Jorge, ex-coordenadores do curso de Administração da Faculdade, a compreensão dos programas de diversidade racial dos bancos não seria possível sem vocês.

Ao então procurador-geral do trabalho, Otavio Brito Lopes, que me recebeu em audiência em dois momentos essenciais para a construção desta tese, além de ter me permitido acesso a

diversos documentos relacionados ao caso aqui analisado. Ainda no Ministério Público, agradeço a Santiago Falluh Varella que, enquanto coordenador técnico do Programa e assessor do procurador-geral, também me recebeu para entrevista, disponibilizou-me sua tese e outros documentos relacionados ao caso. Na Seppir agradeço ao gestor Luiz Claudio Barcellos e ao então secretário-executivo Mário Lisboa Theodoro pelas entrevistas concedidas. Muito obrigada.

Ao Movimento Negro brasileiro ofereço esta tese e agradeço pela luta destemida durante todos esses anos. Agradeço aqui, mais especialmente, a alguns de seus representantes com os quais tive a oportunidade de conversar na construção de evidências para esta tese: Cida Bento, Edna Rolland, Frei David, Humberto Adami, Luiz Fernando Martins e Sueli Carneiro: todos vocês me ajudaram na reconstrução deste caso. Uns de modo mais direto no caso e outros de modo mais direto na visão necessária para trabalhar o caso. Muito obrigada.

Encaminhando-me ao final, agradeço aos professores e professoras que aceitaram participar de minha banca de defesa e contribuir com essa pesquisa que ainda não está acabada. Professora Maria Ester de Freitas, muito obrigada por sua participação, a sua visão crítica acerca da realidade em muito contribuirá para o aperfeiçoamento da presente pesquisa. Marta Farah, professora querida, na banca de qualificação, suas contribuições em muito me ajudaram e, como perceberá com a leitura do texto, deram origem, juntamente com proposições do Mário e do meu orientador, a uma nova proposta de tese.

Quando convidei Santiago Falluh Varella para participar desta banca, ele respondeu que ficava muito honrado com o convite e aceitava, sim, participar da banca. Quero dizer que, na verdade, eu é que me sinto honrada com a presença do coordenador técnico do PPIOT na minha banca de defesa de tese. Muito obrigada pela participação e contribuições.

Mário Lisboa Theodoro, Secretário-Executivo da Seppir: não tenho palavras para agradecer a aceitação do meu convite. Desde o momento inicial desta pesquisa, intentei, como diria a professora Marta Farah (2012), mobilizar "conhecimento para a resolução pelo governo de problemas públicos relevantes". Foi isso que busquei com a tese, não sei se consegui. Receber suas contribuições para o resultado desse esforço será muito precioso para mim.

A Helio Santos, figura tão importante para o tema políticas de igualdade racial, agradeço a atenção que me tem dedicado neste último ano, desde que fomos aproximados pelo "princípio da sincronicidade". Nossas conversas são muito inspiradoras para mim. Muito obrigada pelo interesse no trabalho e o desejo de com ele contribuir.

Não posso deixar de agradecer as contribuições do professor Mário Aquino Alves que, apesar de não fazer parte da banca de defesa desta tese, participou de minha qualificação e contribui de modo valioso e definitivo, junto com a Marta e com o meu orientador, na direção que seguimos para o desenho e construção desta tese.

Finalmente, e muito especialmente, agradeço ao professor Peter Spink, meu orientador. A ele agradeço por diversas razões: por ter aceitado tão prontamente o meu convite, pelas aulas inspiradoras de gestão pública em perspectiva comparada e de métodos de pesquisas pós-construcionistas, pela minha inserção no CEAPG e em diversos projetos do Centro, pelas conversas de amigo em momentos difíceis dessa caminhada e pelas alegrias compartilhadas em tantos outros momentos. Agradeço ainda pelas preciosas contribuições não apenas para o desenho e produção desta tese e de tantos outros textos, mas também por me ajudar a ganhar uma nova forma de olhar a vida, de olhar a coisa pública e de me posicionar diante das questões sociais. Muito obrigada!

RESUMO

Nos últimos anos o Brasil tem avançado no sentido de enfrentar as desigualdades raciais. Em 1995, o então Presidente da República Fernando Henrique Cardoso reconheceu oficial e publicamente não apenas a existência da discriminação racial e do preconceito de cor no País, mas também a necessidade de se adotar medidas públicas e privadas para fazer face ao problema. Naquele mesmo ano foi criado o Grupo de Trabalho Interministerial, que teve por incumbência propor ações integradas de combate à discriminação racial e recomendar políticas para a consolidação da cidadania da população negra. Para encaminhar as ações relacionadas ao mercado de trabalho, foi criado em 1996, no âmbito do Ministério do Trabalho, o Grupo de Trabalho para a Eliminação da Discriminação no Emprego e na Ocupação, cuja missão foi definir programas de ações que visassem ao combate da discriminação no emprego e na ocupação. Desde então, temos presenciado uma maior permeabilidade do Estado às demandas e proposições dos movimentos sociais negros. Marcos nesta trajetória foram a criação da SEPPIR – Secretaria de Promoção da Igualdade racial, em 2003, a aprovação do Estatuto da Igualdade Racial, em 2010, e a aprovação, por unanimidade, do sistema de cotas para negros no ensino superior brasileiro, pelo Superior Tribunal Federal, em 2011. Essas, dentre outras, são conquistas inquestionáveis e que revelam que o País vive um período de inflexão no encaminhamento de soluções para os problemas raciais que o assolam. Mas, se por um lado essas conquistas representam grandes vitórias, especialmente quando analisadas sob uma perspectiva retroativa, visto que desde a abolição da escravatura nenhuma ação estatal havia sido direcionada à solução de desigualdades raciais, por outro, muito ainda temos que avançar. Um olhar prospectivo revelará que o fosso criado ao longo desses séculos não poderia ser superado em apenas 20 anos. Muita desigualdade racial ainda resta. E muito ainda resta a ser feito para o seu enfrentamento. Ao "mobilizar conhecimento para a resolução de problemas sociais relevantes" (FARAH, 2012) esta tese busca contribuir para o avanço das políticas de igualdade racial no País, particularmente daquelas voltadas para o mercado de trabalho. Ela se constitui em um estudo de caso do Programa de Promoção da Igualdade de Oportunidade para Todos, uma iniciativa do Ministério Público do Trabalho, que teve por objetivo levar as organizações privadas a adotar ações afirmativas para o enfrentamento das desigualdades de gênero e raça nas relações de trabalho. Para a condução do estudo de caso único, empreendemos uma pesquisa qualitativa, adotando diversas técnicas de pesquisa, como a observação participante, conversas, entrevistas semiestruturadas e análise de documentos e outras materialidades, tendo o pós-construcionismo como sua perspectiva epistemológica (SPINK, 2005). Analisamos o Programa da Promoção da Igualdade de Oportunidade para Todos a partir das seguintes variáveis: sua concepção, implantação e primeiros resultados. Essa análise conduziu-nos a uma revisão da literatura nacional e estrangeira sobre a gestão da diversidade, e da literatura sobre desigualdade categórica durável. Os resultados deste estudo sugerem que, em que pesem as resistências enfrentadas para a sua implantação, o Programa já produziu efeitos positivos, embora também apontem seus limites e ajustes necessários para futuras políticas que visem à redução de desigualdade racial no mercado de trabalho no País.

Palavras-chave: Programa de Promoção da Igualdade de Oportunidade para Todos; política de promoção da igualdade racial; ação afirmativa; gestão da diversidade; desigualdade categórica durável.

ABSTRACT

In recent years Brazil has advanced in terms of tackling racial inequalities. In 1995, then President Fernando Henrique Cardoso officially and publicly acknowledged not only the existence of racial discrimination and color prejudice in the country, but also the need to adopt public and private measures to tackle the problem. That same year created the Interministerial Working Group, which had the mandate to propose integrated actions to combat racial discrimination and recommend policies for the consolidation of citizenship of the black population. To forward the actions related to the labor market, in 1996 was created, under the Ministry of Labour, the Working Group on the Elimination of Discrimination in Employment and Occupation, whose mission was to define action programs that aimed to combat discrimination in employment and occupation. From there on, we have witnessed an increased permeability of the state to the demands and proposals of black social movements. Mark of this trend were the creation of SEPPIR - Secretariat for Policies to Promote Racial Equality in 2003, the approval of the Statute of Racial Equality in 2010 and the unanimous approval of quotas system for blacks in Brazilian higher education, by the Superior Court, in 2011. These, among others, are unquestionable achievements and showing that the country is experiencing a period of inflection in finding solutions to the racial problems that plague it. But if on the one hand these achievements represent major victories, especially when analyzed from a retrospective perspective, for since the abolition of slavery no state action had been directed to the solution of racial inequalities, on the other, we still have much to progress. A prospective outlook reveals that the gap created throughout these centuries could not be overcome in just 20 years. Much racial inequality remains. And much remains to be done. By "mobilizing knowledge to solve relevant social problems" (FARAH, 2012) this dissertation seeks to contribute to the advancement of policies to promote racial equality in the country, particularly those focused on the labor market. It constitutes a case study of the Program for the Promotion of Equal Opportunities for All, an initiative of the Ministry of Labor, which aimed to bring private organizations to adopt affirmative action to confront inequalities of gender and race in labor relations. For the conduct of the single case study, we undertook a qualitative study that used various research techniques such as participant observation, conversations, semi-structured interviews and analysis of documents and other stuff, and had social post-constructionism as its epistemological perspective (SPINK , 2005). We analyze the Program for the Promotion of Equal Opportunities for All from the following variables: design, implementation, and first results. This analysis led us to undertake a review of national and international literature on diversity management, and the literature on durable inequality. The results of this study suggest that, in spite of the resistance faced for its implementation, the program has produced positive effects, but not only that, the results also indicate the limits of the program and necessary adjustments for future policies aimed at reducing racial inequality in labor market.

Keywords: Program for the Promotion of Equal Opportunities for All; policy to promote racial equality, affirmative action, diversity management; durable inequality.

LISTA DE FIGURAS, QUADROS E TABELAS

Esquema 1.1. PPIOT: etapas e resultados possíveis 117
Figura 4.1. Proporção de trabalhadores do setor terciário da economia por grupamentos ocupacionais do trabalho principal segundo sexo e raça, Brasil, 2003 131
Figura 4.2. Salário médio de brancos, negros, brancas e negras em mesmo grupamento ocupacional,setor terciário, Brasil, 2003 132
Figura 4.3. Salário nominal médio dos trabalhadores do setor de intermediação financeira segundo sexo e raça, Brasil, 2003..... 134
Figura 4.4. Composição dos empregados por categoria, de acordo com gênero, faixa etária,minorias e outros indicadores de diversidade 135

Quadro 2.1. Principais fontes de produção de dados – primeira etapa 65
Quadro 2.2. Principais fontes de produção de dados – segunda etapa..... 65
Quadro 2.3. Número de entrevistados por tipo de ator 68
Quadro 2.4. Lista de artigos sobre (gestão da) diversidade publicados nos anais dos encontros Anpad e revistas de administração de empresas..... 72
Quadro 2.5. Lista de artigos sobre discriminação e desigualdade publicados nos anais do EnAnpad (2000-2011).....74
Quadro 5.1. Fotografias do livro Bancos diversos para um Brasil diverso 210
Quadro 5.2. Distribuição dos alunos pelas organizações bancárias, em abril de 2009. 217
Quadro 5.3. Distribuição dos alunos por organizações não bancárias, em abril de 2009... 217
Quadro 5.4. Novos contratos de estágio por organizações para os anos de 2010-2012..... 221
Quadro 6.1. Classificação dos artigos conforme pressuposto e foco da análise 260
Quadro 6.2. Atitudes diante das práticas de diversidade 276
Quadro 6.3. Atitudes diante das práticas de diversidade sob a dimensão de gênero 279

Tabela 1.1. Rendimentos mensais reais de brasileiros de 10 anos ou mais por cor da pele e sexo, 1987-1990.....41
Tabela 1.2. Rendimento médio mensal por raça e sexo em 1998(em x%)..... 41
Tabela 1.3. Variação no rendimento médio habitualmente recebido pela PEA residente nas seis maiores Regiões metropolitanas, Brasil, dez. 2002 – dez. 2010..... 42

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACP – Ação Civil Pública

AFROBRAS - Sociedade Afro-Brasileira de Desenvolvimento Sociocultural

ANAMATRA - Associação Nacional dos Magistrados Trabalhistas

ANPAD - Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração

ANPT - Associação Nacional dos Procuradores do Trabalho

BA – Bahia

CAGED - Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

CDH – Comissão dos Direitos Humanos

CDHM - Comissão de Direito Humanos e Minorias

CEAPG - Centro de Estudos em Administração e Governo da instituição

CEERT - Centro de Estudos das Relações de Trabalho e Desigualdades

CF – Constituição Federal

CIEE - Centro de Integração Empresa-Escola

CLT - Consolidação das Leis do Trabalho

CNB - Confederação Nacional dos Bancários

CNCD - Conselho Nacional de Combate à Discriminação

CONE-SP - Coordenadoria dos Assuntos da População Negra do Município de São Paulo

CONTRAF - Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro

COR – Comportamento Organizacional

CPC – Código do Processo Civil

CRE - Comissão para a Igualdade Racial

CUT - Central Única dos Trabalhadores

DF – Distrito Federal

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos

EAESP - Escola de Administração de Empresas de São Paulo

EDUCAFRO - Educação e Cidadania de Afrodescendentes e Carentes

EEOC – *Equal Employment Opportunity Comission*

ENANPAD - Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração

ENEN - Encontro Nacional de Entidades Negras brasileiras

ENEO - Encontro da Divisão de Estudos Organizacionais da ANPAD

ENGPR - Encontro da divisão de Gestão de Pessoas e Relação de Trabalho da ANPAD

EOR - Estudos Organizacionais

FCP - Fundação Cultural Palmares

FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos

FENADV - Federação Nacional de Advogados

FGV - Fundação Getulio Vargas

GPR - Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho

GT – Grupo de Trabalho

GTEDEO - Grupo de Trabalho para a Eliminação da Discriminação no Emprego e na Ocupação

GTI - Grupo de Trabalho Interministerial de Valorização da População Negra

IARA – Instituto de Advocacia Racial e Ambiental

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBMEC - Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais

ICP - Inquérito civil público

IES – Instituição de Ensino Superior

INSPIR - Instituto Sindical Interamericano pela Igualdade Racial

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

LAESER - Laboratório de Análises Econômicas, Históricas, Sociais e Estatísticas das Relações Raciais

LGBTT – Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis e Transgêneros

MEC - Ministério da Educação e Cultura

MNU - Movimento Negro Unificado

MP – Ministério Público

MPF - Ministério Público Federal

MPT - Ministério Público do Trabalho

MPU - Ministério Público da União

MS – Mato Grosso do Sul

MTE - Ministério do Trabalho e Emprego

MUDE – Fundação Mudes

OEA - Organização dos Estados Americanos

OFCCP - Office of Federal Contract Compliance Programs

OIT - Organização Internacional do Trabalho

ONG – Organização Não Governamental

ONU – Organização das Nações Unidas

PB - Paraíba

PC do B - Partido Comunista do Brasil

PEA - População Economicamente Ativa

PGR - Procuradoria Geral da República

PLANAPIR - Plano Nacional de Promoção da Igualdade Racial

PLANFOR - Plano Nacional de Formação Profissional

PME/IBGE- Pesquisa Mensal de Emprego do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

PNAD - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios

PNDH - Programa Nacional de Direitos Humanos

PPIOT - Programa de Promoção da Igualdade de Oportunidade para Todos

PROUNI – Programa Universidade para Todos

PT – Partido Trabalhista

RAC - Revista de Administração Contemporânea

RAE - Revista de Administração de Empresas

RAIS - Relação Anual de Informações Sociais

RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo

SEADE - Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados

SEPPIR - Secretaria Especial de Políticas da Promoção da Igualdade Racial

SP – São Paulo

SPM - Secretaria de Políticas para as Mulheres

TAC - Termo de Compromisso de Ajustamento de Conduta

TEN - Teatro Experimental do Negro

TO - Tocantins

TST - Tribunal Superior do Trabalho

UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro

UNB – Universidade Nacional de Brasília

USP – Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

I. Introdução 21
1.1. O tema e sua importância 27
Características da discriminação racial no Brasil 44
Políticas de combate às desigualdades raciais 46
1.2. Estrutura do documento 48
II. Metodologia e Desenho da Pesquisa 51
2.1 A Pesquisa e seu problema 52
2.2 Abordagem metodológica e estratégias de investigação 61
Conversas e entrevistas 66
Documentos e outras materialidades 69
Revisão da literatura sobre gestão da diversidade 70
2.3 Vocabulário e parâmetros empregados 75
2.4 O lugar de onde falo 77
III. Mobilização e Concepção do Programa de Promoção da Igualdade de Oportunidade para Todos 81
3.1 O Movimento Negro e a luta por políticas para o enfrentamento das desigualdades raciais 84
O Movimento Negro e Ministério Público do Trabalho 106
3.2 Fatores que concorreram para a criação do PPIOT 107
3.3 Características do PPIOT 111
3.4 O Projeto do PPIOT 113
3.5 A receptividade do PPIOT 117
3.6 A reconstrução institucional do Ministério Público 120
3.7 Comentários 123
IV. Primeiro Estágio da Implementação: O Ministério Público do Trabalho em ação, reação das empresas e do Judiciário Trabalhista 125
4.1 Primeiro Passo: Mapeamento dos segmentos econômicos que apresentassem desigualdade de gênero e raça recorrentes 129
A escolha do setor terciário 129
4.2 Segundo Passo: o procedimento investigatório e o inquérito civil público 135
4.3 Terceiro Passo: as ações civis públicas 139
As ações civis Públicas: desafios 147
4.4 A petição inicial 151
(A) Dos fatos 151
(B) Dos fundamentos jurídicos 156
(C) Dos pedidos 159

4.5 A reação das empresas e do Judiciário Trabalhista: resistência em reconhecer a procedência dos pedidos do MPT *160*

A reação das empresas: argumentos mobilizados para a defesa dos bancos 163

A reação do Judiciário Trabalhista: argumentos que fundamentaram as decisões dos magistrados 170

Os votos favoráveis: principais argumentos 180

4.6 Rumo à terceira instância? *184*

4.7 Comentários *187*

V. Segundo estágio da implementação: a resposta das empresas 189

5.1 Ações da Febraban *199*

5.2 A relação com a Faculdade Zumbi dos Palmares: a rápida elevação no número de estagiários contratados entre os anos de 2006 a 2009 ..... *213*

5.3 O programa de diversidade do Matrix (banco B4) *224*

5.4 Os programas de valorização da diversidade dos bancos: a percepção dos estagiários e profissionais negros *235*

O banco B1 237

O banco B4 239

O banco B6 242

Constrangimentos 245

5.5 Comentários *247*

VI. Gestão da diversidade em perspectiva comparada: a que se referem pesquisadores brasileiros e estrangeiros ao tratar da gestão da diversidade? 252

6.1. Revisão da literatura nacional: qual o objetivo da gestão da diversidade? *255*

(Quarta categoria) Pressuposto da maximização do lucro 259

(Terceira categoria) Pressuposto da harmonização das múltiplas fontes de diversidade 265

(Segunda categoria) Pressuposto da redução das desigualdades de tratamento no nível das relações interpessoais 270

(Primeira categoria) Pressuposto da redução das desigualdades no nível social 284

6.2. Revisão da literatura estrangeira: Da linguagem imperativa da ação afirmativa àquela mais fluida da gestão da diversidade: resgate histórico *287*

6.3. Como aconteceu nos Estados Unidos? *295*

6.4. Comentários *301*

VII. Desigualdade categórica durável: caminho possível para sua superação 303

7.1. Principais conceitos e pressupostos *306*

7.2. As causas da desigualdade categórica durável *311*

7.3. Modos de operação da desigualdade categórica durável *315*

Pares categóricos 315

Exploração 317

Monopolização de oportunidade.....318

Emulação.....323

Adaptação 324

7.4. Consequências da desigualdade categórica durável nas oportunidades de vida dos membros dos diferentes grupos sociais *324*

7.5. A ideologia do mérito.....*330*

7.6. Como permanecem, se alteram e desaparecem as desigualdades categóricas duráveis.....*335*

7.7. Alteração da desigualdade categórica durável por meio de intervenções deliberadas.....*337*

7.8. Comentários *345*

VIII. Discussão e conclusões 347

8.1. Sugestões para estudos futuros *361*

IX. Referências..... 363

I. Introdução

Se é possível dizer que a ciência, ou o conhecimento, 'começa' por algo, poder-se-ia dizer o seguinte: o conhecimento não começa de percepções ou observações ou de coleção de fatos ou números, porém começa, mais propriamente, de problemas (...). Em tudo isso não estamos, de modo algum, confinados a problemas teóricos. Sérios problemas práticos, como os problemas de pobreza, de analfabetismo, de supressão política, ou de incerteza concernente a direitos legais são importantes pontos de partida para a pesquisa nas ciências sociais. Contudo, estes problemas práticos conduzem à especulação, à teorização, e, portanto, a problemas teóricos (...). O método das ciências sociais, como aqueles das ciências naturais, consiste em experimentar possíveis soluções para certos problemas; os problemas com os quais iniciam-se (sic) nossas investigações e aqueles que surgem durante a investigação (KARL POPPER, 2004 [1934], p. 14-6).

E costumamos dizer, também, que a questão racial, antes de ser um problema, é solução importante para o conjunto do país. Não vejo a questão racial como um problema: acho que ela é a chave para a solução de diversos problemas que afligem ainda hoje a população brasileira, o conjunto nacional (...). O país é injusto (...) precisamente porque não fomos capazes, até hoje, de elaborar construtos que nos levem a uma situação onde possa ocorrer igualdade de oportunidades (HELIO SANTOS)[1].

A desigualdade brasileira perpassa o tecido social e habita, de forma perene e absoluta, nossas ruas, nossas casas, nosso cotidiano. Entretanto, não nos surpreende nem nos indigna. A sociedade brasileira parece operar com uma espécie de pacto com a desigualdade (MÁRIO THEODORO, 2008, p. 80).

A presente tese é o resultado de uma investigação do caso do "Programa de Promoção da Igualdade de Oportunidade para Todos" (PPIOT), e se originou do desejo de compreender o que o precedia e quais frutos poderiam dele se originar. O PPIOT foi uma iniciativa do Ministério Público do Trabalho, implantada em abril de 2005 e tinha por objetivo levar organizações empresariais a adotar ações afirmativas em favor de três grupos sociais específicos: homens negros, mulheres negras e mulheres brancas. Seu principal argumento era que os processos empresariais de admissão, ascensão profissional e remuneração operavam de modo a favorecer o grupo dos homens brancos. Dessa forma, tais práticas empresariais prejudicariam os membros dos dois primeiros grupos em todos os momentos de sua relação com as organizações, dificultando a sua admissão e ascensão profissional, além de impedir o tratamento isonômico no

[1] In SARDENBERG, Ronaldo M.; SANTOS, Helio. Ações afirmativas para a valorização da população negra. *Parcerias Estratégicas*, Brasília, v.1, n. 4, p. 28-37, dez. 1997. Disponível em: http://seer.cgee.org.br/index.php/parcerias_estrategicas/article/viewFile/34/27 Acesso em: 07 de outubro de 2012.

que diz respeito à remuneração. Para as mulheres brancas, os prejuízos seriam um pouco menores, uma vez que estas não encontrariam barreiras no momento da admissão.

A primeira vez que tivemos contato com o projeto do Programa foi no início de 2007. A proposta parecia fazer muito sentido. Além disso, era bem desenhada e bem fundamentada. Se àquela altura não tivéssemos bastante vivência no mercado de trabalho brasileiro, não hesitaríamos em apostar, assim à primeira vista, que o projeto teria êxito. Afinal, a nosso ver, o Programa tinha tudo para ser um sucesso, se não por outras, pelas seguintes razões: era uma iniciativa inovadora, objetivava algo necessário, justo e bom, era conduzido por uma autoridade competente, tanto no sentido técnico-jurídico da palavra, como também em seu sentido mais comum, como viríamos a perceber durante a pesquisa.

Porém, enquanto líamos o documento, junto com a alegria e a esperança que se fizeram imediatamente presentes, veio também um pressentimento não tão alvissareiro: no que diz respeito à parcela negra da população, será que o Programa alcançaria seus objetivos? Foi essa a pergunta que logo surgiu, ao considerarmos a resistência que o país tem em assumir discriminação racial. Daquele momento em diante, e com essa questão em mente, voltamos a atenção para o Programa, buscando na internet publicações que a ele se referiam, verificamos, porém, que não eram muitas.

Quando aprovados para o doutorado, no final de 2008, viemos, em dezembro, do Rio de Janeiro a São Paulo fazer a matrícula na EAESP-FGV. Àquela altura ainda não tínhamos um projeto definitivo de pesquisa, mas já sabíamos que ele incluiria o Programa, no que concernia à questão racial, dada a importância do tema e a relativa ausência de literatura sobre discriminação racial no trabalho, tanto na área de administração de empresas como na de administração pública e governo (incluindo os estudos sobre e políticas públicas e sociais) Assim, agendamos também para o dia da matrícula, 16 de dezembro de 2008, um encontro com José Vicente, presidente da Faculdade Zumbi dos Palmares (Zumbi)[2].

Naquele momento, acreditávamos que os alunos do curso de administração de empresas da Zumbi estariam dentre os primeiros beneficiários do Programa, uma vez que as organizações

[2] A Faculdade Zumbi dos Palmares foi organizada em 2003, na cidade de São Paulo. É a única instituição de ensino do País que tem como objetivo a inclusão de jovens negros no ensino superior e, dentre os alunos da faculdade, mais de 80% pertence a esse grupo étnico-racial.

bancárias[3] se constituem em promissora opção de trabalho para os alunos dos cursos de administração de empresas. Além disso, a própria Faculdade tinha como um de seus objetivos a inclusão de negros no mercado de trabalho, como informava seu sítio na internet. Diante destas considerações, tínhamos a Faculdade como um dos lugares onde deveríamos estar para compreender mais sobre o tema da pesquisa. Desse modo, no encontro de dezembro de 2008, solicitamos a seu presidente que nos concedesse acesso à instituição e a seus alunos durante os anos seguintes, para que pudéssemos fazer nossa pesquisa de doutorado. Sua resposta foi imediata e muito melhor que esperávamos: convidou-nos a dar aulas na Faculdade. Aceitamos o convite, contanto que lecionássemos apenas uma vez por semana, por conta das demandas que certamente teríamos no primeiro ano do curso.

Assim se deram nossos primeiros contatos com o tema desta tese e também os primeiros passos em seu campo de pesquisa, ou poderíamos dizer, assim se deu nossa primeira aproximação do campo-tema, no sentido que lhe atribui Peter Spink (2003, p. 28), ao argumentar que campo de pesquisa, quando "entendido como campo-tema, não é um universo 'distante', 'separado', 'não relacionado', 'um universo empírico' ou um 'lugar para fazer observações'". Segundo o pesquisador, todas estas expressões não apenas naturalizariam o campo, como também o esconderiam; "distanciando os pesquisadores das questões do dia a dia". Além disso, o autor, um psicólogo social, argumenta que o [trabalho de] campo começa quando "nos vinculamos à temática... o resto é trajetória que segue esta opção inicial" (SPINK, 2003, p. 30). Sob essa perspectiva, que é a que abraçamos para a construção desta tese, o momento em que decidimos pesquisar sobre o Programa no ano de 2007 pode ser visto como aquele em que entramos em nosso campo da pesquisa, tendo ampliado nossas fronteiras no contato com a Faculdade.

Na Faculdade Zumbi dos Palmares, que se revelou uma área bastante profícua do vasto campo de nossa pesquisa, pudemos "negociar acesso às partes mais densas do campo" e fazer achados surpreendentes. De igual importância para essa pesquisa foi o simples fato de estar lá na Faculdade, vivendo o seu cotidiano, vendo a alegria dos alunos e o burburinho que se fazia nos corredores com a notícia de que o banco B1 ou o banco B6 estava recrutando alunos da Zumbi. Lá, conversamos com – ou entrevistamos (como preferirem) – um grande número de pessoas.

[3] O setor financeiro, representado pelos cinco maiores bancos do País, se constituiu no primeiro grupo de empresas a sofrer a intervenção do Ministério Público do Trabalho na implementação do Programa de Promoção da Igualdade de Oportunidade para Todos, e, àquela altura, já sabíamos disso.

Muitas dessas conversas foram, com a permissão dos interlocutores, gravadas, outras não, porque se deram em encontros não planejados ou agendados. Assim, foram prosas mais curtas sobre temas diversos – vida, família, trabalho, a relação com colegas de trabalho, com as chefias, os programas de diversidade dos bancos – e se deram nos corredores da Faculdade, no caminho para o metrô, na volta para a casa e em outros momentos fortuitos. Tanto as entrevistas mais formais como os "papos" no cotidiano foram fundamentais para a redação desta tese e para formulação das proposições aqui defendidas. Ao final do trabalho, percebemos que não teríamos como abrir mão de um ou de outro.

Já situados em uma das áreas nobres do nosso campo-tema - a Faculdade Zumbi dos Palmares - fez-se necessário definir a área de estudos na qual conduziríamos a pesquisa. Explicamos: era necessário decidir se iríamos abordar o tema com uma perspectiva da administração de empresas, o que implicaria adotar os pressupostos e métodos mais geralmente utilizados pelos estudiosos dessa área acadêmica, ou pelo viés da administração pública, o que nos levaria a seguir caminhos bem diferentes dos propostos pela primeira. A dúvida se estabeleceu porque o Programa de Promoção da Igualdade de Oportunidade para Todos, unidade de análise desta pesquisa, representou uma iniciativa pública de intervenção estatal em organizações privadas. Logo, poderíamos, enquanto aluna de doutorado do Programa de Administração de Empresas e até onde nossas limitações nos permitiam vislumbrar, optar por analisar a sua recepção pelas empresas privadas – ou efeitos nas rotinas dessas organizações –, o que nos favoreceria trabalhar com literaturas de cultura organizacional, mudanças organizacionais e/ou gestão da diversidade. Ou, optar pelo campo da administração pública, que nos permitiria discutir temas como políticas públicas, desigualdades sociais, o papel do Estado na redução de desigualdades, entre outros. A compreensão que até aquele momento tínhamos sobre o tema desigualdade racial e da mulher no mercado de trabalho nos permitia desconfiar que, em se tratando da questão racial, o problema era mais de natureza pública que privada. O que fortemente nos inclinava para o campo da Administração Pública.

Além disso, pela simples razão de que estávamos interessados em analisar o Programa de Promoção da Igualdade de Oportunidade para Todos e os problemas sociais que ele visou resolver, a opção de adentrar em uma discussão muito teórica e desafiar pressupostos e métodos de um ou do outro campo do conhecimento não foi sequer cogitada. Os problemas que queríamos enfrentar com a pesquisa eram bem menos nobres e de ordem muito mais prática que teórica.

Finalmente, a questão dos valores contou muito para a escolha do campo no qual a pesquisa se situaria. Assim, consideramos em qual dos campos poderíamos discutir mais confortavelmente um tema que traz consigo as noções de igualdade, justiça social, interesses de grupos sociais e mesmo interesse público?

Em 1947, Robert Dahl fez uma distinção radical entre a administração pública e a administração de empresas, argumentando que, apesar de ambas se inserirem no campo das ciências sociais aplicadas, partem de pressupostos muito diferentes. Ele ressalta, por exemplo, que a administração pública não tem na eficiência o seu principal fundamento. O autor salienta que na administração pública é importante nos preocuparmos com os fins e não apenas com os meios. Como disse Peter Spink em uma aula sobre as abordagens pós-positivistas em estudos sobre políticas públicas: "é totalmente inapropriado para o estudioso da administração pública argumentar com um me diga o que você quer, onde você quer chegar e eu lhe digo qual é o melhor meio administrativo". Ele dizia, junto com Dahl, que aquilo não seria possível aos estudiosos da administração pública simplesmente porque para eles não deveria importar o caminho mais eficiente, mas o lugar para onde o caminho levaria. Como o professor disse naquela aula, a lógica da administração pública é outra: "os fins são importantes pra nós. Não somos simples conhecedores de meio".

Dentre os fins buscados pelo Programa, estava a inserção de mais homens e mulheres afrodescendentes no ambiente corporativo, e era isso que queríamos discutir, sem entrar na polêmica de que tal intervenção faria as corporações mais ou menos eficientes do que já são. Ou, em discussões que consideram se a diversificação da força de trabalho pode, ou não, promover um ambiente de trabalho mais criativo ou mais produtivo etc. Se optássemos pelo campo da administração de empresas, poderíamos considerar a linha dos estudos organizacionais para abrigar a pesquisa em questão, uma vez, que a teoria das organizações se constitui em uma subárea bem crítica das pesquisas em administração de empresas. Ao examinarmos essa possibilidade, tivemos que admitir que o que buscávamos era uma forma de contribuir com o tema, mas não de modo simplesmente teórico, se é que isso é possível, de fato queríamos contribuir com a política pública, sem para isso nos importarmos se estávamos sendo normativos ou não.

Diante disto, consideramos que há estudiosos na teoria das organizações, como Joshua Margolis e James Walsh (2003), que argumentam em favor da condução de estudos normativos.

Estudos que, além de versarem sobre o papel das empresas na redução de "mazelas sociais", apontem caminhos para o que elas devem fazer para alcançar esse objetivo. Avaliando essas questões e diante da própria natureza do PPIOT, decidimos que a pesquisa se situaria na fronteira das áreas de administração pública – especialmente no que ser refere aos estudos de políticas públicas – e da administração de empresas, particularmente no que se refere a teoria das organizações e mais perifericamente aos estudos sobre responsabilidade social, neste último caso, em função do próprio apelo do Programa de Promoção da Igualdade de Oportunidade para Todos à responsabilidade social das empresas. No que diz respeito à primeira área, devemos ressaltar que, quanto ao agente formulador e implementador, o PPIOT não se encaixa na lógica clássica das políticas públicas, uma vez que ganhou existência como uma iniciativa de um ator social, ou ente de ação pública, estranho aos três poderes clássicos: o Ministério Público do Trabalho. Instituição que foi incumbida pela Constituição Federal de 1988 de zelar pelo Estado Democrático de Direito e proteger os direitos coletivos e difusos, como será tratado em capítulo terceiro desta tese. Apesar disso, sugerimos – junto com diversos outros autores (IPEA, 2005; 2006; 2007a; 2007b; LOPES, 2006; VARELLA, 2009; 2010) – que o Programa pode ser considerado uma política pública em seu sentido mais amplo, uma vez que se tratou de um fluxo de decisões púbicas, orientado a introduzir desequilíbrios sociais destinados a modificar dada realidade (SARAVIA, 2007, p. 28).

1.1.O tema e sua importância

É comum falarmos e ouvirmos falar sobre a "exclusão do negro" na sociedade brasileira. Robert Castel (2008) alerta para o cuidado que devemos tomar com o emprego da palavra "exclusão", geralmente usada para nomear um sem número de situações muito diversas entre si. O autor argumenta que a exclusão de fato somente se daria "pelo estado de todos os que se encontram fora dos circuitos vivos das trocas sociais" (CASTEL, 2008, p. 25-26). Neste sentido, poderiam ser apontados como excluídos "pessoas que sempre estiveram à margem da sociedade, nunca entraram nos circuitos habituais do trabalho e da sociabilização ordinária", que vivem entre si e se reproduzem de geração em geração (CASTEL, 2008, p. 26). Situação que não se mostra verdadeira para a coletividade dos negros brasileiros. Em uma visão menos estrita, o autor argumenta que a expressão sugere situações que traduzam "uma *degradação* relacionada a uma

posição anterior". Nesse sentido, exclusão seria sinônimo de vulnerabilidade e denotaria a situação das pessoas que vivem de trabalhos precários ou ocupam moradias de onde podem ser expulsas se não cumprirem os seus compromissos. Para o autor, os chamados excluídos "povoam a zona mais periférica" da vida social, "caracterizada pela perda de trabalho e pelo isolamento social." Assim, o autor sugere que seja a relação de trabalho assegurada e a "inscrição em redes de sociabilidade mais ou menos sólidas" que definem a "zona" da vida social que a pessoa ocupará, se as mais centrais ou mais periféricas, sendo, no entanto, "impossível traçar fronteiras nítidas" entre as duas áreas (CASTEL, 2008, p. 27). No que diz respeito aos negros no Brasil, é possível afirmar que a maior parte deles povoa as zonas mais periféricas da sociedade brasileira, não estando, porém, dela excluídos no sentido estrito da palavra.

Certamente por essa razão, Mário Lisboa Theodoro (2008b, p. 82) prefere dizer que a população negra não está excluída da sociedade brasileira, mas, sim, nela incluída precariamente: como uma "horda de pessoas que sobrevivem como prestadores de serviços pessoais, serviçais domésticos, informais e ambulantes" que, como sugere o autor, "é em última análise, inserida no contexto social e dentro dele subsiste". Para Theodoro, a modernidade brasileira reinventou o serviçal, e dele se mantém, segmentando completamente a estrutura social do País, que se vê hoje organizada "basicamente em função da origem étnica", o que perpetua desigualdades sociais e raciais. Por essa razão, o autor salienta que lhe "parece razoável falar não de uma exclusão", mas sim, frisa Theodoro, "de uma inclusão perversa no que se refere à população mais pobre. Uma inserção desigual, que faz com que parte significativa de nossa população, em sua maioria negra, assuma posições sociais indistintamente mais precárias" (THEODORO, 2008b, p. 82).

Argumentamos, no entanto, que a população negra está relativamente excluída de todos os espaços de excelência de nossa sociedade. Não seria uma exclusão estrita, no sentido de que não haveria negros naqueles espaços, mas no sentido de que lá estão em percentual muitíssimo reduzido, especialmente quando se compara com o que representam no total da população brasileira. É por essa razão que ainda é muito comum a completa, ou quase completa ausência de negros em determinados segmentos de nossa sociedade. É este o caso, por exemplo, do rol de professores em algumas das melhores escolas de negócio do País. Tivemos a oportunidade de passar por duas delas. Uma no Rio de Janeiro, por ocasião do mestrado e outra em São Paulo, para cursar o doutorado: a quantidade de professores negros era de fato muito reduzida, se é que

existia algum, pois nós não vimos nem ouvimos falar de algum durante o tempo que nelas passamos.

Na maioria dos casos, no entanto, essa "exclusão" das pessoas negras dos espaços de excelência não se dá por sua completa ausência, mas por sua sub-representação extrema naqueles lugares. Helio Santos (2001, p. 93) sugere, por exemplo, que exista um acordo tácito entre as gerências de nível médio das empresas de setores econômicos que mais bem remuneram no País, a impedir a entrada de negros em seus quadros. Ele ressalta que uma determinação como essas não faria parte da política de pessoal estabelecida ou formal da empresa, mas seria algo que ocorre em desconformidade com ela. Encontramos essa noção nos estudos organizacionais, no conceito de *decoupling*, que sinaliza a existência nas organizações de uma baixa conexão entre as estruturas formais e as atividades de trabalho (MEYER; ROWAN, 1977). Para Helio Santos (2001, p. 93), "é nas empresas de segunda linha (não modernas e menos competitivas) que o negro consegue algum espaço", o que denota a precariedade de sua inclusão.

Este é o tema central desta pesquisa: a sub-representação do negro nas empresas dos setores econômicos mais dinâmicos do País. No que diz respeito à questão racial, o Programa de Promoção da Igualdade de Oportunidade para Todos visava levar as organizações mais representativas daqueles setores a adotar ações afirmativas que garantissem não apenas a admissão da pessoa negra, mas também a sua ascensão profissional e isonomia salarial. Para que possamos mais bem compreender as razões pelas quais o Programa se mostrou necessário, é fundamental conhecer, mesmo que de modo resumido, o histórico da desigualdade entre negros e brancos na sociedade brasileira e os tipos de ações que têm sido apontadas para a sua superação. É isso que faremos nas próximas seções para, em seguida, finalizarmos o capítulo ao apresentar a estrutura desta tese.

Desigualdades raciais no Brasil: origens

A metade final do século XIX é um bom momento para o início da resumida narrativa. Primeiro, porque, a partir de 1850 até o final do século, ocorreram eventos importantes para o tema que será desenvolvido nesta seção: a instituição da Lei de Terras (1850), cujas implicações, como veremos, em muito contribuíram para levar a população negra ao lugar que hoje ainda ocupa na sociedade brasileira (THEODORO, 2008b); a consolidação da extinção do tráfico de escravos (processo que havia sido iniciado em 1826); o nascimento dos primeiros estudos sobre

os negros no Brasil (MUNANGA, 2001, p. 13); a conclusão do último processo de abolição da escravatura das Américas, "consolidado" em 13 de maio de 1988, no Brasil. Além disso, a década de 1870 é considerada um marco para a história das ideias no País, período em que os modelos raciais de análise cumpriram um papel fundamental na construção de novos *frames* para a interpretação da realidade social (SCHWARCZ, 1993, p. 14).

De acordo com Schwarcz (1993, p. 47-48), a partir do século XIX, a visão poligenista da humanidade sobrepôs-se à monogenista, estabelecendo correlações rígidas entre patrimônio genético, aptidões intelectuais e inclinações morais. Decorre daí que, durante aquele período, nos escritos produzidos pelos intelectuais, o negro era apresentado como uma categoria racial inferior, que poderia, inclusive, pesar negativamente sobre o futuro do País. Acreditava-se que o processo de mestiçagem entre as três raças (indígena, negra e branca) geraria uma descendência degenerada e, consequentemente, incapaz de assegurar um bom destino ao País. Alguns argumentavam, no entanto, que a miscigenação, longe de ser um problema, era a solução para o caso brasileiro, uma vez que favoreceria o desaparecimento gradual dos sangues inferiores (negro e indígena), resolvendo, assim, a questão da formação da identidade nacional, considerada problemática devido à pluralidade étnico-racial (MUNANGA, 2001; SCHWARCZ, 1993; SKIDMORE, 1976).

Ainda que de forma menos elaborada, esses pensamentos encontravam ampla aceitação tanto por parte dos indivíduos mais comuns, como por parte da liderança da nação. Como pontuou Thomas Skidmore (1976, p. 64), "embora os brasileiros fizessem praça de ausência de preconceito racial", no período que se seguiu à abolição da escravatura, diariamente a imprensa dava notícias de discriminação contra pretos e mulatos escuros, os quais eram objeto dos mais diversos tipos de preconceito e aos quais, por conta da cor de sua pele e demais traços fenotípicos, eram negadas oportunidades de trabalho, tanto em órgãos oficiais, como em instituições privadas.

A partir de 1930, entrou em cena uma segunda corrente de pensadores, que conviveu com a primeira até a década de 1950 e teve em Gilberto Freire um de seus principais representantes. Esses estudiosos viam na diversidade racial uma força para o País, e não uma fraqueza. Para eles, o ponto fraco do Brasil não era a sua população negra, mas a sua cultura, que não valorizava os seus, nem lhes assegurava melhores condições vida (DÁVILA, 2006, p. 30). Contudo, vale ressaltar que essa análise ancorada na cultura não implicou a completa negação do caráter

irreversível da inferioridade do negro. A obra de Freire, por exemplo, não deixou escapar alguns elementos do pensamento racista prevalecente no início do século, como a caracterização de traços psicológicos inerentes à raça e o reconhecimento dos benefícios do processo de branqueamento da sociedade (JACCOUD, 2008, p. 51). Apesar disso, como frisou Antonio Sérgio Guimarães (2008, p. 180), o valor de Freire não pode ser questionado e suas ideias, junto com a de outros intelectuais da época, deram novo rumo ao debate sobre a questão racial no País, levando ao progressivo desaparecimento do discurso racista e trazendo para o cenário o discurso fundamentado no mito da democracia racial, segundo o qual no Brasil não havia discriminação racial, mas que, aqui, povos de diversas origens étnico-raciais eram tratados de igual modo e conviviam pacífica e harmoniosamente.

Assim, logo após a Segunda Guerra Mundial, a comunidade internacional, preocupada com as atrocidades de um genocídio que em nome das diferenças raciais provocara milhares de mortes, buscou no Brasil, à época conhecido como o país da "democracia racial", respostas para o sucesso da coexistência pacífica entre povos diferentes. Desse modo, a partir de 1950, uma equipe de pesquisadores financiados pela Unesco iniciou um projeto de estudo sobre as relações raciais no Brasil. A expectativa era descobrir um modelo capaz de inspirar países onde as relações entre os diferentes grupos que compunham a população fossem hostis devido às diferenças raciais. Ao contrário do que se esperava, o resultado do projeto revelou as inegáveis assimetrias que separavam os negros dos brancos no País, mostrando que a mobilidade social ascendente do negro era bloqueada pela presença de preconceitos raciais e pela discriminação dali advinda. Esse fato marca o nascimento da terceira corrente de pensamento sobre a questão racial brasileira que reconhece haver vestígios do passado escravista no imaginário e no inconsciente coletivo do povo brasileiro (DAMASCENO, 1997, p. 127; MUNANGA, 2001, p.14). Para os representantes dessa corrente, as relações estabelecidas no interior do País eram ainda pautadas pela lógica de senhores e de escravos.

Nesta, que veio a ser chamada de escola paulista de sociologia, protagonizada por Florestan Fernandes – e outros autores, dentre os quais Octávio Ianni e Fernando Henrique Cardoso –, as relações raciais brasileiras deixaram de ser vistas e analisadas pelas lentes de uma suposta harmonia racial. Ao contrário, tais estudiosos passaram a denunciar como falsa a ideia da democracia racial, que passou a ser referida como um mito. Confrontando os pressupostos culturalistas, argumentavam que a democracia racial nunca existira, nem no passado "quando as

relações senhor e escravo teriam se caracterizado pelo seu aspecto cruel e coisificado", nem no presente, porque "as ideologias raciais tradicionais acabavam sendo traduzidas como um meio de preservação das distâncias sociais entre negros e brancos" (PAIXÃO, 2005, p. 22-3). No entanto, os seguidores do grupo de São Paulo acreditavam, em conformidade com o pensamento econômico vigente à época, que o desenvolvimento do capitalismo era a condição necessária e suficiente para proporcionar a mobilidade social dos negros. Tal visão sugeria que o processo de crescimento do sistema faria desaparecer tanto a descriminação racial como as desigualdades raciais, e que estas últimas eram, portanto, explicadas pela questão social e não pela discriminação racial em si mesma.

Os trabalhos de Carlos Hasenbalg e Nelson do Valle Silva, na década de 1980, representam a passagem para o quarto momento do debate sobre as relações raciais no País. O novo período foi especialmente marcado pelo uso intensivo de indicadores demográficos para fundamentação das pesquisas, bem como por certo ceticismo sobre a capacidade de a sociedade brasileira superar o racismo por si só (PAIXÃO, 2005, p. 23). Os autores terminaram demonstrando que as relações raciais no Brasil contemporâneo não são impregnadas somente pelos vestígios do passado escravista, que permaneceriam no inconsciente coletivo da população e, de certa forma, pesavam negativamente sobre o destino da população negra, como acreditavam o grupo de sociólogos paulistas. Assim, os estudos produzidos nesse último período sugeriam que as desigualdades raciais vigentes eram fruto de comportamentos discriminatórios fundamentados tanto em valores acalentados pelos indivíduos como nos modos de funcionamento das instituições (DÁVILA, 2005, MUNANGA, 2001). Observada sob esse aspecto, a sociedade brasileira contemporânea seria estruturada por dois sistemas dialéticos, as relações de classe e as de raça, uma vez que os indivíduos negros sofreriam discriminação por razões outras que não aquelas explicadas por sua condição social (HENRIQUES, 2001; MUNANGA, 2001).

Assim ao longo dos últimos 130 anos (aproximadamente), a discussão intelectual sobre as relações raciais no Brasil mudou de forma gradativa e contínua, vindo a alterar-se completamente. Passando-se de uma visão em que o negro, juntamente com os indígenas, era tido como uma pecha para o desenvolvimento da nação, à atual, ou seja, de que a sociedade brasileira é altamente racista e excludente e a população negra, alvo de profundas discriminações.

Não podemos deixar de considerar de que a noção, presente no final do século XIX e início do XX, de que o sangue negro era inferior e poderia prejudicar o futuro da nação, não ficou

apenas no plano das ideias e das discussões teóricas. Antes, informou também ações governamentais, levando, em determinado momento, o governo brasileiro a agir em favor do embranquecimento do País. Thomas Skidmore (1976) salienta que ao final da década de 1880 o ideal do branqueamento aglutinou-se de tal modo ao liberalismo político e econômico que os reformadores liberais se juntavam em torno da ideia de que "um país mais branco seria campo mais propício para o liberalismo". O autor ainda argumenta que "o elemento do *laissez-faire*, da ideologia liberal, fornecia [ao governo] uma justificativa para o abandono das massas, que incluíam a maior parte dos não-brancos". Para o autor, a atitude do Estado em relação à imigração dava evidências de que havia "um compromisso engenhoso entre a teoria racista e as realidades da vida social" (SKIDMORE, 1976, p. 154-155).

Ao trazer estas questões, o autor referia-se especialmente aos acontecimentos que marcaram o Brasil no período de formação de um mercado de mão-de-obra livre e assalariada, que sucedeu um sistema de uso intensivo do trabalho escravo. O que Skidmore sugere é que nesse período de transição, que se deu a partir de 1850 ou, mais estritamente, entre os anos de 1871 (ano de publicação da Lei do Ventre Livre) e 1930, o ideal do branqueamento tenha balizado uma série de ações (e não-ações) governamentais. Esta perspectiva é compartilhada por Theodoro (2008a, p. 15), quando pontua que aquele período viu consolidada "a visão, de cunho racista, de que o progresso do país só se daria com o 'branqueamento'". Para este último autor, as medidas e ações governamentais adotadas no período terminaram "por desenhar a exclusão, a desigualdade e a pobreza que se reproduzem no país até os dias atuais".

Desigualdades raciais no mercado de trabalho

O objetivo desta seção é tão somente argumentar que, em nossa sociedade, as desigualdades de oportunidade no mundo do trabalho, que ainda hoje se fazem presentes e prejudicam sobremodo a população negra, não tiveram sua origem, como muitos acreditam, na inabilidade ou falta de capacidade desta última. O preconceito e a discriminação racial que, desde o início, informaram ações governamentais e privadas, ocasionaram o quadro de desigualdades que hoje se verifica em todos os setores da sociedade brasileira. No período de transição do trabalho escravo para o trabalho livre e assalariado (aproximadamente entre os anos de 1850-1930), o Estado deixou de adotar medidas necessárias para garantir ao ex-escravo lugar no nascente mercado de trabalho. Depois, mais particularmente por meio da Província Paulista,

passou a subsidiar a entrada de imigrantes europeus para ocupar tais posições, negando a pretos e mestiços essa oportunidade. Assim, estabeleceu, como frisou Theodoro (2008a. p. 15), a regra "de exclusão, a desigualdade e a pobreza" que desde aqueles dias se reproduzem no País.

Durante algum tempo, propagou-se a ideia de que ao negro não foi garantida posição nos empreendimentos industriais que se formaram no período porque ele não dispunha nem da disciplina nem das qualificações técnicas requeridas (THEODORO, 2005; 2008a). Essa era, por exemplo, a visão de Florestan Fernandes e seus seguidores, que julgavam que, no momento inicial, os negros haviam tido a mesma oportunidade que os brancos, sem que dela pudessem ter se aproveitado em função de "sua incapacidade individual e coletiva", herdada da escravidão (SANTOS, S. A., 1997, p. 55).

Constata-se hoje, no entanto, que muitos dos imigrantes que aqui entraram para ocupar aqueles postos eram praticamente indigentes em seus países de origem (LAMOUNIER, 2008) ou pessoas que também não estavam acostumadas ao ritmo de trabalho nas indústrias e, dessa forma, não se constituíam em quadros mais bem preparados que os negros livres e libertos. De fato, hoje sabemos que a participação do trabalho escravo nos empreendimentos industriais, assim como nos serviços urbanos, foi majoritária pelo menos até 1850. Essa realidade veio a ser alterada na segunda metade do século, quando a mão-de-obra de origem estrangeira, sobretudo portuguesa, ganhou proeminência (THEODORO, 2008a).

Assim, em que pese o fato de na segunda metade do século XIX ainda vigorar no País o trabalho escravo e haver um crescente contingente de mão-de-obra negra e mestiça livre e disponível para o trabalho nos empreendimentos industriais, aquele período assistiu a uma alteração no perfil de ocupação da força de trabalho. Na nova conformação, a mão-de-obra imigrante se fez cada vez mais presente nas grandes fazendas de produção de café, enquanto uma parte crescente da população de escravos, então liberados, se viu forçada a se juntar ao contingente de homens livres e libertos, que, em sua maioria, se dedicavam à economia de subsistência, ou a atividades ligadas ao ramo dos pequenos serviços urbanos. Theodoro (2008a, p. 24) ressalta que "não houve a valorização dos antigos escravos ou mesmo dos livres e libertos com alguma qualificação". Logo, a população negra e mestiça não ascendeu ao trabalho livre, que se constituía como a nova base da economia, mas adentrou maciçamente no setor de subsistência e em atividades mal remuneradas.

Esse quadro piorou com a entrada de um número maior de imigrantes, subsidiados a partir do final dos anos de 1870. De fato, o século XIX viu crescer significativamente o número de imigrantes europeus no País. O Rio de Janeiro, que em 1808 se tornou a capital do Reino Unido de Portugal, Brasil e Algarves, com a vinda da família real, viu o número de portugueses crescer em 24 mil pessoas nos aproximadamente 60 anos seguintes (THEODORO, 2008). Em São Paulo, a discussão sobre vinda de imigrantes já era feita, pelo menos, desde os anos de 1930, quando das primeiras negociações entre governo e grupos privados para as concessões para a construção das estradas de ferro. Há registros de que, entre os anos de 1827 e 1875, ingressaram naquela província 5.800 imigrantes, dos quais 3.100 eram portugueses e 2.700, alemães e suíços (LAMOUNIER, 2008, p. 228). Esses números subiram sobremodo após a política de incentivo do governo à entrada de imigrantes, de maneira que entre 1872 e 1881, entraram 218 mil no País, com destino aos setores mais dinâmicos da economia brasileira (THEODORO, 2008, p. 24). Entre 1889 e 1928, com alguns percalços nos anos de 1902 a 1904, vigorou em São Paulo um programa de imigração subvencionada com o fim de trazer mão-de-obra para a agricultura comercial da Província/Estado (SKIDMORE, 1976, p. 155-7).

Como salientou Lúcio Kowarick (1994), no momento que se seguiu à abolição, pretos e mestiços tenderam a ser absorvido pelo processo produtivo apenas em áreas de economia estagnada, ou seja, em recantos em que a imigração internacional foi pouco numerosa ou, mesmo, nula. Essa mão-de-obra foi utilizada de modo mais relevante nas regiões decadentes do Vale do Paraíba e, no caso de São Paulo, nas áreas que apresentavam pouco dinamismo, como nas do Velho Oeste, em contraposição ao Novo Oeste, pois nestas últimas, o imigrante praticamente extinguiu as possibilidades de emprego para o ex-escravo, deixando "poucas oportunidades para os nacionais, que passaram a realizar tarefas mais árduas e de menor remuneração, como o desbravamento e preparo da terra" (KOWARICK, 1994, p. 87). Neste sentido, Skidmore arguiu que:

> Em vez de buscar mão-de-obra livre entre a força de trabalho migrante doméstico de outras regiões (sobretudo do Nordeste, economicamente decadente), os fazendeiros de café tentaram substituir os escravos, depois de 1870, pelos imigrantes europeus. A única função que viam como apropriada para os brasileiros natos era o trabalho pesado (1976, p. 156).

A situação dos trabalhadores africanos e seus descendentes, a partir de 1888 – se viu sobremodo agravada por outra iniciativa do Estado, que foi a edição da Lei de Terras, em 1850. Theodoro (2008b, p. 80) argumenta que "na prática, [a lei] resgatou o antigo regime das sesmarias e garantiu a posse das terras para os grandes proprietários, alienando-as das mãos de milhões de trabalhadores", ou seja, tirando-as das mãos daqueles que delas dependiam para a subsistência e nelas trabalhavam efetivamente:

> Assim, com a política de abolição-imigração e a Lei de Terras, surgiram os dois problemas fundamentais que, desde então, têm perpassado nossa história: a questão da falta da posse de terra para muitos daqueles que nela trabalham e a questão do excedente estrutural de mão-de-obra, que gera o desemprego, o subemprego e a informalidade. Excluída da terra e das ocupações dinâmicas da economia, a população negra concentrou-se nos segmentos mais pobres, reforçando a associação entre pobreza e cor. Nesse contexto, a naturalização da pobreza se revela como a outra face do preconceito racial, cujas bases mantêm-se profundas no país (p. 80-1).

As questões do acesso precário à terra e ao trabalho formalizado ao longo do processo de formação nacional são tidas não apenas como o fator que deu origem a uma questão social especificamente brasileira – uma vez que esta remonta à inadequada resolução de problemas históricos relacionados ao acesso à terra e ao trabalho assalariado formal, no contexto de expansão de uma economia capitalista crescente – mas também, como aquele que pode ser responsabilizado pela persistência e mesmo a sobrevivência desse fenômeno (CARDOSO JR, 2005; DELGADO, 2005ab).

Hoje, nos estudos das relações raciais no Brasil realizados sob uma perspectiva mais crítica prevalece a noção de que a incapacidade de o elemento nacional (pretos e mestiços) atuar no trabalho industrial não se constituiu, de modo algum, no fator que explicasse a política de imigração subsidiada no País. Diferentemente, entendemos tal política como parte de um projeto político maior, de branqueamento do País (HASENBALG, 1979; THEODORO, 2005; 2008a; IPEA, 2009; SANTOS, S.A., 1997). Projeto que não ficou apenas subscrito ao século XIX, mas adentrou pelo século XX afora.

Jerry Dávilla (2001, p. 47-49) conta, por exemplo, que, em 1938, houve grande burburinho entre os intelectuais, de diversas tendências, reunidos na inauguração da nova sede do Ministério da Educação e Saúde. A razão? Uma estátua denominada "Homem Brasileiro", que o ministro Gustavo Capanema havia encomendado ao escultor Celso Antonio. Ao contrário do que se esperava, o artista havia realizado, em pedra, "a figura de um caboclo, um homem das matas, da raça mestiça", e barrigudo. O ministro, indignado, questionou ao artista a razão pela qual

retratara o "Homem Brasileiro" daquela forma. Celso Antonio retrucou dizendo que era aquilo que ele via quando olhava para o Brasil. Mas, os intelectuais ali presentes resistiram em concordar:

> Os cientistas estavam todos de pleno acordo. Edgard Roquette Pinto[4], diretor no Museu Nacional de Antropologia, desaconselhou a escolha de quaisquer tipos raciais que, em sua opinião, mais cedo ou mais tarde desapareceriam. Em vez disso, a figura deveria ser branca de expressão mediterrânea para apresentar o fenótipo para o qual 'a evolução morfológica dos outros tipos raciais no Brasil' tendia. O jurista Francisco Oliveira Vianna concordou, replicando que a escultura deveria refletir 'não só os tipos brancóides, resultantes da evolução arianizante dos nossos mestiços, como também representantes de todas as raças européias aqui afluentes, sejam os colonos aqui fixados, sejam os descendentes deles'. Juvenil Rocha Braz, professor da Escola de Medicina do Rio de Janeiro (...) concordou que, embora nenhum tipo final houvesse emergido do 'caldeamento das raças', a figura deveria ser branca (DÁVILLA, 2001, p. 49, grifamos).

De fato, como apontam diversos estudos críticos dos últimos trinta anos (SANTOS, H., 2001; THEODORO, 2008), após a declaração de extinção da escravatura, não houve qualquer ação estatal em favor da população negra. As evidências apresentadas apontam que no primeiro momento após a abolição o Estado nada fez em favor do segmento negro porque aguardava o seu desaparecimento, esperança que se estendeu ainda durante muito tempo depois de 1888, como sugere o episódio narrado acima.

Foi certamente a posição que o Estado brasileiro assumiu diante da questão racial – ora deixando de adotar ações que garantissem aos "cidadãos" negros a fruição de seus direitos, ora tomando decisões que direta ou indiretamente os prejudicavam – que desaguou no quadro de desigualdade identificado por Carlos Hasenbalg e Nelson do Valle e Silva no final da década de 1970. O primeiro autor foi quem em sua obra seminal sobre as relações raciais no Brasil, argumentou que a política de incentivo à imigração teve fortes "matizes racistas", uma vez que esposava não apenas o objetivo de curto prazo de solucionar a suposta escassez de mão-de-obra para a agricultura. Para o autor, a imigração europeia adotada pelo governo brasileiro, e executada. Sobretudo, pelo Estado de São Paulo, possuía também um objetivo de longo prazo: o embranquecimento da população brasileira (HASENBALG, 1979, p. 154, 167).

Em 2005, Mário Theodoro publicou em uma coletânea do IPEA um artigo baseado em sua tese de doutorado, sobre a intervenção do Estado no mercado de trabalho informal no Brasil. A tese que o autor defende é de que ao longo da história republicana do País, o Estado nunca

[4] Principal proponente no Brasil da tese antirracista de antropólogo Franz Boas, da Universidade de Columbia, de que não havia raças superiores e inferiores (Dávilla, 2001, p. 50).

adotou políticas sistemáticas para a regulação da relação entre o capital e o trabalho. Ele argumenta que "apesar de alguns esforços, mais ou menos isolados, a ação estatal sobre o mercado de trabalho parece ter estado sempre marcada pela ideia do crescimento econômico como a única política de emprego relevante". Para o autor, o Estado brasileiro assumiu "uma posição de co-responsabilidade no que se refere à manutenção das desigualdades e suas consequências: a pobreza, o desemprego, a informalidade". Desse modo, ele traz para o centro da questão o próprio *modus operandi* do Estado, a sua forma de fazer regulação (THEODORO, 2005, p. 221). A esse respeito, José Celso Cardoso Júnior, argumenta em texto publicado na mesma coletânea que a regulamentação do mercado de trabalho feita pelo Estado brasileiro tenha, na verdade, "estimulado a segmentação – sancionando a heterogeneidade estrutural– entre mundos urbano e rural, bem como dentro do mundo urbano (homens x mulheres; brancos x não-brancos; jovens x idosos etc.)". Para o autor, o Estado sempre mediou as relações capital-trabalho de modo parcial e discriminatório. Ele salienta que a ação legisladora do Estado sancionou a existência de "diversos mercados de trabalho segmentados no País, cada qual operando segundo graus variados de institucionalização/regulamentação para as relações de trabalho, com determinantes também diferentes para a composição final da ocupação e das respectivas remunerações" (CARDOSO JR., 2005, p. 128).

Preocupado com o crescimento das relações informais no mercado de trabalho – por conta dos diversos problemas que o tema encerra e também porque no País esse é um mal que atinge com mais severidade a população negra –, Theodoro considera que, no Brasil, o Estado deve se reposicionar diante do problema. E esse reposicionamento não pode ocorrer sem que antes se considere "a questão da redefinição da inserção internacional das economias subdesenvolvidas em face do processo de globalização e de mundialização da produção". Nesse sentido, o autor argumenta que seja "necessário destacar o papel cada vez mais importante das novas tecnologias, permitindo taxas de crescimento da produção sem aumento correspondente do emprego", que se mostra como um sério problema para os países que possuem taxas elevadas de crescimento da força de trabalho, como é o caso do Brasil. Como ressaltou Theodoro, diante dessa realidade "engendra-se uma perspectiva real de aumento das atividades informais assim como das taxas de desemprego. Dessa forma, a necessidade de uma ação estatal efetiva para enfrentar (e reverter) esses problemas parece ser cada vez mais premente" (THEODORO, 2005, p. 121).

Não são recentes as discussões sobre as desigualdades raciais no mercado de trabalho e da necessidade de intervenção estatal para a superação do problema. Sales Augusto dos Santos (2010) trouxe alguns exemplos de como se dava essa discussão durante a década de 1960. Uma delas é bem ilustrativa porque aponta, como o fez Theodoro, para a necessidade de urgente intervenção estatal. O autor relata, a partir de notícia publicada no dia 05 de novembro de 1968 no Jornal do Brasil, que após discussões entre técnicos do Ministério do Trabalho e do Tribunal Superior do Trabalho sobre discriminação e desigualdade raciais no mercado de trabalho um técnico ministerial sugeriu que:

> Depois de uma pesquisa para estabelecer a percentagem da mão-de-obra negra no mercado de trabalho, e destacados os ramos mais procurados por essa população, deveríamos partir para uma lei que regulasse o assunto (...). Essa lei poderia estabelecer, por exemplo, que certas empresas seriam obrigadas a manter em seus quadros 20% de empregados de cor, algumas 15% e outras 10%, conforme o ramo de suas atividades e respectivo percentual de demanda (Jornal do Brasil, 05.11.68 apud SANTOS, S.A., 2010, p. 86).

Considerando que até hoje nada foi feito a esse respeito, desnecessário dizer que a notícia não tenha agradado à elite da sociedade brasileira, segundo narram SANTOS, S.A. (2010) e Guimarães (1999). Ao tomar ciência da proposta do técnico do Ministério do Trabalho, Rachel de Queiroz, famosa escritora cearense, escreveu uma carta ao então ministro da Justiça, Jarbas Passarinho, em que manifestava sua preocupação quanto ao reconhecimento oficial pelo Estado brasileiro da discriminação racial contra os negros no Brasil (GUIMARÃES, 1999, p. 183; SANTOS, S.A., 2010, p. 86-7), como destacou a escritora:

> Pois na verdade o que não se pode, Sr. Ministro, é pactuar com o crime, discutir com a discriminação, reconhecer a existência da discriminação. (...) E eu digo mais: <u>é preferível que continue a haver discriminação encoberta e ilegal, mesmo em larga escala, do que vê-la reconhecida oficialmente pelo governo</u> – já que qualquer regulamentação importaria num reconhecimento (QUEIROZ APUD GUIMARÃES, 1999, p. 183, grifamos).

Como temos visto, o governo, de fato, nunca reconheceu essa ilegalidade, nada fazendo para corrigi-la. Assim, no momento em que o País viu seu modelo de crescimento econômico entrar em crise, a partir do último quartel do século passado, ao que parece, presenciou também, junto com o agravamento geral das desigualdades, um acirramento das desigualdades raciais no mercado trabalho, como sugerem Sales Augusto dos Santos e Nelson Olokofá da Silva (2005). Em artigo publicado em 2005, os autores compararam dados da

Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios relativos aos anos de 1987 a 1990, que foram parcialmente reproduzidos na Tabela 1.1[5], abaixo. Os dados revelam que até o início da década de 1990, o mercado de trabalho brasileiro era tão sexista como racista. Isso porque quando se comparava os rendimentos das mulheres brancas e negras com os dos homens brancos e negros, as mulheres sempre ficavam com a menor parcela. Não que não existisse, como demonstra a Tabela 1.1 uma enorme diferença entre os rendimentos dos homens brancos e os rendimentos dos homens negros, bem como entre aqueles das mulheres negras e brancas.

Durante os anos 1990 – momento de 'gestação' de uma nova estratégia de crescimento para o País, pelo menos no mundo do trabalho – o racismo superará o sexismo, que continuará existindo, mas em escala menor para as mulheres brancas e em nível abissal para as mulheres negras, que sofreram 'na pele', pelo fato de serem negras. Em termos de rendimento do trabalho, a partir daquela década, os valores percebidos pelas mulheres brancas se aproximaram dos recebidos pelos homens de sua mesma etnia (mas ainda há muita diferença), e os dois juntos passam a auferir maiores rendimentos que homens e mulheres negras, tendo estas últimas recebido, no ano de 1998, na região metropolitana de Salvador, apenas 28% do valor auferido pelos homens brancos. A tabela 1.2, abaixo reproduzida, traz dados levantados em pesquisa realizada pelo Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos (Dieese) em parceria com a Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (Seade) de São Paulo, revelando a nova conformação do mercado de trabalho, para a maioria das grandes cidades do Brasil, no que diz respeito a rendimentos auferidos por homens e mulheres de acordo com o seu pertencimento étnico-racial.

Essa mudança de configuração de ganhos no mercado de trabalho não se deve apenas à piora dos indicadores macroeconômicos e a um consequente acirramento do racismo, mas também a dois outros importantes fatores. Primeiro, a uma maior permeabilidade da sociedade brasileira às demandas por paridade e igualdade de oportunidade levadas a efeito pelos movimentos de mulheres, dos anos de 1970 em diante. Depois, porque a partir de 1979, as mulheres brancas passaram a ter, em média, mais anos de escolaridade que os homens brancos, tornando-se o grupo mais qualificado no mercado de trabalho, o que certamente contribuiu para a elevação de seus rendimentos (MATOS; MACHADO, 2006). Mas esses fatores também se

[5] No original, a tabela traz os valores nominais e reais (em setembro de 1990) para cada ano, reproduzimos apenas, a parte relativa aos valores reais naquela data.

prestam para confirmar os efeitos da discriminação racial no mercado de trabalho, uma vez que não foram apenas as mulheres brancas que se mobilizaram em favor de tratamento isonômico no trabalho, os negros também o faziam, e bem antes delas, mas nem por isso foram ouvidos.

Tabela 1.1 – Rendimentos mensais reais[6] de brasileiros de 10 anos ou mais por cor da pele e sexo, 1987-1990.

	Ano			
Cor e sexo	1987	1988	1989	1990
Total	16.662	16.390	19.572	15.978
Homem	25.971	30.643	25.533	24.156
Mulher	7.835	7.763	9.160	8.238
Brancos	21.350	21.286	25.569	20.782
Homem	33.605	33.522	40.626	31.831
Mulher	9.964	9.993	11.796	10.604
Pretos	9.361	9.829	10.544	9.076
Homem	13.851	14.869	15.585	12.803
Mulher	4.997	5.086	5.634	5.409
Pardos	9.951	9.509	11.203	9.428
Homem	15.397	14.660	17.265	14.140
Mulher	4.644	4.486	5.272	4.803

Fonte: SANTOS, S.A.; SILVA, 2005, p. 18.
Nota: Dados trabalhados pela autora.

Tabela 1.2 – Rendimento médio mensal por raça e sexo em 1998 (em %)

Sexo	Grupo racial	São Paulo	Porto Alegre	Salvador
Homem	Não-negros	100	100	100
Mulher	Não-negras	63	70	62
Homem	Negros	51	66	47
Mulher	Negras	32	47	28

Fonte: SANTOS, H., 2001, p. 97.

[6] Valores ajustados para setembro de 1990.

Para finalizar esta seção, apresentamos os resultados de um balanço, realizado pelo Laboratório de Análises Econômicas, Históricas, Sociais e Estatísticas das Relações Raciais (Laeser-UFRJ), que buscou avaliar a evolução das assimetrias de raça/cor no mercado de trabalho metropolitano brasileiro para o período de 2003 a 2010, intervalo em que os indicadores macroeconômicos apresentaram melhoria quando comparados com o período anterior. Os dados apresentados revelam que houve sensível redução das diferenças dos rendimentos de negros e brancos naqueles oitos anos. A redução da desigualdade se deu porque os aumentos nos rendimentos de homens e mulheres negras foram superiores aos aumentos nos rendimentos de mulheres e homens brancos. A Tabela 1.3, abaixo, apresenta esses números de modo consolidado.

Tabela 1.3 – Variação no rendimento médio do trabalho principal habitualmente recebido pela PEA residente nas seis maiores Regiões metropolitanas, Brasil, dez. 2002 – dez. 2010.

Grupos	**Rendimentos e variação** Em valores de dezembro de 2010 (INPC)			**Assimetrias (em %)**							
				2002				2010			
	2002 (em R$)	**Variação (em %)**	**2010 (em R$)**	PEA Negra	Mulher branca	Homem negro	Mulher negra	PEA Negra	Mulher branca	Homem negro	Mulher negra
PEA Metropolitana (PEA-M)	1.365,47	11	1.515,13								
PEA-M Branca	1.748,58	9,2	1.910,24	113,0				83,1			
Homens	2.002,71	12,7	2.216,59		41	113,1	206		42,83	86,9	156,2
Mulheres	1.412,11	9,9	1.551,87			50,1	115,6			30,9	79,4
PEA-M Negra	820,79	27,1	1.043,17								
Homens	939,73	26,2	1.185,66				43,6				37,1
Mulheres	654,96	32,21	865,03								

Fonte: PAIXÃO, 2012, p. 174-175.
Nota: Dados tabulados pela autora.

Como retratado na Tabela 1.3, houve, no período, evidente redução nas desigualdades dos rendimentos auferidos pelos grupos dos brancos e dos negros. Em dezembro de 2002 a diferença entre os rendimentos da população economicamente ativa branca (PEA-M branca) e os da população economicamente ativa negra (PEA-M negra) era de 113%, oito anos depois, essa

diferença caiu pra 83,1%. A redução pode também ser verificada quando se compara o rendimento dos homens brancos e o das mulheres brancas com o dos homens negros e o das mulheres negras, assim como entre os rendimentos dos homens negros e o das mulheres negras. Devemos observar, no entanto, que, apesar da redução, a desigualdade é ainda muito grande, chegando, num caso extremo, os homens brancos a auferirem mais de duas vezes o que recebem as mulheres negras. Isso, apesar de a variação do recebimento destas últimas no período (32,21%) ter se mostrado, de longe, a maior entre a de todos os outros grupos, como percebemos ao observar a coluna intitulada "variação".

O balanço do Laeser-UFRJ também demonstrou que no período houve diversas outras alterações no perfil do mercado de trabalho brasileiro, como a redução do desemprego e da taxa de informalidade, o que pode ser visto como algo positivo para o grupo dos negros, uma vez que estes sempre estiveram mais vulneráveis àqueles acontecimentos. Alterações no perfil de grupos de trabalhadores por setores da economia também se fizeram presentes, sempre com variações positivas favoráveis aos grupos dos negros. Tais alterações no perfil do mercado de trabalho levaram Marcelo Paixão, coordenador do Laeser, a sugerir, não sem algumas ressalvas, que o período tenha assistido a um crescimento pró-afrodescendente (PAIXÃO, 2012).

Apesar disso, Paixão (2012, p. 193) argumenta que mesmo com todos esses avanços, há ainda muita diferença na inserção dos grupos de raça/cor no mercado de trabalho brasileiro, e salienta que, mesmo neste novo cenário, os brancos ainda são mais bem representados em setores como administração pública (60,7%), intermediação financeira (60,3%) e indústria (55,8%), enquanto os negros seguem sobrerrepresentados nos ramos da construção civil (59,7%) e serviços domésticos (62%). Para o autor, as mudanças positivas ocorridas no período analisado deram-se em função de questões de natureza macroeconômicas (como ritmo e forma específica de crescimento da economia, controle da inflação etc.), embora argumente que os resultados do balanço sugerem que:

> a constituição de um modelo de crescimento pró-afrodescendente apenas seria alcançado numa combinação virtuosa entre o incremente qualitativo no modo de inserção da economia brasileira na divisão internacional do trabalho, um modelo de crescimento distributivo do ponto de vista social e a ativa implementação de medidas de ação afirmativa que permitisse progressivas melhorias na forma de inserção dos pretos & pardos de ambos os sexos no mercado de trabalho brasileiro (PAIXÃO, 2012, p. 193).

Características da discriminação racial no Brasil

A discriminação pode ser direta ou indireta, sendo a indireta a que mais ocorre no País. No Brasil, nunca fomos afeitos a formas declaradas de discriminação ou a conflitos abertos em função das diferenças raciais, como os que ocorriam, por exemplo, nos Estados Unidos até a década de 1960. "No Brasil", como disse Helio Santos (2001, p. 23), "os preconceitos são camuflados e têm mil caras, cada uma delas com um disfarce diferente". Aqui também nunca foram publicadas leis estabelecendo tratamento diferenciado em função de raça ou cor dos indivíduos, como ocorreu naquele país. Às atitudes abertas de discriminação convencionou-se chamar discriminação direta. A discriminação direta é o resultado de atos concretos "de segregação, ofensa ou violência que explicitamente são fundadas em características adscritas a componentes de grupos, como a raça, o sexo, a idade ou a origem nacional ou étnica" (VARELLA, 2010, p. 22). Tais atitudes podem ocorrer nas relações entre os indivíduos, independentemente da existência de uma norma escrita que as referende; ou em nível coletivo, por meio de normas e disposições gerais que estabeleçam, expressamente, critérios discriminatórios, que levam à segregação entre grupos sociais distintos. Foi este o caso, por exemplo, do *apartheid*, regime de segregação racial que vigorou oficialmente durante quase 50 anos, na África do Sul. A discriminação racial direta é facilmente identificada, uma vez que a pessoa ou grupo de pessoas que a sofre ou sofreu pode com facilidade identificar a pessoa ou ato violador de seu direito.

Já a discriminação indireta não é tão facilmente identificada; nem pelas pessoas que a efetivam, nem por aquelas que a sofrem. Como salientou Joaquim Barbosa Gomes (2001, p. 23) a discriminação indireta "redunda em uma desigualdade não oriunda de atos concretos ou de manifestação expressa de discriminação por parte de quem quer que seja, mas de práticas administrativas, empresariais ou de políticas públicas aparentemente neutras, porém dotadas de grande potencial discriminatório", uma vez que produzem efeitos desproporcionais e injustos em prejuízo de grupos sociais determinados. Ou seja, trata-se da discriminação que não se caracteriza por um ou mais atos concretos ou manifestações explicitas de preconceito ou violência por parte do autor ou autores de tais atos, mas sim pelos resultados ou efeitos destrutivos ou modificadores da igualdade de oportunidades que certas práticas acarretam.

Vimos a discriminação indireta operando, por exemplo, no momento de formação do mercado de trabalho livre no País, descrito anteriormente. Não houve lei formal que excluísse os

africanos e seus descendentes das oportunidades de trabalho que se abriam nos empreendimentos industriais nascentes. Também não houve espancamentos generalizados dos afrodescendentes a cada vez que tentassem se apresentar àqueles postos de trabalho. Informados por uma ideologia racista ou preconceitos raciais, os empreendedores simplesmente dispensaram a mão-de-obra negra em favor dos imigrantes. Do mesmo modo, os governos, informados pelo mesmo racismo, não normatizaram formas de inserção dos ex-escravos e afrodescendentes livres e libertos no mercado de trabalho, nem nada decidiram formal e diretamente quanto a seus destinos.

Como veremos com detalhes no quarto capítulo desta tese, esse mesmo fenômeno ocorre atualmente no mercado de trabalho. O discurso é de que os negros, de ambos os sexos, não são contratados porque não apresentam as qualificações necessárias para ocupar as posições disponíveis. Mas o que de fato se verifica no interior das organizações são atitudes fundamentadas, se não naquela velha ideologia racial que informou as ações das elites no final do século XIX e início do XX, em preconceitos e visões estereotipadas acerca da coletividade dos negros.

No Brasil, além de a discriminação racial - que pode ser vista, junto com as desigualdades raciais, como um efeito do racismo e do preconceito racial (SANTOS, H., 1998; JACCOUD; BEGHIN, 2002; VAREALLA, 2009) - se manifestar de modo difuso, existe também uma grande dificuldade ou resistência em se tratar de questões concernentes às relações raciais, dificuldade que é generalizada para toda a sociedade. E que se agrava nos espaços de excelência do País.

Na academia, essa resistência tem cedido à determinação de estudiosos que passaram a se dedicar ao tema nas últimas décadas do século passado e, mais especialmente com o aumento de estudos produzidos por negros intelectuais, para usar a expressão de Sales Augusto dos Santos (2007). Desde 1995, e com mais forças, a partir de 2003, o governo também começou a voltar sua atenção para o tema. Do mesmo modo, houve nas últimas décadas uma maior politização dos debates sobre a questão racial travados no espaço público do País. Isso não significa dizer, no entanto, que o tabu tenha sido vencido, como também não significa que a maioria das pessoas esteja preparada para discutir a questão e agir em favor de sua superação, o que provavelmente apenas ocorrerá quando houver reconhecimento generalizado de que o *modus operandis* da sociedade brasileira gera e reproduz a discriminação racial.

Para Helio Santos (2001, p. 26), há uma "invisibilidade da questão racial" no País. O autor ressalta que o negro, não é tido como "uma entidade importante da vida nacional" e se, por

um lado, está relativamente ausente dos meios de comunicação em geral, por outro, quando aparece, é inadequadamente representado nos filmes, nas novelas, nos comerciais e demais programas da televisão. Da mesma forma, esse grupo social, que hoje sabemos que representa mais de 50% da população brasileira, não é considerado nos estudos que tratam de miséria, desemprego, déficit habitacional, entre outros, conquanto esteja sobrerrepresentado em todas essas searas. Isso porque, no País, a ausência do negro é "fato que não se nota, não se discute, nem se deseja notar ou discutir" (SANTOS, H., 2001, p. 27). Essa "invisibilidade da questão racial" se constitui no grande problema para o combate ao racismo, uma vez que este último termina sendo "reiteradamente negado e confundido com formas de discriminação de classe" (GUIMARÃES, 2005, p. 226).

Políticas de combate às desigualdades raciais

A percepção de que a histórica e tamanha desigualdade racial brasileira não poderá ser superada na ausência de políticas públicas focadas na população negra levou os movimentos sociais negros, a partir de 1995, a exigirem do Estado políticas públicas para a promoção da igualdade racial. O argumento é que, apesar de as políticas universais contribuírem para a redução das desigualdades – como ocorreu, por exemplo, no período de 2003 a 2010 –, elas não são suficientes para combater o alto nível de desigualdades sociais observado entre os negros e brancos (JACCOUD; BEGHIN, 2002; THEODORO, 2008). Ao defender essa ideia, Helio Santos (1997, p. 31), argumentou que, diferentemente do que sugere o universalismo, não é "possível tratar pessoas fundamentalmente diferentes da mesma maneira", embora esta seja a justificativa moral que ainda hoje prevalece entre os estudiosos e outros defensores das políticas de enfrentamento ao racismo, ao preconceito e à discriminação racial.

Na literatura analisada, as políticas de combate às desigualdades raciais recebem diversas titulações: política de igualdade racial; políticas de promoção da igualdade racial; políticas de enfrentamento ao racismo e ao preconceito, dentre outros. No entanto, é consenso entre os especialistas que as ações, programas e políticas que visarem ao combate do racismo, preconceito e da discriminação racial podem ser de, pelo menos, três naturezas: (*i*) ações afirmativas; (*ii*) ações repressivas, (*iii*) ações valorizativas, e devem ser implementadas não de modo isolado, mas em conjunto com uma série de políticas universalistas que visem ao crescimento com distribuição

de renda, proteção social, educação, saneamento e saúde (JACCOUD; BEGHIN, 2002; AS SANTOS, 2010; THEODORO, 2008).

Luciana Jaccoud e Nathalie Beghin (2002, p. 55) fizeram preciosa distinção entre cada um dos três tipos de ação citados anteriormente, sendo este o entendimento que prevalece entre os estudiosos. Para as autoras, as ações afirmativas e as políticas repressivas podem ser entendidas como aquelas que visam corrigir comportamentos e condutas. Neste entender, as políticas repressivas têm o objetivo de combater atos de discriminação direta e são efetivadas por meio da utilização da legislação criminal existente. Já as ações afirmativas, se destinam a combater a discriminação indireta, como aquela que, geralmente, se dá nas relações de trabalho, das quais tratamos na seção anterior.

Assim, as ações afirmativas destinam-se a combater não o ato discriminatório, mas os efeitos da discriminação indireta – uma vez que esta não pode ser facilmente punida pelos mecanismos legais existentes, com as exigências de prova que lhe são características –, ou seja, as ações afirmativas se orientam ao combate do "processo de alijamento de grupos raciais dos espaços valorizados da vida social" (JACCOUD; BEGHIN, 2002, p. 55). As políticas de ações afirmativas são, como disseram as mencionadas autoras, "medidas que buscam garantir a oportunidade de acesso dos grupos discriminados, ampliando sua participação em diferentes setores da vida econômica, política, institucional, cultural e social" e implicam dispensar "tratamento diferenciado e favorável com vistas a reverter um quadro histórico de discriminação e exclusão" (JACCOUD; BEGHIN, 2002, p. p. 56). Elas se caracterizam, segundo o entendimento corrente, por serem medidas temporárias, focalizadas nos negros - no caso aqui analisado - e por serem passivas de aplicação tanto por parte do Estado como da iniciativa privada (GOMES, J.B., 2001; JACCOUD; BEGHIN, 2002).

As ações valorizativas, por sua vez, são aquelas cuja meta seja combater estereótipos negativos, historicamente construídos e consolidados e têm como objetivo reconhecer e valorizar a pluralidade étnica que caracteriza a sociedade brasileira, além de valorizar a comunidade negra, ao destacar não apenas o seu papel histórico, mas também sua contribuição contemporânea à construção nacional. Por essa razão, as autoras ressaltam que "as políticas e as ações valorizativas possuem caráter permanente e não focalizado", tendo o objetivo de atingir também a população em geral, permitindo-lhe identificar-se em sua diversidade étnica e cultural (JACCOUD; BEGHIN, 2002, p. 56).

O Programa da Promoção da Igualdade de Oportunidade para Todos representou a primeira tentativa de intervenção de um ente de ação pública no sentido de levar organizações privadas no País a implantar ações afirmativas para combater os efeitos da discriminação indireta no mundo do trabalho. E aqui reside, no nosso entender, o seu grande valor.

1.2. *Estrutura do documento*

Além desta introdução, esta tese possui mais sete capítulos. O segundo capítulo descreve os marcos metodológicos da pesquisa, destacando os caminhos percorridos desde o momento inicial até a definição do seu problema e, a partir dali, até o momento "final". Deixamos a palavra final entre aspas porque – como o estudo teve por unidade de análise uma política pública que ainda tem produzido frutos e poderá se desdobrar em outras ações –, consideramos este um trabalho não de todo acabado. Devemos salientar que o segundo capítulo foi estruturado de modo a evidenciar a perspectiva epistemológica que orientou o estudo, trazendo informações sobre as estratégias e técnicas de pesquisa utilizadas para a sua condução.

O Programa de Promoção da Igualdade de Oportunidade para Todos é introduzido no terceiro capítulo, parte em que tratamos dos fatores que favoreceram sua concepção. Nesse capítulo, grande atenção é dada à trajetória do Movimento Negro, a partir de 1979 até novembro de 2003, mês em que o Instituto de Advocacia Racial e Ambiental, juntamente com a Federação Nacional de Advogados, apresentou representações às 28 unidades do Ministério Público do Trabalho, denunciando as desigualdades raciais no mercado de trabalho. Em seguida oferecemos um panorama do formato do Programa, conforme concebido. O capítulo é encerrado ao apresentar o sistema Ministério Público no Brasil, o lugar do MPT em tal sistema, e a evolução histórica do Ministério Público, ressaltando o importante papel que esta instituição ocupa no País no período pós Constituição Federal de 1988.

O quarto capítulo trata da primeira etapa da implantação do Programa. Busca reconstituir como se deu a intervenção do MPT nas empresas em cada fase da implementação. Além disso, evidencia os argumentos mobilizados para levá-las a assinar o Termo de Compromisso de Ajustamento de Conduta (TAC), diante do qual se comprometeriam em implantar ações afirmativas que favorecessem a admissão de pessoas negras e daquelas com mais de quarenta

anos, uma vez que, ao final dos procedimentos investigatórios, o grupo emergiu como vulnerável nos processos de contratação adotados pelos bancos investigados. Trata em seguida das ações civis públicas impetradas, pelo MPT, contra as organizações bancárias e dos argumentos mobilizados para convencimentos dos magistrados. O capítulo é encerrado ao apresentar a reação das bancas de defesa das organizações bancárias ante as acusações do MPT, bem como a do Judiciário Trabalhista e suas resistências à ação afirmativa em favor dos negros, demonstrando os argumentos mobilizados para tal. Os capítulos terceiro e quarto podem ser vistos como um relatório da primeira etapa da pesquisa, como definido no capítulo metodológico.

No capítulo quinto, apresentamos acontecimentos que, a nosso ver, contribuíram de modo significativo para que se desse início ao que nesta tese chamamos de segunda fase de implantação do PPIOT, que consistiu na adoção, pelas empresas, de práticas que favorecessem a admissão de profissionais negros. O capítulo traz também informações acerca do Programa Febraban de Valorização da Diversidade, implantado pela instituição em função do PPIOT. Em seguida, há uma análise da relação que as organizações bancárias mantiveram/mantêm com a Faculdade Zumbi dos Palmares, inclusive com evidências quantitativas sobre a intensificação da procura por estagiários/profissionais negros junto àquela organização em determinado momento da intervenção do MPT. O capítulo é finalizado relatando como se deu a implantação do programa de diversidade racial em um banco específico, assim como a percepção de profissionais negros sobre a sustentabilidade desses programas. O capítulo trará informações que possibilitarão responder as duas primeiras perguntas de pesquisa e evidências que, somadas àquelas dos dois capítulos seguintes, ajudarão a responder a terceira e a quarta perguntas de pesquisa.

Dado que em resposta ao PPIOT, a Febraban desenvolveu um programa de valorização da diversidade, o capítulo sexto traz uma revisão da literatura nacional sobre a gestão da diversidade. O objetivo foi examinar o sentido que pesquisadores e gestores no País atribuem à gestão da diversidade. Esta informação contribuirá para responder a terceira e quarta perguntas de pesquisa desta tese. O capítulo não termina ali, trazendo também uma revisão da literatura estrangeira sobre o tema, com o objetivo de analisar o que tem sido produzido no exterior sobre a gestão da diversidade, para que possamos contribuir com a literatura acadêmica produzida no País sobre o tema.

A revisão da literatura estrangeira sobre a gestão da diversidade demonstrará que a problemática da desigualdade e da discriminação em contextos de trabalho se faz muito presente

naqueles estudos e que as reflexões neles introduzidas permitem um rico diálogo com a experiência brasileira. Temas como o papel do Estado e dos gestores de recursos humanos nos processos de implantação de programas de ação afirmativa ou gestão da diversidade podem trazer muitos *insights* para a formatação de políticas que visem à promoção da igualdade racial no mercado de trabalho brasileiro e, por conseguinte, no próprio País. Uma vez que o objetivo primeiro do PPIOT foi a superação das desigualdades no mercado de trabalho, introduzimos no sétimo capítulo uma discussão sobre a teoria de desigualdade categórica durável do sociólogo Charles Tilly. Ao tratar dos mecanismos organizacionais pelos quais operam as desigualdades categóricas duráveis, esta teoria nos permitirá apontar possíveis respostas para as duas últimas perguntas desta pesquisa, que questionam a sustentabilidade do Programa Febraban de Valorização da Diversidade e sua capacidade de reduzir desigualdades raciais mercado de trabalho. Ao apresentar a teoria de Tilly, exemplificaremos seus conceitos mais complexos com fragmentos das evidências apresentadas nos capítulos anteriores, o que nos encaminhará para a conclusão desta tese, apresentada no oitavo capítulo.

II. Metodologia e Desenho da Pesquisa

O campo-tema não é um aquário que olhamos do outro lado do vidro, é algo do qual fazemos parte desde o primeiro momento em que dissemos, estou trabalhando com...' A investigação em ação, portanto, se refere à ação da investigação; sua localização como parte do campo tema (...). Estamos no campo-tema porque disciplinarmente achamos que podemos ser úteis e é sempre bom lembrar que, ao contrário da posição confortável da separação de problema e solução na famosa frase atribuída ao Lenin, se somos parte da solução, provavelmente somos também parte do problema (PETER SPINK, 2003, p. 36-7).

2.1 A Pesquisa e seu problema

No que se refere à questão racial, tema de interesse desta tese, o Programa de Promoção da Igualdade de Oportunidade para Todos (PPIOT) visou superar a histórica desigualdade racial no mercado de trabalho, ao combater a discriminação racial indireta. O objetivo foi levar as organizações a adotar ações afirmativas em favor dos negros, de ambos os sexos, por meio da celebração de um Termo de Compromisso de Ajustamento de Conduta (TAC), no qual elas se comprometeriam a adotar ações para o desfazimento do quadro de desigualdades. Caso a empresas se negassem a assinar o TAC, o Ministério Público recorreria ao Judiciário, com vistas a levá-las a assumir tal compromisso.

Como o Programa havia sido lançado em abril de 2005 e só iniciamos efetivamente a pesquisa no primeiro semestre de 2009, fizemos uma busca na literatura sobre políticas de igualdade racial do que já havia sido publicado sobre o assunto. Por se tratar de um tema relevante, acreditávamos que seria fácil encontrar informação sobre o PPIOT, mas não foi o que ocorreu. Para nossa surpresa, nesse primeiro momento, não encontramos estudos sistematizados sobre o Programa. Apesar de o período pós-2001 ter testemunhado um significativo aumento da produção acadêmica sobre políticas de igualdade racial, e mais especialmente sobre as políticas de ação afirmativa, essa literatura era silente no que dizia respeito ao PPIOT. Pelo que tomamos conhecimento, a tese de doutorado de Santiago Falluh Varella, produzida no departamento de Sociologia da Universidade de Brasília e defendida no final de 2009 foi o primeiro trabalho a centrar na análise do Programa. A tese de Pedro Jaime Coelho Júnior, produzida no Programa de Pós-graduação em Antropologia Social da Universidade de São Paulo, apesar de não ter no PPIOT o tema central da análise, como veremos em detalhes ainda neste capítulo, traz informações valiosas sobre os primeiros efeitos do Programa, e foi defendida no final de 2011.

Em agosto de 2008, Eliane Maria dos Santos, apresentou, no Seminário Internacional Fazendo Gênero, promovido pela Universidade Federal de Santa Catarina, um artigo sobre a diversidade no setor bancário. No artigo, a autora mencionava o PPIOT, afirmando que a Febraban "chegou a assinar um pacto" (p. 4), mas não trazia informações muito acuradas sobre ele.

As poucas notícias mais sistematizadas vinham de duas fontes: (*i*) do boletim "Políticas sociais: acompanhamento e análise", publicado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), que trouxe, nas edições de números 11 (2005), 12 (2006), 13 (2007, especial) e 14 (2007), informações valiosas a respeito do PPIOT, porém de modo por demais sintetizado, uma vez que como sugere o seu título a obra não se presta a dar informações muito detalhadas a respeito de uma política específica, mas pretende oferecer uma visão geral daquelas consideradas as mais importantes em determinado ano ou período; e (*ii*) do relatório de um seminário promovido pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), em abril 2005, sobre a igualdade racial no mercado de trabalho. No volume segundo da coletânea, intitulada "Igualdade racial: principais resultados", havia um artigo do então vice-procurador geral do trabalho, Otavio Brito Lopes (2006), mentor do Programa.

No artigo do seminário da OIT, Lopes trazia informações sobre as características do Ministério Público no Brasil e considerações sobre as atribuições do Ministério Público do Trabalho, ao que parece com o objetivo de explicar a razão de o MPT, e não um órgão do Poder Executivo ou o Legislativo, estar por traz do PPIOT. O artigo também justificava a atuação do MPT na criação da política, salientando que, em 2003, a sociedade civil havia apresentado denúncias ao órgão sobre as desigualdades no mercado de trabalho. Porém, como o seminário ocorreu na mesma semana em que o PPIOT foi lançado, no que se refere ao Programa em si e à sua implementação, o artigo não ia além do que já estava registrado no Projeto.

Já os comentários das quatro edições do boletim Políticas Sociais do IPEA trouxeram notícias valiosas, mesmo que bem resumidas, de cada fase de implementação do PPIOT, até o momento de suas edições, ou seja, até ano de 2007. O boletim de 2008, não tratou do Programa e o de 2009, por ser uma edição especial (em comemoração aos vinte anos da Constituição Federal), ainda não havia sido publicado no momento em que fizemos a revisão da literatura. De todo o modo, quando de sua publicação, verificamos que o conteúdo pouco acrescentava ao que já havia sido divulgado nas edições anteriores.

Assim, pelos boletins do IPEA tomamos conhecimento de que ainda em 2005 as empresas haviam se negado a assinar o TAC e que o Ministério Público do Trabalho havia recorrido ao Judiciário na tentativa de obter decisões judiciais que as obrigassem a adotar ações afirmativas, objetivo último do Programa. Soubemos também que em primeira instância o Judiciário havia decidido de modo desfavorável ao MPT e que este havia recorrido à segunda instância. Essa informação trazia certo desconforto acerca da viabilidade do Programa, pois se os juízos de primeiro grau haviam se posicionado contrários à sua execução, o que garantiria que os do segundo grau decidiriam de modo diverso? Os boletins de 2007, porém, não trouxeram esse ponto para a discussão, apenas mencionaram que o fato de os processos terem subido para a segunda instância implicaria uma dilação do prazo em que o PPIOT pudesse fazer surtir seus primeiros resultados, que seria a alteração de práticas de admissão, ascensão profissional e renumeração pelas organizações.

Ocorre, porém, que naquele primeiro semestre de 2009, estávamos também na Faculdade Zumbi dos Palmares, conversando com seus alunos e gestores, observando o que acontecia ao redor e também, porque não podemos optar, ouvindo as conversas dos alunos entre si, os comentários sobre as oportunidades de estágio/emprego e coisas do gênero. E o que víamos lá não correspondia ao que líamos nos textos. De fato, o que víamos era uma movimentação intensa dos grandes bancos recrutando alunos da Faculdade para estágio. Mais que isso, na Faculdade era sabido que grande parte dos estagiários estava sendo efetivada naquelas organizações. A comparação do que era lido nos textos com o que víamos na Faculdade fez brotar uma das primeiras inquietações: por que os bancos estão se movimentando para contratar estagiários e profissionais negros, se eles não assinaram o TAC e o Judiciário se mostrou desfavorável ao MPT? Eles não estavam obrigados a alterar suas práticas de gestão de pessoas, mas, pelo menos para as suas agências na cidade de São Paulo, estavam adotando novas rotinas para o recrutamento e seleção, com o objetivo de contratar profissionais negros. Por quê?

Em junho de 2009, conversamos com o presidente da Faculdade em um encontro agendado para tratarmos do tema "relação da Zumbi como os bancos". Em síntese, e sobre este ponto voltaremos no quinto capítulo desta tese, ele nos informou que a Zumbi sempre tivera um comportamento ativo na prospecção de empresas parceiras, que se comprometessem a abrir oportunidades de estágio/trabalho para seus alunos, mas que, depois da intervenção do MPT, os resultados tinham avançado bastante. Os alunos diziam que as oportunidades estavam abertas

para eles e que, agora, eram facilmente contratados, bastava não "pisar na bola". Pelo coordenador do curso de administração, que acumulava a responsabilidade de gerir os processos de estágios, éramos informados das empresas que buscavam a Faculdade para firmar pareceria. Constatávamos que eram, essencialmente, os bancos que o faziam. A razão disso? Não sabíamos.

Em maio de 2010, a Faculdade promoveu um jantar por ocasião da comemoração dos 122 anos da Abolição da Escravatura. Estavam presentes no evento, a então presidente da Caixa Econômica Federal, Maria Fernanda Ramos Coelho, entre outros altos executivos dos maiores bancos privados do País, e de empresas de outros ramos, especialmente, do setor automobilístico. Na cerimônia que antecedeu o jantar, muitos dos representantes dos bancos foram homenageados e tiveram a palavra franqueada, momento que aproveitaram para discursar sobre a parceria com a Faculdade Zumbi dos Palmares e o sucesso de seus programas de valorização da diversidade.

As informações não combinavam. O que teria levado os bancos a fazer a parceria com a Faculdade? Por que haviam desenvolvido seus programas de diversidade? Eram questões que precisavam ser respondidas.

A falta de informações, ou melhor, informações tão pontuais sobre o Programa, como aquelas oriundas dos boletins do Ipea e da coletânea da OIT, juntaram-se às nossas experiências pessoais vivenciadas no mundo do trabalho e ao conhecimento – ainda que pouco sistematizado à época – das origens das desigualdades raciais no mercado de trabalho e características da discriminação racial no País, para nos trazer outras questões: como surgiu o Programa? Por que o Ministério Público do Trabalho, e não um órgão do Poder Executivo ou o Legislativo, chamou para si a responsabilidade de criá-lo? Por que o Programa tinha sido criado apenas naquele momento, depois de tantos anos de discriminações no trabalho? Por que as empresas se negaram a assinar o TAC e depois começaram a contratar negros? Que argumentos o Judiciário usou para negar o pedido do Ministério Público do Trabalho?

Como se vê, essas eram ainda questões muito amplas e generalizadas. O ponto é que precisávamos respondê-las pelo menos em parte para que pudéssemos chegar a perguntas de pesquisa mais significativas. Assim, iniciamos o estudo sem que tivéssemos um problema de pesquisa propriamente dito e orientados pela compreensão de que os estudos acadêmicos não precisam necessariamente se caracterizar por um "planejamento antecipado de uma estratégia de pesquisa, com a identificação precisa de objetivos e a escolha deliberada de métodos de investigação e análise" (SPINK, 2003, p. 20). Ao contrário, como sugeriu Peter Spink (2003), as

pesquisas podem ser iniciadas pela identificação de um ponto de partida, que abrirá caminhos que conduzirão o investigador a lugares que ele talvez não pudesse deliberadamente escolher no ponto inicial. No caso específico desta pesquisa, esse caminhar menos planejado e mais em função do que se ia achando, ou melhor, do que se ia construindo no campo-tema se estendeu por um período aproximado de dois anos e meio. Para usar um conceito utilizado por Antonio Carlos Gil (2008 [1987]), podemos também dizer que nessa primeira etapa realizamos um estudo exploratório, momento que nos permitiu reunir mais informações e ampliar a visão acerca do Programa de Promoção da Igualdade de Oportunidade para Todos.

A primeira fase da pesquisa envolveu, além de revisão de diversas literaturas relacionadas ao tema, conversas – muitas conversas informais e outras mais formalizadas, aqui também chamadas de entrevistas – com representantes do Ministério Público do Trabalho, com gestores e alunos da Faculdade Zumbi dos Palmares e com ativistas dos movimentos sociais negros, além de outros procedimentos. Desde o primeiro momento, também tentamos conversar com representantes dos bancos, tanto do alto escalão, uma vez que deles nos aproximamos no mencionado jantar, como também com funcionários de médio escalão, geralmente os chefes imediatos dos estagiários/profissionais que eram alunos da Faculdade.

De fato, as tentativas de contato com os bancos se deram em diversos momentos da pesquisa, mas sempre sem muito sucesso. Aliás, o único retorno que tivemos foi do diretor executivo de um dos grandes bancos que se fizeram representar no jantar em celebração ao dia 13 de maio, em 2010. A secretária deste senhor sempre nos atendia com muita educação e chegou a agendar uma entrevista com ele, solicitando, no entanto, que o roteiro fosse encaminhado com antecedência. Sendo esse um procedimento considerado "normal", assim o fizemos. Ocorre, porém, que no dia marcado para a entrevista, recebemos uma mensagem eletrônica, com o roteiro respondido em anexo, na qual a secretária dizia que as respostas estavam todas ali, e que um encontro pessoal não mais se fazia necessário. Respondemos, agradecendo e tentando argumentar em contrário, mas já estava decidido e a entrevista não ocorreu.

Ao final de um período aproximado de dois anos e meio, tínhamos uma visão mais ampliada acerca do PPIOT, e questões passíveis de investigação mediante procedimentos mais sistematizados. Em resumo, sabíamos que:

1. No final de 2003, os movimentos sociais negros haviam provocado o Ministério Público do Trabalho, denunciando a desigualdade racial no mercado de trabalho.

2. Desde a Constituição de 1998, o Ministério Público do Trabalho, uma área especializada do Ministério Público da União, detinha competência para atuar como um órgão do Estado, representando não os interesses do Estado, mas da sociedade. Ocupava, assim, a "interessante posição de defensor da sociedade contra possíveis abusos do Estado", ao mesmo tempo em que defendia o Estado Democrático de Direito (LOPES, 2006).

3. Durante anos, os movimentos sociais negros haviam buscado junto ao Poder Executivo e o Legislativo criar instrumentos de combate ao racismo e superação das desigualdades raciais em diversas instâncias da sociedade brasileira e também no mercado, mas sem que tivessem obtido sucesso, especialmente para esta última área, sendo esta a razão que os levou a provocar o MPT em novembro de 2003.

4. O MPT, assessorado por diversas instituições especializadas, concebeu o Programa e iniciou seu processo de implementação.

5. Naquele momento (julho de 2011), os processos do Judiciário ou estavam suspensos ou encerrados, uma vez que, por meio de um acordo tácito, os bancos haviam se comprometido a alterar suas práticas de admissão, ascensão profissional e remuneração para derrubar barreiras que prejudicavam pessoas negras, mulheres brancas, pessoas com deficiência e pessoas com mais de quarenta anos (importante notar que estes dois últimos grupos não constavam do projeto original do Programa, mas, em algum momento das negociações, passaram a compor o grupo de beneficiários do PPIOT).

6. No acordo tácito, pactuado na Comissão de Direitos Humanos da Câmara dos Deputados Federais, a Febraban, entidade representativa dos bancos, havia se comprometido a implantar o "Programa Febraban de Valorização da Diversidade".

7. As suspensões e desistências dos processos judiciais também haviam se dado em função da resistência dos juízes do segundo grau em aceitar os argumentos do MPT.

8. Depois do período de implantação da primeira etapa do PPIOT (2005-2009), foram alteradas a filosofia e a metodologia de atuação da Coordenadoria Nacional de Promoção da Igualdade de Oportunidades e Eliminação da Discriminação no Trabalho (Coordigualdade), comissão que deu origem ao Programa. Se entre o período de 2008 e 2009 (anos em que mais acessamos o sítio eletrônico do MPT na busca de informações sobre o Programa), a PPIOT figurava, se não como a principal, mas entre as mais importantes iniciativas da Coordigualdade, isso não era mais verdade no primeiro semestre de 2011, ocasião em que voltamos a acessar o sítio, no período de definição das perguntas para a segunda etapa desta pesquisa. Não que lá não estivesse demonstrada uma preocupação com as desigualdades raciais e de gênero. Não era isso. Mas o sítio deixou de dar destaque ao Programa, deixando, inclusive, de disponibilizar informações sobre o andamento de sua implantação, como ocorria no período anterior. Isso, por si só, talvez apenas demonstrasse que o sítio havia passado por uma reorganização, haja vista que, em verdade, se mostrava mais bem planejado e com navegação mais amigável. Ficamos intrigados, no entanto, com a falta de informações disponíveis porque a essa altura já sabíamos que o PPIOT não gozava da simpatia irrestrita por parte significativa dos membros do MPT.

9. Quando o Programa foi concebido, Otavio Brito Lopes (seu mentor) coordenava a Coordigualdade, além de ser o vice-procurador geral do trabalho. De agosto de 2007 a agosto de 2011, ocupou, por dois mandatos consecutivos, a posição de procurador geral do trabalho. Percebemos, durante o processo de produção de evidências, que o Programa recebia uma atenção especial do procurador geral, como procuramos demonstrar nesse trabalho. Diante da observação do sítio e da última conversa com o procurador geral em julho de 2011, ficamos com a sensação de que o PPIOT não representaria mais para os novos gestores da Coordigualdade e do próprio MPT o que havia representado no momento anterior. As evidências sugeriam que a Programa fosse uma política não do MPT, mas do Procurador Otavio Brito Lopes.

10. Como continuávamos na Faculdade Zumbi dos Palmares, sempre conversando com os alunos e o coordenador do curso de Administração de Empresas, sabíamos também que os

bancos continuavam recrutando e selecionando alunos para estágio e que boa parte os estagiários era incluída nos quadros permanentes das organizações bancárias.

Em suma foram esses os dados que conseguimos produzir ao final da primeira etapa da pesquisa concluída aproximadamente no final do primeiro semestre de 2011. Durante aquela fase, outras questões foram surgindo: que tipo de acordo tácito era esse a que se havia referido o procurador geral do trabalho? Que argumentos o MPT havia mobilizado para levar as empresas a se comprometerem com esse acordo, se o Judiciário, também na segunda instância havia se mostrado favorável a elas? O que a Comissão de Direitos Humanos e de Minorias tinha a ver com tudo isso? Como se deu esse processo de negociação, que não estava previsto no projeto do programa, nem aparecia em nada que havíamos lido sobre o MPT? O Programa Febraban de Valorização da Diversidade vai dar conta de resolver os problemas de desigualdade que o PPIOT visava resolver? Sobreviverá se o MPT deixar de pressionar a Febraban e os bancos? Como as empresas têm administrado seus programas de diversidade?

A partir dessas indagações, voltamos-nos de modo mais sistematizado para analisar tanto os registros das conversas/entrevistas, como documentos e outras materialidades acessadas na fase anterior. No momento inicial dessa segunda etapa, o trabalho de sistematização e análise foi conduzido pelas duas primeiras questões apresentadas a seguir, agregadas de outras questões que emergiram mais adiante no processo. O problema de pesquisa pode ser expresso nas seguintes questões de pesquisa:

1) Por que os bancos implementaram programas de diversidade racial e buscavam alunos da Faculdade Zumbi dos Palmares se eles não estavam obrigados a isso?

2) Como os programas têm sido implantados e que implicações esse modelo de implementação traz para a carreira dos profissionais contratados por meio dos programas?

3) Os programas de gestão da diversidade racial, tanto os dos bancos como o da Febraban, se sustentam sem a pressão do Ministério Público do Trabalho e do Judiciário[7]?

[7] Veremos que, ao final das contas, o Judiciário não chegou a representar uma pressão para os bancos, uma vez que negou o pedido do MPT tanto em primeira como em segunda instância. Mas acreditamos que só o fato de haver um processo tramitando na Justiça contra uma empresa, já represente uma pressão para ela, especialmente no momento

4) O Programa Febraban de Valorização da Diversidade, em conjunto com as iniciativas dos bancos em favor da diversidade racial, resolverá os problemas de desigualdade a que o PPIOT visava resolver?

Buscando direção para responder a essas questões de investigação formulamos as seguintes proposições de estudo (Yin, 2001 [1984], p. 42),[8] construídas com base na experiência que até então havíamos acumulado no campo-tema – experiência adquirida por meio das conversas com diferentes atores; acesso a documentos relacionados ao tema; e das referências teóricas sobre relações raciais no Brasil, especialmente sobre políticas de promoção da igualdade racial; teoria das organizações e estudo em administração, em particular os estudos sobre gestão da diversidade, e cultura e mudanças organizacionais:

1) O Ministério Público havia conseguido, de um modo que ainda nos era desconhecido, pressionar os bancos e a Febraban de tal modo, que os levou a desenvolver seus programas de diversidade, assim como levou os bancos a buscar aumentar o número de empregados negros em suas agências.

2) Dada a dificuldade que os brasileiros têm em lidar com a questão racial e a noção que trazem sobre a inferioridade do negro ou a baixa expectativa com relação a sua capacidade de realização, os programas de diversidade racial dos bancos mesmo sendo implementados, são operacionalizados de modo inadequado. As pessoas negras são contratadas, mas encontraram barreiras, primeiro para a sua aceitação, enquanto profissional capacitado e também para a ascensão profissional.

3) Os programas de diversidade racial não teriam sido lançados sem a pressão do Ministério Público e não se sustentaram na ausência de um instrumento normativo e de instâncias

em que passava por processo de avaliação de seus ativos como etapa necessária para a consolidação de processos de fusão e aquisição, o que ocorreu nos anos de 2007-2008 para três dos bancos envolvidos na lide.

[8] Para Yin (2001 [1984], p. 42-3), as proposições de um estudo apontam para aquilo que o pesquisador deveria estudar, ou seja, na visão do autor, "cada proposição destina atenção a alguma coisa que deveria ser examinada dentro do escopo do estudo". Uma vez elaboradas as questões de pesquisa, o estudioso se mobilizará para respondê-las. Mas, por onde começar? Que literaturas devem ser consultadas na busca dessas respostas? Com que atores e atrizes conversar? Onde buscar indícios relevantes? Nem sempre as perguntas o ajudarão a encontrar uma direção. As proposições se prestam justamente a essa finalidade.

reguladoras que obriguem as empresas a adotar ações afirmativas para o grupos dos negros, além de monitorem suas atividades, como aconteceu nos Estados Unidos nas décadas de 1960 e 1970, ou como acontece, desde 1991, no Brasil, em relação às pessoas com deficiência.

4) O Programa Febraban de Valorização da Diversidade, em conjunto com as iniciativas dos bancos, não resolverá os problemas de desigualdade a que o PPIOT visou solucionar, uma vez que as iniciativas das empresas em favor da diversidade se fundamentam em premissas de eficiência, performance e produtividade, enquanto que as ações afirmativas se baseiam no princípio da igualdade substantiva.

2.2 Abordagem metodológica e estratégias de investigação

Esta pesquisa parte de uma abordagem qualitativa e utiliza a observação participante, conversas, entrevistas semiestruturadas e a análise de documentos e de outras materialidades para a condução de um estudo de caso único, que tem no Programa de Promoção da Igualdade de Oportunidade para Todos sua principal unidade de análise. Robert E. Stake (2005, p. 443) salienta que o "estudo de caso não é uma escolha metodológica, mas uma escolha do que será estudado". O autor acrescenta que qualquer que seja o método escolhido para conduzir o estudo, o pesquisador, ou a pesquisadora, estará concentrado não no método, mas no caso.

E foi esta a nossa opção: o caso Programa de Promoção da Igualdade de Oportunidade para Todos. E para compreendê-lo, desde a sua concepção até os resultados que ainda tem conseguido produzir, lançamos mão das técnicas e estratégias de pesquisa que se mostraram necessárias. Também fomos guiados pelo caso na escolha dos entrevistados, das variáveis de análise e do referencial teórico que auxiliaram o processo de análise do estudo.

Nossa opção de primeiro olhar para o caso empírico e depois escolher as variáveis de análise e dimensões teóricas da pesquisa guarda relação muito próxima com a proposta metodológica sugerida por Klaus Frey (2000) para estudos que visem a análise de políticas públicas. Frey argumenta que, no que diz respeito à criação de pressupostos que nortearão o estudo de caso para análises de políticas, não seja possível e nem se justificaria uma dedução meramente teórica e apriorística das variáveis de análise a serem consideradas, sendo

indispensáveis representações modelares sobre as possíveis explicações, o que pode ser obtido por meio de estudos empíricos preliminares, conclui o autor.

A proposição de Stake de que, para os estudos de caso, o pesquisador deve se concentrar no caso e não nos métodos de pesquisa – o que a nosso ver equivale a dizer que ao pesquisador é franqueada a utilização das técnicas e métodos que se mostrarem necessários para a compreensão do caso –, é bem recepcionada pela perspectiva epistemológica que orientou a produção desta tese: a perspectiva pós-construcionista que, no sentido que a ela atribuímos, admite o uso de múltiplos e diferentes métodos dentro de uma mesma iniciativa de pesquisa, sem que haja preocupação com argumentos sobre triangulação ou compatibilidade, uma vez que diferentes estudos podem requerer a conjugação de diferentes métodos para que sejam conduzidos de modo mais efetivo (SPINK, 2003, 2008).

Para Stake (2005, p. 445-6), os estudos de caso podem ser de três tipos: intrínsecos, instrumentais e múltiplos. Os estudos do primeiro tipo teriam um interesse especialmente centrado no caso e, dessa forma, o esforço de pesquisa não se justificaria pelo fato de o caso representar outros casos ou ilustrar um problema particular, mas pela própria particularidade do caso. Aqui, o propósito do pesquisador não seria o de compreender fenômenos genéricos ou quaisquer tipos de construções abstratas por meio do caso. O autor, porém, não é ingênuo e admite que mesmo em estudos deste tipo, o pesquisador poderia subordinar outras curiosidades a seu primeiro interesse, que estaria centrado no caso.

Os estudos instrumentais e os múltiplos guardariam relação porque, nesses tipos de pesquisa, o caso não seria o ponto central da questão, mas um instrumento para a compreensão de determinados fenômenos ou mesmo para a generalização de princípios. Os estudos do tipo casos múltiplos se distanciam dos dois primeiros uma vez que seu interesse está não em um único, mas em diversos casos, que não são necessariamente analisados por suas peculiaridades, mas apenas para facilitar a compreensão de fenômenos, populações ou condições gerais.

Já os estudos de casos intrínsecos e instrumentais guardam mais íntima relação entre si do que qualquer um dos dois guardaria com os de casos múltiplos, uma vez que aqueles primeiros têm interesse em uma única unidade de análise, caracterizada por certos atributos que lhe são peculiares. Para Stake, não é possível encontrar uma divisória densa que separe os estudos intrínsecos dos instrumentais, mas uma zona de propósitos combinados (p. 445).

É nessa zona fluida que se localiza o nosso estudo do caso Programa da Promoção da Igualdade para Todos. É um estudo de caso intrínseco porque, na verdade, estamos muito interessados no Programa em si. Ele simboliza a primeira tentativa séria do País no sentido de implementar uma ação afirmativa para negros no mercado de trabalho. Vimos que essa é uma medida que se fazia necessária desde 1888 e vivenciamos as mazelas sociais que a ausência de semelhante ato acarreta, constatações que reafirmam a importância do PPIOT. Mas é também um estudo de caso instrumental porque acreditamos que uma análise das relações que desencadearam o Programa e daquelas que dele decorreram contribui para o aperfeiçoamento das políticas de promoção da igualdade racial.

Kathleen Eisenhardt (1989) sugere que os estudos de realidades empíricas, como o nosso, são excelentes fontes para a construção de teorias, e salientamos aqui que esse não é o nosso objetivo. Diferentemente, o estudo de caso desenvolvido nesta tese visa não ao desenvolvimento de teorias, mas à "geração e a mobilização de conhecimentos para a resolução" de problemas sociais relevantes (FARAH, 2012).

Por fim, destacamos que a unicidade do caso não implicará necessariamente a análise de apenas um contexto social específico. Como salientou Stake (2005, p. 449), os casos singulares podem se ramificar em diversas dimensões e domínios, e cada uma dessas ramificações pode ter seu próprio contexto. Essa característica dos estudos de caso únicos pode levar a uma pluralidade de narrativas, referentes aos diversos contextos abrangidos pelo caso em questão. Para o autor, a abordagem qualitativa convida para o exame dessas complexidades, uma vez que fenômenos sociais são situacionais e revelam vários tipos de acontecimentos. O caso analisado nesta tese é um excelente exemplo das ramificações e complexidades às quais o autor se refere. Como veremos nos próximos três capítulos, para a descrição do PPIOT e sua contextualização, recorreremos a temas, dimensões e contextos diversos, uma vez que o Programa não poderia ser compreendido em sua riqueza se mantivéssemos o olhar apenas em seus dois elementos centrais: o MPT e as organizações bancárias. Essa decisão está ancorada na sugestão de Stake (2005, p. 449-50), quando o autor destaca que, "talvez a regra mais simples sobre métodos para estudos de caso qualitativos seja esta: dedique o seu melhor na descrição densa do que está acontecendo", de modo a possibilitar que os leitores revivam os acontecimentos e, a partir dali, tirem suas próprias conclusões a respeito do caso. E foi essa a nossa opção.

Construção das evidências

Como mencionado anteriormente, a pesquisa se desenvolveu em duas etapas. A primeira, que teve um caráter mais exploratório, possibilitou uma visão mais ampla acerca dos diferentes contextos nos quais o PPIOT estava inserido, permitindo uma melhor delimitação do problema de pesquisa, apresentado acima, que orientou a segunda etapa. Para operacionalizar essa agenda de pesquisa, recorremos a diferentes estratégias e técnicas de investigação, que deram corpo ao estudo de caso. Importante frisar que o fato de dividirmos a pesquisa em dois momentos não é o mesmo que dizer que fizemos primeiro uma pesquisa de campo e, depois, nos retiramos para um laboratório para analisar os dados. Não foi isso que ocorreu. Estamos situados no campo do tema Programa da Promoção da Igualdade de Oportunidade para Todos, desde o primeiro momento que nos vinculamos ao assunto desta pesquisa (SPINK, 2003, 2008). Por exemplo, as conversas com interlocutores no campo-tema foram mais frequentes e intensas no inicio do processo, mas ocorreram mesmo durante o período de produção deste texto. Da mesma forma, a busca por documentos que serviram como fonte de produção de evidências foram mais intensas entre o início do processo e o final do que temos chamado de primeira fase da pesquisa, mas ocorreu de acessarmos novas fontes durante a última etapa também. Estávamos o tempo todo no campo-tema e dele dispúnhamos conforme a necessidade.

Os Quadros 2.1 e 2.2, apresentados a seguir, revelam as principais fontes recorridas para a produção de evidências para cada etapa da pesquisa. Dizemos construir as evidências porque, como salientou Spink (2003, p. 37), "não há dados nas nossas investigações", pois, continua o autor, "não há fatos empíricos esperando pacientemente e independentemente para serem interpretados", noção compartilhada com Paul Rabinow (2000), que argumenta que os dados etnográficos não são dados, nem pedras brutas que podem se recolhidas no campo para posterior análise, mas são construções que derivam de interações dialógicas entre o pesquisador e seus interlocutores.

É oportuno salientar, que muitas das evidências produzidas no que tem sido chamada de primeira etapa serviram de fonte para a segunda e vice-versa, não havendo assim uma distinção tão demarcada entre um e outro momento. Eles de fato ocorreram, mas não de modo tão linear, tendo havido, muitas vezes, sobreposições. Por exemplo, as entrevistas realizadas com representantes do Ministério Público do Trabalho ocorreram na primeira fase, mas também serviram como fonte para a etapa seguinte. Por outro lado, a entrevista com o representante da

ONG Educafro, ocorreu em novembro de 2011, ou seja, já na segunda etapa da pesquisa. Mas, além de ter fornecido informações valiosas sobre o processo de negociação na Comissão de Direitos Humanos e Minorias da Câmara dos Deputados Federais, contribuiu também para a melhor compreensão dos eventos que deram origem ao PPIOT, tema que fazia parte da primeira fase da investigação. Assim, é apenas aparente a rigidez dos quadros e o valor deles decorre do fato de se constituírem em instrumentos que permitem a síntese e a fácil visualização.

Primeira etapa	
Principais fontes	Conversas e entrevistas semiestruturadas com os seguintes atores: (*i*) ativistas do Movimento Negro; (*ii*) representantes do MPT; e (*iii*) gestores e alunos da Faculdade Zumbi dos Palmares. Documentos: Peças iniciais e decisões de primeira instância das ações civis públicas; Tese de Santiago Falluh Varella.

Quadro 2.1. Principais fontes de produção de dados – primeira etapa.

Segunda etapa	
Pergunta de pesquisa	Principais fontes
Por que os bancos implementavam programas de diversidade e buscavam alunos da Faculdade Zumbi dos Palmares?	Conversas e entrevistas semiestruturadas com os seguintes atores: (*i*) gestores da Faculdade; (*ii*) ativistas do Movimento Negro; e (*iii*) representantes do MPT. Documentos: Atas das reuniões na Comissão de Direitos Humanos e Minorias da Câmara dos Deputados Federais; Relatórios da CMDH, de 2005 a 2009;
Como funcionavam esses programas?	Conversas e entrevistas semiestruturadas com alunos e gestores da Faculdade Zumbi dos Palmares; Documentos: Balanços sociais da Febraban para o as anos-base de 2001 a 2012 e diversas outras publicações e livros institucionais editados entre os anos de 2009 a 2012; Tese do Pedro Jaime Coelho Júnior.
Especialmente no que concerne à questão racial, o	Conversas e entrevistas semiestruturadas com os seguintes atores: (*i*) gestores da Secretaria de Promoção da Igualdade Racial (SEPPIR); (*ii*)

Programa de Valorização da Diversidade é uma iniciativa que se sustenta sem a pressão do Ministério Público do Trabalho e do Judiciário?	alunos da Faculdade Zumbi dos Palmares. Documentos: Balanços sociais da Febraban para o anos-base de 2001 a 2011 e diversas outras publicações e livros institucionais editados entre os anos de 2009 a 2012; Tese do Pedro Jaime Coelho Júnior. Planilha de controle de estágios da Faculdade Zumbi dos Palmares.
O Programa Febraban de Valorização da Diversidade resolverá os problemas de desigualdade que o PPIOT visava resolver?	Revisão de literatura acadêmica nacional e estrangeira sobre gestão da diversidade; revisão de literatura sobre desigualdades raciais no Brasil e políticas de promoção da igualdade racial; e revisão da literatura sobre desigualdades duráveis.

Quadro 2.2. Principais fontes de produção de dados – segunda etapa.

Apontadas as principais fontes recorridas, apresentamos a seguir os valores e ocorrências que de modo mais marcantes caracterizaram o nosso contato com elas.

Conversas e entrevistas

Ao longo de todo o processo, conversamos com muitas pessoas, destas, 29 se deram com hora marcada e com a presença de blocos de anotações e gravadores. Para simplificar a compreensão, as 29 conversas gravadas são aqui chamadas de entrevistas semiestruturadas e se estenderam por um período mínimo de 30 minutos, com a maioria alcançando de 60 a 90 minutos. Estas foram conduzidas, ao longo de todo o processo de pesquisa, com alunos e gestores da Faculdade Zumbi dos Palmares; representantes do Ministério Público do Trabalho; gestores de recursos humanos de organizações não-bancárias; ativistas dos movimentos sociais negros e representantes da Secretaria de Políticas de Igualdade Racial (SEPPIR), conforme especificado no Quadro 2.3, a seguir. As conversas não gravadas se deram mais especialmente com os alunos, uma vez que era com eles que mantínhamos contato mais direto durante os dois anos e meios que permanecemos na Faculdade Zumbi os Palmares. De igual modo, conversamos muito com o coordenador do curso de Administração de Empresas, que acumulava responsabilidade não de diretamente fazer os lançamentos, mas zelar para que fosse mantida atualizada a planilha de controle de estágio, que comentaremos a seguir. Com menos frequência, tivemos também a

oportunidade de dialogar com ativistas dos movimentos sociais negros e profissionais de responsabilidade social e gestão de pessoas. Dentre essas conversas, as que de modo especial nos chamaram a atenção tiveram fragmentos do seu conteúdo registrados em um caderno de notas.

Alvesson, (2003) sugere que as entrevistas são comuns para o levantamento de informações sobre o conhecimento, experiência e práticas sociais dos diversos atores, e foi por isso que lançamos mão das conversas/entrevistas para levantar informações de modo direto ou indireto sobre o PPIOT. As que se deram com os dois representantes do Ministério Público do Trabalho, com os dois representantes da SEPPIR e com quatro ativistas dos movimentos sociais negros trataram diretamente do Programa de Promoção da Igualdade de Oportunidade para Todos. As que se deram com os dois gestores da Faculdade Zumbi dos Palmares, seu presidente e o coordenador de curso mencionado acima, trataram do Programa, mas não de modo direto, sendo o centro da questão, neste caso, a relação dos bancos e outras empresas com a Faculdade, interessava-nos saber além dos bancos quais outras empresas buscavam a Faculdade, qual razão que as levava a buscar a Faculdade, qual era o número de alunos em estágio/trabalho em banco e em outras empresas, qual o conteúdo das parcerias, e outras questões como estas predominaram na conversa/entrevista.

Nas primeiras conversas/entrevistas com os alunos raramente tocávamos no PPIOT, uma vez que predominava o desejo de saber como eles sentiam no novo ambiente de trabalho, o que era bom e o que era ruim, como viam a relação estabelecida com colegas e chefias, como viam e avaliavam o programa de diversidade racial do banco em que estavam inseridos. As conversas nos levaram a ter informações sobre a sustentabilidade dos programas de diversidade. Mas, devemos confessar que não foi essa a nossa primeira motivação. O que nos motivava a ouvi-los era uma empatia.

E, para mais bem falar sobre isso, peço licença para escrever no singular. Eu sou preta. Já fui jovem preta e sei como é difícil galgar espaço em nosso mercado de trabalho, acho que até hoje ainda não consegui fazer isso. É muito difícil para uma pessoa negra se inserir nos espaços predominantemente brancos, porque somos olhados e tratados de modo diferente, não por todos, mas pela maioria das pessoas brancas (e muitas vezes pelas próprias pessoas negras, geralmente dos níveis hierárquicos inferiores) desses espaços, e isso não tem nada a ver com a posição que ocupam ali. Na FGV, por exemplo, sou frequentemente apontada, por pessoas de todos os níveis hierárquicos, como estrangeira, aluna de intercâmbio, em que pese o fato de estar há quatro anos

circulando por aqui. Mas, isso não vem ao caso, apenas ajuda a entender que o que eu queria saber dos alunos era se os programas de diversidade dos bancos conseguiam fazer com que se sentissem mais em casa e não estrangeiros no próprio País. Queria ver como estavam sendo formatados os programas dos bancos, o que estavam mobilizando para criar um ambiente de trabalho, de fato, mais diverso. Sabemos que a fomentação de ambientes de trabalho diversos implica uma gestão ativa do processo e atitudes que vão além de admissão das pessoas tidas como 'diversas', como, por exemplo, oferecer informações sobre o tema e formação àqueles considerado o *status quo* ou 'não diversos', além da adoção de outras medidas (NAFF; KELLOUGH, 2003).

Vale salientar que tivemos a oportunidade de conversar com quatro alunos que iniciaram seus estágios no ano de 2006. Neste ano, como será visto no quinto capítulo, foi quando os bancos se mobilizaram de modo mais sistematizado para a contratação de estagiários/profissionais negros. Dos quinze alunos cujas entrevistas foram gravadas, cada grupo de cinco era vinculado a uma instituição bancárias específica. Dessas três instituições bancárias, duas haviam sido investigadas e levadas a juízo pelo MPT.

Relação de conversas/entrevistas semiestruturadas gravadas					
Número	Atores	Anos			
		2009	2010	2011	2012
10	Alunas	7			3
5	Alunos				5
2	Representantes de empresas não bancárias			2	
1	Representantes da Faculdade Zumbi dos Palmares[9]	1		1	
2	Representantes do Ministério Público do Trabalho[10]		2	1	
7	Representantes do Movimento Negro		3	3	1
2	Representantes da Secretaria de Políticas de Igualdade Racial				2
29	Total	8	5	7	11

Quadro 2.3. Número de entrevistados por tipo de ator

[9] Entrevistamos a mesma pessoa em duas ocasiões diferentes.
[10] Entrevistamos uma das duas pessoas em duas ocasiões diferentes.

Documentos e outras materialidades

Os documentos, que se constituíram em outra fonte valiosa para a produção das evidências, não estavam todos reunidos em um único espaço físico ou virtual. Tivemos que realizar diferentes buscas e algumas delas sem saber bem o que estávamos procurando. Este foi o caso, por exemplo, dos relatórios da Comissão de Direitos Humanos e Minorias da Câmara dos Deputados Federais (CDHM). Quando encontramos o documento, no sítio Google, estávamos buscando apenas uma das atas das seis reuniões de um grupo de trabalho, encontros que ocorreram entre os anos de 2006 e 2007 naquela instituição e sobre eles trataremos no capítulo cinco desta tese. E só buscávamos uma das atas porque já tínhamos cópias das demais. Cópias das cinco atas e de um conjunto de outros documentos – dentre os quais da petição inicial de uma das ações civis públicas do MPT, memorandos do IARA ao OIT, MPT, e outros órgãos, de representações por discriminação no trabalho apresentadas às Procuradorias Regionais do Trabalho – foram cedidas pelo Instituto de Advocacia Racial e Ambiental, em visita realizada á sede da organização, no Rio de Janeiro, em janeiro de 2010. O relatório da CDHM de 2006, trazia a ata que não tínhamos, além de outras informações acerca do Programa, que apesar de não acrescentarem muito ao que já conhecíamos a seu respeito, possibilitou-nos apreender o sentindo que a CDHM atribuía ao Programa. A maioria dos documentos institucionais utilizados para a realização da pesquisa foi encontrada na Internet, e da referência constam o domínio e a data de acesso.

As teses de Santiago Falluh Varella (UNB, 2009) e Pedro Jaime Coelho Júnior (USP, 2011) foram duas fontes de informação muito importantes. A primeira, elaborada pelo coordenador técnico do PPIOT, dedicou-se a compreender as resistências apresentadas pelo Poder Judiciário Trabalhista da 10ª Região, no Distrito Federal, tanto para identificar a discriminação racial como para adotar políticas em seu combate. Para encaminhar sua agenda de pesquisa, o autor recuperou as trajetórias das cinco ações civis públicas, impetradas pelo MPT e os argumentos mobilizados por ambas as partes do litígio judicial, os bancos e o próprio MPT. O trabalho de Varella foi amplamente utilizado no capítulo quatro da presente tese, em que descrevemos a primeira etapa da implantação do PPIOT.

O trabalho de Coelho Júnior não teve o PPIOT como centro da atenção. Antes, propôs-se a pensar sobre a questão do racismo e da diversidade no mundo empresarial em São Paulo, a partir das trajetórias profissionais de executivos negros. Mas, no início de 2007, o autor estava realizando, para uma pesquisa que guardava certa relação com seu trabalho de tese, um estudo de

caso no Comitê de Mulheres na sede paulistana de um grande banco privado do País. Nesse período, esse banco iria retomar as reuniões do Comitê de Negros e uma gestora do departamento de recursos humanos, mesmo sem saber do seu interesse pela temática racial, convidou-o a estender o estudo que realizava no Comitê de Mulheres para o Comitê de Negros, convite que, conforme relata, lhe "caiu como uma luva" (p. 41). Assim, em junho de 2007, Coelho Júnior, um antropólogo, começou a participar do Comitê de Negros. Além das reuniões do comitê, a ele – um homem autodeclarado negro, mas socialmente tido como branco, em função de seus traços fenotípicos – foi franqueada participação em diversos eventos promovidos pelo Comitê de Negros, o que também lhe deu acesso a gestores de outros bancos. Seu relato sobre o assunto é riquíssimo e se constitui em umas das fontes que consultamos para escrever sobre a segunda etapa de implantação do PPIOT, no quinto capítulo desta tese.

Além de documentos, tivemos também acesso a outras materialidades, como folders e cartazes de eventos sobre a diversidade, realizados pelos bancos ou pela Febraban. Um conjunto de planilhas de controle de estagiários da Faculdade Zumbi dos Palmares revelou-se uma importante fonte de informações, pois a partir delas conseguimos visualizar o período em que os bancos intensificaram seu processo de contratação de pessoas negras.

Revisão da literatura sobre gestão da diversidade

As duas últimas perguntas de pesquisa questionam a sustentabilidade das iniciativas dos bancos em favor da diversidade e a possibilidade de essas ações contribuírem para o alcance do objetivo maior do PPIOT: a redução de desigualdade no mercado de trabalho. Por meio da análise de documentos da CDHM e da Febraban, conversas/entrevista com alunos e gestores da Faculdade e da tese de Coelho Júnior, produzimos um conjunto de evidências sobre o modo como os bancos têm operacionalizado essas iniciativas.

Com essas questões em mente, recorremos também a uma revisão da literatura sobre a "(gestão da) diversidade", produzida na área de administração de empresas e publicada nos anais dos encontros da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) e nas revistas RAUSP, RAC, RAE, para os anos de 2000 a 2011, no caso dos anais e para o período disponível no site, até 2011, no das revistas. O objetivo foi apreender os sentidos que estudiosos e gestores atribuem à (gestão da) diversidade, bem como captar os tipos de iniciativas, sob esse rótulo, adotadas pelas empresas.

Foram consultados os anais dos seguintes encontros da ANPAD: (i) Encontro da Associação Nacional de Pós-gradução e Pesquisa em Administração (EnANPAD); (ii) Encontro da divisão de Estudos Organizacionais da ANPAD (EnEO) e do (iii) Encontro da divisão de Gestão de Pessoas e Relação de Trabalho da ANPAD (EnGPR), uma vez que em tais encontros se reúnem os estudiosos que poderiam estar mais voltados para o tema em questão.

Como descritor, foi utilizada a palavra "diversidade". E, ao final, foram selecionados 51 artigos. O processo utilizado para a seleção é detalhadamente descrito em Conceição et al (2011). O Quadro 2.4 traz o ano, encontro da Anpad/divisão (ou revista) e título dos artigos, além do código utilizado para a classificação dos artigos para a revisão de literatura apresentada no capítulo sexto desta tese.

Em seguida foi também realizada uma revisão da literatura internacional sobre o tema, com o objetivo de comparar os sentidos atribuídos à gestão da diversidade por pesquisadores e gestores brasileiros e estrangeiros. Os artigos estrangeiros foram encontrados por meio de diversos expedientes. Os primeiros foram selecionados a partir de uma chamada para apresentação de artigos sobre a gestão da diversidade, para um número especial da revista *Management International*, em 2010 (*Management et Diversité: approches théoriques, approches comparées*). Buscamos nos sites internacionais artigos sobre *diverstity management* dos editores chefes para o número especial da revista; lemos esses artigos e buscamos outros, dos autores mais citados. Utilizamos procedimento semelhante com a chamada para apresentação de artigos para a mesa redonda *Interculturalité et Diversité dans les Organisations: Comparaison Internationale*, que ocorreu em Luxemburgo, em 2010; e (*i*) com a leitura de um número especial sobre diversidade global, do *International Journal of Management*, de 2007, neste caso lemos os artigo dos autores que publicaram no número especial e buscamos outras referências a partir dessas leituras. No final, em janeiro de 2011, tínhamos reunido um total de 92 artigos, lista que foi ampliada no primeiro trimestre de 2012, momento em que realizamos a revisão do artigo que havíamos, em coautoria com Peter Spink, submetido à chamada especial da revista *Mangement International*, nossa primeira referência neste parágrafo.

Artigos sobre (gestão da) diversidade publicados em anais de encontros da Anpad					
N.	Ano	Evento	Área/ número	Título	Código
1	2002	ENEO	7 0	A Crítica do Conceito de Diversidade nas Organizações	C1
2	2004	ENEO	418	Desmistificando os impactos da diversidade no desempenho...	C3
3	2004	ENEO	438	Estudos em Diversidade: Reflexões Teóricas e Evidências...	C2
4	2004	EnANPAD	COR-1446	Competências Emocionais e Processos Intra-Grupais...	C4
5	2004	EnANPAD	COR-2584	Diversidade cultural – a percepção dos gestores em...	C1
6	2004	EnANPAD	COR-2730	Um Preâmbulo à Gestão da Diversidade: da Teoria à Prática	C3
7	2005	EnANPAD	EOR-B2725	O Efeito da Diversidade no Desempenho dos Times de ...	C4
8	2005	EnANPAD	GPR-A135	Diversidade Cultural: Competências para Gerenciá-la...	C4
9	2005	EnANPAD	GPR-B769	Discurso e Prática da Responsabilidade Social: um Estudo...	C2
10	2005	EnANPAD	EOR-C1532	Refletindo sobre ultrageneralizações: para melhor...	C3
11	2005	EnANPAD	GRP-A2804	Diversidade na Liderança: Há Diferença em Gênero?...	C3
12	2006	EnANPAD	EOR-B1022	Construção e Validação de Instrumentos de Avaliação...	C2
13	2006	EnANPAD	EOR-B3037	O Efeito da Diversidade nos Times Multifuncionais: ...	C4
14	2006	EnANPAD	EOR-C1116	Novas hipóteses sobre a gestão intercultural: avanços de ...	C4
15	2006	EnANPAD	GRP-A1497	Gestão Estratégica de Pessoas, Diversidade e Susten...	C3
16	2006	EnANPAD	GRP-A1782	Gays no Ambiente de Trabalho: uma Agenda de Pes...	C2
17	2006	ENEO	006	Diversidade e Minorias nos Estudos Organizacionais ...	C2
18	2006	ENEO	215	Diversidade e Identidade Gay nas Organizações...	C2
19	2006	ENEO	346	Gênero e Diversidade: “o Jeitinho” da Construção...	C2
20	2007	EnANPAD	EOR- A216	Estratégia de Sobrevivência dos *Gays* no Ambiente de Trab...	C2
21	2007	EnANPAD	EOR- B215	Políticas de Diversidade nas Organizações: Uma Ques...	C2
22	2007	EnANPAD	EOR- B1663	Diversidade Cultural no Trabalho: os desafios em ser mulh ...	C2
23	2007	EnANPAD	EOR- B3178	A Gestão da Diversidade: uma Questão de Valorização ou...	C2
24	2007	EnANPAD	GRP- A1917	Gestão da Diversidade: O desafio dos negros nas organizaçõ...	C1
25	2007	EnANPAD	GRP- A2033	O Impacto da Percepção das Diferenças na Satisfação de Eq...	C4
26	2008	EnANPAD	EOR-B2577	Ser ou Não ser Favorável às Práticas de Diversidade: Eis a...	C1/C2
27	2008	EnANPAD	EOR-B2651	Gestão Da Diversidade, Gênero e Ação Coletiva Nas...	C2
28	2008	EnANPAD	GRP-A1037	A Inclusão Vertical de Gênero no Setor Bancário: Um Estud...	C2
29	2008	EnANPAD	GRP-B855	A Inserção da “Diversidade” Homossexual em uma Livraria...	C2
30	2009	EnANPAD	EOR-769	Entendendo a Experiência de Inclusão-Exclusão de Mulhe...	C2
31	2009	EnANPAD	EOR-1304	Concepções de Deficiência em Situações de Trabalho: Mode...	C2
32	2009	EnANPAD	EOR-1310	Socialização Organizacional de Pessoas com Deficiência...	C2
33	2009	EnANPAD	EOR-1564	Gestão da Diversidade: Um estudo em duas Empresas...	C2

34	2009	EnANPAD	EOR-1770	A ficção das Políticas de Diversidade nas organizações: as...	C2
35	2009	EnANPAD	EOR-2312	Inserção Profissional de Pessoas com Deficiência: Aprenden...	C2
36	2009	EnANPAD	EOR-2770	Inserção Profissional de Pessoas com Deficiência em uma...	C2
37	2009	EnANPAD	EOR-3075	Quem são mais Favoráveis às Concessões Oferecidas por...	C2
38	2009	EnANPAD	GPR-1684	Diversidade e Socialização nas Organizações: a inclusão e...	C2
39	2010	EnANPAD	EOR-737	Diversidade nas Organizações: Construindo um Olhar sobre...	C2
40	2010	EnANPAD	GRP-56	Diversidade e Atração de Jovens Talentos: Investigando o...	C2
41	2010	EnANPAD	EOR-1559	Identificação de Práticas de Gestão voltadas à Questão...	C2
42	2011	EnANPAD	EOR-1250	A dinâmica identitária de pessoas com deficiência: um estu...	C2
43	2011	EnANPAD	EOR-1523	A Percepção de Justiça Organizacional Distributiva diante...	C1
44	2011	EnANPAD	EOR-2504	Gestão da diversidade: existe diálogo entre as literaturas ...	C1
45	2011	EnANPAD	GRP-900	Tempo: Dimensão Esquecida na Análise das Políticas de...	C2
46	2011	EnANPAD	GRP-2378	Medindo Inclusão no Ambiente Organizacional: Uma Visão...	C2
47	2011	EnANPAD	GRP-3013	A Dinâmica do Mercado de Trabalho na Visão das Pessoas...	C2
48	2011	EnANPAD	GRP-3014	Gestão da Diversidade e *Endomarketing*: Existe uma Relação?	C2/C4
Artigos sobre (gestão da) diversidade publicados em revistas de Administração de Empresas					
N.	Ano	Revista	Vol./N./ P.	Título	
49	2000	RAE	40/3/18-25	Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empres...	C3
50	2004	RAE	44/3/20-29	A crítica da gestão da diversidade nas organizações	C1
51	2009	RAC	13/1/117-35	Similaridade e Dissimilaridade entre Superiores e... Subord...	C4

Quadro 2.4. Lista de artigos sobre (gestão da) diversidade publicados nos anais dos encontros da Anpad e revistas de administração de empresas

Levantamento da literatura sobre discriminação e desigualdade

Com o objetivo de identificar os temas discutidos pelos pesquisadores de Administração quando tratavam da questão da discriminação e da desigualdade, procedemos a um levantamento dos artigos publicado de 2000 a 2011 nos anais do EnAnpad, com os descritores "discriminação" e "desigualdade". O objetivo aqui não foi realizar uma revisão detalhada da bibliografia, mas observar se e como os temas discriminação e desigualdade racial eram tratados nessa literatura. A lista dos artigos selecionados nessa busca compõe o Quadro 2.5, abaixo.

A revisão da literatura estrangeira sobre gestão da diversidade nos proporcionou contato com diversos autores que tratavam dos temas discriminação e desigualdade no mundo do trabalho, sobressaindo-se entre esses o trabalho de Joan Acker (2006, 2009) sobre sistemas de gestão desiguais (*inequality regimes*) que oferece um modelo de análise das desigualdades nas relações de trabalho, e o

programa de estudos de Frank Dobbin (2009) sobre a adoção de práticas de igualdade de tratamento nas empresas norte americanas. Mas o modelo teórico oferecido pela Acker não nos pareceu apropriado para a análise do caso das desigualdades raciais no mercado de trabalho brasileiro. A análise de Dobbin oferece uma série de pistas, mas a teoria que se mostrou mais promissora nesse sentido foi a do sociólogo Charles Tilly (1999) sobre desigualdade categórica durável que, por essa razão, serviu de base para o capítulo sétimo desta tese.

Artigos sobre discriminação e desigualdade publicados em anais de encontros da Anpad					
N.	Ano	Evento	Área/ número	Título	Descritor
1	2004	EnANPAD	COR-1311	Inclusão no mercado de trabalho: um estudo com ppd	Discriminação
2	2005	EnANPAD	EORB-2017	Noções do trabalho feminino no chão de fábrica	Discriminação
3	2004	EnANPAD	GRP-B1352	HIV/AIDS no Ambiente de Trabalho: Prevenção ou ...	Discriminação
4	2005	EnANPAD	GRP-B2527	A Construção da Identidade nas Relações de Trabalho	Discriminação
5	2006	EnANPAD	GRP-A1782	Gays no ambiente de trabalho: uma agenda de pesquisa	Discriminação
6	2007	EnANPAD	APS-B653	A inserção da mulher no mercado de trabalho: um ...	ambos
7	2007	EnANPAD	EOR-B524	O gay no ambiente de trabalho: análise dos efeitos de...	Discriminação
8	2007	EnANPAD	EOR-B1424	Percepção das pessoas com deficiência em relação à...	Discriminação
9	2008	EnANPAD	EOR-B1395	Mercado de trabalho para pessoas com deficiência ...	Discriminação
10	2008	EnANPAD	EOR-B2577	Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade...	Discriminação
11	2008	EnANPAD	GRP-A2775	Preconceito contra pessoa com deficiência física...	Discriminação
12	2008	EnANPAD	EOR-B2259	A desconstrução e a reconstrução de gêneros no...	Desigualdade
13	2008	EnANPAD	EOR-B1580	A emergência do modelo de competências... gênero...	Desigualdade
14	2008	ENEO	EOR-C639	Mulheres fardadas: reflexões sobre dominação...	Desigualdade
15	2009	ENEO	EOR-349	Mulheres no ambiente de trabalho: abrindo o pacote...	Discriminação
16	2009	ENEO	EOR-394	Sexualidade nas organizações brasileiras: estudo sobre...	Discriminação
17	2009	EnANPAD	EOR-743	Humor e discriminação por orientação sexual...	Discriminação
18	2009	EnANPAD	EOR-805	Masculinidade, autoimagem e preconceito: um estudo...	Discriminação
19	2009	EnANPAD	EOR-1426	A negação da raça nos estudos organizacionais	Ambos
20	2009	EnANPAD	EOR-1564	Gestão da diversidade: um estudo em duas empresas...	Discriminação
21	2009	EnANPAD	EOR-3075	Quem são mais favoráveis às concessões oferecidas...	Discriminação
22	2009	EnANPAD	EOR-769	Entendendo a experiência de inclusão-exclusão de...	Desigualdade
23	2010	EnANPAD	GRP-1271	Categorias identitárias que (re)produzem discriminações...	Discriminação
24	2010	EnANPAD	GRP-1559	Identificação de práticas de gestão voltadas à questão...	Discriminação
25	2010	EnANPAD	EOR-737	Diversidade nas organizações: construindo um olhar...	Desigualdade

26	2010	EnANPAD	EOR-1360	Estudos de gênero nas organizações: implicações...	Desigualdade
27	2010	EnANPAD	EOR-1846	Homogeneização do executivo brasileiro: o isomorfismo...	Desigualdade
28	2010	EnANPAD	GRP-1278	Educação, inserção profissional e origem social limites...	Desigualdade
29	2011	EnANPAD	EOR-1654	Representações sociais de gêneros no setor de manutenção...	Discriminação
30	2011	EnANPAD	EOR-1987	Mulheres gerentes e centralidade da maternidade na...	Discriminação
31	2011	EnANPAD	EOR-2447	De território de consumo a território de luta pela livre...	Discriminação
32	2011	EnANPAD	EOR-3014	Gestão da diversidade e endomarketing: existe uma relação?	Discriminação
33	2011	EnANPAD	EOR-1903	Empowerment de mulheres gerentes: construção de um...	Desigualdade

Quadro 2.5. Lista de artigos sobre discriminação e desigualdade publicados nos anais do EnAnpad (2000-2011).

2.3 Vocabulário e parâmetros empregados

Algumas observações quanto ao vocabulário empregado ao longo do texto e aos parâmetros delineados parecem-nos necessárias. Primeiro, salientamos que foram evitadas construções do tipo: "negros e mulheres" ou "mulheres e negros", encontradas em diversos documentos oficiais e acadêmicos, por entendermos que essas formas negam o gênero feminino às mulheres negras e sugerindo que apenas as pessoas brancas do sexo feminino sejam tidas como "mulheres". William Edward B. Du Bois (1868-1963), sociólogo americano argumentava que, no seu tempo e em seu país de origem, a experiência feminina havia sido racializada, tendo o papel feminino sido reservado às mulheres brancas (NKOMO, 2009) e, a nosso ver, experimentamos algo semelhante no Brasil de nossos tempos. Visando contribuir com a desnaturalização desse constructo social, evitamos expressões daquele tipo, preferindo, alternativamente, uma das seguintes: (*i*) homens negros, mulheres negras e mulheres brancas, ou mulheres brancas, mulheres negras e homens negros, (*ii*) pessoas negras e mulheres brancas, ou mulheres brancas e pessoas negras, (*iii*) negros de ambos os sexos e mulheres brancas, ou mulheres brancas e negros de ambos os sexos, (*iv*) mulheres, negras e brancas, e homens negros, ou homens negros e mulheres, negras e brancas.

Usamos alternativamente as expressões, movimentos sociais negros e Movimento Negro. A primeira indicando a multiplicidade de entidades privadas – formais e não formais, dos mais diferentes matizes ideológicos, integradas por afrodescendentes e empenhadas na luta pelos seus direitos de cidadania – que em seu conjunto, compõem o Movimento Negro (D'ADESKY, 2001; SANTOS, S.A., 2007, p. 63-64; SANTOS, M.A., 2009).

Por fim, uma vez que o tema é ainda tão pouco explorado na literatura de Administração de Empresas, com a qual esta tese também visa dialogar, gostaríamos de elucidar o entendimento corrente nas ciências sociais sobre as expressões etnia e raça. Segundo Jacques d'Adesky (2001, p. 39-56), apesar de não ser facilmente apreendida, a palavra etnia tem sentido mais amplo e se refere a um conjunto de elementos comuns – como raça, língua, religião, área territorial, consciência de pertencimento, vontade de viver em conjunto – compartilhado por determinado grupo humano. A presença desses elementos, no entanto, não define concretamente a noção de grupo étnico, pois o que conta na definição de um grupo étnico é se a existência desses traços diferenciais dá lugar à tomada de consciência e às reivindicações coletivas de uma determinada identidade. Nesse contexto, a noção de pertencimento é elemento essencial, visto que possibilita a instalação de uma identidade coletiva. A identificação social é um conjunto de processos pelos quais um indivíduo se define socialmente, reconhecendo-se como membro de determinado grupo. Esse sentimento de pertencimento alimenta-se de contribuições variadas, podendo fixar-se, de modo diverso de um grupo para o outro, na religião, ou em noções imprecisas como raça, cor da pele, ou qualquer outro traço físico visível.

Já o termo raça remete simbolicamente a uma origem comum, evidenciando a continuidade das descendências, o parentesco pelo sangue, a hereditariedade das características fisiológicas, psicológicas e sociais. Sendo que, do ponto de vista da genética, a ideia de raça é desprovida de conteúdo e valor científico, visto que no século XX desmantelou-se a noção da existência de raças humanas diversas (D'ADESKY, 2001, p. 44-45). Sabe-se, hoje, que, biologicamente, os seres humanos compartilham uma origem comum (SKIDMORE, 1976). No entanto, como frisa d'Adesky (2001, p. 46-47), a desconstrução científica da raça biológica não fez desaparecer a evidência da raça simbólica, da raça percebida e socialmente interpretada, que, no imaginário humano, é identificada pelas semelhanças e diferenças fenotípicas da cor da pele e demais características morfológicas. Assim, de um ponto de vista simbólico e, portanto, socialmente construído, a raça associa-se com a classificação tradicional de branco, negro e amarelo.

Por essa razão, seguindo a tendência dos pesquisadores das ciências sociais, utilizamos neste trabalho a expressão raça-etnia, bem como o seu adjetivo étnico-racial, para referir aos diferentes grupos humanos que formaram a nação brasileira, uma vez que seus membros são marcados pela noção de pertencimento – ou seja, o branco se identifica como branco e negro,

cada vez mais, se identifica como negro –, e essa autoidentificação é, na maioria das vezes, balizada pela classificação tradicional das raças.

2.4 O lugar de onde falo

O lugar de onde fala a autora desta tese e o que diz ao escrevê-la? Para responder a essas questões, peço, novamente, licença para escrever na primeira pessoa do singular. Não sei como as demais pessoas conseguem escrever uma dissertação de mestrado, um artigo publicável, ou uma tese de doutorado. Eu só tenho conseguido fazer isso a partir da observação. Fico atenta ao modo como as demais pessoas realizam semelhantes tarefas. Assim, quando fiz o mestrado, li dissertações de outras pessoas que haviam tratado, ou não, de tema semelhante ao meu. Quando escrevo artigos, me esforço para ler o máximo de livros e artigos de outros autores que tratam daquele o tema. Nessa leitura, vou além de me ater ao conteúdo. Observo também a forma. A estrutura de algumas frases que considero bonitas ou de fácil compreensão, mas também daquelas que me deixam uma má impressão. Observo o modo como determinados fenômenos foram nomeados, a metodologia empregada, dentre outros. Nunca fiz isso com a intenção de plagiar, mas de aprender a fazer (ou como não fazer!). E nesse processo de aprendizagem, pode acontecer de discordar do que vi e propor outras maneiras de fazer.

Com esta tese não foi muito diferente: olhei outras teses, apesar de ao final me parecer que, pelo menos na forma, não consegui seguir o padrão: teoria, caso empírico, discussão e conclusão. Não consegui fazer assim pelas razões expostas neste capítulo: estudei o caso, e a leitura que tive dele me orientou na escolha das perguntas de pesquisa e da teoria que me ajudaria a respondê-las. Mas não é disso que quero falar aqui. Quero começar confessando que ao ler algumas teses, fiquei impressionada com a trajetória de seus autores. Uma trajetória de oportunidades. A maioria dos doutorandos cujas teses tive a oportunidade de ler chegou ao doutorado quase pronto. Alguns atribuíram ao fator sorte o sucesso na trajetória, pelo menos no trechinho delas que os levaram a concluir um curso de doutorado. Por sorte, na faculdade puderam participar de um programa de iniciação científica. Por sorte, tiveram contato com programas de pesquisa no mestrado. Por sorte, tiveram a oportunidade de trabalhar com esse ou aquele professor. Por sorte, no mestrado ou no trabalho tiveram contato com o tema que desenvolveram na tese de doutorado. Eu não fui tão sortuda. Na minha vida, nada me conduziu

ao doutorado, só a minha teimosia em seguir por caminhos que pareciam não terem sido reservados para mim.

Cheguei ainda crua. Sou formada em Ciências Contábeis (1994), pela Universidade Federal Fluminense e estudei três semestres de Ciências Sociais (de 1995 a 1997), naquele mesma faculdade. Gostei, sobremodo, mais do último (e infelizmente, não concluído) curso que do primeiro, mas isso não vem ao caso aqui. Fiz mestrado em Administração Geral (2005), no Programa de Mestrado Profissional do Ibmec, no Rio de Janeiro. E iniciei no Programa de Doutorado em Administração de Empresas, na Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getulio Vargas em fevereiro de 2009. Nos períodos que separam a conclusão de um curso do início do outro, trabalhei, geralmente em empresas de serviços jurídicos no Rio de Janeiro. Antes do mestrado, a única experiência, de modo mais ou menos sistemático, com pesquisa havia sido em 1991, quando estava no terceiro período do curso de Ciências Contábeis. Fiz uma "pesquisa" para a disciplina de metodologia da pesquisa, ministrada pelo professor Isaac Max Kaplan, que gostou muito trabalho e me disse que eu poderia ser boa pesquisadora. Aquele mesmo trabalho do terceiro período sofreu pequena revisão e virou um trabalho de conclusão de curso, também muito elogiado nas Ciências Contábeis. Depois disso, a necessidade de sobrevivência falou mais alto e por mais que eu quisesse ter me dedicado às ciência sociais, não havia muita opção.

No primeiro semestre de doutorado (fevereiro-julho de 2009), me inscrevi em duas disciplinas do Programa de Administração Pública e Governo, buscando ampliar os horizontes para poder trabalhar na tese com o caso que havia escolhido. O professor Peter Spink, que viria a se tornar meu orientador, lecionava uma das disciplinas (aqui eu fui muito sortuda!). Ali, em suas aulas de "Administração Pública em perspectiva comparada" fui introduzida no universo da Administração Pública e Governo. A visão que ele tem do que vem a ser pesquisa e do como, do por que e para que produzir conhecimento me fascinou. Era aquilo que eu queria e que também acreditava. Era a partir dali que eu queria escrever minha tese sobre o Programa de Promoção da Igualdade de Oportunidade para Todos. Esta convicção me levou não apenas a escolher o meu orientador, mas também a fazer, durante os dois primeiros anos do doutorado, mais cinco disciplinas do Programa de Administração Pública e Governo, extrapolando em muito os créditos necessários para a minha titulação.

No segundo semestre de 2009, o professor Peter me convidou a participar de um projeto de pesquisa no Centro de Estudos em Administração e Governo da instituição (CEAPG). Uma vez no CEAPG, fui convidada para fazer parte de outros projetos, sempre de pesquisa aplicada na área de políticas públicas. O CEAPG tem me oferecido experiências muito enriquecedoras e me deu a oportunidade de desenvolver muitas das habilidades empregadas para escrever esta tese. Sei, no entanto, que estou longe de ser uma pesquisadora experiente, pois a estrada é muito longa e tenho muito a aprender. Então, é deste ponto que escrevo esta tese de doutorado. Do lugar de quem está, ainda, começando, dando os primeiros passos no mundo das pesquisas aplicadas, na área de políticas públicas. Mas também, do lugar de alguém que quis ser útil. O professor Peter uma vez perguntou: "o que temos a ver com o campo-tema? O que estamos fazendo ali? Qual é a nossa contribuição, a nossa parte nesse processo? Precisamos aprender que ser parte do campo-tema não é um fim de semana de pesquisa participante (...), mas é, antes de mais nada, a convicção moral que (...), estamos nesta questão, no campo-tema, porque pensamos que podemos ser úteis" (2003, p. 27). E é, na verdade, por isso que entrei nesse campo- tema e porque, em que pese o fato de a tese já ter sido escrita, ainda estou nele.

A minha trajetória profissional certamente explica a escolha deliberada pelo caso e o campo no qual está inserido. Nos estágios durante o tempo de faculdade e também depois de formada, sempre trabalhei em organizações privadas. Eu era, invariavelmente, a única ou uma das poucas pessoas negras fora dos postos dos serviços gerais ou dos seguranças. E, apesar de sempre demonstrar interesse e apresentar desempenho considerado acima da média, dificilmente tive oportunidade de ascensão profissional. No escritório jurídico onde trabalhei por mais tempo, conversei com o sócio-gerente sobre a relativa incompatibilidade entre minhas atribuições e meu retorno financeiro, ele me disse que eu ganhava muito bem para uma mulher negra. De fato, o salário (e todo o pacote de recompensas) era bom e um pouco acima do mercado. Mas era sobremaneira injusto, quando comparado aos dos meus colegas brancos (homens e mulheres) que ocupavam posições com graus semelhantes de responsabilidade.

Por essa razão, quando li o projeto do Programa, me identifiquei tanto com ele e torci para que sua implementação fosse bem sucedida, ou seja, para que o MPT conseguisse levar as empresas a adotar uma ação afirmativa em favor da coletividade dos negros do País. Sei, no entanto, que toda essa narrativa demonstra meu grau de comprometimento com o PPIOT, o que evidentemente me levou, durante a pesquisa, a olhar certos aspectos do seu processo de

implantação e não outros. Para alguns, esse grau de parcialidade invalidaria a condução de um estudo que pudesse ser considerado científico. Mas não era assim que pensava Paul Feyerabend" (1977, p. 20 [1975]). Em sua famosa obra, o autor argumentou que uma "análise mais profunda mostra que a ciência não conhece 'fatos nus'", pois, continua Feyerabend, "os fatos de que tomamos conhecimento já são vistos sob certo ângulo, sendo, em conseqüencia (sic), essencialmente ideativos". Para o autor, fazer ciência não era processo isolado da história e das circunstâncias da vida, não exigindo a objetividade, pretendida por alguns. Kabengele Munanga (1996, p. 222-3), vai além ao afirmar que "hoje em dia (...) essa relação sujeito- objeto é uma relação que nós [os antropólogos] não defendemos mais", uma vez que, "o próprio pesquisado é sujeito do conhecimento" e, assim, "a [sua] emoção e a emotividade são motivos de conhecimento, e não obstáculos". Diante da constatação de que não existe um lugar neutro de onde se possa falar, foi que, com honestidade, me firmei em meu campo-tema e me propus (e me esforcei) para realizar um trabalho orientado por princípios éticos e seriedade, porque, diferentemente da objetividade, isso é algo que posso buscar.

III. Mobilização e Concepção do Programa de Promoção da Igualdade de Oportunidade para Todos

> **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 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'** (PEDRO JAIME COELHO JR., 2011, p.509)[11].

O Programa de Promoção da Igualdade de Oportunidade para Todos (PPIOT) não é a primeira ação de enfrentamento às desigualdades raciais adotada pelo Ministério Público do Trabalho. Em levantamento das iniciativas com o mesmo fim implantadas entre os anos de 1995 e 2002, por órgãos do Poder Público Federal, Luciana Jaccoud e Nathalie Beghin (2002, p. 64) apontaram quatro ações do MPT, três das quais foram classificadas como ações valorizativas e uma quarta, como punitiva. Dentre as valorizativas, as autoras citaram a participação do órgão no Grupo de Trabalho para Eliminação da Discriminação no Emprego e na Ocupação (GTDEO), instituído pelo Ministério do Trabalho e Emprego em 1996[12], e a criação, em outubro de 2002, da Coordenadoria Nacional de Promoção de Igualdade de Oportunidades e Eliminação da Discriminação no Trabalho (Coordigualdade). Ou seja, algum tempo antes do PPIOT, o MPT dava sinais de que estava atento às desigualdades raciais no mercado de trabalho. Não sabemos, no entanto, se essa atenção era voluntária ou se foi manifestada em função de algum tipo de pressão externa.

A Coordigualdade, por exemplo, como publicado em seu sítio eletrônico, foi criada com o objetivo de promover a igualdade de oportunidade no trabalho para os diferentes grupos que compõem a sociedade brasileira e está fundamentada no princípio de que o Ministério Público é o

[11] Trata-se de um depoimento de um, à época, aluno da Faculdade Zumbi dos Palmares e estagiário de um dos bancos que adotou um Programa de Valorização da Diversidade, em entrevista concedida a Pedro Jaime Coelho Júnior, em 2008.

[12] Segundo informação de um ativista do Movimento Negro com o qual conversei, o GTDEO manteve-se atuante até o advento da terceira Conferência Mundial contra o Racismo, Discriminação Racial, Xenofobia e Intolerâncias Correlatas, ocorrida em Durban, em 2001.

guardião da Constituição Federal, devendo, assim, o seu ramo trabalhista (o MPT) promover a igualdade de oportunidade, seja na admissão no emprego, no curso da relação jurídica empregatícia, ou na demissão. Seu sítio eletrônico não traz, no entanto, informações sobre o histórico de sua constituição. Ativistas do Instituto Sindical Interamericano pela Igualdade Racial (INSPIR) associam a criação da Coordenadoria a pressões que os movimentos sociais negros e sindicais exerceram sobre o Ministério Público do Trabalho para que este se posicionasse ante as desigualdades de tratamento praticadas no mundo do trabalho (COELHO JR., 2011, p. 401).

O PPIOT foi uma iniciativa da Coordigualdade e teve, como já mencionado nos capítulos anteriores, o objetivo de combater a discriminação de gênero e raça no mercado de trabalho, ao levar as organizações privadas a adotar ações afirmativas. Sua cerimônia de lançamento, em 11 de abril de 2005, revelou a importância do Programa, tendo dela participado, além das autoridades do Ministério Público do Trabalho (MPT), como o seu principal mentor Otávio Brito Lopes, ativistas do Movimento Negro e autoridades de diversos segmentos do Estado, dentre os quais, podemos citar o ativista Abdias do Nascimento, o então ministro do Trabalho, Ricardo Berzoini, o ministro do Tribunal Superior do Trabalho (TST), João Batista Brito Pereira, a procuradora federal dos direitos dos cidadãos da Procuradoria Geral da República (PGR), Ela Wiecko, o então presidente da Associação Nacional dos Magistrados Trabalhistas (Anamatra), Grijalbo Coutinho Fernandez, e o presidente da Sociedade Afro-Brasileira de Desenvolvimento Sociocultural (Afrobras) e presidente da Faculdade Zumbi dos Palmares, José Vicente (VARELLA, 2009, p. 58).

Se por um lado a implantação do PPIOT representou um incontestável ganho da luta antirracista no País, por outro fez surgir algumas questões, como, por exemplo: dado que as desigualdades raciais sempre estiveram presentes no mercado de trabalho nacional, o que teria levado o MPT a criar o PPIOT, em abril de 2005? Como e por que razão a instituição tomou para si essa questão? Que forças o teriam levado a criar o PPIOT? O que o Programa representava para os ativistas negros presentes em sua cerimônia de abertura? Nosso propósito neste capítulo é responder a estas questões, além de tratar de outros assuntos correlatos. Assim o capítulo está dividido em mais seis seções, além desta introdução: na primeira veremos a trajetória no Movimento Negro de 1979 a 2003, ano em que ofereceu denúncias ao Ministério Público contra a discriminação no mercado de trabalho. Em seguida, trataremos dos fatores que contribuíram para a criação do PPIOT. Depois, apresentaremos algumas características que o diferenciam de

propostas de ação afirmativa que o antecederam. Na quarta seção, apresentaremos o desenho do Programa conforme seu projeto e, na sequência, relataremos alguns acontecimentos que demonstram as expectativas que se fizeram em torno do Programa. A última seção tem como foco o Ministério Público, sua formatação e atribuições no cenário político e institucional pós Constituição Federal de 1988.

3.1 O Movimento Negro e a luta por políticas para o enfrentamento das desigualdades raciais

No Brasil, o Movimento Negro figura como um dos mais destacados movimentos sociais, tendo sempre ocupado, quando compreendido em seu sentido mais amplo (D'ADESKY, 2001; SANTOS, M. A., 2009), um importante papel na denúncia do racismo e da ideologia da democracia racial. A presente seção busca demonstrar que, como propõem estudiosos das teorias dos movimentos sociais (HARDY; MAGUIRE, 2009; KING et al, 2007; KING; SOULE, 2007), em última instância, foram as manifestações e protestos dos movimentos sociais negros que desencadearam o processo de alterações de rotinas organizacionais, que timidamente se iniciou, nos bancos privados do País no final dos anos 2000. Destacamos que foi apenas a partir do momento em que o Movimento Negro passou a visar, e a agir de modo a efetivar, alterações no plano político do País, assumindo seu papel de agente influenciador no processo de fixação da agenda dos tomadores de decisão (KING et. al., 2007; KINGDON, 1995), que os resultados de suas ações passaram a refletir no contexto político da nação e a ensejar alterações mais significativas na vida de membros da coletividade de negros do País. E, embora tais ganhos ainda se mostrem relativamente incipientes no que diz respeito ao aspecto material, especialmente quando se compara as conquistas já realizadas com o tanto que ainda falta a ser feito, representam um significativo ganho simbólico (D'ADESKY, 2001; SANTOS, S. A., 2007).

Assumindo a periodização amplamente aceita, as lutas antirracistas no Brasil pós-abolição podem ser narradas em torno de quatro marcos centrais: (*i*) a emergência de uma imprensa negra nos anos 1920, que resultou na formação da Frente Negra Brasileira em 1931, (*ii*) a criação do Teatro Experimental do Negro em 1944, (*iii*) a fundação do Movimento Negro Unificado em 1978, e, por fim, (*iv*) a criação de diversas organizações não governamentais vinculadas ao Movimento Negro a partir dos anos 1980 e início dos anos 1990 (SANTOS, S. A., 2007). Alguns autores concordam que foi apenas a partir de 1978, com a inauguração da organização que mais tarde veio a ser conhecida como Movimento Negro Unificado, que o Movimento Negro mudou

sua estratégia de ação. Assumindo a partir daquele período um compromisso com a transformação social, e indo além das denúncias do racismo e da discriminação racial que, até então, caracterizavam suas ações. Certamente, por essa razão, Sales Augusto Santos (2007) argumenta que o Movimento Negro Unificado (MNU) constituiu-se na primeira organização negra brasileira que pôde ser classificada, segundo o modelo de Alain Touraine, como um verdadeiro movimento social. Fundamentado em autores como João Batista Borges Pereira e Antonio Sergio Guimarães, Pedro Jaime Coelho Jr. (2011) acrescenta que o MNU atuava em duas frentes: tanto na luta contra o racismo como no combate ao sistema de exploração e opressão por meio do qual a *classe dominante branca, minoritária e racista* submetia o conjunto dos trabalhadores brasileiros, destacando assim a influência que o marxismo exerceu sobre o ideário do MNU.

Segundo o autor, tal inflexão para a esquerda levou o MNU a passar a conceber a coletividade dos negros brasileiros como um 'povo oprimido' por um sistema 'altamente explorador e mantenedor de desigualdades', sendo esta a característica que o diferenciou das organizações negras que o antecederam, como a Frente Negra (1931) e o Teatro Experimental do Negro (TEN) (1944), em que pese o fato de a proposta do TEN já apresentar um avanço no sentido de se buscar, mesmo que sem êxito, solução para o problema do racismo e da discriminação racial por meio de ação estatal. Se, certamente como reflexo da ideologia da democracia racial, os movimentos sociais anteriores responsabilizavam os próprios negros por sua situação social e econômica e os estimulavam a tomar providências no sentido de alterar tal realidade, a direção adotada pelo MNU foi diferente. Para a sua liderança, parte da qual havia sido fortemente influenciada pela Convergência Socialista, a melhoria da situação dos negros não dependia apenas deles mesmos, mas de transformações profundas no sistema socioeconômico e político. E foi essa percepção que levou o MNU a alterar seus discursos e estratégias de ação, ao se reconhecer e se afirmar mais como produtor que como consumidor da situação social e como mais capaz de colocá-la em questão que apenas responder a ela, como diria Alain Touraine (COELHO JR, p. 172-179).

Em sua extensa agenda, cabe destacar, para as finalidades desta tese, que o MNU já denunciava a existência de racismo no mercado de trabalho e reivindicava não apenas a isonomia salarial, ou seja, que os negros recebessem o mesmo salário que os brancos quando ocupassem as mesmas posições no mercado de trabalho, mas também a eliminação dos obstáculos que

impediam que a população negra galgasse melhores postos de trabalho. Para o Movimento Negro Unificado tais obstáculos estariam associados à discriminação racial manifesta nos processos de recrutamento e seleção das empresas, que, segundo argumentava, se utilizavam do critério da 'boa aparência' para eliminar candidatos negros. Por essa razão, o MNU exigia a eliminação desse requisito, o que, conforme Coelho Jr. nos traz à memória, "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" (p. 174-175).

Na década de 1980, o Movimento Negro Unificado se espalhou por quase todas as unidades federativas do País, tornando-se referência na luta antirracista (SANTOS, S.A., 2007). Nesse período de redemocratização, ativistas negros de ambos os sexos participaram da fundação e organização de novos partidos políticos, bem como do movimento sociais de cunho mais amplos, como aquele pelas Diretas Já, logrando incluir demandas específicas para o grupo dos negros no conjunto das reclamações que a sociedade apresentava na ocasião **(**ALBERTI; PEREIRA, 2007). Além disso, após a redemocratização e com a consequente abertura de novos espaços de diálogo entre governo e sociedade, também como resposta às demandas dos movimentos sociais negros, em diversas Unidades da Federação foram criados conselhos estaduais e municipais da população negra. No mais das vezes eram instâncias consultivas e não deliberativas, que visavam subsidiar os governos no contexto subnacional na adoção de medidas para o enfrentamento das desigualdades raciais. O Conselho de Participação e Desenvolvimento da Comunidade Negra do Estado de São Paulo, criado em 1984, foi o primeiro deles. Nos anos seguintes, outros Estados criaram seus conselhos negros, dentre os quais podemos citar, por exemplo, o caso do Rio Grande do Sul e Minas Gerais que o fizeram em 1985; Mato Grosso do Sul, em 1986 e a Bahia, em 1990 (JACCOUD; BEGHIN, 2002).

Ainda na década de 1980, organizações dos movimentos sociais negros de diversos estados da Federação mobilizaram-se em prol da Constituinte, realizando em Brasília em 1986, a Convenção Nacional do Negro pela Constituinte. Do documento aprovado ao final da convenção – e entregue à Assembleia Nacional Constituinte – constava um conjunto de reivindicações subdivido para as seguintes áreas: direitos e garantias individuais, violência policial, condições de vida e saúde, mulher, menor, educação, cultura, trabalho, questão da terra. E relações internacionais. Dentre as muitas demandas para o mundo de trabalho, podemos destacar:

"proibição de diferenças de salário e de critério de admissão no trabalho por motivo de sexo, cor ou estado civil" (CONVENÇÃO, 1986). Do total de mais de 40 revindicações, poucas porém vieram a ser acolhidos no texto constitucional, dentre as quais, esta última (no artigo 7º) : a criminalização do racismo e o direito das comunidades quilombolas à posse de suas terras (JACCOUD et al., 2009a.).

No documento final da Convenção Nacional do Negro pela Constituinte consta a seguinte informação: "Cabe esclarecer que nossa denominação de 'NEGROS', engloba todos aqueles que possuem caracteres, fenótipos, e ou genótipos, dos povos africanos que aqui foram trazidos para o trabalho escravo" (CONVENÇÃO, 1986, p. 1). Coelho Jr. destaca que o MNU foi de fundamental importância para a construção de uma 'identidade negra mobilizadora', ou seja, de uma identidade negra construída 'no plano político', uma vez que cunhou e pôs em circulação a categoria genérica *negro*, como categoria que incluiria, além dos pretos, aqueles que, por não serem considerados brancos, poderiam ser classificados com os diversos rótulos que denominam os mestiços no Brasil e que o IBGE de modo simplificado inclui na categoria pardo (COELHO JR., 2011, p.180). O autor argumenta que agrupamento de pretos e pardos sob a categoria negro fortaleceu a luta dos afro-brasileiros, haja vista que com a nova classificação, à época, eles passaram a representar pouco menos que 50% da população, uma percentagem demográfica que dava peso considerável às suas reivindicações (COELHO JR., 2011, p. 180-181). Tilly (1999, p. 217) argumenta que os movimentos sociais são importantes construtores de identidades categóricas, uma vez que lutam por direitos de determinada coletividade e que sua luta pode ser definida em termos de "nós" e "eles". Naquele momento, o MNU, em conjunto com demais entidades do Movimento Negro, consolidou o processo de definição de quem é negro no Brasil para fins de reivindicação de direitos. Coelho Jr. (2011, p. 180-181) destaca que, um pouco antes, Carlos Hasenbalg e Nelson do Vale Silva, estudiosos das relações raciais no Brasil, ao analisar dados do IBGE (PNAD de 1976), concluíram que os indicadores sociais para pretos e pardos eram muito semelhantes. Esta constatação os levou a juntar, para a condução de seus estudos, pretos e pardos na mesma categoria *negros*, uma vez que a agregação dos dados lhes permitiria análises mais robustas.

No ano de 1988 a sociedade assistiu novamente à forte mobilização dos movimentos sociais negros, impulsionada pela celebração dos 100 anos de abolição da escravatura e a constatação de que, apesar do tempo decorrido desde a abolição, nada havia mudado em relação à

condição socioeconômica da população negra. Naquele mesmo ano, foi instituída a Constituição Federal, em cujo texto o Estado reconheceu os territórios quilombolas como bens culturais nacionais, além de admitir o direito da população remanescente de quilombos à propriedade definitiva das terras que ocupavam, tornou o racismo um crime inafiançável e imprescritível, sujeito à pena de reclusão, e afirmou a diversidade cultural como um patrimônio comum a ser valorizado e preservado. Além disso, no inciso XXX do artigo 7º proibiu a diferença de salários, de exercício de funções e de critério de admissão por motivos de [...] cor. Apesar de não tratar diretamente do combate à discriminação racial, a nova Constituição estabeleceu princípios que o fundamentavam (SARMENTO, 2009).

A projeção que o Movimento Negro ganhou no ano do centenário da abolição abriu caminho para a criação, pelo Governo Federal, da Fundação Cultural Palmares (FCP), em 13 de maio daquele mesmo ano. A FCP[13] é um organismo vinculado ao Ministério da Cultura e, segundo informado em sua página na internet, tem *a finalidade de promover e preservar a cultura afro-brasileira*, formulando e implantando políticas públicas que potencializem a participação da população negra brasileira nos processos de desenvolvimento do País. No plano federal, a criação da FCP marca o início de uma nova fase para o Estado brasileiro, em que este passa a reconhecer a legitimidade de parte das demandas dos movimentos sociais negros.

Merece ainda destaque como uma iniciativa do período a publicação da Lei n.º 7.716, de 1989, de autoria do deputado federal Carlos Alberto Oliveira (Lei Caó), que tipifica o crime de racismo (ALBERTI; PEREIRA, 2007). A publicação da lei representava mais uma conquista do Movimento Negro Unificado, que reivindicava a reformulação da Lei Afonso Arinos (de 1951) ou a instituição de uma nova norma em que os atos de discriminação racial fossem considerados crime (COELHO JR., 2011, p. 174). Mesmo que hoje a literatura aponte limitações no uso de instrumentos repressivos no enfrentamento da discriminação racial no Brasil, dado o modo indireto como o racismo aqui se manifesta, na ocasião a lei representou um avanço (JACCOUD et al., 2009, p. 272). Neste sentido, as normativas internacionais da OIT, referentes à discriminação no emprego, sublinham que os Estados Nacionais devem ir além da proibição da

[13] Em dezembro de 1999, por meio da Portaria 477, o Ministério da Cultura delegou a Fundação Cutural Palmares competência para o cumprimento do artigo 68 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias. Assim, a partir daquela data coube à Fundação a identificação dos remanescentes das comunidades dos quilombos, o reconhecimento, a delimitação e a demarcação das terras por eles ocupadas bem como a emissão dos títulos de certificação de tais áreas. Com o advento do Decreto 4.887/2003, foi atribuída ao INCRA a competência para a identificação, reconhecimento, delimitação, demarcação e titulação de tais terras. Hoje, cabe à FCP apenas a emissão dos títulos de certificação (SBDP, 2002; BRASIL, 2003).

discriminação. A verificação de que o princípio da não discriminação tenha sido violado implica a identificação do ator do ato discriminatório e do indivíduo que sofreu a discriminação, o que só pode ocorrer para as situações de discriminação direta. Para contextos em que prevalece a discriminação indireta, como é geralmente o caso dos espaços laborais, os Estados Nacionais deveriam, antes de tudo, criar instrumentos de coação que despersonalizem a caracterização da discriminação, mediante a desobrigação de comprovação da intencionalidade do ato ou omissão e foco em seus efeitos desproporcionais e injustos para toda uma coletividade de indivíduos (OIT, 2004).

As conquistas da agenda antirracista realizadas na década de 1980 foram em muito devidas à atuação do Movimento Negro Unificado, o que não se repetiria na década seguinte (ou, melhor, a partir de 1995, pois no início dos anos de 1990 pouca coisa ocorreu), uma vez que o MNU perderia sua força política. Coelho Jr.(2011, p. 179) argumenta que talvez isso tenha ocorrido pelo fato de ter sido um movimento marcado pelo contexto histórico em que surgiu e, assim, ter ficado preso à ideia defendida por Alain Touraine, de que o papel do movimento social é se engajar no conflito central para a transformação da sociedade, neste caso a eliminação das classes sociais pela superação da sociedade capitalista. Dessa forma, não conseguiu fazer uma leitura do novo contexto social e político que se abria no final da década de 1980, cristalizada com a queda do Muro de Berlim. Se houvesse lido de outra forma os acontecimentos de seus dias, e aqui o autor aponta apenas possibilidades e não uma crítica negativa às 'escolhas' efetivadas, isso provavelmente o teria levado a adotar um novo ideário, como aquele que mais tarde seria anunciado por Alberto Melucci, 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.

Ao realizar um balanço desse primeiro período de atuação mais efetiva do Movimento Negro junto ao Estado brasileiro, Jacques d'Adesky (2001, p. 153-154) esclarece que os resultados de seus esforços podem parecer pequenos, se para essa avaliação utilizarmos critérios quantitativos. Ou seja, se apenas considerarmos a evolução no número de prefeitos, governadores, deputados e vereadores negros ou o número de universitários negros formados em cursos considerados de primeira linha. O autor argumenta, porém, que "os resultados podem ser considerados bons, tomando-se em conta um critério qualitativo, que melhor caracteriza a expansão do Movimento Negro segundo os ganhos coletivos e políticos obtidos". O autor cita o

decreto de 1984, que considerou a Serra da Barriga como patrimônio histórico brasileiro, a criação da Fundação Cultural Palmares e a Lei Caó como provas dessas conquistas no cenário político maior. Dentre as conquistas no plano coletivo, aqui podemos destacar a definição da categoria *negro* como aquela que inclui pretos e mestiços/pardos, ou seja, a coletividade dos afrodescendentes, pois tal definição em muito facilita a análise das desigualdades étnico-raciais, permitindo a comparação de indicadores socioeconômicos para dois grupos sociais mais representativos do País: negros e brancos. Segundo Tilly (1999, p. 6), a percepção de pares categóricos facilita a compreensão e análise das desigualdades sociais, uma vez que: (*i*) eles fornecem evidências mais contundentes sobre as formas de operação de desigualdades duráveis, (*ii*) a delimitação que ensejam contribui de modo eficaz para a organização das ideias sobre desigualdade e do trabalho empreendido para verificá-la, e que (*iii*) as diferenças categóricas são, de fato, responsáveis por muito do que o observador comum acredita ser o resultado de variação no talento ou esforço pessoal de cada indivíduo.

Se é fato que o período registrou conquistas muito duradouras e significativas, é também verdadeira a percepção de que, naquele momento, a questão racial ainda não fazia parte da agenda política brasileira e nem havia sequer adentrado com vigor no espaço público de discussão. E foi assim porque à época o mito da democracia racial permanecia praticamente inabalado, fortalecendo a tese de que a desigualdade racial do Brasil era um problema de classe e não de raça, visão que permeava o ideário político do conjunto das instituições e organizações brasileiras, com exceção dos próprios movimentos sociais negros.

S. A. SANTOS (2007, p. 161) destaca que a década de 1990 marcou uma nova fase da luta dos movimentos sociais negros brasileiros contra o racismo, mesmo que no período não se não tenha assistido a uma expansão no número de entidades negras, como no período anterior, houve uma forte mobilização política, diante da profícua articulação entre essas organizações. O primeiro sinal mais marcante de tal mobilização foi emitido com a realização do primeiro Encontro Nacional de Entidades Negras brasileiras (I ENEN) entre os dias 14 e 17 de novembro de 1991. Além disso, nesse período houve uma proliferação de organizações não governamentais negras (ONGs negras), processo que, como registra Jacques d'Adesky (2001, p. 155-156), já havia se iniciado nos anos 1980. A ascensão das ONGs negras ao primeiro plano da luta antirracista pode ser compreendida a partir da percepção de que o Movimento Negro, ao longo da década de 1980, passou a participar de um espaço de discussão transnacional, do qual faziam

parte demais povos negros da América Latina. Esse espaço proporcionou não apenas a possibilidade de desenvolvimento e fortalecimento entre as ONGs, mas também contato com agências internacionais de financiamento (COELHO JR., 2011, p. 184-185). Assim, a atuação por meio das ONGs negras favoreceu uma maior profissionalização dos movimentos sociais negros, permitindo-lhes manter um diálogo mais sistemático com as esferas estatais e, consequentemente, lograr maior êxito na proposição de políticas de Promoção da Igualdade Racial. Com as ONGs, diversos militantes puderam não apenas se dedicar exclusivamente às ações antirracistas, mas também se qualificar para o exercício da função que lhes cabia (SANTOS, S. A., 2007, p. 219-220; COELHO JR., 2011, p. 183-184). Ao longo de sua tese, S. A. Santos demonstra que este novo período da trajetória dos movimentos sociais negros foi também marcado pela forte atuação de dois outros grupos de atores: (*i*) os intelectuais negros, ou negros intelectuais como demarca o pesquisador, que passaram a exercer a atividade de ensino e pesquisa, disponibilizando conhecimento bem fundamentado e posicionado sobre a questão racial no País, e (*ii*) os parlamentares negros que desempenharam um importante papel no período. Para o autor, naquele momento *a luta antirracista chegou ao parlamento brasileiro com mais força política, com mais propostas e mais vozes negras ativas e autônomas*, por meio da atuação de quatro parlamentares negros: a deputada federal constituinte e ex-senadora, Benedita da Silva, o ex-deputado federal e ex-senador Abdias do Nascimento, o ex-deputado federal a atual senador Paulo Paim e o deputado federal Luiz Alberto (p. 170), um número expressivo de congressistas se comparado com os períodos anteriores.

Devemos registrar também que o início dos anos de 1990 presenciou a transformação dos antigos conselhos negros estaduais, que eram em sua maioria consultivos, em instâncias com viés mais deliberativo. Tais órgãos do executivo, fossem eles autônomos ou não, exerceram (como ainda exercem) papel preponderantemente advocatório, uma vez que têm como missão a proposição de ações que visem o enfrentamento e a superação das desigualdades raciais e, ao mesmo tempo, a inserção de uma perspectiva racial nas agendas de demais órgãos e entidades governamentais. Como salientou d'Adesky (2001, p. 154), em que pese o fato de esses órgãos não se constituírem em locais de tomada de decisão do Movimento Negro, a sua multiplicação, confluindo com a difusão de *novas instituições do Movimento Negro*, representou um *resultado comprobatório da vitalidade da luta* antirracista no País. Essas instâncias executivas foram inauguradas com a institucionalização da Secretaria Extraordinária para Defesa e Promoção das

Populações Negras do Estado do Rio de Janeiro, em 1991. No plano municipal, a Coordenadoria dos Assuntos da População Negra do Município de São Paulo (CONE-SP) foi a primeira a ser criada, tendo sido formalizada em 22 de dezembro de 1992, e, por suas realizações até o presente, podemos dizer que suplantou a sua antecessora do Estado do Rio de Janeiro. Nos anos que se seguiram, até o final do século, organismos semelhantes continuaram a ser formalmente estabelecidos. Gozavam, no entanto, como ainda hoje, de baixo grau de institucionalidade, dada a generalizada falta de percepção da sociedade brasileira e, especialmente, de seus governantes e demais agentes públicos e políticos, da necessidade de mecanismos que visassem à correção das desigualdades raciais no Brasil (CONCEIÇÃO, 2013, no prelo).

A *Marcha Zumbi dos Palmares Contra o Racismo, Pela Cidadania e a Vida*, realizada em Brasília, no dia 20 de novembro de 1995, foi, no entanto, o evento que marcou o período, sendo inclusive considerada um dos eventos dos movimentos sociais nacionais mais importantes do final do século passado, como frisou SANTOS, S.A. (2007, p. 24). Nos meses que antecederam novembro, a sociedade brasileira assistiu a fortes mobilizações das organizações do Movimento Negro, que, articuladas com centrais sindicais, organizaram a Marcha. A Marcha foi realizada em homenagem aos 300 anos da morte em combate do herói negro Zumbi dos Palmares e visava não apenas à reafirmação da luta dos afro-brasileiros contra o racismo e as desigualdades raciais, mas também a reivindicação de políticas públicas para os negros no País. O evento reuniu mais de 30 mil militantes antirracistas, dentre os quais muitos intelectuais negros, número que revela a magnitude e força do evento. Diante da importância do ato, seus organizadores foram recebidos naquele mesmo dia pelo então líder político do País, o Presidente Fernando Henrique Cardoso. Naquele encontro forçado, como o descreve S.A. SANTOS, *mais uma vez as lideranças dos Movimentos Sociais Negros denunciaram ao governo brasileiro a discriminação racial, bem como condenaram o racismo contra os negros no Brasil*. O autor pontua, entretanto, que com aquele ato os ativistas negros foram além das denúncias e entregaram ao Presidente da República o *Programa de Superação do Racismo e da Desigualdade Racial*, documento que continha diversas propostas de combate ao racismo, fossem estas proposições de políticas públicas universais ou específicas, ou, de "políticas de valorização" da população negra (p. 25).

Do documento constavam propostas para oito dimensões específicas da vida social, quais sejam: informação, mercado de trabalho, educação, cultura e comunicação, saúde, violência, religião e terra (SANTOS, S.A., 2007, p. 166-167), e propunha duas linhas de intervenção. De

um lado, "a adoção de medidas de valorização da pluralidade étnica da sociedade" e, de outro, a implantação de ações visando à "promoção da igualdade", incluindo as ações afirmativas (IPEA, 2009, p. 272).

Para os propósitos desta tese, interessa-nos ressaltar que o problema da desigualdade e discriminação no mercado de trabalho aparece mais uma vez como uma das questões centrais do Movimento Negro, tendo sido as seguintes as proposições apresentadas para essa área: (*i*) a implantação das Convenções 29[14], 105[15] e 111[16] da OI*T*; (*ii*) a concessão de incentivos fiscais às empresas que adotarem programas de promoção de igualdade racial; (*iii*) a instalação, no âmbito do Ministério do Trabalho, de uma Câmara Permanente de Promoção da Igualdade, que deveria se ocupar de diagnósticos e proposição de políticas de promoção da igualdade no trabalho, assegurando a participação do Movimento Negro; e (*iv*) a implantação de políticas de combate à feminização da pobreza, fenômeno que, segundo o documento, atinge a absoluta maioria das mulheres negras. Para tanto, propunha a regulamentação do artigo 7º da Constituição Federal, que, em seu inciso XX, prevê a *proteção do mercado de trabalho da mulher, mediante incentivos específicos, nos termos da lei*. O documento registra que essa política deveria contemplar especificamente a mulher negra, por meio de programas de capacitação e treinamento para o mercado de trabalho.

No que diz respeito ao mundo do trabalho, quando comparamos as propostas contidas no *Programa de Superação do Racismo e da Desigualdade Racial* com as reivindicações constantes do documento entregue à Assembleia Nacional Constituinte em 1986, fica evidente a inflexão no comportamento do Movimento Negro. Coelho Jr. (2011, p. 187) sublinha que "o discurso marxista, que denunciava a exploração do negro e de todos os trabalhadores brasileiros pela classe dominante branca e racista", que caracterizou o MNU foi abandonado, dando lugar à reivindicação de ações afirmativas voltadas para a população negra, tendo sido esta a primeira

[14] Convenção de 1930, que dispõe sobre a eliminação do trabalho forçado ou obrigatório em todas as suas formas. Admitem-se algumas exceções, tais como o serviço militar, o trabalho penitenciário adequadamente supervisionado e o trabalho obrigatório em situações de emergência, como guerras, incêndios, terremotos etc. (OIT Brasil). Segundo informa o sítio da International Labor Organization, o Brasil ratificou o documento em 27 de abril de 1957.

[15] Documento de 1957, que proíbe o uso de toda forma de trabalho forçado ou obrigatório como meio de coerção ou de educação política, como castigo por expressão de opiniões políticas ou ideológicas. a mobilização de mão-de-obra, como medida disciplinar no trabalho, punição por participação em greves, ou como medida de discriminação (OIT Brasil). Segundo informa o sítio da International Labor Organization, o Brasil ratificou o documento em 18 de junho de 1965.

[16] Convenção de 1958, que dispõe sobre a discriminação em matéria de emprego e profissão. Segundo informa o sítio da International Labor Organization, o documento foi ratificado pelo Brasil em 26 de novembro de 1965.

vez que tal demanda aparece de modo explícito no Movimento Negro. Em resposta a essa iniciativa, o Presidente Fernando Henrique criou, naquele mesmo dia, o Grupo de Trabalho Interministerial de Valorização da População Negra (GTI), que tinha por incumbência propor ações integradas de combate à discriminação racial e de recomendar e promover políticas de "consolidação da cidadania da população negra" (JACCOUD et al., 2009). O novo direcionamento do Movimento Negro fica muito evidente nas palavras do Presidente e do Coordenador do GTI – respectivamente José Gregori e Hélio Santos[17] –, em relatório publicado dois anos após o início da operação do órgão, como transcrevemos:

> Na verdade, a criação do GTI é resultado de um longo período de maturação de setores do Movimento Social Negro, que acreditam ser o Estado uma das vertentes mais importantes na batalha pela construção de uma cidadania completa do povo afro-brasileiro. O Grupo - integrado por representantes de oito Ministérios e duas Secretarias, bem como por oito representantes da sociedade civil oriundos do Movimento Negro - tem como expectativa, ao longo deste Governo, inscrever definitivamente a questão do negro na agenda nacional. Isso significará conceder à questão racial do negro brasileiro a importância que lhe tem sido negada (Brasil, 1998, p. 16).

O GTI foi efetivamente instalado três meses depois de sua criação, em 27 de fevereiro de 1996. Naquele dia, em seu discurso, o então presidente Fernando Henrique Cardoso declarou que o País estava dando *um passo adiante num propósito antigo, de muita gente, e do Governo também*. Acrescentou que acreditava que o "Professor Hélio Santos" tivesse colocado a questão na perspectiva correta, pois aquele se tratava de "um movimento que precisa[va] ter, não diria o apoio, mas a presença do Estado, de um movimento que diz[ia] respeito à cidadania e à cultura" (Brasil, 1998, p. 5). O órgão, porém, foi criado não como uma instancia executiva, mas como um órgão de articulação intragovernamental. Com esse grupo de trabalho visou-se estabelecer uma interlocução ou interação dos 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 GTI* "não foi aparelhado para cumprir adequadamente os seus objetivos", uma vez que não detinha corpo técnico suficiente para a realização de todas as suas funções, além de não dispor de uma infraestrutura adequada e muito menos de orçamento próprio para que pudesse operar com efetividade no cumprimento de suas atribuições (SANTOS, S.A., 2007, p. 173-174).

[17] Eminente intelectual e ativista do Movimento Negro, que também foi o primeiro presidente do Conselho Negro do Estado de São Paulo, criado em 1984.

Ao que parece, o GTI representou, mesmo que em caráter muito preliminar, uma primeira tentativa de transversalidade na política de promoção da igualdade racial, tendo exercido certa pressão em favor da modernização e democratização do Estado, e também em favor de uma mudança no modelo segundo o qual se estabelecia (e ainda hoje se estabelece) relação entre Estado e sociedade. Como disse o presidente Fernando Henrique Cardoso na abertura do seminário internacional "Multiculturalismo e Racismo: o papel da ação afirmativa nos Estados democráticos contemporâneos", evento que decorreu das atividades do GTI, o Grupo Interministerial foi criado para "dar uma injeção de criatividade nas nossas práticas - inclusive nas práticas legislativas, nas práticas burocráticas, na maneira pela qual o Governo atua" (BRASIL, 1998, p. 8). O discurso, porém, não se materializou, uma vez que o GTI apresentava, como frisado no parágrafo anterior, os mesmos vícios dos organismos criados mais recentemente com aquela mesma missão de advogar (transversalizar) determinados temas (raça, gênero etc.) nas agendas dos diversos entes governamentais – como é o caso, por exemplo, da SEPPIR e da SPM –, com limitação de orçamento e falta de legitimidade diante dos outros órgãos estatais (PAPA, 2012).

O Programa de Superação do Racismo e da Desigualdade Racial, entregue ao Presidente da República no dia da Marcha, propunha ações e políticas para oito áreas específicas. Com a instalação do GTI, foram criados grupos temáticos de trabalho para cada uma daquelas áreas e mais outras seis, totalizando treze grupos de trabalho, que se dedicaram aos seguintes temas, obedecendo à ordem disposta no relatório de trabalho publicado em 1998: trabalho e emprego, comunicação, terras e remanescentes de quilombos, relações internacionais, educação, políticas de ação afirmativa, saúde, religião, cultura negra, legislação, estudos e pesquisas, esporte e mulher (BRASIL, 1998). Para encaminhar as ações relacionadas ao mercado de trabalho, foi criado em 20 de maio daquele mesmo ano, no âmbito do Ministério do Trabalho, o Grupo de Trabalho para a Eliminação da Discriminação no Emprego e na Ocupação (GTEDEO). O GTEDEO tinha por finalidade definir programas de ações que visassem ao combate da discriminação no emprego e na ocupação, a ele competia: (*i)* definir ações de combate à discriminação e estabelecer o cronograma para sua execução, (*ii*) propor estratégias de implementação de ações de combate à discriminação no emprego e na ocupação, (*iii*) sugerir entidades ou órgãos para a execução das diferentes ações programadas, e (*iv*) propor atos normativos que se fizessem necessários à implantação das ações programadas (BRASIL, 1998).

Como consta do relatório do GTI, publicado no dia 13 de maio de 1998, até aquele momento o Ministério do Trabalho e Emprego tinha desenvolvido as seguintes ações, que tinham como "eixo principal as questões de gênero e raça": (*i*) promoção de eventos destinados essencialmente à sensibilização, conscientização e formação de multiplicadores no combate à discriminação – dentre os quais seminários, *workshops* e reuniões técnicas, nas diversas Unidades da Federação, que atingiram um total de 1200 pessoas, (*ii*) participação em eventos promovidos por outras instituições, para a divulgação da Convenção 111 – até aquela data, o MTE havia oferecido palestras em 14 eventos promovidos por diversas instituições (sindicatos, associações, organizações não governamentais, secretarias estaduais, reuniões técnicas) alcançando um público total de aproximadamente 1000 pessoas, (*iii*) elaboração de material didático e informativo – além do registro dos eventos realizados, foram organizadas as seguintes publicações: a) material com conceitos sobre discriminação de gênero e raça e as legislações nacional e internacional sobre o assunto (cartaz, folder e livreto), b) publicação em português das Convenções 100 e 111 da OIT, c) diversos estudos sobre temas específicos como "negociação coletiva e a promoção da igualdade, mercado de trabalho e discriminação no Brasil e políticas de diversidade em empresas multinacionais", e d) a impressão do Programa Nacional de Direitos Humanos e da Declaração Universal dos Direitos Humanos em publicação denominada *Discriminação: Teoria e Prática*, e (*iv*) ações específicas no âmbito das atribuições das diversas áreas técnicas do Ministério do Trabalho – puderam ser classificadas nesta rubrica, dentre outras, as seguintes ações: a) a criação do *Programa Brasil Raça e Gênero*, que veremos com mais detalhes no próximo parágrafo, e b) a implantação do projeto de cooperação técnica com a OIT para a formação de multiplicadores e executores do Plano Nacional de Formação Profissional (PLANFOR) nas 27 Unidades da Federação (BRASIL, 1988, p. 19-20).

O *Programa Brasil, Gênero e Raça* tinha os seguintes objetivos principais: (*i*) realizar ações educativas e preventivas sobre discriminação no mercado de trabalho junto a universidades, entidades sindicais, governamentais e não governamentais, e organizações privadas, (*ii*) mediar conflitos individuais e coletivos oriundos de questões relacionadas a práticas de discriminação no ambiente de trabalho, e (*iii*) realizar ações de formação e qualificação sobre a questão da ação afirmativa para a inclusão de pessoas oriundas dos grupos discriminados no mercado de trabalho (BRASIL, 1998; 2006). Para alcançar esses objetivos, o Ministério do Trabalho e Emprego criou *Núcleos de Promoção da Igualdade de Oportunidades e de Combate à Discriminação* para todas

as Unidades da Federação. Sabe-se, no entanto, que a questão da discriminação racial, de gênero e geracional, diferentemente do que sugere o nome do Programa, ocupou pouco espaço na agenda dos núcleos estaduais que, em grande parte das vezes, dedicaram mais atenção aos problemas relativos às pessoas com deficiência (JACCOUD; BEGHIN, 2002, p. 21), que, segundo os registros, representaram 90% dos atendimentos realizados (BRASIL, 2007a; JACOOUD et al, 2009).

Neste ponto é válido salientar que, em que pese o fato de a discriminação no trabalho se constituir em fenômeno que alcança indivíduos provenientes dos mais diversos grupos como, por exemplo, os homens negros, as mulheres, as pessoas com mais de 40 anos, as pessoas com deficiência e o público LGBTT, o legislador brasileiro optou por regulamentar possíveis soluções apenas para o problema de discriminação vivenciado pelas pessoas com deficiência, tendo a lei 8213/91 estabelecido um sistema de cotas para a contratação de pessoas oriundas deste grupo. A existência desse instrumento legal evidentemente contribui para os resultados da ação dos Núcleos de Promoção da Igualdade de Oportunidades e de Combate à Discriminação. A ausência de mecanismos legais que incentivem as organizações a admitir em seus quadros, pagar de modo equiparado e promover a ascensão profissional para membros dos demais grupos discriminados certamente não ajudou. Mas não é apenas a ausência de uma lei que explica a situação, pois é evidente que o próprio Ministério de Trabalho e Emprego poderia, caso tivesse interesse, promover ações em favor da criação dos necessários mecanismos, dado que, diante dos resultados de levantamentos realizados pelo IBGE e demais instituições de pesquisa, a desigualdade no mercado de trabalho apresenta-se como realidade indiscutível. Entretanto, como explicita a literatura de construção de agenda da política pública, a condição objetiva, isto é, a situação real de dada variável social, só passa a ser considerada como um problema no momento em que há um reconhecimento público de que esta condição representa um problema social (FUKS, 1995, p. 79). No caso aqui analisado, percebemos que o Movimento Negro era o único ator que definia a desigualdade racial no mercado de trabalho como um problema social. Cobb e Elder (1995) sugerem que, para obter resposta para suas demandas, os grupos com menos recursos, como é o caso do Movimento Negro, deveriam tentar ser ouvidos pelas instâncias-chave do Estado. Porém, dado o tabu que envolve a questão racial no País e a resistência dos detentores do poder em tratar da questão, mesmo diante de sua mudança de estratégia, o Movimento Negro, ao que parece, continuou encontrando dificuldades de se fazer ouvir pelo Ministério do Trabalho e Emprego, o

que levou à não inserção das questões da desigualdade de raça e gênero na agenda formal (conforme Cobb e Elder, 1995) daquele órgão público. Isso explicaria de modo mais amplo os resultados obtidos pelo *Programa Brasil Gênero e Raça.*

Conforme consta do relatório, o Grupo de Trabalho Interministerial realizou ao longo dos dois primeiros anos de vida ações de cada um dos treze grupos temáticas (BRASIL, 1998), além de ter influenciado outras iniciativas no âmbito do Governo Federal. O *Programa Nacional de Direitos Humanos* (PNDH), instituído em 13 de maio de 1996 (destacamos o simbolismo da data), é um exemplo. Embora o PNDH não tenha sido fruto de uma ação direta do GTI, teve sua criação fortemente influenciada pelos acontecimentos que derivaram da Marcha e, segundo assinala o relatório, apesar de ter sido instituído pelo Presidente Fernando Henrique Cardoso pouco depois do GTI, este último "associou-se de tal forma ao Programa Nacional que, na realidade, é praticamente impossível referir-se a um sem deixar de citar o outro". E, como prosseguiu o presidente, isso não poderia ter sido diferente, uma vez que "o PNDH materializa o compromisso do País com a plena cidadania dos negros, mulheres, crianças, idosos e outros grupos vulneráveis à discriminação" (BRASIL, 1998, p. 16).

O seminário internacional "Multiculturalismos e Racismo: o papel da ação afirmativa nos Estados democráticos contemporâneos", realizada no Palácio do Planalto no dia 2 de junho de 1996 (BRASIL, 1998, p. 7-9), é outra ação do período que merece a nossa atenção especialmente porque em seu discurso de abertura do evento o então presidente Fernando Henrique Cardoso reconheceu publicamente não apenas a existência da discriminação racial e do preconceito de cor no País, mas também a necessidade de se adotar medidas públicas e privadas para fazer face ao problema, como atestam os fragmentos de sua fala, a seguir transcritos:

> [...] O fato é que, àquela altura, nos imaginávamos viver num paraíso em que essas diferenças não contariam, em termos de discriminação. De lá para cá muita coisa mudou. Mudou no sentido que o Brasil passou a descobrir que não tínhamos assim tanta propensão à tolerância como gostaríamos de ter. Pelo contrário, existem aqui alguns aspectos de intolerância,quase sempre disfarçados pela tradição paternalista do nosso velho patriarcalismo. Sempre um pouco edulcoradas, adocicadas. Geralmente não manifestamos as nossas reservas em termos ásperos (p. 7, grifamos).
>
> [...] Acho que a complexidade da nossa formação cultural deve ser usada de uma maneira criativa. Aqui temos discriminação, aqui temos preconceito, mas as aves que aqui gorjeiam, não gorjeiam como lá. Ou seja, não é o mesmo tipo de discriminação, não é o mesmo tipo de preconceito de outras formações culturais (p. 7, grifamos).
>
> A discriminação se consolida como alguma coisa que se repete, que se reproduz. E aí não dá para hipócritas também dizerem: "Não, o nosso jeito não é esse". Não, o nosso jeito está errado mesmo. Há uma repetição de discriminações. Isso tem que ser desmascarado. Tem que ser, realmente,

> contra atacado, não só em termos verbais, mas também em termos de mecanismos e de processos que possam levar a uma transformação na direção de uma relação mais democrática entre as raças, entre os grupos sociais, entre as classes. Tudo isso tem que ser feito (p. 8-9, grifamos).
>
> [...] Não conseguimos convencer o óbvio, quanto mais convencer o que não é tão óbvio, que é a necessidade de uma luta mais tenaz pela igualdade, uma luta mais tenaz contra o preconceito, contra a discriminação. Estamos pedindo à sociedade que nos ajude (p. 9, grifamos).

Segundo os estudiosos das ciências sociais e políticas, aquela teria sido a primeira vez em que um Presidente da República do Brasil reconheceria publicamente a existência da discriminação racial no País (SANTOS, S.A., 2007). Dois anos mais tarde, em entrevista concedida ao jornalista Roberto Pompeu de Toledo, o presidente Fernando Henrique Cardoso se posicionou em favor de cotas, inclusive para o mercado de trabalho, como fica evidente nos trechos da entrevista reproduzidos abaixo:

> **Pergunta** - Mas os movimentos negros são a favor [das cotas]?
>
> **Resposta** - Sim, são a favor. À medida que você amplia a educação, universaliza mesmo, a probabilidade de ascensão dos negros vai ser maior. Leva mais tempo, mas tem resultados. Não quero entrar na discussão do sistema de cotas, pela resistência que vai provocar, mas não sou contrário. Havendo duas pessoas em condições iguais a nomear para determinado cargo, sendo uma negra, eu nomearia a negra.
>
> **Pergunta** - Isso não poderia ser estendido ao emprego em geral? Não só à escola, à universidade ou aos cargos públicos, mas ao emprego em geral?
>
> **Resposta** - Também. Até porque há discriminação forte.
>
> [...] No Brasil não se considera suficientemente o espírito de inovação e de persistência de valores igualitários que há nos Estados Unidos. Começa a haver alguma coisa aqui. Na televisão começa a aparecer alguma coisa em favor da igualdade. Isso é importante, porque dá um sinal para o País. Sua observação é correta: você vai a certos shoppings e não há negros. Como se corrige isso? Acho que tem de ser pela persuasão, pela insistência.
>
> [...]
>
> **Pergunta** - Por isso mesmo, porque não há uma política oficial negativa contra a qual lutar, é que, talvez, uma ação afirmativa, como o sistema de cotas, seja necessária. Não lhe parece?
>
> **Resposta** - Na questão da universidade - que é onde, basicamente se aplicaria a cota - é complicado. Agora, acho importante haver um esforço grande no emprego. No Estado brasileiro, a discriminação caiu muito.
>
> **Pergunta** - O Estado, nesse particular, estaria melhor do que o mercado?
>
> **Resposta** - Está melhor do que o mercado... (BRASIL, 1988, p. 13, grifamos).

O Presidente seguiria argumentando que o fato de que o Itamaraty estivesse, à época, começando a ter diplomatas negros e de haver muitos negros nas Forças Armadas demonstrava que a administração pública civil e militar estava, no tocante à promoção da igualdade de oportunidades, à frente do setor privado. É verdade, como já vimos, que a desigualdade racial reina soberana nas organizações privadas do País. Os levantamentos estatísticos do IBGE e demais institutos de pesquisa nos autorizam a concordar com o então Presidente. O mesmo não pode ser dito, porém, no que diz respeito à afirmação de que *no Estado brasileiro, a discriminação caiu muit*o. E foi, certamente, a baixa representatividade de negros nos quadros do Itamaraty e consequentes denúncias do movimento social negro que levou a instituição a criar, no ano de 2002, ou seja, passados quatro anos da mencionada entrevista, um programa de ação afirmativa, por meio da concessão de bolsas, para possibilitar o ingresso de negros em seus quadros. A quase completa ausência de negros nos altos postos das Forças Armadas, do Itamaraty e da Igreja Católica também levou o Instituto de Advocacia Racial e Ambiental (IARA) a oferecer, nos início dos anos 2000, ao Ministério Público do Trabalho representações denunciando tal realidade e pedindo providências para que o quadro fosse revertido (OIT, 2005).

Como salientam SANTOS, S.A. (2007) e Coelho Jr. (2011), esses fatos revelam o quanto o Estado brasileiro havia mudado em relação às reivindicações dos movimentos sociais negros, passando a ouvi-las e a incorporar algumas delas em seu plano de governo, o que sinalizou mudança não apenas nos discursos oficiais da liderança principal, mas também nos marcos normativos do País. Mas as medidas adotadas no governo Fernando Henrique Cardoso (janeiro/1995-dezembro/2002) em resposta às pressões dos movimentos sociais negros não representaram mudanças concretas significativas. O número de pessoas atingidas pelas palestras de sensibilização e pelos seminários promovidos pelo GTEDEO, por exemplo, foi irrisório diante de uma população de aproximadamente 180 milhões de brasileiros. É evidente que todo o processo que leva a uma grande mudança começa pequeno, mas se fazem necessárias a continuidade, a persistência, a insistência como frisou o então Presidente Fernando Henrique Cardoso. Isso, porém não ocorreu, e certamente não em função da ausência de vontade política de todos os envolvidos no Grupo de Trabalho Interministerial, mas porque, como já frisamos,

embora tenha operado por um período de aproximadamente cinco anos[18], o GTI não dispunha dos recursos materiais e políticos necessários para dar a amplitude necessária à suas ações.

Logo, é importante salientar que a Marcha Zumbi dos Palmares contra o Racismo, pela Cidadania e a Vida representou o início de um processo de discussão das relações raciais no espaço público no País, culminando com o reconhecimento público, pelo Presidente da República, da existência da discriminação racial e da necessidade de tomada de providências para a reversão do quadro. No entanto, esse primeiro e importante passo, não implicou o empreendimento de grandes esforços para a implantação de ações afirmativas. De fato, como vimos em entrevista concedida ao jornalista Roberto Pompeu de Toledo, o Presidente preferiu não entrar na discussão do sistema de cotas, pela resistência que iria suscitar (BRASIL, 1998, p. 13). É sabido que políticas de ação afirmativa não se resumem a cotas, mas podem ou devem, a depender do contexto, incluí-las. Porém, no governo do presidente Fernando Henrique Cardoso prevaleceu – até um pouco antes do final de seu mandato – o silêncio quanto a essa possibilidade. Desse modo, foi apenas no ano de 2001 que o Brasil presenciou um movimento do Governo Federal na direção de implantação de políticas de ação afirmativa em favor da população negra, tendo isso ocorrido influenciado pela pressão internacional (SANTOS, S.A., 2007, p. 190-191).

Antes, porém, de tratarmos dessa questão e num esforço de seguirmos minimamente uma ordem cronológica, devemos acrescentar que como fruto de maior abertura ao debate sobre a questão racial no País, na sessão do dia 7 de junho de 2000, o então deputado federal Paulo Paim apresentou o Projeto de Lei nº 3.198/2000, que instituía o "Estatuto da Igualdade Racial, em defesa dos que sofrem preconceito ou discriminação em função de sua etnia, raça e/ou cor", e dava outras providências. Em sua versão original, o Estatuto da Igualdade Racial, como mais tarde viria a ser conhecido, previa uma série de providências a serem tomadas para eliminar a discriminação racial em diversas áreas da vida em sociedade. Em seu capítulo quinto, o referido documento tratava das questões relacionadas à profissionalização e ao trabalho, sessão em que não apenas tipificava como crimes uma série de comportamentos tidos como discriminatórios – como, por exemplo, deixar de promover ou conceder qualquer outro benefício a empregado por motivo de discriminação de raça ou de cor ou de origem nacional ou étnica (artigo 17) – como também cominava as correspondentes penas. Além disso, em seu capítulo sexto, criava um

[18] Segundo nos informou o Professor Helio Santos, o GTI operou até a superveniência da III Conferência Mundial contra o Racismo, Discriminação Racial, Xenofobia e Intolerâncias Correlatas, promovida pela Organização das Nações Unidas entre os dias 30 de agosto e 7 de setembro de 2001.

sistema de cotas que alcançava não apenas as empresas privadas e organizações públicas, mas também as universidades e os partidos políticos, como indicam os artigos do projeto, a seguir transcritos:

> Art. 20. Será estabelecida cota de pelo menos 20% para o acesso dos afro-descendentes (sic) a cargos públicos, através de concurso público, a nível federal, estadual e municipal.
>
> Art. 21. Acrescente-se à Lei nº 9.504, de 30-9-97, art. 10[19], um novo inciso com a seguinte redação:
>
> '§ 4º Do número de vagas resultante das regras previstas neste artigo, cada partido ou coligação deverá reservar um mínimo de trinta por cento e o máximo de setenta por cento para candidaturas afro-descendentes' (sic). Os demais incisos serão renumerados nesta seqüência (sic).
>
> Art. 22. As empresas com mais de pelo menos 20 empregados manterão uma cota de no mínimo 20% para trabalhadores negros.
>
> Art. 23. As universidades reservarão pelo menos 20% de vagas para os descendentes afro-brasileiros (BRASIL, 2000, p. 32.130).

O Estatuto da Igualdade Racial, no entanto, só viria a ser aprovado dez anos mais tarde, em junho de 2010, e não sem antes ter figurado como alvo de calorosas discussões e disputas acadêmicas e políticas, além de ter sido mutilado diante das reações contrárias por parte de diversos segmentos da sociedade brasileira em relação ao seu conteúdo original (COELHO JR., 2011, p. 193). Dessa forma, a versão final do Estatuto da Igualdade Racial não inclui uma política de cotas para acesso de negros ao ensino superior e ao mercado de trabalho. Chamamos a atenção para o fato de que o surgimento da proposta do Estatuto da Igualdade Racial naquele profícuo período que se seguiu à Marcha de novembro de 1995, demonstra a versatilidade do Movimento Negro: percebendo a resistências no Executivo para a adoção de medidas mais concretas para o enfretamento da desigualdade racial, recorreu ao Legislativo para ver sua demanda atendida.

Voltando para o âmbito do Executivo, S. A. SANTOS (2007, p. 191) recorda que em 8 de setembro de 2000, em atendimento à Resolução 2000/141, da Comissão de Direitos Humanos das Nações Unidas, o então Presidente da República, Fernando Henrique Cardoso criou, por meio de Decreto (sem número), o "Comitê Nacional para a Preparação da Participação Brasileira na *III Conferência Mundial contra o Racismo, Discriminação Racial, Xenofobia e Intolerâncias Correlatas"*, que se realizaria no ano seguinte na cidade de Durban, África do Sul. Ao comitê competia assessorar o Presidente da República nas decisões relativas à formulação das posições

[19] A Lei 9504/97 estabelece normas para as eleições.

brasileiras para as negociações internacionais e regionais preparatórias e para a Conferência Mundial. Outra responsabilidade atribuída ao Comitê foi a de promover, em cooperação com a sociedade civil, seminários e outras atividades de aprofundamento e divulgação dos temas de discussão e objetivos da Conferência Mundial (SANTOS, S.A., 2007, 192). Conforme sugere Santos, as atividades do Comitê, associadas à pressão do Movimento Negro e à visibilidade do evento promovido pelas Nações Unidas, trouxeram mais uma vez a questão racial para o espaço público de discussão. O autor salienta que, a princípio, a mídia nacional havia ignorado a discussão racial, mas se viu constrangida a fazê-lo diante da pressão do Movimento Negro. Francine Seillant (2009) ressalta que a cobertura da mídia possibilitou o estabelecimento de um amplo debate sobre as desigualdades raciais no País. A autora também registra que a delegação brasileira na III Conferencia, em Durban, contou com cerca de 900 participantes, entre representantes dos diferentes grupos discriminados no País, como negros, pessoas com deficiências, pessoas não heterossexuais e indígenas. A autora destaca, no entanto, que – em função da maciça participação de representantes do grupo e das ações governamentais que sucederam o evento, especialmente em termos de implementação de políticas nacionais para fazer face ao racismo e à discriminação racial – aquela fora a conferência dos negros. A literatura sobre as relações raciais e ativistas negros no País são unânimes em salientar que, com Durban, a questão racial ascendeu de modo mais definitivo às "agendas" dos poderes públicos, tendo, o Brasil, a partir dali, assumido compromisso mais efetivo de implantar políticas públicas de combate ao racismo e redução das desigualdades raciais (PAULA; HENRINGER, 2009; SAILLANT, 2009; SANTOS, 2007). O plano de ação da referida Conferência instava os Estados signatários a estabelecer e implantar políticas e planos de ação nacionais para combater o racismo, a discriminação racial, a xenofobia e a intolerância correlatas, além de desenvolver programas de cooperação para a promoção da igualdade de oportunidade que beneficiem as vítimas do racismo e das diversas formas de intolerância (ONU, 2001, artigos 66 e 169).

Dessa forma,em 2001 o País testemunhou novas mudanças em direção à construção da igualdade racial. Uma das primeiras áreas a receber a atenção dos agentes públicos foi o mercado de trabalho, tendo ocorrido um movimento em favor da ampliação da oportunidade de emprego para negros nos serviços públicos. Neste sentido foram criados, no âmbito dos ministérios federais, programas de ação afirmativa, dentre os quais aqueles dos Ministérios do Desenvolvimento Agrário, da Cultura e da Justiça, que tinham como objetivo a reserva de cotas

para negros em cargos internos de gestão. Tais posições seriam preenchidas por prestadores de concurso público, prestadores de serviços contratados (CLT) e por profissionais oriundos dos organismos internacionais de cooperação técnica. Essas iniciativas, porém, não renderam os frutos esperados. Na realidade, algumas delas não chegaram nem mesmo a ser implementadas e as demais foram informalmente descontinuadas logo em seguida (JACCOUD; BEGHIN, 2002; JACCOUD et al, 2009b). Instituições do Poder Judiciário também adotaram programas de ação afirmativa que, infelizmente, tiveram fim semelhante àqueles do âmbito ministerial (BRASIL, 2007a). O programa que demonstrou maior fôlego, estando em vigor até a presente data, foi o "Programa de Ação Afirmativa do Instituto Rio Branco – Bolsa-Prêmio de Vocação para a Diplomacia", lançado em 2002 pelo Ministério das Relações Exteriores, destinado a capacitar candidatos negros à carreira diplomática por meio da concessão de bolsas de estudos, como havíamos mencionado anteriormente.

Essas diferentes tentativas de ação afirmativa permitem concluir que havia um novo posicionamento do País ante as desigualdades raciais, e este posicionamento passou a ser adotado como resultado da atuação do Movimento Negro na preparação e participação na Conferência de Durban. Todo o processo que envolveu a Conferência deixou legados muito importantes para o Movimento Negro. Como sugere Seillant (2009, p. 216), naquela ocasião, o Movimento Negro, que já estava fortalecido diante dos eventos que sucederam a Marcha de 1995, fortaleceu-se ainda mais ao sedimentar o sentimento de pertença a uma comunidade internacional desejosa de combater o racismo e a discriminação. Além disso, como vimos, o plano de ação da referida Conferência instava os Estados signatários a estabelecer e implantar políticas e planos de ação nacionais para combater o racismo e todos os tipos de discriminação. Isso, como relata Marcus Vinicius Gomes (2009), fez nascer nos ativistas negros a expectativa de criar uma política ou órgão destinado a tratar das questões levantadas em Durban e, no retorno da Conferência, lograram que fosse instituído o Conselho Nacional de Combate à Discriminação (CNCD), vinculado à Secretaria de Direitos Humanos da Justiça (GOMES, M. V., 2009).

Depois de muitos encontros, desencontros, diversas negociações e muita pressão do Movimento Negro, foi criada em 21 de março de 2003, quando se iniciava o primeiro mandato do governo de Luiz Inácio Lula da Silva, a então Secretaria Especial de Políticas da Promoção da Igualdade Racial (SEPPIR). À SEPPIR foi concedido um amplo espectro de atribuições que incluía, entre outros, as atividades de assessoramento à Presidência da República na formulação,

coordenação e articulação de políticas e diretrizes para a promoção da igualdade racial. A ela competia também assumir um papel ativo na avaliação de políticas, articulação, acompanhamento da execução de programas de organismos nacionais e internacionais e de políticas transversais para a promoção da igualdade racial, além do planejamento, coordenação, execução e avaliação do Programa Nacional de Ações Afirmativas (GOMES, 2009). A SEPPIR demarca um novo momento na luta pela promoção da igualdade racial no País.

Mas, se, por um lado, é verdade que nos últimos anos os movimentos sociais negros conseguiram inserir a questão racial na agenda dos poderes públicos, por outro, sabemos que, mesmo depois da criação da SEPPIR, as ações governamentais para a promoção da igualdade racial ainda são marcadas por descontinuidade e falta de recursos. Dessa forma, podemos questionar se a questão racial entrou efetivamente na agenda do governo, no sentido atribuído por Kingdon (1984), ou se apenas entrou na "*pseudo*-agenda'" dos agentes públicos, conforme Cobb e Elder (2000, p. 99-100) a definem. Para estes autores, o fato de constar da "agenda" não garante que o problema será alvo de política pública, destacando que determinada questão só se torna alvo de tais iniciativas quando efetivamente entra na "agenda formal" dos governantes, sendo esta constituída por um conjunto de ítens que esteja "explicitamente esperando uma decisão governamental séria e ativa". Cobb e Elder chamam a atenção para dois aspectos na definição apresentada: (*i*) o advérbio explicitamente refere-se a assunto que inclua ações ou alternativas ou que, simplesmente, inclua a identificação de um problema que requeira alguma ação, (*ii*) os adjetivos 'ativo e sério' qualificam os itens da "agenda formal", diferenciando-os dos elementos que constem da *pseudo*-agenda. Esta seria formada pelos itens que, de alguma forma, são registrados ou cuja demanda é reconhecida, para os quais não ocorra, no entanto, a explícita consideração de seu mérito. Para os autores, tomadores de decisão sempre lançarão mão da *pseudo*-agenda para aplacar frustrações de grupos de eleitores, ou para evitar consequências políticas advindas de falhas no reconhecimento de algumas demandas. Essa situação ocorre quando ações, que nunca serão de fato levadas a cabo, são inseridas na agenda com a única motivação de abrandar grupos de ativistas. Disto decorre que o Estado apenas age na resolução de problemas que façam parte de sua "agenda formal". Com essa observação, os referidos autores buscaram chamar a atenção para três aspectos: (*i*) a existência de determinada condição objetiva, tida como um problema por alguns é, em certos casos, fator necessário, mas não suficiente para levar o Estado a agir na busca de solução para o suposto problema, (*ii*) uma condição objetiva,

tida como negativa por alguns, só será considerada um problema se a sociedade e seus governantes assim a reconhecerem e acreditarem que algo possa ser feito para a resolução daquele problema; e (*iii*) somente quando a questão é considerada um "problema" é que ela se torna uma candidata a entrar na agenda formal dos governantes (FUKS, 2000; COBB; ELDER, 1995; KINGDON, 1995).

O Movimento Negro e Ministério Público do Trabalho

Das muitas outras ações, manifestações e conquistas do Movimento Negro durante o novo milênio é importante para as finalidades desta tese registrar que, em novembro de 2003, a Federação Nacional de Advogados (FeNAdv), que congrega vinte e sete sindicatos de advogados do País, e o Instituto de Advocacia Racial e Ambiental (IARA[20]), à época uma recém criada associação que se dedica ao estudo jurídico da questão racial e de meio ambiente, formularam, junto ao Ministério Público do Trabalho, Representações (denúncias) contra a desigualdade racial no mercado do trabalho. Segundo relata Humberto Adami, que na ocasião era um dos diretores da FeNAdv e coordenava o Iara (posição que ainda hoje ocupa), a denúncia foi realizada de uma só vez junto aos 28 pontos regionais do Ministério Público do Trabalho. Nos documentos, requeriam a instauração de um inquérito civil público (ICP) para investigação de setores industriais, bancário e comerciário no que diz respeito tanto à presença de negros entre a força de trabalho nas empresas dos citados setores, como no que concernia à posição hierárquica ocupada por esse contingente. As representações ainda sugeriam que, sendo comprovada a sub-representatividade de negros nas organizações investigadas, o MPT propusesse a celebração entre as duas partes (empresa e MPT) de um termo de Compromisso de Ajustamento de Conduta (TAC), para que aquelas se comprometessem a adotar medidas voluntárias que visassem à alteração do quadro de desigualdade no trabalho, cabendo ao MPT impetrar ações civis públicas contra as que se negassem a assumir o sobredito compromisso. O documento ainda sugeria que, por meio da ação civil pública, as empresas resistentes pudessem sofrer outras penas como a supressão de incentivos fiscais e linha de financiamento, além de pesadas multas (ADAMI, 2004).

[20] O Instituto de Advocacia Racial e Ambiental (IARA) foi criado em 2003 para atuar nas áreas de Direito Racial e Ambiental. Dedica especial atenção aos temas relacionados ao racismo, com foco na promoção e defesa dos direitos da população negra brasileira inserida tanto no espaço urbano como na área rural. No primeiro caso, dedica-se a tratar dos problemas das relações raciais em educação, mercado de trabalho e ações afirmativas. No segundo, trata das questões das comunidades remanescentes de quilombo e comunidades negras rurais. No viés ambiental concentra-se nas questões de responsabilidade social/ambiental corporativa (site da instituição: http://www.iara.org.br/).

Para instruir o pedido, às representações foram juntadas diversas matérias jornalísticas sobre a desigualdade racial e de gênero no mercado de trabalho. Mais tarde, em aditamento, foram anexados mais nove documentos, como novas provas que sustentavam, junto à Procuradoria do Trabalho, a existência de indícios suficientes para início da investigação. Dentre elas, destacamos: (*i*) cópia de uma pesquisa realizada em mais da metade dos shoppings da cidade de São Paulo, elaborada pelo Instituto Sindical Internacional pela Igualdade Racial, que revelavam a sub-representatividade de trabalhadores negros no setor, (*ii*) cópia do relatório da Confederação Nacional dos Bancários (CNB), publicado em parceria como o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE): *Os rostos dos bancários – mapa de gênero e raça do setor bancário brasileiro*, um documento que ganhou visibilidade por demonstrar a quase completa ausência de trabalhadores negros em um dos setores economicamente mais profícuos do País, (*iii*) cópia da denúncia sobre discriminação racial no mercado de trabalho feita pela ONG Geledés – Instituto da Mulher Negra à Organização dos Estados Americanos (OEA) (ADAMI, 2004).

3.2 Fatores que concorreram para a criação do PPIOT

Tendo recebido as denúncias, o Ministério Público do Trabalho criou – com a colaboração de importantes institutos de pesquisa nacionais (como IPEA[21], IBGE[22] e DIEESE[23]), instituições multilaterais (OIT), órgãos governamentais (Ministério do Trabalho e Emprego) e organizações não governamentais (como CEERT[24] e o Observatório Social) –, o "Programa de Promoção da Igualdade de Oportunidade para Todos" (PPIOT), com o qual se comprometia a estabelecer estratégias continuadas para atuar na promoção da igualdade de oportunidades e eliminação da discriminação de gênero e raça. Além disso, com o PPIOT, o MPT buscava levar as empresas a utilizar ações afirmativas que ampliassem o número de trabalhadores negros (homens e mulheres) tanto na base da organização como nos cargos de níveis hierárquicos mais elevados, bem como o

[21] Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.
[22] Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.
[23] Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos.
[24] O Centro de Estudos das Relações de Trabalho e Desigualdades (CEERT) foi fundado em 1990, para desenvolver projetos nas áreas de diversidade no mercado de trabalho, prestando consultorias a empresas, prefeituras e órgãos públicos interessados em implantar políticas de valorização da diversidade e de promoção da igualdade racial. Em sua atuação, o CEERT combina atividades de pesquisas e programas de treinamento, tendo como foco a promoção da igualdade de oportunidades e de tratamento e a superação do racismo, da discriminação racial e de outras formas de discriminação (site: http://www.ceert.org.br/).

número de mulheres [brancas] nestes últimos (LOPES, 2006, p. 88). Sabemos que diferenças de tratamento nos espaços de trabalho em função de gênero, raça-etnia, idade, compleição física, local de residência, entre outros é uma realidade não apenas no Brasil, mas em muitos lugares do mundo. Apesar disso, o PPIOT visou, em sua versão original, apenas o combate das discriminações baseadas em gênero e raça, assim justifica esse recorte:

> Lamentavelmente, como é cediço, ainda persiste no Brasil uma cultura de desigualdade e discriminação, que adquire contornos mais graves quando se trata das desigualdades entre trabalhadores brancos e negros e homens e mulheres na disputa de oportunidades no chamado mercado de trabalho. As evidências dessas desigualdades são ainda maiores que as demais discriminações também presentes nas oportunidades de emprego, sendo patente que as mulheres e as pessoas de raça negra enfrentam importantes barreiras para ascender no mercado de trabalho (MPT, 2005).

Além do fato de a Constituição Federal de 1988 ter delegado ao Ministério Público competência para agir na defesa dos direitos coletivos e difusos, como será visto mais adiante neste capítulo, três outros fatores concorrem para a criação do Programa de Promoção da Igualdade de Oportunidade para Todos. Primeiro, e decerto o mais importante, foi, como já vimos, a mobilização do Movimento Negro que em suas manifestações exigia do Estado brasileiro medidas que visassem a superação das desigualdades raciais, incluindo reivindicações específicas para a inclusão dos negros no mercado de trabalho e para que fossem criados mecanismos que incentivassem as organizações privadas e públicas a adotar práticas com aquele objetivo.

Um ativista do Movimento Negro no Rio de Janeiro relatou em entrevista que, antes do surgimento do PPIOT, os movimentos sociais negros já vinham, desde a década de 1990, discutindo as possibilidades de adoção de ação afirmativa pelo Estado brasileiro. Em seguida, intelectuais negros passaram a se dedicar ao tema e a produzir estudos que fundamentaram as discussões do Movimento. Segundo o relato, *havia no início a ideia de que o acesso à universidade – a exemplo do que havia acontecido nos Estados Unidos, a partir da década de 1960, assim como em outros países – era a prioridade.* Mas, logo em seguida, o tema mercado de trabalho passou a fazer parte dos debates, ao se perceber que a adoção da ação afirmativa na educação *iria resvalar na questão do mercado de trabalho*. Paralelamente a essas discussões, a Central Única dos Trabalhadores e o Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Florianópolis encaminharam à OIT, em 1992, denúncia pelo não cumprimento da Convenção

111. A denúncia estava fundamentada em estudos e dados estatísticos organizados pelo CEERT. Para o entrevistado, o tema passou a ser debatido com mais ênfase no período em que o Movimento Negro se preparava para a Conferência de Durban e, principalmente depois das medidas que o próprio Estado incorporou no âmbito dos Ministérios e da Justiça Federal. Ao constatar que as ações adotadas pelo governo e pela justiça federal não renderam os frutos esperados, o Movimento Negro passou a considerar outras formas de ação e percebeu que ainda restava o Ministério Público, como instituição à qual podia recorrer: "tinha o Ministério Público Federal e do Trabalho" além dos Ministérios Públicos Estaduais "que, também, podiam estar discutindo isso". Continua, esclarecendo que foi assim, então, que "o Humberto Adami procurou levar adiante uma coisa que (...), foi requerer ao Ministério Público que tomasse alguma providência contra a discriminação no mercado de trabalho, que é uma das reivindicações mais históricas do Movimento Negro". Dessa forma, foram as mobilizações e discussões do Movimento Negro que levaram a Federação Nacional dos Advogados (FeNAdv) e o Instituto de Advocacia Racial e Ambiental (IARA) a provocar, como vimos, o Ministério Público do Trabalho para que esse tomasse as devidas providências no sentido promover a igualdade de oportunidade para os negros no mercado de trabalho. A contribuição do Movimento Negro não passou despercebida aos formuladores do Programa no MPT, pois como disse um assessor de seu principal mentor*: o movimento social negro teve um papel muito importante na provocação do MPT, no início de tudo [...], ele teve um papel muito relevante na concepção do programa*.

O segundo fator a contribuir para o surgimento do PPIOT foi a disponibilidade de estudos sobre desigualdades raciais, especialmente o impacto daqueles produzidos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) e o Departamento Intersindical de Estudos e Estatísticas Socioeconômicas (DIEESE), que vinham desde o início dos anos 2000 produzindo indicadores e análises que evidenciavam as assimetrias existentes entres os diferentes grupos raciais no Brasil (LOPES, 2006, p. 88). O DIEESE, como vimos na seção anterior, havia produzido em 2001 junto com a Confederação Nacional dos Bancários o relatório *Os rostos dos bancários – mapa de gênero e raça do setor bancário brasileiro*, cuja copia integrou as Representações oferecidas ao MPT, na denúncia efetuada pelo IARA e a FeNAdv. Em 2004, o DIEESE produziu um novo estudo que confirmava os dados do anterior relativos à baixa representatividade de negros em todas as posições

hierárquicas dos grandes bancos, além de relacionar o fato com uma ausência de responsabilidade social por parte das instituições bancárias (CNB; DIEESE, 2001; DIEESE, 2004).

Na ocasião, era também recente o engajamento do IPEA na produção e publicação de estudos com esse foco, uma vez que foi apenas em maio de 2001, como fruto de lutas anteriores das organizações do movimento social negro, especialmente no período de preparação para a já mencionada Conferência de Durban, que o IPEA divulgou a primeira análise sobre a magnitude das desigualdades raciais no Brasil. O relatório da análise causou grande impacto no governo e na sociedade civil, o que levou o Instituto a aprofundar suas investigações sobre o tema e passar a publicar periodicamente os resultados das pesquisas, além de promover amplo debate público, chamando a atenção para a gravidade da questão das desigualdades raciais no Brasil (JACCOUD; BEGHIN, 2002).

Não que antes não houvesse estudos que tratassem da questão racial no País. Existiam, mas eram em sua maioria estudos acadêmicos e circulavam com menos visibilidade. Entre os estudos teóricos, havia também aqueles que tratavam especialmente da posição que mulheres e homens afrodescendentes ocupavam no mercado de trabalho, evidenciando a relativa ausência de negros no mercado de trabalho formal e em outros setores da sociedade brasileira, assim como a ausência de mulheres (brancas) em posições de alto nível hierárquico nas organizações do País. Tais iniciativas demonstravam que homens e mulheres afrodescendentes ocupavam as piores posições no mercado de trabalho do País, e que quando comparados com os homens brancos, os homens negros com o mesmo ou superior nível de instrução recebiam salários mais baixos, ocupavam cargos de menor prestígio e permaneciam mais tempo desempregados. As pesquisas também revelavam que mesmo quando eram comparados com as mulheres brancas, do mesmo nível de formação profissional, os homens negros encontravam-se em pior situação, estando as mulheres negras nas piores posições nesse mercado (ANDREWS, 1992; CASTRO E GUIMARÃES, 1993; BARRETO, 1998; CASTRO E BARRETO, 1998; SANTOS, 1998; HENRIQUES, 2001; MYERS, 2003). Outros estudos, como aqueles oriundos do Instituto Ethos, confirmavam essa realidade, demonstrando a sistemática sub-representação dos negros nos quadros funcionais das grandes empresas em geral, agravando-se a situação à medida que se elevava o nível hierárquico do cargo ocupado (ETHOS, 2002; 2003).

O terceiro fator a contribuir para a formulação do PPIOT foi certamente o reconhecimento, por parte do MPT, da histórica omissão do Estado brasileiro no estabelecimento

de políticas públicas que visassem a resolução do problema de acesso ao trabalho por parte da população negra, como bem registra Mario Theodoro (2008). Ou seja, diante da ausência de iniciativas efetivas do Ministério do Trabalho e Emprego, ou outra instância executiva, e de dispositivos legais que visassem a superação das desigualdades raciais e de gênero no mundo do trabalho (como a lei de cotas para pessoas com deficiência), o Ministério Público, como guardião do Estado Democrático de Direito, competência que lhe foi conferida pela Constituição Federal, foi constrangido a adotar as medidas necessárias para a solução do problema.

Assim, podemos dizer que foi a confluência de, pelo menos, esses três fatores – (*i*) a mobilização dos movimentos sociais negros, (*ii*) a disponibilidade de indicadores sociais, assim como (*iii*) uma histórica ausência de iniciativas do Estado brasileiro relacionadas à redução das desigualdades raciais no mercado de trabalho – que levou o MPT, com auxílio direto do IPEA e participação das demais entidades acima referidas, a conceber o PPIOT no período compreendido entre novembro de 2003 – ocasião em que foi provocado pelo IARA e a FeNAdv – e abril de 2005, quando o programa foi oficialmente implementado. O Procurador Geral do Trabalho já havia reconhecido a contribuição dos dois primeiros fatores:

> Foi a conjugação de diversos fatores que contribuiu para que o MPT desse mais um passo no sentido de derrubar as barreiras que negros e mulheres enfrentam cotidianamente no mundo do trabalho. Destaquem-se, entre eles, os dados oficiais. Com efeito, os indicadores e as análises produzidos por instituições, tais como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) e o Departamento de Estudos e Estatísticas (DIEESE), não deixam qualquer dúvida quanto à discriminação praticada no mercado de trabalho, tamanhas as desigualdades que desfavorecem negros e mulheres.
>
> (...) outro fato relevante para a elaboração do Programa do MPT diz respeito a iniciativas oriundas da sociedade civil, podendo-se destacar a atuação da Federação Nacional dos Advogados (FeNAdv) e do Instituto de Advocacia Racial e Ambiental (Iara). Em finais de dezembro de 2003, ambas instituições apresentaram ao MPT, em todas as regiões do País, representações, isto é, denúncias, sobre desigualdades raciais no mercado de trabalho, requerendo a instauração de inquéritos civis públicos (LOPES, 2006: 88-89).

3.3 Características do PPIOT

Algumas características distinguem o PPIOT dos programas de ação afirmativa para o mercado de trabalho que o antecederam. Talvez a mais importante seja que, diferentemente destes, que eram voltados para o recrutamento interno, o PPIOT não tinha o próprio MPT como alvo de sua ação, como foi o caso, por exemplo, do programa do Itamaraty. O PPIOT possuía um escopo de intervenção social mais amplo, uma vez que buscava a alteração de práticas de

contratação e gestão de pessoal nas organizações empresariais privadas, pertencentes aos setores da economia considerados como focos de discriminação nas relações de trabalho (MPT, 2005).

Três outras características o distinguiram dos demais. Primeiro, o empenho demonstrado por membros do MPT em sua formulação e implementação, em que pesem todos os obstáculos encontrados ao longo do percurso (LOPES 2006; VARELLA, 2009; CONCEIÇÃO, 2010a; 2010b). Uma análise do processo de formulação e implementação do Programa revela inúmeros eventos que demonstram o forte comprometimento do MPT e, especialmente, da Coordigualdade com o PPIOT. Dois deles podem ser citados como exemplo. O primeiro, diz respeito à implantação do projeto-piloto em Brasília, que, apesar de ter sido uma estratégia muito questionada por setores do Movimento Negro, teve por objetivo possibilitar o "acompanhamento minucioso e constante" e "seu cabal monitoramento" por parte da Coordigualdade, para que esta pudesse, com base não apenas no plano-piloto, mas também nos procedimentos inaugurais que haviam sido iniciados em mais sete Unidades da Federação, oferecer, em momento posterior, suporte a todas as Procuradorias Regionais do Trabalho na implementação do PPIOT no âmbito de suas jurisdições.

Outro evento que exemplifica o compromisso do MPT com o Programa foi o fato de o então coordenador da Coordigualdade e vice-procurador geral do trabalho, Otávio Brito Lopes, figurar – junto com mais dois procuradores do trabalho – como um dos responsáveis pelas ações civis públicas, que foram impetradas contra as organizações bancárias para levá-las a alterar suas práticas de contratação e promoção de pessoal, como será visto no próximo capítulo. Segundo normas internas do MPT, referentes à repartição de atribuições entre procuradores do trabalho em cada um dos três níveis da carreira, o vice-procurador geral não é responsável pelo ajuizamento de ações na primeira instância, a ele cabendo atividades de gestão e representação da instituição; e participação em julgamentos apenas na instância superior, ou seja, no Tribunal Superior do Trabalho (VARELLA, 2009). Portanto, sua presença nos processos iniciais é uma demonstração evidente de comprometimento.

A segunda característica que o distingue é o fato de terem participado, tanto de sua concepção como da implementação, representantes de organizações governamentais e não-governamentais, assim como do movimento social negro e do movimento sindicalista, dentre as quais se pode citar o Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (Ipea), o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a Organização Internacional do Trabalho (OIT), o Ministério do

Trabalho e Emprego (MTE), o Departamento Intersindical de Estudos Socioeconômicos (DIEESE), a Associação Nacional dos Procuradores do Trabalho (ANPT), a Associação Nacional dos Magistrados Trabalhistas (ANAMATRA) (MPT, 2005, p. 6-7). Além dessas, também participaram, especialmente do processo de implantação, como se depreende dos relatórios da Comissão de Direitos Humanos e Minorias da Câmara dos Deputados Federais (CDHM), representantes da própria CDHM, do Instituto de Advocacia Racial e Ambiental (IARA), da Educação e Cidadania de Afrodescendentes e Carentes (Educafro), da Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro (Contraf), da Faculdade Delta da Bahia, da Faculdade Zumbi dos Palmares (SP) e do Centro de Estudos das Relações de Trabalho e Desigualdades (CEERT) (BRASIL, 2007a).

Se, por um lado, o Programa não alcançou os objetivos inicialmente previstos, por outro, deixou resultados positivos para a superação do problema que visava resolver, especialmente para o setor dos bancos privados, que primeiro sofreu a intervenção do MPT. Como será visto no quinto capítulo desta tese, durante a implementação do Programa, a Febraban, entidade representativa do setor bancário, passou a adotar novas práticas de promoção da diversidade para o ambiente de trabalho. Esta última se constitui na terceira característica que diferencia o PPIOT. E, ganha peso especialmente quando se sabe que as iniciativas anteriores, além de representarem ações de menor escopo, não deixaram resultados muito significativos (BRASIL, 2012).

3.4 O Projeto do PPIOT

Para o MPT, a cultura de desigualdade e discriminação prevalecente no País adquire contornos mais graves quando se trata das desigualdades entre trabalhadores brancos e negros e homens e mulheres na disputa por oportunidades de ingresso e ascensão profissional no mercado de trabalho. Por esta a razão, apesar de reconhecer a existência de outras formas de discriminação no trabalho, optou pelo recorte de gênero e raça. Tal decisão foi fundamentada em evidências estatísticas, levantadas pela OIT e IBGE, que apontavam as variáveis raça e gênero como determinantes para que uma parte significativa da população brasileira (mulheres brancas e pessoas negras) tivesse acesso, ou não, a trabalhos decentes e, consequentemente, a possibilidade de lutar pela superação da pobreza (MPT, 2005).

No projeto, o MPT destacava que a discriminação nas relações de trabalho poderia se caracterizar tanto pela exclusão de membros de determinados grupos sociais como pela

preferência por pessoas de grupos específicos. E que, além disso, ela sempre inibiria o acesso ao emprego, alteraria a igualdade de oportunidades de trabalhadores ou implicaria em discrepâncias negativas de tratamento no emprego, como diferenças salariais a menor ou a estagnação em cargos hierarquicamente inferiores. Frisava que, como vimos no capítulo introdutório, a discriminação pode ocorrer tanto de modo direto como indireto, destacando que, não raramente, a discriminação indireta "pode ser imperceptível até mesmo para quem está sendo discriminado, embora traga os mesmos efeitos nefastos da discriminação direta" (MPT, 2005). Mais tarde, durante o processo de implementação do Programa, o MPT voltaria ao conceito da discriminação racial indireta, fazendo dele um de seus principais argumentos para acusar as organizações investigadas da prática de discriminação, como veremos no próximo capítulo.

O PPIOT foi concebido para ser implantado em todo o território nacional e em todos os segmentos econômicos que apresentassem alto grau de desigualdade (MPT, 2005). A implementação se efetivaria em dois grandes estágios. No primeiro, o Ministério Público do Trabalho adotaria uma sequência de procedimentos, com o fim de levar a organização investigada a se comprometer em alterar suas práticas de admissão, ascensão profissional e remuneração de pessoal, na busca de um ambiente de trabalho mais igualitário (MPT, 2005). E, no segundo, as próprias organizações se encarregariam de criar novas práticas de gestão de pessoal para que o objetivo fosse alcançado. Conforme ilustrado no Esquema 1, a seguir, o primeiro estágio seria composto por quatro fases: (*i*) o mapeamento dos segmentos econômicos que apresentassem desigualdade de gênero e raça recorrentes, (*ii*) notificação e instauração do procedimento investigatório, (*iii*) instauração do inquérito civil público e (*iv*) firmamento do Termo de Compromisso de Ajustamento de Conduta ou ajuizamento de ação civil pública (BRASIL, 2005a, p. 7; Peça inicial da ACP, folha 14).

Na primeira fase, o MPT procederia a um levantamento, com base nas pesquisas realizadas pelo IBGE (Censo Demográfico 2000 e Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – PNAD), referentes a emprego e rendimento, com recorte de gênero e raça, buscando mapear os segmentos econômicos em que as desigualdades de gênero e raça se mostrassem mais recorrentes. As empresas mais representativas do setor selecionado seriam escolhidas para sofrer a intervenção. As empresas dos demais segmentos econômicos, para os quais também tivessem sido identificados indícios da existência de discriminação de gênero e raça, sofreriam a

intervenção em momento posterior, uma vez que o Ministério Público do Trabalho optou por atuar de modo segmentado, por localidades e setores econômicos específicos.

No procedimento investigatório, o MPT notificaria as empresas sobre o Programa, além de solicitar informações sobre cada um de seus trabalhadores, desagregadas por variáveis tais como sexo, cor/raça, nível de escolaridade, idade, tempo de serviço na empresa, entre outras consideradas relevantes. A partir desses dados, o MPT, juntamente com seus parceiros, construiria o "perfil das desigualdades" de cada empresa, em que seriam evidenciadas as diferenças de remuneração, ocupação de cargos de direção, ingresso e permanência existentes entre homens e mulheres e entre negros e brancos das empresas investigadas. Buscando apreender o duplo processo discriminatório a que estão submetidas as mulheres negras, o referido perfil, bem como as ações e metas posteriormente estabelecidas, seria elaborado para os seguintes grupos sociais: homens brancos, homens negros, mulheres brancas e mulheres negras (MPT, 2005a, p. 7).

Para certificar-se da fidedignidade e consistência das informações disponibilizadas, também seriam requisitados outros dados específicos da empresa investigada, sempre com recorte de gênero e raça, constantes dos bancos de dados da Relação Anual de Informações Sociais – RAIS e Cadastro Geral de Empregados e Desempregados – CAGED. Essas informações possibilitariam a apuração do fluxo anual de demissões e admissões da empresa (MPT, 2005, p. 8), o que permitiria ao MPT projetar a quantidade de tempo necessária para que cada organização pudesse ter seu quadro funcional alterado em função das novas práticas de discriminação positiva.

A terceira fase do inquérito civil público consistiria na confrontação dos dados fornecidos pelas empresas ao panorama laboral da população economicamente ativa[25] com os dados gerais da Unidade da Federação em que ela estivesse inserida. Nessa fase, o MPT chamaria cada empresa individualmente a prestar depoimento, momento em que seria questionada sobre as desigualdades existentes em seus quadros de profissionais (percebidas a partir de informações fornecidas pelas próprias empresas na fase anterior) e sobre as medidas que estaria adotando para reverter tais diferenças, mesmo se não se considerasse (inteiramente) responsável por elas.

Para encerrar o primeiro estágio, que serviria para a apuração da situação real das empresas no que diz respeito às desigualdades de gênero e raça, o MPT adotaria pelo menos uma

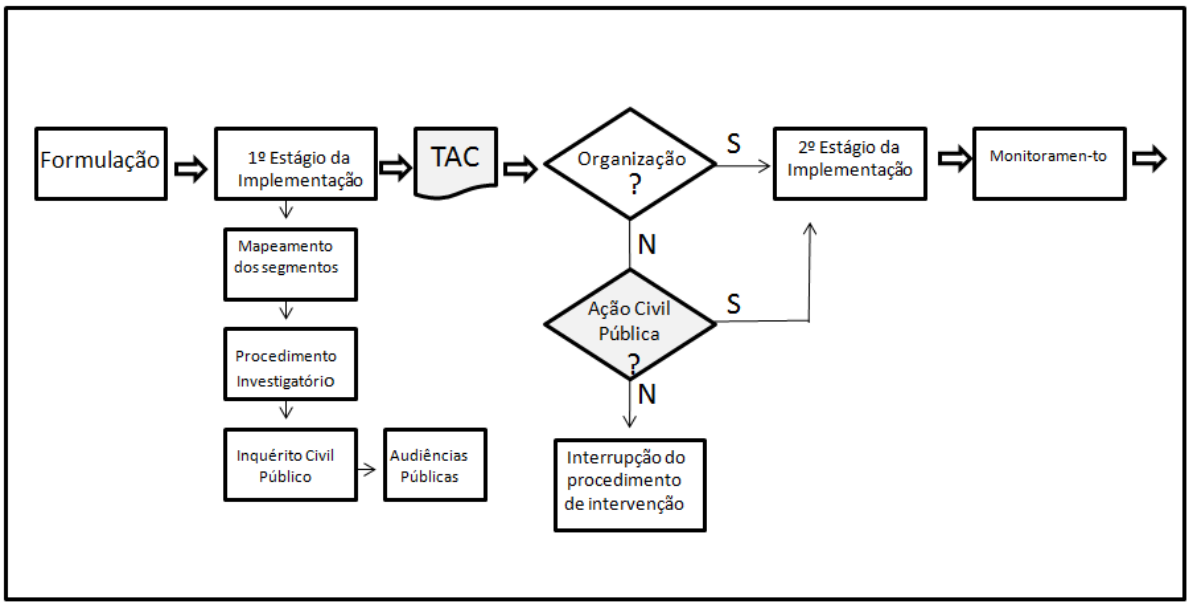
[25] Tal documento seria elaborado a partir de dados oficiais (PNAD/IBGE).

das três possíveis soluções: (*i*) estancar o procedimento de intervenção, caso o resultado da apuração revelasse a inexistência de desigualdade racial e de gênero na empresa, (*ii*) caso se confirmassem os quadros de desigualdades, levar a empresa a firmar um Termo de Compromisso de Ajustamento de Conduta (TAC), uma medida extrajudicial em cujos termos a empresa se comprometeria a, dentro de determinado prazo, alterar suas práticas de admissão, ascensão profissional e remuneração de pessoal, com o fim de construir um ambiente de trabalho mais igualitário, e (*iii*) ajuizar uma ação civil pública, caso as desigualdades fossem confirmadas e a empresa se negasse a assinar o Termo do Compromisso de Ajustamento de Conduta. Com a ação civil pública, o MPT buscaria o mesmo objetivo que o motivara a adotar as medidas anteriores: coibir a conduta discriminatória da empresa, requerendo em juízo a sua condenação. A pena se materializaria não somente na obrigação de a empresa empreender ações afirmativas em favor de grupos discriminados, de modo que seus quadros profissionais viessem a contemplar a diversidade de gênero e raça existente no contexto laboral da localidade em que estivesse inserida, mas também, se fosse o caso, no pagamento de indenização por danos morais (MPT, 2005).

O segundo estágio do processo de implementação se iniciaria preferencialmente após a assinatura do TAC, ou – no caso em que a ação civil pública se mostrasse necessária – na data em que fosse deferida decisão liminar ou definitiva favorável ao MPT. A concretização do segundo estágio se daria no momento em que a organização investigada criasse, por meio de seu setor de recursos humanos, novas práticas de admissão, ascensão profissional e remuneração de pessoal, que substituíssem ou aperfeiçoassem as antigas, em cumprimento ao que fora estabelecido no TAC ou na decisão judicial (MPT, 2005). Caberia ao MPT, monitorar a implementação dos projetos de mudanças organizacionais e, ao final do período estabelecido, avaliar a efetividade das ações empresariais e acordar, por meio de processo extrajudicial ou judicial, novas medidas que se mostrassem necessárias.

Caso, a empresa investigada optasse por não assinar o TAC, e o Judiciário se mostrasse desfavorável ao pedido do MPT, a primeira se veria desobrigada de fazer a sua parte na implementação do PPIOT, e este estaria encerrado sem que o MPT e a sociedade brasileira pudessem ver a materialização de seus objetivos iniciais. Nesse caso, as organizações objetos da ação do Ministério Público teriam suas práticas discriminatórias referendadas pelo Poder Judiciário, o que certamente, traria mais danos que contribuições para o sucesso de futuras

iniciativas que visassem reduzir as desigualdades no mercado de trabalho. O Esquema 1, a seguir, tenta capturar graficamente as etapas do PPIOT na forma como foi projetado.



Esquema 1. PPIOT: etapas e resultados possíveis
Nota: Elaborado pela autora.

3.5 A receptividade do PPIOT

A possibilidade de o Programa ser rejeitado tanto pelas empresas como pelo Judiciário sempre esteve presente, pois as primeiras poderiam se negar a assinar o TAC e o segundo poderia negar provimento ao pedido pela condenação dessas por discriminação racial indireta. Mas não era isto que se esperava. Ao projetar o Programa, o Ministério Público do Trabalho acreditava que, de uma maneira ou de outra, o projeto-piloto alcançaria seus objetivos de levar as organizações a alterar suas rotinas de gestão de pessoas e que, a partir do sucesso dessa primeira iniciativa, o Programa seria ampliado, replicado nas demais Unidades da Federação e também nas empresas dos demais segmentos econômicos que representassem focos de desigualdades, como ficou registrado:

> Após implementado o mencionado "projeto piloto" no Distrito Federal [...], esta Coordenadoria, com vistas a disseminar e implementar o "Programa de Promoção da Igualdade de Oportunidades para Todos" em todo território nacional, distribuirá a todas Procuradorias Regionais as metodologias e estratégias utilizadas, bem como os dados estatísticos regionalizados e setorizados das citadas fontes oficiais, com "corte" de gênero e raça, especificando-se grau de escolaridade, faixa etária, faixas de remuneração e "cortes" por ocupação e setor econômico, além dos relatórios

> e resultados obtidos nos referidos procedimentos inaugurais, que confiamos tenham pleno êxito (MPT, 2005, p. 10).

O MPT não estava sozinho nessa expectativa. Este era um sentimento que compartilhava tanto com as organizações que o haviam apoiado na concepção do Programa, como com outras entidades públicas e privadas junto às quais o PPIOT despertou interesse e curiosidade tão logo tomaram conhecimento da iniciativa. Tendo sido este o caso, por exemplo, da Comissão de Trabalho, Administração e Serviço Público da Câmara dos Deputados Federais, que no dia 05 de maio de 2005, menos de um mês do lançamento oficial do PPIOT, anunciou que o Programa seria tema de audiência pública na Comissão. O debate fora solicitado pelo Deputado Daniel Almeida (PC do B-BA) e aprovado dois dias antes do anúncio. Não sabemos como o deputado tomou conhecimento do PPIOT – se pela mídia, por meio dos movimentos sociais/sindicais, ou por outras fontes –, mas na solicitação da audiência, o deputado Daniel Almeida argumentou que a iniciativa do MPT foi baseada em pesquisas da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), as quais "evidenciam as desigualdades de oportunidades existentes entre trabalhadores brancos e negros, homens e mulheres para ascenderem no mercado de trabalho" (FERNANDES, 2005). O debate veio a ocorrer quase cinco meses depois, em 28 de setembro daquele ano, e dele participaram além dos membros da Comissão os seguintes convidados: a Secretária de Política de Promoção da Igualdade Racial (Seppir), o vice-procurador geral do Ministério Público do Trabalho, a assessora do Programa Brasil, Gênero e Raça e representante do Ministério do Trabalho e Emprego, o presidente do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) e a secretária de Assuntos Parlamentares do Sindicato dos Bancários de Brasília. De que se tenha notícia, embora esse primeiro debate não tenha agregado quase nada ao PPIOT, sinalizou o início do interesse da Câmara pelo tema discriminação no mercado de trabalho.

Os debates que se iniciaram um ano depois na Comissão de Direito Humanos e Minorias (CDHM) da mesma Casa Legislativa tomaram rumos bem diferentes. Em abril de 2006, a agência da Câmara anunciou que, a pedido dos deputados Luiz Alberto (PT-BA) e João Grandão (PT-MS), a Comissão de Direitos Humanos e Minorias realizaria audiência pública sobre a influência das questões raciais no mercado de trabalho. Dela participariam ativistas do Movimento Negro, sindicalistas, intelectuais, estudiosos, juízes, procuradores, advogados,

empresários e representantes do Governo Federal e da sociedade civil. A primeira audiência ocorreu em 04 de julho daquele mesmo ano e, como veremos no quinto capítulo desta tese, as audiências realizadas na CDHM serviram de palco para as negociações entre o MPT e a Febraban, entidade representativa das instituições bancárias, o primeiro grupo de empresas a sofrer a intervenção do MPT com o PPIOT.

Setores do Movimento Negro acompanharam de perto não apenas a concepção, mas também a implementação do Programa e, mesmo que houvesse divergências sobre qual seria a melhor estratégia de ação para que os objetivos do Programa pudessem ser alcançados, havia otimismo e esperança de que os resultados da ação do MPT pudessem abrir novos caminhos para o enfrentamento das desigualdades raciais no mercado de trabalho. Mesmo entre aqueles que não participaram diretamente do processo, houve manifestações de contentamento e grande expectativa quanto aos rumos do Programa, como foi o caso, por exemplo, de Sueli Carneiro, renomada ativista de uma das mais fortes organizações negras de São Paulo. Em artigo publicado no Jornal Correio Brasiliense, em 22 de maio de 2005, ela fez uma análise consistente do significado do PPIOT na luta antirracista e na consolidação dos ideais republicanos no País, mostrando-se confiante quanto à efetividade de seus resultados, ao assim se manifestar:

> Graças a esse programa, procuradores do Trabalho de todo o País estão a requisitar os números de todos os bancos privados, no sentido de conhecer a sua composição funcional racial. É uma revolução silenciosa no País. Os bancos mais ágeis, e sábios, poderão propor Termos de Ajustamento de Conduta (TACs) ao MPT, e manter a gestão da mudança inclusiva em seu negócio. Aos resistentes, o rigor do ajuizamento de ações civis por desigualdade racial no mercado de trabalho abrirá um novo capítulo nesta batalha, desaguando no Judiciário. Outros segmentos, além dos bancos, estão na fila. Sindicatos, entidades do terceiro setor ligadas ao combate à discriminação racial, estão se preparando para ingressar nesta arena, ao lado do MPT. É um avanço. A presença ativa do MP nesse tema é o reconhecimento da insustentabilidade das teses de igualdade de oportunidades, objeto de denúncia incessante dos movimentos negros contemporâneos acerca dos mecanismos de preferências e exclusões raciais presentes na alocação dos indivíduos no mercado de trabalho, fato hoje fartamente fundamentado nos dados estatísticos, em estudos e pesquisas no Brasil. São esses os passos essenciais para que possamos romper com um tipo de sensibilidade social indiferente ou resignada com essa exclusão histórica. Nesse sentido, o MP torna-se parceiro da construção de uma nova realidade social na qual troca-se um mito pela efetivação de uma verdadeira democracia racial. Em consonância com sua missão institucional, o MP assume a sua responsabilidade de guardião e promotor da plena cidadania para todos como parte de suas atribuições de "defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis". É uma demonstração, cada vez mais rara, da parte de uma instituição pública de concretização de seu papel na consolidação dos ideais republicanos e democráticos que tanto ansiamos (Carneiro, 2005).

Além da Câmara dos Deputados e do Movimento Negro, o IPEA, parceiro do MPT desde o primeiro momento da concepção do Programa, revelou em diversas edições do boletim "Políticas Sociais: acompanhamento e análise" o caráter inovador do PPIOT e seu potencial de gerar mudanças efetivas no mundo do trabalho, uma vez que objetivava a ampliação da oportunidade de trabalho para grupos tradicionalmente discriminados naqueles espaços. Revela, no entanto, já na edição nº 11 de 2005, a primeira a tratar do Programa, uma condicionalidade do PPIOT: só poderia alcançar os objetivos propostos caso o Judiciário cumprisse a sua parte (Ipea, 2005, 2006, 2007a., 2007b).

Os comentários escolhidos permitem deduzir que tanto as organizações comprometidas com o enfrentamento das desigualdades no mercado de trabalho, como aquelas ligadas à promoção da igualdade de oportunidades e defesa dos direitos humanos de modo mais amplo mostraram-se receptivas e depositaram grandes expectativas quanto os possíveis resultados positivos do PPIOT.

3.6 A reconstrução institucional do Ministério Público

No Brasil, o Ministério Público (MP) possui uma organização própria que acompanha a organização judiciária e, assim como o Poder Judiciário, divide-se, em várias áreas especializadas e instâncias, de forma a poder atuar com eficiência em cada um desses âmbitos (LOPES, 2006, p. 85). A instituição é composta pelo Ministério Público da União (MPU) e os Ministérios Públicos dos Estados (CF, artigo 128). Logo, cada Unidade da Federação possui seu próprio Ministério Público. O MPU, por sua vez, é integrado pelo Ministério Público Federal (MPF); Ministério Público do Trabalho (MPT); Ministério Público Militar e o Ministério Público do Distrito Federal e Territórios, com cada um desses ramos atuando perante uma justiça especializada. No caso do Ministério Público do Trabalho, sua atuação é junto à Justiça do Trabalho e tem por missão agir em defesa das instituições democráticas que estejam sendo ameaçadas pelas relações que se estabelecem no mundo do trabalho. O parágrafo primeiro do artigo 127 da Constituição Federal estabelece que o Ministério Público tem como princípios institucionais a unidade, a indivisibilidade e a independência funcional. Então, podemos dizer que os segmentos do MP atuam de forma orgânica na defesa das instituições democráticas, respeitando-se as funções especializadas de cada um.

Foi por essa razão que Movimento Negro recorreu ao Ministério Público para denunciar as desigualdades no mercado de trabalho. Uma vez que a desigualdade atenta contra a democracia e que, como vimos, o Estado brasileiro, na figura dos três poderes clássicos, tenha sempre se mostrado resistente à adoção de medidas que visassem remediar as assimetrias entre os diferentes grupos raciais, o MPT despontou – antes mesmo do PPIOT (JACCOUD; BEGHIN, 2002, p. 64) – como um aliado da luta em favor da igualdade de oportunidade no mundo de trabalho. Nesse sentido, Otavio Brito Lopes esclarece que, apesar de o MP atuar como um órgão do Estado, ele não representa os interesses do Estado, mas sim os da sociedade. Isto porque as peculiaridades das funções a ele atribuídas na Constituição Federal, somando "as características de fiscal, ouvidor e advogado do povo", deixam-no "em uma interessante posição de defensor da sociedade contra possíveis abusos do Estado ao mesmo tempo em que defende o Estado Democrático de Direito contra possíveis ataques de particulares de má-fé" (LOPES, 20, p. 85).

A Constituição Federal de 1988 consolidou o atual formato institucional do Ministério Público (MP) no Brasil. Pesquisadores brasileiros e estrangeiros são unânimes em afirmar que suas atribuições e o lugar que ocupa no cenário político institucional diferenciam-no das instituições estrangeiras homônimas (DA ROS, 2009; SADEK, 2009; KERCHE, 2007; KAHMANN, 2004; KOERNER; MACIEL, 2002; ARANTES, 1997 e 1999). Para Maria Tereza Sadek (2009, p. 28), depois da Carta de 1988, "o nome [Ministério Público] é o mesmo, mas a instituição não é a mesma", pois muitas de suas características foram alteradas.

No período imediatamente anterior à Constituição, o MP era órgão subordinado ao Poder Executivo e tinha entre suas principias atribuições a promoção da ação penal pública e a defesa dos interesses do Estado. A partir do ano de 1981, a legislação infraconstitucional introduziu algumas alterações no rol de suas atribuições. Mas, como salienta Débora Maciel (2006), até então, sua atuação na área cível fora especialmente marcada pelas seguintes características: (*i*) *perfil burocrático*, visto que a ação do promotor de justiça restringia-se a intervenções, como fiscal da lei, em homologações de acordos trabalhistas, pedidos de alvarás, retificação de registros, na proteção das relações jurídicas do direito de família, na defesa da propriedade privada e nos procedimentos relativos a menores e incapacitados, (*ii*) *prática profissional semelhante à magistratura*, uma vez que as intervenções de seus membros nos autos de processos possuíam os mesmos requisitos formais de uma sentença judicial, fato que demonstrava o preparo

técnico deles, e (*iii*) *atendimento ao público*[26], atividade extrajudicial que consiste no esclarecimento e orientação de demandas individuais ou coletivas e na realização de ritos de conciliação. Esse procedimento favorecia o envolvimento dos procuradores e promotores de justiça com as partes envolvidas em litígios e possibilitava o exercício da função de mediação. Resumidamente, na área cível, o MP atuava como fiscal da lei (*custos legis*) e mediador.

A partir da Constituição de 1988, o MP passou a ser órgão independente de qualquer dos três Poderes clássicos e teve o rol de suas atribuições significativamente alterado, especialmente porque deixou de zelar pelos interesses do Estado, passando a se responsabilizar pela defesa dos interesses da sociedade. Como estabelece o artigo 127 da CF de 1988, que reproduz quase integralmente o artigo 1º da LC 40/1981, antiga Lei Orgânica do Ministério Público: "O Ministério Público é instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis".

Dessa forma, como destaca Maria Tereza Sadek (2009), a instituição sofreu alterações de várias naturezas, dentre as quais se sobressaem aquelas relacionadas a (*i*) sua localização institucional e (*ii*) suas atribuições. No que concerne às primeiras, o Ministério Público do Brasil é o único na história a ocupar o lugar que ocupa no arranjo político e institucional de um País. Para melhor entender as novas atribuições conferidas ao Ministério Público brasileiro, é bom lembrar que a CF de 1988 – tal como as Constituições que resultaram dos processos de redemocratização no século XX – é muito diferente das precedentes, exemplos mais típicos do constitucionalismo moderno, que buscavam a limitação do poder dos monarcas, a afirmação do império da Lei e a proteção das liberdades individuais. As constituições mais recentes guiam-se por valores democráticos, enfatizando os direitos sociais. Apresentam-se como instrumento para a realização da justiça social e para a promoção de direitos, incorporando valores da igualdade social, econômica e cultural. Em consequência, seu foco central passa a estar em questões concretas, de natureza social, política e econômica. Assim, o texto constitucional de 1988, além de garantir os direitos individuais, típicos do liberalismo, consagrou uma ampla gama de direitos sociais e coletivos e criou mecanismos que permitam alcançá-los (SADEK, 2004: 79-80).

Nesse sentido, alguns defendem a ideia de que no constitucionalismo atual há uma tendência para a inclusão, entre as funções essenciais do Estado de direito, de uma instituição

[26] Atividade que remanesce ainda hoje no rol de suas atribuições.

encarregada da defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis, e que tenha poderes e prerrogativas que lhe permitam o bom desempenho dessa função, sob pena da não concretização de um verdadeiro Estado de Direito (CAMINHA, 2000).

Dentre o conjunto de mudanças introduzidas pela CF de 1988 com o objetivo de resguardar os direitos da coletividade destacam-se as que conferiram ao Ministério Público a função de órgão agente na defesa e promoção de novos direitos sociais, os chamados direitos difusos e coletivos. Por meio da ação civil pública, ganharam acesso ao sistema de Justiça os interesses relativos a: a preservação do meio ambiente natural, histórico e cultural, as relações de consumo, a defesa do patrimônio público e a probidade administrativa e também os interesses de minorias étnicas, sexuais e religiosas, de pessoas portadoras de deficiência, de idosos, de crianças e adolescentes, de usuários dos serviços públicos de transporte, saúde, educação etc. (MACIEL, 2002). O novo Ministério Público teve seus traços mais marcantes desenhados na Constituição vigente, porém, como destaca Sadek (2009), a instituição não está completamente definida, mas em processo de [re]construção, dependendo o seu formato "definitivo" da habilidade de seus líderes em elaborar uma política institucional. A autora assim se refere ao Ministério Público com suas novas atribuições:

> (...) o Ministério Público criado pela Constituição de 1988 pode ser visto como o mais importante intento na história do País de converter princípios legais em realidade. A igualdade ou os direitos proclamados nos textos legais sempre guardaram expressiva distância do que se observava na realidade. A partir do texto constitucional foi distinguida uma instituição com a específica atribuição de efetivar direitos, sejam eles individuais ou supra-individuais (2009: 28).

3.7 Comentários

Neste capítulo, argumentamos inicialmente que foi a confluência de, pelo menos, três fatores que levaram o MPT a implantar o PPIOT: a mobilização dos movimentos sociais negros, a disponibilidade de indicadores sociais e uma histórica ausência de iniciativas do Estado brasileiro relacionadas à redução das desigualdades raciais no mercado de trabalho. Não podemos deixar de incluir aqui também a própria reestruturação institucional do Ministério Público, consolidada pela Constituição Federal de 1988, uma vez que, a partir dali, o Ministério Público

emergiu como importante agente na defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis.

O papel decisivo dos movimentos sociais negros no processo não pode ser negligenciado. Se considerarmos isoladamente o elemento reestruturação do MP, concluiremos que pelo menos desde 1988 o órgão já detinha competência constitucional para implantar ações que visassem alcançar os mesmos objetivos do PPIOT, mas não havia feito isso. Logo, sua reestruturação institucional foi elemento necessário, mas não suficiente para o lançamento do PPIOT, e o Movimento Negro emerge como peça principal nesse processo.

O restante do capítulo tratou da formatação inicial do Programa e de suas características, dentre as quais podemos destacar que o PPIOT representou a primeira iniciativa séria de um órgão público no sentido de implantar ação afirmativa para o mercado de trabalho, e aqui reside o mérito do MPT: ter inserido a questão racial em sua agenda, como diria Kingdon (1984), ou em sua agenda formal, conforme Cobb e Elder (2000, p.99-100). Como vimos, para esses últimos autores determinado problema apenas entra efetivamente na agenda formal dos agentes públicos quando passa a fazer parte do conjunto de itens que esteja explicitamente esperando uma decisão séria e ativa. A seriedade com a qual, o MPT conduziu todo o processo de concepção e implantação do PPIOT, que será mais detalhada nos dois próximos capítulos desta tese, revelou que o órgão fez de uma questão social, que até aquele momento era problemática apenas para os movimentos sociais negros, um problema que o MPT buscou solucionar, considerando-o de interesse de toda a sociedade.

IV.Primeiro Estágio da Implementação: O Ministério Público do Trabalho em ação, reação das empresas e do Judiciário do Trabalho

O Programa de Promoção da Igualdade de Oportunidade para Todos seria implantado em todo o território nacional e em todos os setores econômicos que apresentassem alto grau de desigualdade. Para identificar tais setores, o MPT procederia a um levantamento das pesquisas do IBGE sobre emprego e rendimento, com recorte de gênero e raça, buscando mapear os segmentos econômicos em que as diferenças de rendimento entre mulheres e homens e brancos e negros se mostrassem mais recorrentes. As empresas mais representativas de cada um dos setores selecionados seriam escolhidas para a intervenção. Porém, como vimos no capitulo anterior, o MPT foi cauteloso e optou por inaugurar o PPIOT com um projeto-piloto, implantado em uma única Unidade da Federação, o Distrito Federal, e apenas em empresas de um segmento econômico específico, o setor financeiro, que é bem representado pelos bancos privados. A estratégia foi adotada como uma experimentação que possibilitaria à Coordigualdade o completo monitoramento do processo de implementação do Programa. O objetivo era ver como o processo de desenrolaria no que diz respeito à recepção do Programa, tanto pelas empresas como pelo judiciário, instituição à qual o MPT recorreria caso as empresas se recusassem a assinar o TAC.

A opção por um projeto-piloto fundamentava-se no princípio, defendido por Peter Senge (1999), de que grandes mudanças começam sempre pequenas, sendo mais desejável garantir a efetividade dos primeiro passos do processo que levará a grandes transformações do que se lançar em uma tentativa de alterar tudo ao mesmo tempo. Dessa forma, seria necessário, para que o PPIOT alcançasse seus objetivos, um acompanhamento sistemático de todas as fases de sua implementação, o que os formuladores do Programa, em Brasília, estavam dispostos a fazer. Além de favorecer a efetiva implementação, um acompanhamento cuidadoso deste processo possibilitaria à Coordigualdade acumular conhecimento para, mais tarde, transferi-lo às demais Procuradorias Regionais, órgãos que seriam responsáveis pela implementação do Programa nas outras Unidades Federativas do País, como o projeto do PPIOT previa.

Da mesma forma, contou a favor da implementação do projeto-piloto na Capital Federal a sempre presente possibilidade de as empresas se negarem a assinar o TAC e a consequente necessidade de o MPT recorrer ao Judiciário. Neste caso, também se faria necessário um acompanhamento minucioso do processo judicial iniciado com as ações civis públicas contra as empresas resistentes, algo que os responsáveis pelo Programa estavam dispostos e preparados para fazer. A expectativa era que o Judiciário, não sem esforço por parte do MPT, se mostrasse favorável ao pedido, obrigando as empresas a alterar suas práticas de contratação, promoção e

remuneração de pessoal de modo a oferecer oportunidades mais igualitárias a membros de grupos discriminados. Apesar de no Brasil as decisões judiciais não possuírem efeito vinculante – ou seja, salvo em situações muito específicas, a decisão de um juiz ou de um colegiado de juízes, não obriga outros juízes ou tribunais a seguirem aquele entendimento – a conquista de decisões judiciais favoráveis ao PPIOT em Brasília seria muito importante porque criaria jurisprudência favorável ao pedido do MPT. As jurisprudências podem influenciar futuras decisões sobre aquela mesma matéria. Como se esperava que o Programa fosse implementado em todo o território nacional, admitia-se a possibilidade de que, no futuro, as demais Procuradorias Regionais também se vissem obrigadas a recorrer ao Judiciário contra as empresas que em sua jurisdição se negassem a assinar o TAC. Neste caso, a existência de decisões favoráveis ao Programa poderia influenciar positivamente os juízes das demais varas do trabalho em sua tomada de decisão. Decisões judiciais contrárias ao Ministério Público do Trabalho invalidariam essa estratégia, uma vez que criariam jurisprudência desfavorável ao seu entendimento.

Também não foi aleatória a escolha do setor financeiro para figurar como o primeiro a sofrer a intervenção do MPT. Esta escolha se justificou por razões técnicas, que veremos mais adiante neste capítulo, e também por conta da visibilidade do setor bancário. O ponto de partida era que se o projeto-piloto fosse implantado com sucesso, a visibilidade do setor bancário favoreceria a difusão do Programa, pois, como Otávio Brito Lopes argumentou em entrevista: "tudo o que acontece com os bancos vira notícia". Assim, o então vice-procurador geral do trabalho entendia que uma vitória sobre os bancos privados influenciaria mudanças no comportamento de organizações de outros setores econômicos, antes mesmo que essas fossem diretamente constrangidas a adotá-las. Uma derrota, no entanto, traria o efeito contrário.

A opção pela implantação de um projeto-piloto não recebeu, porém, apoio irrestrito do Movimento Negro (ADAMI, 2007). Como foi explicitado em entrevista, uma parte dele defendia a ideia de que, no caso de o Judiciário ser acessado, as ações civis públicas deveriam ser distribuídas nas varas do trabalho de todas as regiões do País em que se mostrasse necessário. O que se buscaria com esse procedimento era um maior impacto na proposição do problema ante o Judiciário e, mesmo, ante a sociedade em geral. Além da ampliação do debate público em torno do tema 'ação afirmativa no mercado de trabalho', o que, segundo este ponto de vista, elevaria as chances de, pelo menos, uma das ações sair vitoriosa. Nesta estratégia, os processos deveriam tramitar até a última instância, suportando possíveis decisões desfavoráveis em primeiro, segundo

e terceiro graus, para que o litígio fosse julgado e decidido pelo Supremo Tribunal Federal e este se visse forçado a se pronunciar sobre a questão das desigualdades raciais no mercado de trabalho.

Neste capítulo será apresentado o modo como transcorreu o primeiro estágio da implementação do PPIOT junto às filiais do Distrito Federal dos, à época, cinco maiores bancos privados do País. Como se viu no capítulo anterior, a implementação do PPIOT se daria em duas grandes etapas. Na primeira, o MPT figuraria como o principal agente e com sua ação visaria induzir uma alteração no comportamento das empresas investigadas. No segundo estágio, que será tratado no próximo capítulo, as organizações investigadas figurariam como protagonistas das ações de mudanças de práticas organizacionais, e o MPT assumiria um papel secundário, mas não menos importante, de acompanhar e monitorar as alterações que as organizações introduziriam em suas rotinas, com o fim de garantir uma efetiva ampliação de oportunidade de acesso ao emprego, promoção e igual remuneração para membros de grupos discriminados naquelas organizações.

A primeira etapa de implementação do PPIOT se divide em quatro fases e compreende os atos do Ministério Público do Trabalho para (*i*) o mapeamento dos segmentos econômicos que apresentassem desigualdade de gênero e raça recorrentes, (*ii*) a notificação e instauração do procedimento investigatório, (*iii*) a instauração do inquérito civil público e (*iv*) as negociações para firmar o Termos de Compromisso de Ajustamento de Conduta ou ajuizamento de ação civil pública. O capítulo foi estruturado para demonstrar como se deu a implantação do Programa em cada uma dessas fases, apresentando as ações e reações tanto do MPT como dos brancos privados em cada uma delas.

É oportuno destacar que cada um dos dois grandes momentos da implantação do PPIOT (o de responsabilidade do MPT e o de responsabilidade das empresas investigadas) é referido nesta tese como primeiro e segundo "estágios" (ou "etapas") da implementação. O primeiro estágio se subdivide nas quatro fases citadas no parágrafo anterior, que podem aqui ser referidas também como "passos". Outro ponto a ser sublinhado, diz respeito ao estilo de redação empregado no capítulo. Como as seções que seguem têm nos atos do MPT a sua principal fonte, optou-se por manter na exposição dos fatos uma linguagem mais jurídica, o que aproximará o texto do modelo de argumentação utilizado pelo Ministério Público do Trabalho, e também pelos bancos privados, haja vista que, ao serem provocados pelo MPT, esses últimos também se

manifestaram em linguagem jurídica. No que diz respeito aos pronunciamentos das bancas de defesas dos bancos e do Judiciário Trabalhista, optou-se pelo uso amplo da citação direta, com o objetivo de permitir ao leitor captar de modo mais completo não apenas o conteúdo dos discursos, mas também a sua retórica.

4.1 Primeiro Passo: Mapeamento dos segmentos econômicos que apresentassem desigualdade de gênero e raça recorrentes

A escolha do setor terciário

Para selecionar o setor terciário, o Ministério Público do Trabalho procedeu a um levantamento nas pesquisas do IBGE (Censo Demográfico 2000 e Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – PNAD), referentes ao emprego e rendimento, com recorte de gênero e raça. O MPT tinha por objetivo mapear os segmentos econômicos em que as desigualdades de gênero e raça se mostrassem mais recorrentes. O primeiro setor a ser selecionado foi o terciário pelas seguintes razões: (*i*) relevância do setor para as economias dos países em desenvolvimento e mais especificamente para a brasileira, (*ii*) desigualdade observada na distribuição de trabalhadores negros e negras e brancos e brancas nos grupamentos ocupacionais do setor e (*iii*) desigualdades nos salários pagos a homens brancos, homens negros, mulheres negras e mulheres brancas e nos mesmos grupamentos ocupacionais naquele setor (BRASIL, 2005, Folhas 15-19).

O terciário se mostrou como o segmento da economia brasileira que mais empregava mão-de-obra, além de ser aquele que possuía as maiores taxas de crescimento nas décadas que antecederam a implementação do PPIOT. No ano de 1991, por exemplo, o setor respondia por 36,5% das pessoas ocupadas nos regiões metropolitanas, tendo esse percentual se elevado para 42,8%, em 1999, o que revelava a sua importância na economia do País. O MPT percebeu que, se por um lado o setor se destacava como o mais dinâmico dos países em desenvolvimento e como aquele que pagava as maiores médias salariais, por outro abrigava muitas desigualdades, desfavorecendo especialmente negros (homens e mulheres) e mulheres (brancas). A Figura 4.1 a seguir reproduz alguns dos gráficos elaborados pelo MPT com o fim de demonstrar as desigualdades na distribuição de trabalhadores negros e negras e brancos e brancas no setor terciário. Uma análise dos gráficos permitiu verificar que trabalhadores negros e negras eram

preteridos em grupos ocupacionais de níveis hierárquicos mais elevados. Assim, faziam parte do grupo de dirigentes, por exemplo, apenas 14% de homens negros e 8% de mulheres negras. O mesmo ocorrendo entre os profissionais das ciências e das artes, sendo que neste caso os percentuais se invertiam, com 14% de mulheres negras e 8% de homens negros. O mesmo fenômeno não se repetia para as posições de menor prestígio na sociedade, nas ocupações que não exigem nível superior: nestas, a concentração de homens negros e mulheres negras era um pouco maior. Por exemplo, para as ocupações técnicas e trabalhadores dos serviços administrativos, os homens negros representavam respectivamente 15% e 17% e as mulheres negras, 20% e 21%.

Para finalizar a avaliação das desigualdades encontradas no setor terciário, o MPT identificou diferenças entre os salários auferidos pelos homens brancos e os membros dos demais grupos sociais analisados (mulheres brancas, mulheres negras e homens negros). O levantamento das remunerações pagas a trabalhadores do setor, resumido na Figura 4.2, permitiu vislumbrar que o grupo dos homens brancos era aquele que percebia os maiores salários, independentemente do grau de instrução exigido para a ocupação do cargo e do prestígio da posição na sociedade. Além de preencherem a maioria das ocupações de maior prestígio e remuneração, os homens brancos eram mais bem remunerados, mesmo quando exerciam atividade profissional idêntica a de membros dos grupos sociais discriminados – por exemplo, em uma empresa X, um gerente, diga-se, operacional nível II branco era geralmente mais bem pago que um gerente operacional nível II negro. Para o MPT, os dados levantados, e aqui reproduzidos nas Figuras 4.1 e 4.2, demonstravam nitidamente uma resistência do mercado em absorver homens negros e mulheres (negras e brancas), além de apontarem para a existência da discriminação, uma vez que não existiria outra explicação para justificar o rendimento inferior dos demais grupos, mesmo quando executando atividade econômica semelhante a dos homens brancos. Para o órgão público, sua conclusão foi reforçada quando verificou o fato de que trabalhos com a mesma taxa de produtividade, mesma exigência educacional e de competências remuneravam mulheres negras com quase um terço (38%) do salário pago aos homens brancos, como ocorria nas atividades de venda e prestação de serviço no comércio.

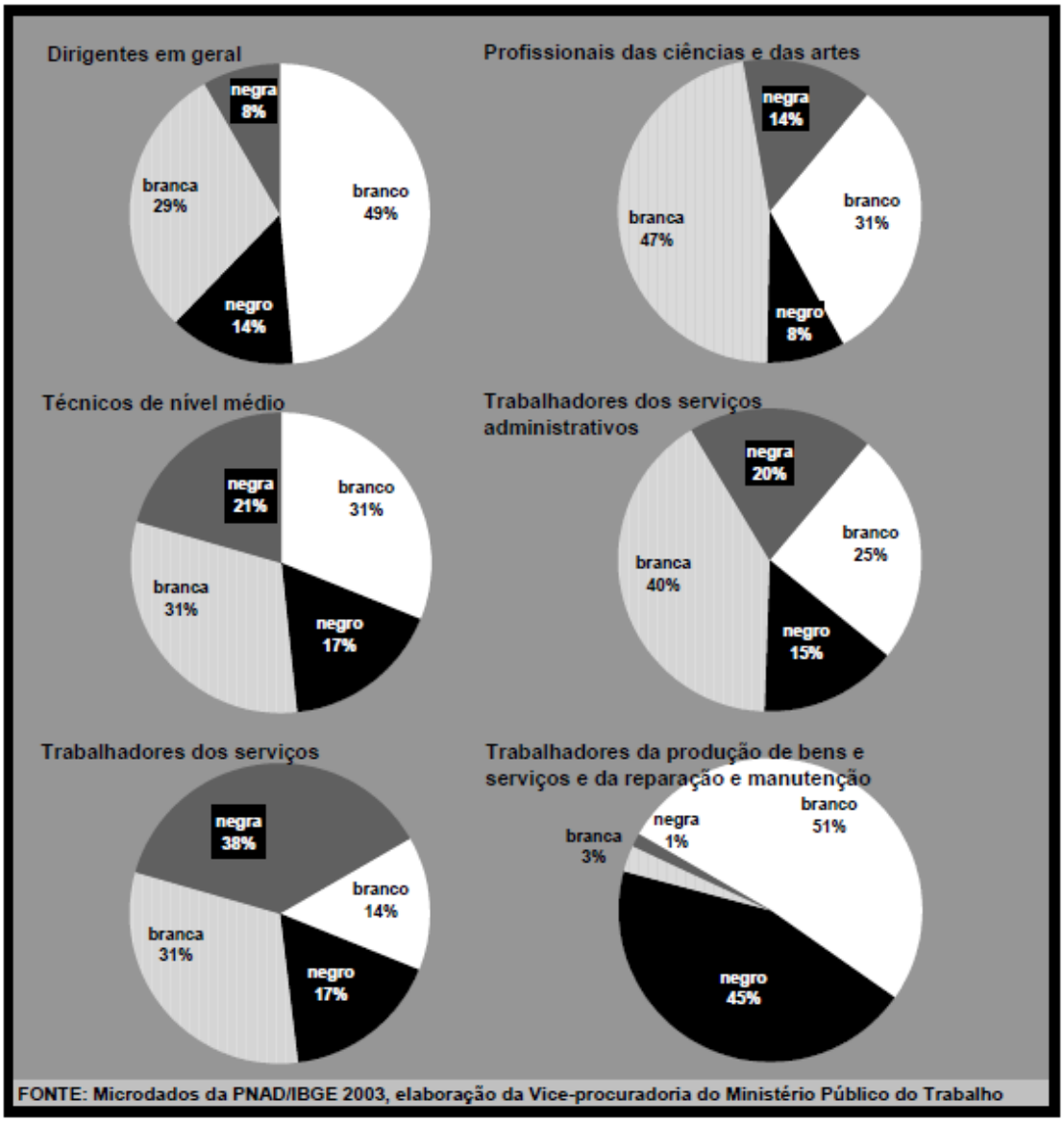


Figura 4.1 - Proporção de trabalhadores do setor terciário da economia por grupamentos ocupacionais do trabalho principal, segundo sexo e raça, Brasil, 2003.
Fonte: BRASIL, 2005c, Folha 16.

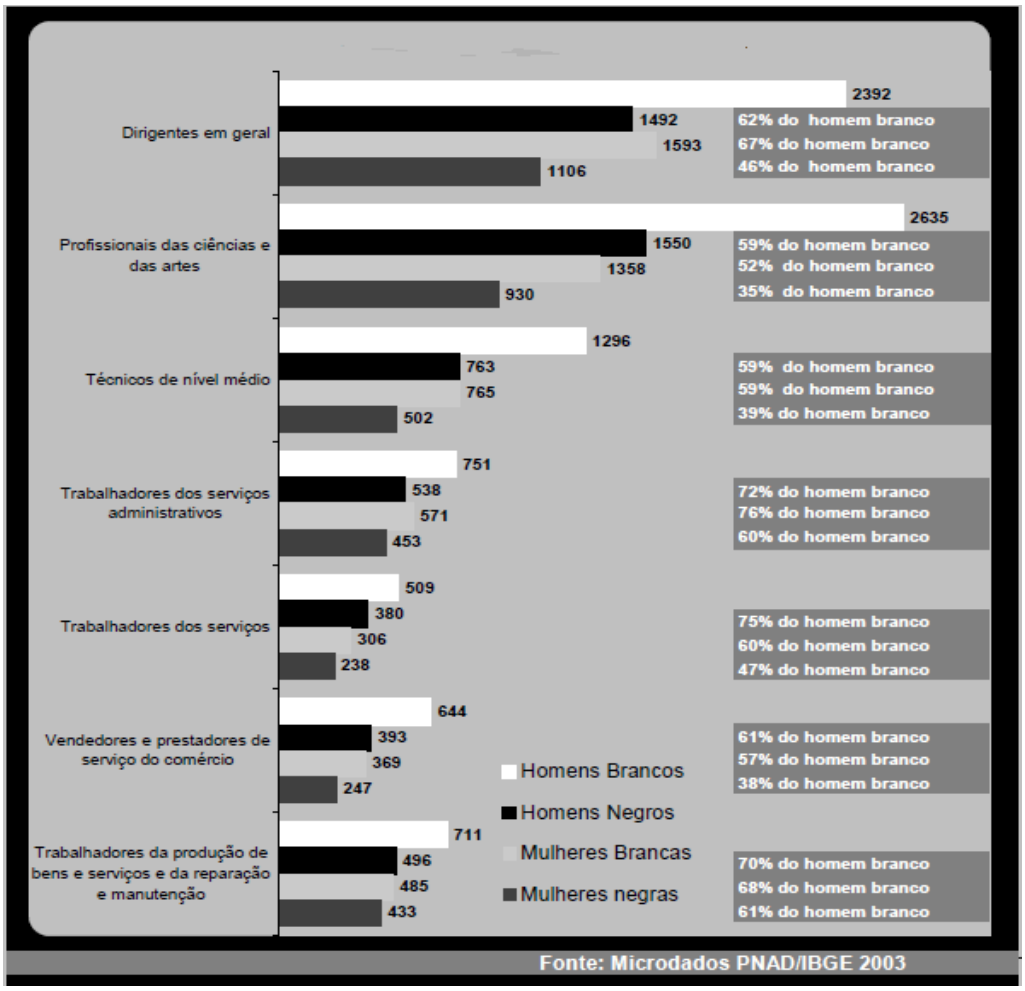


Figura 4.2 - Salário médio de brancos, negros, brancas e negras em mesmo grupamento ocupacional, setor terciário, Brasil, 2003.
Fonte: BRASIL, 2005c, Folha 18.

A escolha do segmento dos bancos privados

O setor de serviços talvez seja um dos segmentos mais heterogêneos das economias capitalistas, pois compreende atividades diversas, como a prestação de serviços financeiros (de diversas naturezas, como os bancários, de *home broker*, entre outros), prestação de serviços profissionais (advocatícios, médicos, de arquitetura entre outros), prestação de serviços em geral (domésticos, de manutenção, como de bombeiro hidráulico, eletricista, pedreiro, entre outros). Diante de tantas opções, o que teria levado o Ministério Público do Trabalho a selecionar o setor dos bancos comerciais para iniciar a implantação do PPIOT? O MPT justificou sua escolha apresentando quatro razões.

Primeiro porque, nos anos que antecederam o Programa, o órgão público já havia recebido, por parte dos movimentos sociais, denúncias sobre a prevalência da desigualdade e discriminação nas atividades bancárias. Segundo, como vimos na introdução desta tese, na ocasião já estavam disponíveis "dados estatísticos oficiais, levantamentos e estudos preliminares, que demonstravam um significativo e recorrente quadro de desigualdade de gênero e raça" no setor bancário. A magnitude do segmento dos bancos privados dentro do setor terciário, uma vez que representavam as organizações mais lucrativas do setor, foi apontada como a terceira razão a justificar a escolha. O último argumento foi de que a grandeza das taxas de lucratividade verificadas nos bancos elevava o nível de responsabilidade social deles acima daquela já instituída na Constituição Federal que, em seu artigo 192, estabelece que o sistema financeiro nacional fora estruturado de modo a promover o desenvolvimento equilibrado do País, buscando "servir aos interesses da coletividade" (Folha 19-20).

O levantamento efetuado nos bancos de dados do IBGE permitiu a elaboração de gráficos que revelavam (*i*) as desvantagens remuneratórias dos negros e das mulheres no setor bancário brasileiro, (*ii*) as desvantagens admissionais e ocupacionais entre negros e brancos no setor bancário brasileiro, (*iii*) as desvantagens admissionais e ocupacionais entre homens e mulheres no setor bancário brasileiro e (*iv*) que as desvantagens de negros e mulheres no setor bancário não decorrem de motivos educacionais (BRASIL, 2005, Folhas 20-25).

Em 2003, os bancos brasileiros exibiam um quadro de desvantagem salarial com grande prejuízo para os homens negros e mulheres (negras e brancas). O gráfico revelava que a remuneração dos trabalhadores negros era, em média, 60% do valor dos salários dos brancos e que, no que concerne a níveis de remuneração, a situação das mulheres era um pouco pior, pois a diferença salarial era mais ampla, revelando sérias barreiras com relação às mulheres, como demonstra a Figura 4.3.

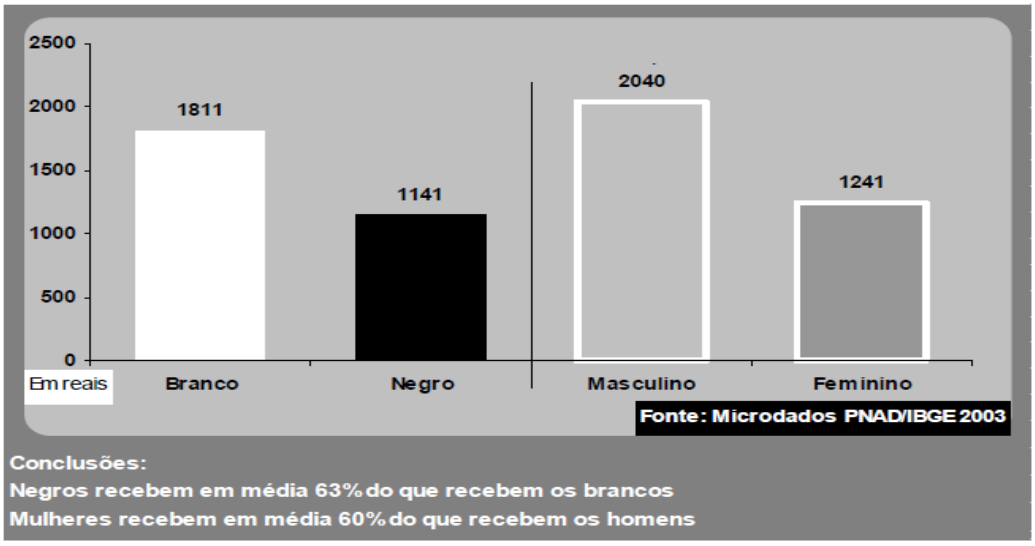


Figura 4.3 – Salário nominal médio dos trabalhadores do setor de intermediação financeira segundo sexo e raça, Brasil, 2003.
Fonte: BRASIL, 2005c, Folha 18.

O MPT também identificou que as desigualdades no interior do sistema de intermediação financeira não eram apenas as oriundas das diferenças nos níveis dos salários auferidos pelos diversos grupos de trabalhadores, mas também se manifestavam na alocação dos trabalhadores por ocupação. Ao analisar os dados concernentes aos trabalhadores negros (mulheres e homens), o MPT concluiu que, mesmo não havendo discrepâncias educacionais, a admissão dos negros ficava restrita a ocupações de menor prestígio e, consequentemente, de menor remuneração. Foi possível observar que, enquanto nas atividades de manutenção e conservação de edifícios havia cerca de 65% de negros, apenas 5,6% eram escriturários de contabilidade, que é, tipicamente, o cargo de início da carreira bancária. De modo semelhante, enquanto os negros representavam mais da metade dos contínuos, garçons, *barmen* e copeiros dos bancos, somente 13,7% deles ocupavam o cargo de caixa bancário e operadores de câmbio e 15,9% dos cargos de gerentes de operações ou apoio nas organizações bancárias. Os dados relativos às mulheres também revelaram uma segregação ocupacional por sexo: as mulheres ocupam posições de menor complexidade técnica e de menor prestígio e, consequentemente, com remuneração inferior que as ocupadas por trabalhadores do sexo masculino. E isso ocorre independentemente do fato de as mulheres apresentarem vantagens educacionais em relação aos homens.

Por fim, os dados reunidos permitiram concluir que as desigualdades de remuneração e ocupação constatadas não podiam ser explicadas pela suposta pouca educação dos negros e das

mulheres, uma vez que a diferença educacional média entre os negros e os brancos era muito pequena, e inexistente no caso das mulheres (brancas) em relação aos homens (brancos), como se vê na Figura 4.4.

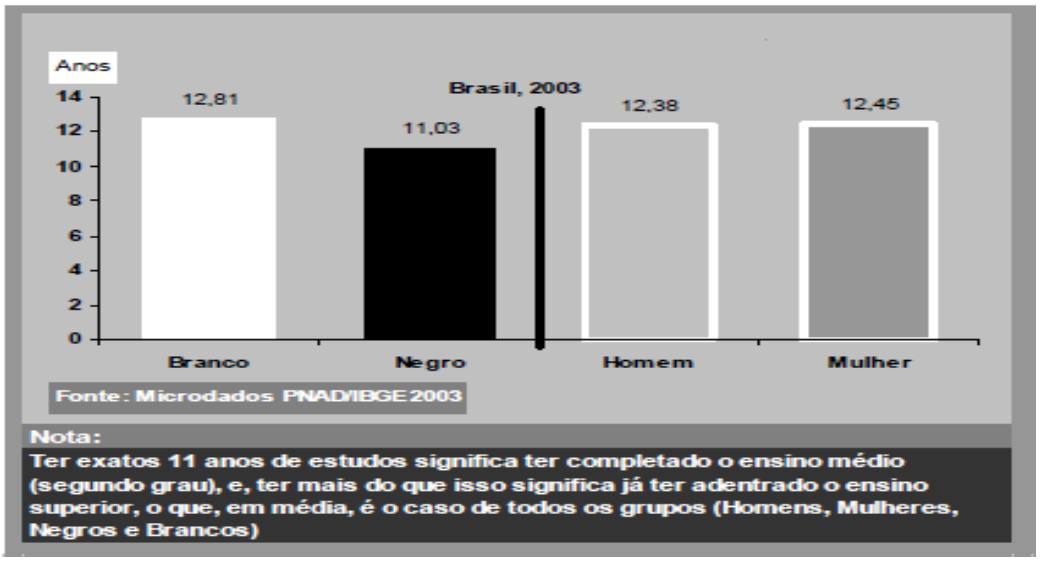


Figura 4.4 – Salário nominal médio dos trabalhadores do setor de intermediação financeira segundo sexo e raça, Brasil, 2003.
Fonte: BRASIL, 2005c, Folha 24.

4.2 Segundo Passo: o procedimento investigatório e o inquérito civil público

Tendo selecionado o setor e, dentro deste, o segmento empresarial que se constituiria no primeiro alvo da ação, o MPT focou nos cinco maiores bancos privados brasileiros com agências no Distrito Federal. Valendo-se de poderes conferidos pela legislação, solicitou a princípio um conjunto de informações básicas de cada empresa, incluindo uma lista nominal dos empregados contendo seus dados socioeconômicos principais (VARELLA, 2009, p. 61). Assim, foi instaurado o procedimento preparatório, fase na qual o MPT se mune de dados das próprias organizações para, a partir dele, produzir informações a respeito do objeto de sua investigação (LEITE, 2010, p. 276-288). O intuito era identificar se havia indícios de vícios nos processos de admissão, ascensão profissional e remuneração de pessoal, práticas que de alguma forma favorecessem homens brancos, obstando a chance de candidatos ou profissionais provenientes dos demais grupos sociais investigados, no caso, de mulheres negras, mulheres brancas e homens negros (LOPES, 2005, p. 7-9; VARELLA, 2009).

No procedimento investigatório também foi realizada pelo menos uma audiência pública, ocasião em que os representantes de cada uma das cinco organizações bancárias prestaram depoimento e o MPT apresentou-lhes informações sobre as razões que levaram à seleção dos bancos privados para a instauração do PPIOT, além de demonstrar diversos outros dados sobre a discriminação racial e sexista no Brasil.

De posse das informações disponibilizadas pelos bancos – que confirmaram as suspeitas de discriminação racial e sexista e evidenciaram a existência de forte discriminação contra as pessoas com mais de 40 anos de idade, revelada no fato de que os bancos não costumavam contratar pessoas naquela faixa etária –, o MPT convocou os representantes das organizações para participaram de audiências de inquérito civil público, não apenas com o fim de confirmar as informações recebidas na fase anterior, mas também de negociar uma possível solução. Nas audiências públicas foram negociadas metas para a elevação dos percentuais de trabalhadores negros e pessoas com mais de 40 anos de idade nos quadros de cada uma das empresas, assim como de mulheres brancas, mulheres negras e homens negros nos cargos de níveis hierárquicos mais elevados. Nas audiências, buscou-se também estabelecer o entendimento de que o aumento da representatividade nos cargos de chefia implicaria necessariamente maiores níveis de igualdade nas remunerações médias dos mencionados grupos (VARELLA, 2009, p. 61). O objetivo era levar os próprios bancos a resolver o problema voluntariamente, comprometendo-se a desfazer o quadro de discriminação por meio da celebração de um Termo de Compromisso de Ajustamento de Conduta (TAC), "com critérios, metodologias, metas e prazos pré-negociados com o Ministério Público do Trabalho, assistido tecnicamente por representantes credenciados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada" (BRASIL, 2005, Folha 38).

Durante as negociações, o MPT propôs que as iniciativas a ser adotadas pelas empresas estivessem baseadas em certos princípios, dentre os quais, os da (*i*) resolutividade do problema: o programa empresarial deveria ser pautado por ações que fossem capazes de reverter o quadro de desigualdades, (*ii*) especificidade das empresas: as medidas de igualdade de oportunidades deveriam levar em consideração a particularidade da empresa, (*iii*) simplicidade: as medidas adotadas deveriam primar pela simplicidade de forma a facilitar o implemento das ações corretivas pela empresa investigada e o monitoramento do avanço dessas ações pelo MPT, (*iv*) factibilidade: as metas de promoção da igualdade de oportunidade deveriam ser exequíveis no prazo proposto e viáveis, dado o panorama laboral de cada Unidade da Federação, (*v*)

homogeneidade: as medidas e prazos deveriam ser estabelecidos de forma homogênea entre as empresas de um mesmo setor e Estado, ou seja, independentemente do nível de desigualdade de cada empresa, todas estariam submetidas ao mesmo limite temporal, e, finalmente, (*vi*) efetividade das ações: as ações e medidas deveriam buscar resultados concretos e objetivos e serem implementadas especificamente nos processos organizacionais que apresentam alguma barreira racial ou de gênero no interior da empresa (contratação, demissão, capacitação, remuneração e ascensão) (BRASIL, 2005, Folha 38, para o banco A; e 39, para o banco B).

Das empresas era esperado o compromisso de, com base nos princípios estabelecidos acima, fixar metas para os seguintes momentos: admissão no emprego, ascensão profissional e remuneração. No que diz respeito à admissão, o MPT propunha que as proporções de empregados brancos (homens brancos e amarelos), empregados negros (homens pretos e pardos), empregadas brancas (mulheres brancas e amarelas) e empregadas negras (mulheres pretas e pardas) nas agências/filiais do Banco réu no Distrito Federal se aproximassem da respectiva proporção da população economicamente ativa (PEA) maior de 16 anos do DF (mão-de-obra disponível do DF), respeitando-se o nível de escolaridade mínima, porventura requerido para ingresso na empresa (BRASIL, 2005, Folha 40).

A proposta que, como todas as demais, era aberta à discussão e negociação com cada uma das empresas envolvidas, baseava-se no fato de que os bancos possuíam uma elevada taxa de rotatividade e, consequentemente, uma alta taxa anual de admissão. Assim sendo, não precisariam, em hipótese alguma, demitir empregados de um grupo social para contratar pessoas dos grupos discriminados. Por exemplo, o MPT estimou que, considerando-se uma taxa anual de admissão de 28%, como era o caso para alguns dos bancos investigados, se as agências passassem, daquele momento em diante, a contratar negros na proporção em que eles estavam disponíveis no mercado de trabalho brasiliense (54% de negros), calculava-se que a empresa conseguiria aproximar o seu quadro de pessoal da proporção em que cada um dos grupos se encontravam na PEA em prazo não superior a cinco anos (BRASIL, 2005, Folha 40-41).

Proposta semelhante foi apresentada para o âmbito da ascensão profissional. O MPT sugeriu que também para as posições de níveis hierárquicos mais elevados, as empresas deveriam criar mecanismos para fazer com que as proporções de empregados negros e brancos e empregadas brancas e empregadas negras se aproximassem da respectiva proporção da PEA maior de 16 anos no DF (mão-de-obra disponível no DF), considerando-se o nível de

escolaridade mínima, porventura requerida para ingresso nesses cargos da empresa. Propunha que tais mudanças fossem implementadas gradualmente, "com metas anuais pré-fixadas, inclusive com previsão de projetos de qualificação profissional voltados para os grupos excluídos ou prejudicados" (BRASIL, 2005, Folha, 41).

Finalmente, no âmbito da remuneração, o MPT alertava quanto à necessidade de adoção de medidas para que, em prazo razoável, fossem aproximadas as remunerações médias das empregadas brancas, empregadas negras, dos empregados negros e dos empregados brancos, ou que, alternativamente, os percentuais do conjunto de remunerações desses quatro grupos na folha total de pagamentos fossem próximas ou equivalentes (por exemplo, que 25% da folha de pagamento da empresa fosse destinada a homens brancos, 25% a homens negros, 25% a mulheres negras e 25% a mulheres brancas) (BRASIL, 2005, Folha 42).

Nas audiências públicas em que se deram as negociações, o MPT ainda (*i*) havia sugerido que os bancos poderiam ampliar seus próprios programas de responsabilidade social para incluir medidas que visassem resolver o problema da discriminação, (*ii*) alertou que as metas sugeridas não deveriam ser confundidas com cotas, tratando-se as primeiras de um padrão desejado dentro de um cronograma pré-definido e negociado, (*iii*) registrou que as metas sugeridas não eram inflexíveis, absolutas ou excludentes de outras estratégias que visassem ao mesmo fim, e, ao final, (*iv*) sublinhou que os prazos sugeridos para o alcance das metas estavam em consonância com os padrões de movimentação de pessoal (contratação, demissão, capacitação, remuneração e ascensão) observados, para os cinco bancos investigados (BRASIL, 2005, folhas 39-42).

Ocorre, porém, que os bancos se negaram a assinar o Termo de Compromisso de Ajustamento de Conduta (TAC), resistindo firmemente em admitir que as desigualdades verificadas em seus quadros funcionais fossem decorrentes de atitudes discriminatórias levadas a efeito em seus processos de seleção e promoção e na aplicação de suas políticas de remuneração de pessoal. Assim, recusaram-se a estabelecer "metas a serem cumpridas, das quais o Ministério Público do Trabalho não poderia abrir mão" (Relatório do MPT do ano de 2005, apud VARELLA, 2009, p. 62). Diante disso, o MPT teve como "única saída o acesso ao Poder Judiciário para garantir a efetividade dos direitos fundamentais da população negra e feminina no Distrito Federal" (BRASIL, 2005a, folha 42).

4.3 Terceiro Passo: as ações civis públicas

Em 12 de setembro de 2005, o Ministério Público do Trabalho ajuizou cinco ações civis públicas (ACPs) em resposta à negativa de acordo por parte das empresas. As ACPs revelaram o comportamento ousado do MPT ao tratar da questão da discriminação no mercado de trabalho e trouxeram inovações em diferentes dimensões: por exemplo, (*i*) conceituais, ao utilizar a noção de discriminação indireta como principal causa das desigualdades verificadas nas empresas, (*ii*) operacionais, ao propor que a discriminação indireta poderia ser aferida por meio de evidências estatísticas e análises sócio-organizacionais, e (*iii*) processuais, ao pedir a cessação da discriminação indireta e, para tanto, a adoção de ações afirmativas (que implica beneficiar um grupo de pessoas e não um indivíduo específico) nos processos organizacionais. Em seu conjunto as ACPs se constituem no único exemplo de que se tem notícia no Brasil de uma ação judicial cujo pedido fosse a condenação por danos morais coletivos causados por discriminação racial indireta nas relações de trabalho (VARELLA, 2009, p. 20; 51). Com as ações civis públicas, o MPT exigia do Poder Judiciário "uma atitude ativa de interpretação da igualdade como princípio a ser materialmente garantido" (VARELLA, 2009, p. 20). Dizemos isso porque, não existia na legislação brasileira, previsão sobre a discriminação indireta, usada como principal argumento das ACPs, tampouco havia previsão quanto à utilização das disparidades estatísticas como forma de provas e, muito menos, da ação afirmativa como meio de proteção e garantia de direitos coletivos para a população negra[27]. Além disso, a tradição jurídica corrente no Brasil é baseada em doutrinas individualistas e não em direito de coletividades, e isso também deveria ser considerado pelos magistrados ao proferir sua decisão.

Antes de apresentar os principais argumentos mobilizados pelo MPT nas ações civis públicas, cabe um comentário resumido sobre o caminho que a elas é dado seguir no Judiciário Trabalhista, para que se possa ter uma noção de quem fez o quê e quando durante o tempo de tramitação das ações civis públicas do PPIOT. O que foi chamado aqui de caminho é chamado de rito processual no Direito, no caso em questão, rito processual trabalhista. Existem ritos processuais ordinários e especiais, a depender da matéria tratada na ação. "A ação civil pública segue o mesmo rito trabalhista comum" (LEITE, 2010, p. 265), que será aqui apresentado não na

[27] A Constituição Federal de 1988 estabelece em seu artigo 7º, inciso, XX a proteção do mercado de trabalho da mulher.

totalidade de suas possibilidades, mas tomando em consideração o percurso trilhado pelas ações civis públicas do PPIOT.

O primeiro passo foi dado pelo MPT, autor da ação, que, ao recorrer ao Judiciário, instaurou o processo com uma peça, chamada de (petição ou peça) "inicial", ou (peça) "exordial", que foi aleatoriamente distribuída a uma Vara do Trabalho. Em cada vara trabalhista há dois juízes, um titular e um substituto, que se encarregam, individualmente, dos julgamentos distribuídos para a unidade do Tribunal pela qual são responsáveis de modo exclusivo. Assim, a sentença prolatada na primeira instância é sempre monocrática (de um único juiz).

Depois disso, a depender dos pedidos contidos na peça, o juiz poderá se pronunciar em caráter liminar (tutela antecipada, ou tutela de urgência) antes mesmo de receber a defesa da parte ré. Nas ações destinadas à defesa de interesses metaindividuais (difusos, coletivos e individuais homogêneos), caso das ACPs do PPIOT, a antecipação de tutela é desejável pela importância dos direitos que visa proteger e o perigo de que um provimento jurisdicional tardio possa proporcionar ainda mais prejuízos a esses interesses (LEITE, 2009, p. 248). Como será visto, em seus pedidos o MPT solicitou a tutela antecipada para que os bancos réus cessassem imediatamente a discriminação contra os grupos prejudicados, mas obteve negativa por parte dos juízes das varas trabalhistas que julgaram as ações.

O terceiro passo implica a defesa da parte ré, que o fará por meio de uma peça chamada de "peça de defesa", "peça de contestação de defesa" ou apenas "contestação". No quarto passo do rito processual, a parte autora replica a contestação oferecida pela ré, reforçando seus argumentos e contestando os da defesa, por meio da "peça de réplica". Depois da réplica, é facultada a ambas partes a apresentação de mais uma peça processual, de menor porte, com as "razões finais" e o réu pode ainda completar a sua defesa com uma "peça de reconvenção". Com a reconvenção, a parte ré tenta inverter as posições, ou seja, passar da condição de devedor para a de credor, com a parte autora fazendo o movimento contrário. Então, as partes podem solicitar audiências com o juiz, para que este, ao ouvi-las, possa estar mais apto a decidir sobre o caso, prolatando uma "sentença" monocrática, que é o último documento desta fase processual. É o final do percurso da ação na primeira instância (ou no primeiro grau).

Da sentença terminativa ou definitiva, que julga a ação civil pública, caberão vários tipos de recursos, a depender da parte que tenha ficado insatisfeita com a decisão do primeiro grau. Considerando, o caso aqui tratado, se a primeira instância tivesse decidido em favor do MPT, as

empresas poderiam recorrer à segunda instância por meio de peça chamada de "agravo de instrumento". Se, ao contrário, como de fato se verificou, a primeira instância desse ganho de causa aos bancos, ao MPT caberia recorrer ao Tribunal Regional do Trabalho por meio do chamado "recurso ordinário". Também nesta instância caberão novos pronunciamentos de ambas as partes envolvidas no litígio, além de pronunciamentos orais (sustentações orais). Aqui o Judiciário também se pronunciará oralmente em audiências públicas convocadas para o julgamento.

Além dos diferentes nomes que recebe cada recurso, a segunda instância se diferencia da primeira porque a decisão definitiva é tomada por uma Turma de cinco magistrados, dos quais dois são designados para analisar o inteiro teor dos autos, dando especial atenção à peça que recorreu àquela instância, registrar seu voto por escrito e disponibilizá-lo aos demais membros. Dentre aqueles dois, um é chamado de juiz relator e outro, de juiz revisor. Para cada recurso que sobe ao Tribunal é escolhido um juiz relator e um juiz revisor. Com base nesses dois votos, os três juízes restantes podem votar conforme o posicionamento do relator ou do revisor, ou assumir uma terceira posição sobre a matéria analisada. Computado o veredito final com o resultado dos pleitos, redige-se um documento denominado "acórdão", que é a decisão final da segunda instância. Os processos do PPIOT tramitaram até este ponto, quando então, o MPT pediu desistência ou suspensão, como será visto no decorrer deste capítulo.

Discriminação indireta: meios de aferição e implicações práticas

Como mencionamos no capítulo anterior, a ideia de discriminação indireta nas relações de trabalho estava presente desde a concepção do Programa e se refere a um tipo de discriminação que não se evidencia por atos concretos ou manifestações explicitas de preconceito por parte de um ou mais autores identificáveis, mas sim por meio de atitudes ou regulamentos aparentemente neutros que tenham "por efeito destruir ou alterar a igualdade de oportunidades ou de tratamento em matéria de emprego ou profissão" para membros de determinadas coletividades (OIT, 1958, art. 1º). Opõe-se, dessa forma, ao conceito de discriminação direta, uma vez que esta última apenas se materializa diante da intenção de motivações discriminatórias da parte de um ou mais atores contra um ou mais indivíduos. A discriminação direta remete aos direitos da pessoa e para sua correção são indicados remédios proibitivos (como o expresso na Lei Caó, por exemplo), geralmente no âmbito penal. Já a discriminação indireta é amparada pelos direitos coletivos,

sendo entendida como uma violação de direitos que afeta grupos específicos de pessoas e pressupõe um passado de opressão, bem como a existência de mecanismos sociais geradores de desvantagens para os membros desse grupo (VARELLA, 2009, p. 103).

Santiago Varella argumenta que o surgimento do conceito de discriminação indireta se deu a partir de uma necessidade operacional para se garantir a efetividade da *Equal Employment Opportunity Comission* (EEOC) e não como um ato político que intentasse a substituição dos princípios individualistas da tradição liberal clássica norte-americana (VARELLA, 2009, p. 108). McAdam e Scott (2005, p. 35-38) argumentam que a mudança introduzida na *Employment Opportunity Comission*, pelo presidente Nixon, no final do ano de 1969, contribuiu de modo inquestionável para a institucionalização das ações afirmativas em favor dos afrodescendentes naquele país. Ao introduzir uma perspectiva *race-conscious*, o plano aprovado por Nixon alterava a lógica de ação da Comissão que, até aquele momento, tinha seu foco de ação nos indivíduos. Até então, a *Employment Opportunity Comission* tinha sua conduta fundamentada nos princípios universais da igualdade e da não discriminação e, com a alteração, passou a observar o princípio da discriminação positiva, ou ação afirmativa, em favor de grupos de indivíduos.

As ciências sociais, que a partir da década de 1960, passaram a teorizar mais sobre os fenômenos sociais irredutíveis ao indivíduo, também contribuíram para a fixação do conceito de discriminação indireta, além de ter conduzido, como salientou Antonio Sérgio Guimarães, "a teoria do direito, e o próprio pensamento liberal, à busca de novas formas de compatibilização entre direitos individuais e restrições coletivas à ação individual". No que concerne à questão racial, no período, os esquemas interpretativos que consideravam as diferenças raciais como advindas de atos discriminatórios individuais cederam também lugar àqueles que viam as diferenças como produzidas por "mecanismos de discriminação inscritos na operação do sistema social e que funcionam, até certo ponto, à revelia dos indivíduos" (GUIMARÃES, 2005, p. 172-173).

Para Varella, o direito internacional no campo dos direitos humanos também contribui para a fixação do conceito de discriminação indireta e ensejar a luta para o seu combate (VARELLA, 2009, p. 113-121). O conceito de discriminação contido na *Convenção* Internacional sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação[28], que a define como "qualquer distinção, exclusão, restrição ou preferência baseada em raça, cor descendência ou

[28] Convenção ratificada pelo governo brasileiro em 27 de março de 1968.

origem nacional ou étnica que tenha o propósito ou o efeito de anular prejudicar o reconhecimento, gozo ou exercício em pé de igualdade de direitos humanos e liberdades fundamentais" (ONU, 1965, art. 1º), revela a discriminação como um conceito amplo que inclui tanto os atos deliberados como os não intencionais. Como vimos, no artigo primeiro da Convenção nº 111 da OIT a discriminação é também vinculada aos efeitos de atos e não à sua intencionalidade. Para Varella, se o legislador internacional "definiu discriminação com ênfase na identificação dos seus resultados, é porque entende[u] (...) que a discriminação indireta deve estar incluída na legislação e nas políticas para a sua prevenção e correção" (VARELLA, 2009, p. 113).

Uma das implicações do reconhecimento dos efeitos daninhos da discriminação indireta é que os esforços dos governos para o combate da discriminação não podem simplesmente se limitar a proibir a discriminação, mas devem também incluir a formulação de mecanismos que visem à anulação de seus efeitos. Neste sentido, a OIT, em diversos momentos, orienta que, para se combater as discriminações no mercado de trabalho, devem ser implantadas políticas de ação afirmativa (ou ação positiva), como se posicionou a em seu relatório "A hora da igualdade no trabalho", do qual retiramos os trechos transcritos:

> A hora da igualdade no trabalho argumenta que as medidas de ação afirmativa são necessárias para garantir que todos possam começar em pé de igualdade. Isto é verdade especialmente quando desigualdades socioeconômicas entre os grupos são profundas e resultam de discriminação passada e social. Enquanto a educação é fundamental para o acesso a empregos decentes, retornos da educação tendem a ser menores para membros pertencentes a grupos que são discriminados. Assim, uma estratégia antidiscriminação que se concentre exclusivamente em garantir o acesso à igual educação não seria suficiente, um mercado de trabalho favorável e outras políticas socioeconômicas são essenciais (OIT, 2003, p. *vii*).

Quanto à amplitude de política de ação afirmativa, a instituição assim se posiciona:

> Os Estados devem estabelecer e implementar uma política nacional de promoção da igualdade de oportunidades e de tratamento no emprego e na ocupação com o objetivo de eliminar a discriminação. Tal política se aplicará tanto para o setor público como para o privado (...). Os Estados são instados a cooperar com organizações de trabalhadores e de empregadores na elaboração e implementação da política nacional. Essas organizações, por sua vez, devem promover a política nacional para o mercado de trabalho e para sua própria organização interna (OIT, 2003, p. 16).

Naquele mesmo relatório, ao defender a necessidade da ação afirmativa, a OIT menciona uma série de países que implantaram essas políticas para o trabalho – dentre os quais podem ser

citados Estados Unidos, Canadá, África do Sul, Índia, Irlanda do Norte, Austrália, Reino Unido. Além disso, faz alusão a um estudo sobre os programas de ação afirmativa da Austrália e do Reino Unido, à época, recentemente publicado, que havia revelado que as medidas de igualdade de oportunidades não trouxeram efeitos negativos sobre a produtividade das empresas, mesmo para aquelas que não haviam adotado tais políticas de forma voluntária mas em obediência a uma imposição governamental ou legislativa. Particularmente para as grandes organizações de ambos os países, os efeitos na produtividade se mostraram geralmente positivos e estatisticamente significativos. Para a OIT aqueles resultados apontavam para duas ideias possíveis e não mutuamente excludentes, a primeira é que os países poderiam ter uma legislação forte que obrigasse as empresas a adotar medidas de ação afirmativa. A outra é que eles poderiam aplicar uma legislação semelhante de modo mais brando, mas com firmeza, levando as empresas a se comprometerem em adotar medidas de ação afirmativa (OIT, 2003, p. 66).

Certamente as discussões levadas a cabo tanto pelas ciências sociais, como por agências da Organização das Nações Unidas contribuíram para que se formasse uma jurisprudência positiva em favor do reconhecimento da discriminação indireta. Um dos primeiros casos em que a Suprema Corte norte-americana se posicionou nessa direção ocorreu em 1971, quando esse tribunal julgou o emblemático caso *Griggs versus Duke Power*. Em sua decisão, considerou que a companhia *Duke Power* havia violado o artigo VII da lei dos direito civis ao exigir diploma de segundo grau ou equivalente para o preenchimento de cargo para os quais aquele título não se fazia necessário. Justificou sua decisão argumentando que artigo VII não apenas proibia a discriminação explícita, mas também práticas que não fossem justas em sua forma e cujos efeitos fossem discriminatórios. Assim, a Suprema Corte assumiu que a intencionalidade não era requisito necessário para que práticas admissionais que provocassem impactos desiguais sobre grupos minoritários – ao excluí-los das oportunidades de emprego – fossem consideradas discriminatórias. Outros casos foram julgados a partir de princípios semelhantes, como o *Regent of University of California versus Bakke* (1978), em que a Suprema Corte reforçou a validade de raça como critério de seleção, corroborando com a ideia de discriminação contra grupos específicos de pessoas e não apenas no âmbito individual; e o caso *United Steelworkers of America versus Weber* (1979), em que a corte acolheu um programa de ação afirmativa mantido pela *Kaiser Aluminum and Chemical Corp* (CONTINS; SANT-ANA, 1996, p. 213). Assim, ainda que a perspectiva do direito coletivo encontrasse fortes resistências, uma vez que fere o

credo igualitário norte-americano, na ocasião, havia encontrado certo acolhimento no Judiciário estadunidense.

Compreendida a lógica por trás do conceito de discriminação indireta, devemos questionar sobre quais instrumentos podem ser utilizados para a mensuração de seus efeitos. Expediente, especialmente importante para o caso do PPIOT, pois, posto que no Brasil ainda não existissem medidas que visassem remediar os efeitos da discriminação indireta, o Ministério Público do Trabalho deveria convencer o Judiciário da sua existência, demonstrando o prejuízo que traz aos grupos discriminados.

Varella argumenta que estudos advindos da economia ajudaram a solucionar o problema. O autor salienta que, se por um lado as ciências sociais contribuíram teoricamente para formação de jurisprudência favorável à ideia da discriminação indireta, por outro a economia ofereceu os instrumentos com os quais mensurá-la. Para o autor, a partir da publicação, em 1957, da famosa tese de Gary Becker, intitulada *The Economics of discrimination,* os economistas passaram a entender que certas situações poderiam ensejar discriminação, mesmo que não fosse possível identificar "algo equivalente à 'arma do crime', ou, mais precisamente, estabelecer cadeias causais consistentes". A lógica era que "motivação e intenção para discriminar seriam irrelevantes para a identificação dos fenômenos discriminatórios, já que, segundo o modelo, bastaria encontrar 'diferenças de salários e emprego inexplicáveis'". Na economia, essa nova visão acerca da discriminação ficou conhecida como 'discriminação estatística' ou 'gosto do empregador' A teoria da discriminação estatística se baseia na premissa de que as organizações tendem a utilizar características facilmente observáveis – como raça e sexo – como um indicador aproximado de produtividade. E, assim, frequentemente assumem que membros de determinados grupos possuem produtividade menor que a média. Ela se materializa quando empregadores preferem não contratar indivíduos de determinadas categorias sociais, dando assim preferência ao recrutamento de pessoas de uma mesma categoria não estigmatizada (VARELLA, 2009, p. 110).

Se esse conjunto de ideias relacionadas ao fenômeno da discriminação no mercado de trabalho passou a ser aceito na ciência social e na economia, o mesmo não se deu para os operadores do direito, que continuaram a ver como discriminação apenas as suas manifestações diretas. Ou seja, para os advogados, a ocorrência da discriminação exigiria necessariamente a presença de um ou mais autores identificáveis do dolo e de um ou mais sujeitos, também identificáveis, cujos direitos houvessem sido intencionalmente violados. Apesar disso, ocorreu, a

partir desse período, um aumento na utilização dos instrumentos econométricos nas Cortes de Justiça dos Estados Unidos. Mas, isso não se deu sem que os advogados buscassem desqualificar a validade das provas estatísticas, especialmente porque, como sabemos, as estatísticas se apresentam como altas probabilidades e não como certezas absolutas. Foi necessário aos juízes correrem o pequeno, mas sempre presente, risco a que estão expostos todos aqueles que fundamentam suas decisões em provas estatísticas. Como salientou Varella, citando Ashenfelter e Oaxaca (1987), isso não impediu que a Suprema Corte norte-americana passasse a assumir esse "pequeno e calculado risco". Inclusive, reconhecendo explicitamente "que a presença de um erro estatístico não invalidava o uso da estatística" e assumindo que "'pouco ou nada na vida é certo, e riscos devem ser corridos'" (VARELLA, 2009, p. 112-113).

Na Europa, a discussão sobre o uso de instrumentos estatísticos para comprovação da discriminação indireta nasceu associada à discussão sobre a questão racial e, no caso do Reino Unido, desenvolveu-se, especialmente, a partir da organização da Comissão para a Igualdade Racial (CRE). A CRE é uma agência independente, instituída pela Lei das Relações Raciais de 1976, para garantir o seu cumprimento por parte dos indivíduos, organizações e instituições, para desenvolver e disponibilizar as ferramentas necessárias para isso e para mediar as relações dos agentes sociais junto à esfera legal (inclusive junto ao Judiciário). Joan Stavo-Debauge elucida que os europeus sempre tenderam a apresentar uma atitude de muita desconfiança em relação ao uso do aparato estatístico – que abrange, entre outros, a inclusão de pergunta sobre a raça/etnia ou origem das pessoas nos questionários do censo e nos registros das empresas, hospitais etc., além da divulgação de tabelas ou gráficos estatísticos comparativos da situação das pessoas segundo raça/origem étnica nas diversas esferas da vida social – para a mensuração da discriminação racial indireta. Desconfiança, certamente alicerçada na lembrança dos traumáticos episódios históricos (primeiro o nazismo e depois o colonialismo) nos quais a utilização da categoria raça para distinção dos seres humanos levou a atrocidades. No entanto, transcorridas duas décadas da Lei das Relações Raciais, sociólogos e estatísticos abandonaram a postura inicial de desconfiança, ao perceberem que o uso de instrumentos estatísticos contribuiu para tornar visíveis as desigualdades que seriamente afetavam a coesão da comunidade política europeia. E, juntamente com aqueles primeiros, agentes públicos e autoridades (órgãos responsáveis pela elaboração e implementação de políticas sociais) e mesmo os grupos sociais afetados pelos

efeitos da discriminação indireta passaram a reconhecer o valor das estatísticas oficiais como um instrumento da luta antirracista (SLAVO-DEBAUGE, 2005, p. 44-45).

O autor argumenta que, mesmo entre os acadêmicos que ainda se mostram resistentes à utilização de instrumentos estatísticos para a produção de documentos que fundamentem a concepção, implementação e monitoramento de políticas públicas, existem aqueles reconhecem o seu valor para algumas finalidades específicas e cita uma passagem em que Ludi Simpson, mesmo fazendo parte de um grupo de estatísticos radicalmente contrários à utilização daqueles instrumentos, assim tenha se pronunciado: "'Embora muitas dessas estatísticas possam ser consideradas injustificadas e desnecessárias, as estatísticas raciais não devem ser evitadas. Ao contrário, devem ser usadas para permitir entender e combater injustiças raciais e o pensamento racial que informa algumas políticas sociais'" (SIMPSON, 2004, p. 663-664, apud SLAVO-DEBAUGE, 2005, p. 45-46). A nova percepção acerca da utilização do aparato estatístico emergiu do próprio processo de aplicação prática da lei antidiscriminação. Ao acolher a noção de discriminação indireta, a Lei das Relações Raciais deslocou gradualmente, em especial diante da atuação da CRE, a noção de um dever positivo (previsto em lei) sobre a igualdade étnico-racial para uma percepção de que se faz necessário trabalhar por ela. Nasceu a percepção de que esse dever exige o compromisso contínuo dos agentes. Diante do esforço de a Comissão da Igualdade Racial em implementar a lei com seriedade e convertê-la em "política operativa", não apenas as autoridades (inclusive judiciárias), mas também acadêmicos, ativistas e demais cidadãos rapidamente passaram a considerar o recurso da estatística e a utilização de categorias étnicas como indispensável (p . 45).

As ações civis Públicas: desafios

No período anterior à CF de 1988, o sistema brasileiro de acesso dos trabalhadores à Justiça do Trabalho era mantido apenas por meio de dois subsistemas, que são normatizados pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Ainda hoje, esses dois subsistemas continuam sendo os mais recorridos na Justiça do Trabalho. O primeiro deles diz respeito ao acesso individual dos trabalhadores à Justiça Laboral e é feito pelos chamados dissídios individuais, ou seja, por reclamações individuais, que podem ser classificadas em reclamações simples (uma parte autor e um réu) ou reclamações plúrimas (diversas partes atores para um réu). Neste subsistema, a sentença produzirá coisa julgada com eficácia *interpartes* (que alcançam apenas as partes

envolvidas no litígio), não alcançando terceiros que não tenham figurado na relação jurídica processual (LEITE, 2010, p. 181).

O segundo subsistema faculta o acesso coletivo dos trabalhadores ao Judiciário, que a ele recorrerão por meio de seus sindicatos. Neste subsistema, cabe aos Tribunais Regionais ou ao Tribunal Superior do Trabalho, conforme a abrangência territorial do conflito, estabelecer clausulas ou condições que vigorarão no âmbito das respectivas categorias profissional ou econômica representadas pelos sujeitos do processo: de um lado o sindicato dos trabalhadores e, de outro, a(s) empresa(as) ou sindicato de empresas. Neste subsistema, admite-se o exercício do chamado Poder Normativo do Judiciário Trabalhista, que pode estabelecer normas gerais e abstratas que serão aplicadas às relações individuais de trabalho dos trabalhadores e empresários que integram as categorias representadas no dissídio coletivo. A sentença normativa produz efeitos *ultra partes*, uma vez que alcança os destinatários materiais do "direito criado" pela Justiça Trabalhista. A sentença normativa vincula os integrantes da categoria, independentemente de constarem da respectiva sentença normativa (LEITE, 2010, p. 182).

Em que pese o fato de ainda se constituírem nos mais recorrentes modos de operação da Justiça Trabalhista do País, esses dois subsistemas, como salientou Carlos Henrique Leite, "se mostram insuficientes, inadequados e inválidos para proporcionarem o acesso à Justiça do Trabalho de novos direitos ou interesses metaindividuais[29] trabalhistas, que são os difusos[30], os coletivos[31] e os individuais homogêneos[32]". Isso porque os dissídios individuais não se prestam à

[29] Os direitos metaindividuais, também denominados de transindividuais, são indivisíveis e pertencem a vários indivíduos. São característicos de sociedade massificada em que vivemos e não equivalem nem a interesses privados, nem a interesses públicos, permanecendo entre ambos na modalidade de interesses sociais.

[30] Os direitos difusos são transindividuais uma vez que não podem ser mensurados individualmente. Não podem ser quantificados sob o prisma individual, sendo inviável a definição da abrangência do direito de cada pessoa. Por outro lado, a caracterização do direito difuso requer que seus titulares sejam membros da comunidade, mas, ao mesmo tempo, pessoas indeterminadas, posto que a coletividade das pessoas é que detém a titularidade dos direitos difusos. Por exemplo, "destinatários de propaganda enganosa, veiculada em painéis publicitários, jornais, revistas ou televisão. Trata-se de relação de consumo, mas sem vínculo jurídico ou fático muito preciso, tanto que é impossível identificar os titulares dos interesses e direitos envolvidos. Quando condenatória, a sentença protege de modo indeterminado todos os indivíduos que estão sendo atingidos pela propaganda enganosa" (ARANTES, 1999, p. 88).

[31] Os direitos coletivos são aqueles direitos transindividuais, ou seja, que não podem ser mensurados individualmente, dos quais são titulares grupos de pessoas determinadas, ligadas entre si por uma relação jurídica base. Por exemplo, "aumento indevido das prestações de um consórcio. Como há relação jurídica formalmente fixada, a sentença beneficia todas as vítimas lesadas pelo réu, em uma ação promovida em nome dessa determinada coletividade por um seu representante extraordinário" (ARANTES, 1999, p. 88).

[32] Direitos individuais homogêneos não são, de fato, direitos transindividuais, pois eles são quantificáveis e mensuráveis de forma individual, sendo os seus titulares indivíduos específicos, unidos por uma situação fática, que gera consequências individuais aos diversos consumidores. Por exemplo, "um certo bem de consumo, produzido em série, apresenta um mesmo defeito, lesando os usuários finais. Nesse caso, um fato comum liga inúmeros consumidores, mas que, por não estarem envolvidos por uma relação jurídica, não podem ser determinados

responsabilização dos causadores de danos a interesses difusos, coletivos e individuais homogêneos, pois a sentença aí proferida produz efeitos apenas entre as partes formais do litígio. Da mesma forma, os dissídios coletivos também não se prestam àquele fim. Primeiro, porque a sentença normativa não pode ter carga condenatória, possuindo o efeito básico de criar normas gerais e abstratas ou de interpretar norma coletiva anterior ou "abusividade grave". Segundo, porque tal decisão não alcança os interesses difusos e individuais homogêneos. Terceiro, porque o ajuizamento do dissídio coletivo e, consequentemente, o exercício do Poder Normativo estão condicionados ao exaurimento da negociação coletiva, com participação obrigatória dos sindicatos, especialmente o sindicato da categoria profissional envolvida. Quarto, porque apesar de a sentença normativa produzir coisa julgada *ultra partes*, seus efeitos se aplicam apenas às categorias representadas pelo sindicato que figura no dissídio coletivo (LEITE, 2010, p. 182-3).

Por essa razão, Leite defende a ideia de que após a CF de 1988 tenha surgido um novo sistema de acesso dos trabalhadores à Justiça do Trabalho, ao qual denomina de "jurisdição trabalhista metaindividual". Na visão do autor, a jurisdição trabalhista metaindividual compreenderia um microssistema de acesso difuso, coletivo ou individual homogêneo dos trabalhadores à Justiça do Trabalho, cuja fonte normativa primária não seria a CLT, e sim algumas normas que estão positivadas na Constituição, na Lei da Ação Civil Pública, no Código de Defesa do Consumidor e na Lei Orgânica do Ministério Público da União. A ação civil pública, que tem como objetivo último a defesa dos interesses ou direitos metaindividuais, é o instrumento que dá acesso a esse subsistema. A sentença prolatada no âmbito de uma ação civil pública produz coisa julgada com eficácia *erga ommes* (universal), no que diz respeito aos interesses difusos e coletivos, e *ultra partes*, quanto aos interesses coletivos, o que significa dizer que seu conteúdo beneficia pessoas/ trabalhadores que não figuraram na relação jurídica processual (LEITE, 2010, p. 182-4). Certamente, foi à "jurisdição trabalhista metaindividual" que o Ministério Público do Trabalho buscou acessar com as ações civis públicas do PPIOT.

Ocorre, no entanto, que a Justiça Trabalhista brasileira, como sugere Leite, não está habituada a operar no novo subsistema, existindo mesmo no que concerne aos direitos difusos, certa incredulidade sobre a sua existência na "seara trabalhista" – uma vez que já se saberia de antemão quem são os sujeitos determinados, ou, no mínimo, determináveis da relação de

---

formalmente. A sentença, que suspende a produção e pode implicar a reparação de danos, atinge a todos os consumidores indistintamente" (ARANTES, 1999, p. 88).

emprego: o empregador e o empregado – e, no que diz respeito aos direitos coletivos, este é comumente tomado em seu sentido estrito e não em seu sentido mais amplo, prevalecendo a ideia de que se refiram "à classe, grupo, ou categoria (ou parte dela) de trabalhadores que estejam ligados entre si ou mesmo com o empregador ou grupo de empregadores (categoria econômica) por meio de uma relação jurídica de base" (LEITE, 2010, p. 185-188). Inexistiria assim, para os operadores do Direito do Trabalho, violação dos direitos difusos de mulheres (brancas e negras) e homens negros no abstrato mercado de trabalho brasileiro, como pleiteava o MPT. Para o Judiciário Trabalhista, prevalece a lógica do direito individual que, como já vimos, não se aplicava ao caso do PPIOT, também pelas razões a seguir explicitadas:

> É cediço que o principal escopo do processo é servir de instrumento, de meio, para a realização do direito material, não há como negar que a realização do direito material de massa, ou seja, a fruição dos direitos difusos, coletivos e individuais homogêneos, também depende de um processo de massa, na medida em que a aplicação do ortodoxo sistema liberal individualista e burguês previsto na CLT e no CPC mostra-se absolutamente inválido para tal mister (LEITE, 2010, p. 184-5).

Não são apenas os juízes trabalhistas que possuem dificuldade de acessar o subsistema da "jurisdição metaindividual", Maria Tereza Sadek, em pesquisa na qual entrevistou 570 juízes (529 da Justiça Comum e 41 da Justiça Federal), identificou que a maioria dos entrevistados não via incompatibilidade entre o Direito e a proteção dos direitos coletivos, apesar de admitir certa tensão com relação aos direitos difusos e as necessidades de setores sociais menos privilegiados ou excluídos. A pesquisa revelou que apenas 38,9% dos entrevistados acreditava que os juízes estavam conseguindo compatibilizar a lei com a proteção dos direitos subjetivos dos setores excluídos (SADEK, 1995, p. 22). Porém, além de os juízes trabalhistas não estarem acostumados à lógica do direito metaindividual, o que por si só já reduziria a possibilidade de sucesso das ações civis públicas do PPIOT, poderiam também apresentar certa resistência à própria atuação do Ministério Público. Em sua pesquisa, Maria Teresa Sadek identificou que, pelo menos 65% daqueles magistrados haviam avaliado de modo negativo o desempenho do Ministério Público (SADEK, 1995, p. 21). Assim, se esse for o quadro que ainda hoje permanece, e se os juízes trabalhistas compartilharem com seus colegas da Justiça Comum e Federal a mesma visão acerca da atuação do Ministério Público, não seria fácil para o MPT sair-se vitorioso com as ações civis públicas.

Assim, um dos maiores desafios do MPT com as ações civis públicas foi introduzir na Justiça Trabalhista brasileira o conceito de discriminação racial indireta como o principal objeto de um litígio e convencê-la de que, em que pese o fato de se tratar de fenômeno não facilmente identificável no plano individual, seus efeitos, mensurados por meio do aparato estatístico, se faziam incontestavelmente visíveis quando verificados para uma categoria específica de indivíduos. Tarefa nada fácil para um judiciário tradicionalmente voltado a atuar no âmbito dos direitos individuais, e não dos direitos metaindividuais. Por essa razão, ao apresentar nos autos das ações civis públicas seus argumentos de fato e de direito, o MPT foi muito criterioso na seleção das fontes e instrumentos para justificar seu pedido, tendo recorrido a, como salienta Santiago Varella (2009): (*i*) exemplos internacionais de ações jurídicas coletivas que identificavam efeitos também coletivos da discriminação indireta, (*ii*) demandas sociais de organizações do Movimento Negro, (*iii*) argumentos sobre a maior legitimidade alcançada pelas ações do MPT, (*iv*) apoio político do Movimento Negro, de órgãos governamentais e organismos internacionais, e, também, (*v*) aconselhamento e consultoria técnica do IPEA sobre a questão da identificação dos fenômenos discriminatórios raciais.

4.4 A petição inicial

Após a identificação da autoridade judiciária a que é dirigida e dos nomes das partes devidamente qualificadas, a petição inicial de uma ação civil pública deverá conter: *(A)* os fatos e *(B)* os fundamentos jurídicos do pedido, *(C)* o pedido com suas especificações, além do valor da causa, as provas com que o autor pretende demonstrar a verdade dos fatos alegados e, por fim, o requerimento para a citação do réu (LEITE, 2010, p. 236+238). Abaixo examinaremos, para as ações civis públicas do PPIOT, o conteúdo das partes em que foram apresentados os argumentos para o convencimento dos magistrados quanto à procedência do pedido – "Dos Fatos" e "Dos Fundamentos Jurídicos" – além da parte em que constam os próprios pedidos.

(A) Dos fatos

Na exposição dos fatos, o MPT lançou mão de todas as informações que, àquela altura, já haviam sido produzidas para instruir a concepção e a implementação das primeiras fases do PPIOT e as organizou em quatro seções: (*i*) Primeiro, tratou da discriminação de gênero e raça no mercado de trabalho brasileiro, (*ii*) depois, apresentou o Programa de Promoção da Igualdade de

Oportunidade para Todos como uma solução para os problemas de desigualdades citados e elucidou as razões que o levaram a optar por iniciar a implementação do PPIOT com as empresas do setor terciário e particularmente com os bancos privados (os mesmo dados que vimos na primeira seção deste capítulo), (*iii*) em seguida, apresentou na ação civil pública específica de cada banco a situação de cada um deles individualmente ante a discriminação contra mulheres brancas, mulheres negras, homens negros e pessoas com mais de 40 anos de idade. A produção dessas informações foi possibilitada pelos dados coletados das próprias empresas nas fases do procedimento investigatório e do inquérito civil público, que antecederem às ações civis públicas, (*iv*) por fim, o MPT informou ao Judiciário sobre suas tentativas frustradas de levar os bancos a assinarem o Termo de Compromisso de Ajustamento de Conduta (TAC) e comprometer-se voluntariamente a eliminar o quadro de discriminações neles detectado.

Com exceção das informações contidas na terceira seção, até este ponto da tese, já vimos muito do que foi tratado na primeira parte (Dos Fatos) das peças iniciais. Assim, nos parágrafos seguintes apresentaremos de modo bem resumido as linhas mestras dos argumentos utilizados pelo MPT em cada uma das quatro seções supracitadas, detendo-nos um pouco mais sobre os dados da terceira seção.

A seção que tratou da existência de discriminação de gênero e raça no mercado de trabalho brasileiro foi fundamentada em dados estatísticos produzidos pelo IBGE, em sua maior parte, mas também pela OIT e se desdobrou em três subseções: (*i*) o reconhecimento por parte do Estado brasileiro de que há discriminação fundada em gênero e raça no Brasil, mormente no mercado de trabalho, (*ii*) entendendo as desigualdades de gênero e raça no Brasil e (*iii*) a amplitude da discriminação contra negros e mulheres medida e comprovada por dados estatísticos oficiais.

O MPT também buscou demonstrar que as desigualdades raciais e de gênero nas relações de trabalho são constantes e generalizadas, uma vez que se fazem presentes no mercado de trabalho brasileiro quando analisado em seu conjunto, assim como nas partes que o compõem, como no "microcosmo" do setor bancário, por exemplo. Diante disso, argumentou que o "racismo e o sexismo não eram fruto do acaso ou de ações isoladas", mas de ações com características estruturais; eram fruto, portanto "de ideologias presentes na coletividade e independentes das vontades individuais" (BRASIL, 2005a, Folha 5).

Também refutou a ideia de que as desigualdades de gênero e raça subsistam no interior do mundo do trabalho em função das escolhas individuais, ou por motivos educacionais. Com relação às escolhas individuais, apresentou dados que revelavam que as desigualdades entre homens brancos, mulheres brancas, homens negros e mulheres negras dentro de um mesmo grupamento ocupacional (médicos/as comparados/as com médicos/as, professores/as com professores/as etc.) "são ainda maiores", e "sempre em prejuízo primeiro das mulheres negras, depois dos homens negros e das mulheres brancas". O MPT faz alusão ao Panorama Laboral brasileiro da OIT, que demonstra que as desigualdades salariais entre homens e mulheres e entre negros e brancos permanecem sobremodo altas, mesmo quando se comparam apenas pessoas do mesmo nível educacional, para derrubar o argumento de que as desigualdades seriam justificadas pelo menor nível educacional dos membros dos grupos vulneráveis (BRASIL, 2005a, folha 6).

Além disso, na parte final da primeira subseção, foram apresentados resultados de estudos da OIT e do IPEA que demonstravam que a desigualdade salarial permanecia mesmo quando se controlava o nível de escolaridade da população, comparando homens e mulheres ou negros e brancos com o a mesma quantidade de anos de estudos. O estudo da OIT levou a duas conclusões. Primeiro que, na comparação entre mulheres (brancas) e homens, "quanto mais avançado o nível escolar, maior a diferença salarial", sinalizando que a discriminação contra mulheres (brancas) é mais acentuada em segmentos econômicos mais dinâmicos da economia, que exigem mão-de-obra mais qualificada, como é o caso, por exemplo, do setor bancário. A segunda conclusão a que chegou foi que, para o caso das pessoas negras, a desigualdade salarial é constante e muito alta independentemente do nível escolar em questão, auferindo eles salários entre 68% e 74% do auferido por brancos (homens e mulheres) com mesmo nível de instrução. Tal conclusão sinalizava que "a discriminação atua independentemente da qualificação, não reconhecendo a capacidade ou o empenho dos negros" (BRASIL, 2005a, folha 7-13).

Ao tratar do PPIOT, o MPT especificou os âmbitos da relação trabalhista aos quais o Programa fazia face – admissão, ascensão profissional e remuneração –, justificando que esse recorte se baseou tanto em pesquisas que demonstravam que aquelas se constituíam nas principais dimensões em que poderiam ocorrer "decisões arbitrárias e posturas discriminatórias", como em Convenções Internacionais da Organização das Nações Unidas (ONU), que, ao tratarem das garantias e direitos do trabalhador, dedicam especial atenção àquelas dimensões da relação trabalhista (BRASIL, 2005a, folha 13-14).

Depois de apresentar as razões que levaram à escolha do setor terciário e dos bancos comerciais para inaugurar o Programa, o MPT apresentou em cada ação civil pública as desigualdades apuradas no banco que nela figurava como réu. Tais informações foram produzidas com base nos dados coletados no momento do procedimento investigatório e do inquérito civil público. As informações relativas a cada banco foram comparadas com dados disponíveis para a População Economicamente Ativa (PEA) no Distrito Federal. O procedimento demonstrou que havia indícios de discriminação racial e em razão da idade na admissão, na ascensão no emprego e na remuneração, para cada uma das cinco agências bancárias investigadas. Para nenhuma das agências foi verificado indícios de que houvesse discriminação no âmbito da admissão das mulheres brancas.

Buscando averiguar a razão da sub-representatividade dos negros nos quadros dos bancos, o MPT constatou que isso não se devia à escassez de negros disponíveis no mercado de trabalho distrital, uma vez que a proporção negra da PEA do DF era de 54%. Também foi observado que, dentre os empregados negros contratados, havia menos mulheres negras (em um dos bancos investigados elas correspondiam a apenas 5,2% do já reduzido número de empregados negros), apesar de elas representarem 22% da PEA do Distrito Federal. Ainda no âmbito da admissão, a análise dos dados revelou que o filtro educacional utilizado para o recrutamento de homens negros e das mulheres (brancas e negras) é mais rígido que o usado para selecionar homens brancos (BRASIL, 2005a, folha 25-30), o que levou o MPT a asseverar que:

> A primeira barreira que impõe resistências à inclusão de negros (pretos e pardos) e mulheres no mercado de trabalho ocorre no âmbito da admissão ou contratação de trabalhadores. É possível afirmar ser a barreira mais cruel porque não apenas diferencia, mas, sim, exclui. A cultura popularizada da contratação ser feita pelo popular "Quem Indica" ("QI"), é, talvez, um dos traços mais dinamizadores da discriminação de gênero e raça. A popularização do "QI" é apenas um dos traços que comprovam ser a discriminação na contratação uma constante nos processos organizacionais das empresas.
>
> Negros (pretos e pardos) e mulheres são preteridos no ingresso ou na ascensão seja porque há quem prefira indicar pessoas dos grupos dominantes, ou porque já se criou um filtro racial consciente ou não no ambiente de seleção da empresa-ré. Um fato inegável é a presença de uma massa de trabalhadores negros disponíveis no mercado de trabalho do DF e uma baixíssima concentração deles no interior dos bancos... (Peça inicial das BRASIL, 2005a, folha, 26).

Para o MOPT, o fato de os negros representarem, para todas as cinco agências investigadas, uma fração mínima dos empregados que ocupavam cargos de chefia, revelava a

existência de discriminação na ascensão profissional. Em um dos cinco bancos, esse número era de apenas 3,6% e, para a maioria deles, não havia mulheres negras ocupando cargos naquele nível. No caso das mulheres brancas, a desigualdade se manifestava não pela quase ausência delas dos quadros diretivos, mas porque se encontravam proporcionalmente sub-representadas nessas posições. Em um dos bancos, em que elas respondiam por 60,9% do total da força de trabalho, representavam apenas 35,7% dos trabalhadores em posição de chefia. Para o MPT, o total de trabalhadores em posições hierárquicas mais elevadas deveria espelhar a composição total da força de trabalho. Assim, se naquele banco havia 60,9% mulheres brancas no total da força de trabalho, 60,9% dos cargos de chefia deveriam ficar com elas, situação que denotaria uma ausência de discriminação. Considerando essas questões, o MPT argumentou em favor da reversão desse quadro de desigualdade, inclusive porque a presença de homens negros, mulheres negras e mulheres brancas em posições de decisão contribuiria, segundo argumentava, para a sustentabilidade das ações de diversidade na admissão e promoção de pessoal, assim como na manutenção de sistema de remuneração mais paritário (BRASIL, 2005c, p. 29-31).

Para verificar se a remuneração também se constituía em lugar para a discriminação, o MPT confrontou dados relativos aos salários pagos aos empregados dos quatro grupos considerados, para examinar se havia desigualdades injustificáveis também naquele âmbito. Observou que, para pelo menos um dos bancos, as diferenças entre empregados de sexos distintos se sobrepuseram àquelas diferenças decorridas da cor/raça, uma vez que homens brancos e negros auferiam salários maiores que as mulheres brancas e negras. Já para outros bancos, as diferenças entre pessoas de cor/raça distinta se sobrepôs às decorrentes do sexo, já que homens e mulheres brancas auferiam salários maiores que mulheres e homens negros (BRASIL, 2005a, c). Uma análise das cinco ações judiciais, como a realizada por Santiago Varella (2009), permitiu concluir que houve evidências nítidas de que os grupos dos negros, e em particular o das mulheres negras, "eram, sistemática e desproporcionalmente, prejudicados em suas chances de promoção e de obtenção de melhores salários, devido a motivos outros que não os seus méritos educacionais ou advindos do acúmulo de experiências de trabalho na empresa" (VARELLA, 2009, p. 274).

A hipótese levantada pelos bancos, em sede do inquérito civil público, de que a menor remuneração dos grupos discriminados seria em função do menor nível educacional dos homens negros e das mulheres (negras e brancas) não se sustentou diante da observação dos fatos.

Quando comparados os grupos de negros e brancos, independentemente do sexo, negros com ensino superior eram mais frequentes em 6,4 pontos percentuais que os brancos (VARELLA, 2009, p. 257). Para algumas das empresas investigadas ocorreu que o grupo mais bem pago, o dos homens brancos, era o que possuía a menor concentração de pessoas com mais que o segundo grau. Paradoxalmente, verificou-se que as pessoas que possuíam as maiores condições educacionais eram também aquelas que ganhavam menos. Para um dos bancos, por exemplo, os dois grupos que recebiam os piores salários (mulheres negras e brancas) eram aqueles com maior proporção de pessoas com mais que o segundo grau completo (BRASIL, 2005 a, c). Uma análise dos cinco casos permitiu afirmar que o grupo das mulheres negras emergiu como o aquele em que havia maior concentração de pessoas que avançaram nos estudos, constituindo-se, no entanto, no grupo que auferia o menor salário médio em todos os casos (VARELLA, 2009).

(B) Dos fundamentos jurídicos

Nesta parte, o MPT indicou a natureza coletiva dos interesses e direitos que visava defender com as ações civis públicas. Na primeira seção, tratou da tutela constitucional contra a discriminação, fundamentando seu argumento em três princípios: da dignidade da pessoa humana, da igualdade e não discriminação e da responsabilidade social das instituições financeiras. Ao tratar do princípio da dignidade da pessoa humana, o MPT comenta os artigos I, II, VII, e XXIII, 1 e 2 da Declaração Universal dos Direitos dos Homens e apresenta a visão de doutrinadores a respeito do tema, para concluir a seção sugerindo que qualquer forma de discriminação atenta contra a dignidade da pessoa humana e acusando os bancos reús de negar "aos negros e às mulheres no Distrito Federal um tratamento digno e isonômico" (BRASIL, 2005a, folhas 43-46).

Baseia sua discussão nos princípios da igualdade e da não discriminação nos artigos 5º, *caput*, e seu inciso I e 7º, inciso XXX da CF de 1988 e na doutrina jurídica. Percebemos que o MPT fez questão de frisar o papel do Estado em criar as condições para que o princípio da igualdade fosse observado, apelando certamente para que o Judiciário tomasse para si essa responsabilidade, uma vez que, como vimos na introdução desta tese, tanto o Executivo como o Legislativo mostraram-se omissos nas questões levantadas pelo PPIOT. No entanto, o MPT também coloca junto com o Estado brasileiro as demais instituições públicas ou privadas como corresponsáveis pela adoção de ações que visem à correção das desigualdades, citando o Ministro

Joaquim B. Barbosa Gomes quando este diz que a igualdade deve deixar de ser um "princípio jurídico a ser respeitado por todos" e passar a ser "um objetivo constitucional a ser alcançado pelo Estado e pela sociedade". Assim, ao final da seção conclui que os bancos réus não têm cumprido sua parte na perseguição da igualdade material, mas que, pelo contrário, têm oferecido tratamento desigual e não justificado a negros, mulheres (brancas) e pessoas com mais de 40 anos de idade, além de estarem favorecendo, também injustamente, os trabalhadores homens e brancos (BRASIL, 2005a folhas 46-51).

A responsabilidade das organizações bancárias com a promoção da igualdade material é reforçada no momento em que o MPT discute o princípio da responsabilidade social. Princípio que, segundo argumentou, além de pressupor Estado e sociedade trabalhando juntos, somando esforços em favor do interesse comum, encerra a ideia de que "toda a empresa é socialmente responsável", devendo assim, preocupar-se com os impactos de suas ações e operações tanto para o meio ambiente como para o social. Argumentou ainda em favor da valorização das diferenças "como condição fundamental para a existência de uma relação ética e de desenvolvimento da humanidade", o que deveria estimular as organizações não apenas à "promoção da diversidade cultural, social e étnica", mas também levá-las a não compactuar com "a discriminação ou as desigualdades, mormente no interior de suas instalações". Para o MPT, as empresas financeiras, destacando os bancos privados, deveriam prestar especial atenção no princípio da responsabilidade social. Primeiro, porque representam uma "potência econômica", e, depois, porque a própria Constituição Federal, em seu artigo 192, estabelece que "o sistema financeiro nacional é 'estruturado de forma a promover o desenvolvimento equilibrado do País', tendo como meta principal 'servir aos interesses da coletividade" (BRASIL, 2005a, folhas 51-56).

À primeira seção se seguiram mais nove. Na segunda, intitulada "*A aplicação imediata dos direitos e garantias fundamentais*", ao prever que o Judiciário poderia se negar a atendê-lo, alegando ausência de legislação infraconstitucional normatizando os casos de discriminação indireta, o MPT enfatizou que estando em jogo direitos fundamentais, prevalecia o entendimento de que a Constituição se apresentava como instrumento suficiente para resguardá-los. Apontou ainda que caberia aos tribunais "a responsabilidade de encontrarem uma solução justa para os casos de conflitos de posições fundamentais" e que também competiria aos juízes 'dar operatividade prática à função de proteção dos direitos, liberdades e garantias'. Reafirma ser inequívoco o cabimento daquela ação civil pública, especialmente porque os bancos réus estavam

se negando a respeitar os direitos fundamentais da dignidade humana, da igualdade e da não discriminação aos já citados grupos socais (BRASIL, 2005a, folhas 57-58). Em seguida, o MPT enfatizou que as empresas privadas com sede no Brasil também deveriam respeitar o princípio da igualdade e, como os bancos réus não o estavam observando, "apenas uma resposta rápida e rigorosa do Poder Judiciário" poderia "dar um basta a essa situação" (p. 58-59).

As seções quatro e cinco trataram do conceito de discriminação e dos mecanismos por meio dos quais opera. Ciente da falta de familiaridade do Judiciário Trabalhista com a noção de discriminação indireta, o MPT, recorrendo à legislação e à doutrina jurídica, discorreu didaticamente sobre o assunto, inclusive apontado a "disparidade estatística" como elemento de análise de extrema eficácia na aferição da discriminação nas relações de emprego. Chamou a atenção dos magistrados para todas as tabelas e gráficos apresentados ao longo da Petição Inicial, argumentado que tais instrumentos serviam para comprovar que as agências bancárias revelavam evidente preferência pelos homens brancos em contraposição às mulheres (brancas e negras) e aos homens negros.

Vale salientar que, ao tratar dos mecanismos por meio dos quais a discriminação opera, o MPT cuidadosamente definiu os conceitos de racismo ("uma ideologia deturpada que se baseia na superioridade racial de certos grupos, tendo em vista certas características físicas, o nazismo é citado como exemplo"), estereótipo (prática que se instala em diversos grupos sociais "de rotular ou classificar de forma pejorativa grupos determinados de pessoas em razão do seu sexo, raça, cor, origem, religião etc.") preconceito (julgamento antecipado e não fundamentado que se faz de pessoas estigmatizadas pelo racismo e pelo estereótipo) e discriminação. Com relação ao estereótipo ainda explicou que este se enraíza no meio social especialmente por meio de piadas e anedotas que associam atribuem atributos negativos a determinados grupos sociais e que tem a característica de solidificar-se na psique das pessoas, que passam a tomá-los como verdades absolutas. Ao frisar que parte significativa das discriminações não decorre do racismo, mas do estereótipo, alertou os magistrados para a gravidade do fato, uma vez que as pessoas que estigmatizam em função do estereótipo nem sempre se dão conta do erro (BRASIL, 2005a, folhas 60-63).

Para um Judiciário habituado com a lógica do direito individual, em que a intenção das partes se constitui em fator de grande relevância, o MPT enfatizou que a discriminação no trabalho é fenômeno que ocorre independentemente da vontade ou intenção de discriminar, sendo

suficiente para a sua materialização que a distinção, exclusão ou preferência fundada em sexo, raça, cor, religião, origem social, entre outros, "gere o efeito de destruir ou alterar a igualdade de oportunidades ou de tratamento em matéria de emprego ou profissão". Para que se configure a responsabilidade do agente, não importa se o ato discriminatório decorreu de racismo ou de estereótipo, pois o mais importante seriam os seus efeitos (BRASIL, 2005a, folhas 60-66).

Com o objetivo de reforçar a repúdio do País à discriminação no emprego, na sexta seção, o MPT recorreu ao arcabouço jurídico infraconstitucional, citando diversos tratados internacionais, em que o País figura como signatário, e leis que vedam qualquer tipo de discriminação nas relações de emprego. Em seguida, evidencia que os tipos de discriminação dos quais as ações civis públicas tratam estão configurados naqueles diplomas legais. Na oitava seção, o Ministério Público do Trabalho reafirma as competências que lhe são conferidas pela Constituição Federal, sublinhando sua condição de protetor da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis. Preparando caminho para a apresentação dos pedidos, que serão feitos na última parte da ação civil pública, e fundamentado na legislação infraconstitucional sobre o Ministério Público, reivindica que aquela poderá ter por objeto a condenação em dinheiro ou o cumprimento de obrigação de fazer ou não fazer. Nas duas últimas seções, o MPT apresentou argumentos para justificar seus pedidos de condenação por dano moral coletivo e da decisão liminar (BRASIL, 2005a, folhas 66-77).

(C) Dos pedidos

Dada a gravidade dos direitos violados, o MPT requereu ao Judiciário que primeiro lhe concedesse tutela antecipada – ou seja, que lhe atendesse liminarmente, logo em primeiro grau – e, depois em caráter definitivo – no trânsito em julgado das ações – fazendo cessar pelos réus, sob pena de multas, a discriminação:

> a) **baseada no sexo**, **das mulheres no tocante a ascensão funcional** e **remuneração**, na forma da fundamentação e tomando-se por parâmetro, para a desconstrução do quadro discriminatório, o contido no **Item I.4.2**, **Subitens I.4.2.2 e I.4.2.3** desta inicial; a) **baseada no sexo**, **das mulheres no tocante a ascensão funcional** e **remuneração**, na forma da fundamentação e tomando-se por parâmetro, para a desconstrução do quadro discriminatório, o contido no **Item I.4.2**, **Subitens I.4.2.2 e I.4.2.3** desta inicial;
> b) **baseada na cor/raça**, **das pessoas negras no tocante a admissão no emprego, ascensão funcional e remuneração**, na forma da fundamentação e tomando-se por parâmetro, para a desconstrução do quadro discriminatório, o contido no **Item I.4.2**, **Subitens I.4.2.1, I.4.2.2e I.4.2.3** desta inicial;
> c) **baseada na idade**, **dos trabalhadores (de ambos os sexos e independentemente da raça/cor) maiores de 40 anos de idade, no tocante a admissão no emprego,** na forma da

> fundamentação e tomando-se por parâmetro, para a desconstrução do quadro discriminatório, o contido no **Item I.4.2**, **Subitem I.4.2.1** desta inicial (Brasil, 2005a, p. 77-78).

Em caráter definitivo, foi também pedida a condenação dos réus ao pagamento de indenização por danos morais causados a interesses coletivos e/ou difusos no valor de trinta milhões de reais. O valor deveria ser depositado e mantido em instituição oficial de crédito, com a devida correção monetária, até que fosse criado um fundo específico para a reparação das lesões de interesses coletivos e/ou difusos de competência da justiça do trabalho (BRASIL, 2005a, folhas 77-78).

4.5 *A reação das empresas e do Judiciário Trabalhista: resistência em reconhecer a procedência dos pedidos do MPT*

A tese defendida na inicial pode ser sintetizada no conjunto dos seguintes argumentos: (*i*) havia nas organizações rés uma baixa representatividade: de negros em todos os níveis hierárquicos, de mulheres brancas nos cargos de chefia, e baixa admissão de pessoas com mais de 40 anos, o que resultava em amplo quadro de desigualdade, com prejuízo para os membros desses quatro grupos sociais, (*ii*) não havia, no âmbito dessas organizações, qualquer elemento que indicasse que seus processos seletivos fossem transparentes e baseados em critérios como "mérito" e a "não subjetividade", o que as levaria, de fato, a selecionar os "melhores candidatos", (*iii*) não foram identificadas assimetrias significativas de méritos produtivos (nível de educação formal e experiências laborais) entre o grupo dos homens brancos e os grupos discriminados, e no que diz respeito à formação escolar, os discriminados se constituíam nos mais bem formados, (*iv*) diante disso, supunha-se que as organizações rés demonstravam clara preferência pelo grupo de homens brancos, discriminando indiretamente (não intencionalmente) os demais, sendo assim responsáveis pelo aludido quadro de desigualdades, (*v*) as disparidades estatísticas – que demonstravam não apenas a proporção dos membros de cada um dos grupos investigados nas organizações mas também a posição que nelas ocupavam – são provas deste argumento, (*vi*) caberia, assim, às organizações rés – que são responsáveis junto com o Estado pela efetivação do princípio da igualdade – adotar programa de ação afirmativa com o fim de proteger os grupos prejudicados dos efeitos da discriminação indireta que informavam seus processos de admissão, ascensão profissional e remuneração, ou oferecer provas, demonstrando o contrário.

O primeiro ponto a ser observado ao se analisar a conteúdo das respostas oferecidas tanto pelos advogados dos cinco bancos réus como dos magistrados da Justiça Trabalhista que apreciaram as ações civis públicas é que, apesar de figurarem como objeto das ACPs não apenas a discriminação racial, mas também a discriminação contra a mulher e a por questões de idade, como frisou Santiago Falluh Varella, "o conteúdo dos autos se concentrou na matéria das desigualdades e discriminações raciais". Por tudo o que esta tese, até o presente momento registrou a respeito do caso, é possível perceber que, desde o projeto do PPIOT até o momento do processo investigatório/inquérito civil público, o MPT dedicava igual atenção ao problema da discriminação contra a mulher (branca) e contra os negros no mercado de trabalho. Tendo, ainda, após as primeiras fases da implementação, incluído como objeto de sua preocupação a discriminação na contratação de pessoas com mais de 40 anos, não havendo, assim, como pontua Varella, qualquer indicação "nas peças iniciais dos processos de que essa concentração na discriminação racial tenha partido de uma ênfase do próprio MPT" (VARELLA, 2009, p. 191). Certamente a ressaltada concentração de advogados e magistrados na discriminação racial revela a já mencionada dificuldade dos brasileiros em assumir e lidar com a discriminação racial e a tendência de negá-la, mesmo quando confrontados com situações como as manifestadas nas petições iniciais – que a evidenciam ou que, aos menos, se constituam em fortes indícios em favor de sua existência.

Na defesa dos bancos, os advogados desconsideraram as provas (ou indícios que apontavam para a existência) da discriminação indireta, demonstradas na petição inicial, alegando, ao mobilizar os argumentos que veremos abaixo, a insuficiência e a ineficácia das estatísticas para comprovarem fenômenos como a discriminação racial. Da mesma forma, a discriminação indireta tampouco foi reconhecida pela maioria dos magistrados trabalhistas que julgaram as ACPs. Ao analisar os autos dos cinco processos, Varella salienta que na primeira instância as posições dos magistrados foram unânimes e fundamentaram-se em argumentos muito semelhantes, uma vez que, ao que pareceu ao pesquisador, a primeira decisão exerceu forte influencia sobre as demais. Na segunda instância, fase em que no rito processual trabalhista a ação é julgada por turmas de cinco juízes, a maioria dos votos também foi contrária ao argumento de discriminação indireta trazido pelo MPT. Houve, porém, no segundo grau, dois magistrados que registraram votos favoráveis àquele argumento. Como os advogados, também os juízes justificaram sua decisão na insuficiência das provas oferecidas pelo MPT para comprovar a

discriminação. Além disso, argumentaram que o ato de obrigar empresas a adotar metas de contratação e promoção de negros em seus quadros atentava contra o princípio da legalidade, uma vez que, no entender deles, essa obrigação apenas poderia ser imposta por legislação específica (VARELLA, 2009, p. 195-196).

Como será explorado em seguida, além de haver desqualificado as provas apresentadas na inicial e menosprezado a sua origem institucional, os advogados de defesa em suas contestações adotaram linhas de argumentação muito semelhantes, seguindo, de modo geral, os seguintes passos: (*i*) desqualificação das estatísticas; (*ii*) afirmação de que o problema da desigualdade racial era de natureza mais complexa que o apresentado pelas estatísticas, (*iii*) afirmação de que a discriminação era fenômeno demonstrável por atos explícitos e intencionais, (*iv*) afirmação de que a acusação imputada aos bancos, pelo MPT, era de natureza grave demais para ser inferida por meio de prova sujeito a falhas, com as estatísticas, geralmente apelando para a falta de intenção de discriminar, (*v*) alegação de que a intenção do MPT era impor que as empresas implementassem um sistema de cotas baseado em estatísticas, ferindo assim o princípio da livre-iniciativa econômica, (*iv*) que tal sistema estimularia uma "'confrontação de raças'", (*vii*) que, para acatar os pedidos das ACPs, seriam necessárias medidas legislativas específicas e não apenas princípios constitucionais ou decisões judiciais em ações civis públicas;, (*viii*) que os problemas a serem discutidos eram aqueles vinculados aos altos índices de pobreza, aos baixos índices de escolarização, ressaltando que no Brasil os negros não estariam no mesmo patamar educacional dos brancos, e, finalmente, (*ix*) que toda a problemática levantada pelo MPT era um problema a ser solucionado pelos Poderes Legislativo e Executivo do Estado, não sendo dever do Judiciário, sobretudo ao se considerar o princípio constitucional da separação dos Poderes (VARELLA, p. 197-8).

Varella explica que não existe nos autos de nenhuma das cinco ações civis públicas um trecho que sozinho sintetize essa sequência de argumentos, mas uma combinação de duas passagens de peças de defesas diferentes consegue ilustrar o raciocínio. O primeiro trecho vem de uma peça de Contestação (defesa apresentada na primeira instância) e o segundo de peça intitulada Razões Finais (defesa ao Recurso Ordinário do MPT ao Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região –DF/TO):

> É claro que os ilustres subscritores da inicial estão brincando. O imenso, complexo, descomunal problema social do Brasil, oriundo primeiro da miséria e, depois, da escolaridade, não pode ser resolvido com análises e confrontos de dados estatísticos, sem levar em conta a cruel realidade dos

> estágios sociológicos de várias camadas da população ainda em nossos dias privadas dos meios e oportunidades de estudar e obter qualificação profissional (Contestação da defesa, folha: 344, apud VARELLA, p. 198).
>
> Em uma aventura judiciária, sem o menor fundamento de legalidade (não existe nenhuma lei impondo regime de cotas ao sistema bancário), sem qualquer resquício de prova, ao contrário tipificada única e exclusivamente presuntivamente em discriminação indireta, repelindo e subvertendo categoricamente a aplicação das normas processuais vigentes sobre o ônus da prova, com afirmação que fere a técnica processual, de cunho nitidamente pejorativo (...) o MPT ingressou com esta Ação Civil Pública estimulando, isso sim, a confrontação de raças, sexo e idade, sem que tenha se reportado a um único caso sequer para justificar essa sua atitude (Razões Finais, folha: 966, apud VARELLA, p. 198).

A reação das empresas: argumentos mobilizados para a defesa dos bancos

Nas peças de contestação às iniciais, as bancas de defesa desconsideraram as evidências que acusavam a existência de práticas de discriminação indireta nos processos organizacionais dos bancos. Foram, dessa forma, unânimes em negar validade ao argumento de que a estatística se apresentava como instrumento capaz de demonstrar a discriminação indireta. Tal argumento foi desqualificado como 'elementar', 'inconsistente', 'aritmética' ou como uma 'imputação cerebrina destituída de bom senso'. Além disso, os discursos dos advogados sugerem que esse era um argumento muito incipiente, especialmente quando se considerava a gravidade da acusação de que os bancos seriam responsáveis pela prática de discriminação (p. 203-4), como demonstram os trechos transcritos a seguir:

> A acusação de que o número de empregados, na sua agência de Brasília, entre os brancos, negros, mulheres e idosos, não correspondem aos mesmos percentuais dessas pessoas encontrados, pelo IBGE, na população do Distrito Federal, <u>é uma imputação cerebrina, destituída de bom senso, não constitui crime, nem qualquer outro tipo de ilícito</u>. (...) O entendimento é inegavelmente audacioso. Mais do que audacioso: é estarrecedor. (...) Outro enganoso critério adotado pela inicial é a <u>comparação estatística simplista de dados incompatíveis entre si</u>. Tomar a população economicamente ativa, assim considerada pelo IBGE, como base de cálculos para criticar percentuais de pessoal em determinada atividade é erro grosseiro divorciado da verdade cientifica e, <u>em vez, (sic) de colabora (sic) [colaborar] para a solução do problema, apenas pode agravá-lo</u> (Contestação de defesa, folhas: 343-345, apud VARELLA, 203-4).
>
> Pelos 'indicadores' estabelecidos pelo MPT pode-se apurar diferença de proporções por estarem ligadas a princípios aritméticos, mas nunca a partir deles inferir a existência de prática discriminatória, <u>que tem sua origem em contexto muito mais complexo de fundo histórico/cultural</u>. É óbvio que, na sistemática de proporção quantitativa, por princípio matemático elementar, haverá sempre divergência numérica em termos isonômicos, que na concepção do MPT caracteriza sempre discriminação, <u>sem considerações de outra ordem como mérito pessoal, capacitação, qualificação, perfil da vaga etc.</u> (Contestação de defesa, folha: 287, VARELLA, 204).

Do mesmo modo, Santiago Falluh Varella (2009, p. 205) ressalta que ao enfatizar o "caráter aritmético" das provas apresentadas pelo MPT, as bancas remarcavam a conclusão de que o que, de fato, o MPT pretendia com as ações civis públicas, era a criação de "um sistema de cotas para negros no mercado de trabalho brasileiro". Para o autor, esse último argumento, que foi amplamente aceito pelos juízes, "pode ser tido, sem grandes chances de equívoco, como um dos motivos principais para o indeferimento dos cinco pleitos jurídicos".

As defesas apresentaram argumentos não apenas para desqualificar as estatísticas como meio de comprovação da discriminação indireta, mas também para condenar todas as supostas fragilidades da metodologia utilizada pelo IBGE para a captação de informações sobre a raça/cor no Brasil. Em algumas peças, essa desqualificação técnica recorreu a argumentos muito repetidos pela opinião pública a esse respeito, como, por exemplo, apontar o caráter pouco nítido das fronteiras raciais no País, ou a miscigenação racial, como fontes de problemas para captação daqueles dados. Outro argumento a que se recorreu foi enfatizar as diferenças entre o modo como se estabelece a segregação racial nos Estados Unidos e no Brasil, para alegar que, dadas essas diferenças, o Brasil não poderia, para superar as desigualdades raciais, recorrer aos mesmos instrumentos por eles utilizados (VARELLA, 2009, p. 205-6).

Algumas das objeções contra o uso da estatística deveram-se mais à falta de habilidade dos advogados em lidar com esse instrumento que por qualquer outro motivo. Talvez possam ser classificadas nesta categoria as objeções, que se mostraram muito comuns, aos parâmetros de comparação utilizados, nas petições iniciais, para identificar e solucionar o problema das desigualdades raciais nas empresas. Tais desqualificações se fizeram presentes independentemente do fato de o MPT ter identificado em vários momentos das peças iniciais que havia sido adotado um filtro etário para o cálculo da "PEA reduzida" – ou seja, para o cálculo da sugerida proporção entre a mão-de-obra empregada pelas agências bancárias e a PEA distrital não seria considerada a PEA utilizada na PNAD, que inclui em seu cômputo as pessoas com mais de dez anos de idade, mas a PEA reduzida, como a utilizada na Pesquisa Mensal de Emprego (PME/IBGE), para a qual são computadas apenas as pessoas com dezesseis anos de idade ou mais (VARELLA, 2009, p. 209).

No entanto, como destaca Varella (2009, p. 210), apesar de as bancas de advogados condenarem a utilização da estatística como meio de prova e desacreditarem os métodos de coleta de informações relativas à raça/cor utilizados pelo IBGE, eles não recorreram a argumentos

técnicos; poderiam, por exemplo, ter recorrido aos serviços de peritos em estatística, e juntado um parecer às suas peças de defesa, expediente corriqueiro no âmbito de processos judiciais. Além disso, não foram apresentadas provas concorrentes que evidenciassem, já que negavam com veemência a prática da discriminação racial pelas empresas, quais seriam as razões que explicariam as desigualdades raciais apresentadas como provas/indícios de que os bancos dispensavam tratamento diferente para brancos e negros sem motivação no mérito, como ressaltou o autor:

> Os argumentos foram relativos às causas históricas, sobretudo advindas dos efeitos do regime escravocrata sobre a população negra, ou causas de natureza diversa da discriminação. Ao falar desta forma, a intenção aparente desses argumentos foi esvaziar de sentido as acusações que imputaram a discriminação racial às empresas, atribuindo os efeitos demonstrados a outros problemas sociais. Os principais foram a insuficiência quantitativa e qualitativa do sistema público de ensino, ou os altos índices de pobreza no Brasil, ambos tidos como prioritários em relação às ações afirmativas. O que não existe nos autos são elementos fáticos que alimentassem a convicção dos juízes a respeito dos processos seletivos das empresas serem racialmente cegos, ou *color blind*, conforme o jargão do direito americano (VARELLA, 2009, p. 210).

Varella ressalta que, além da resistência em identificar a discriminação racial indireta, foram encontrados nas peças de defesa fragmentos que tratavam "com naturalidade [da] a condição subalterna dos negros brasileiros", como veremos mais adiante nesta seção. Em seus discursos também foi possível perceber que, no mais das vezes, a desqualificação das evidências da discriminação indireta "se deu por meio da exaltação do caráter complexo dos problemas sociais relativos" à população negra. Assim, as defesas apontavam que aos bancos não podia ser imputada responsabilidade pelo problema das desigualdades raciais exibido em seus quadros de pessoal, sendo tais disparidades explicadas por questões de natureza mais ampla, derivadas das complexas questões envolvendo as relações raciais no Brasil, como indicam os trechos retirados, pelo autor, das peças de defesa: "constata-se a evidência de questões de fundo sociológico e econômico, em contraposição à simplista afirmação de alguns que se trata meramente de uma questão de cor" (Contestação de defesa, folha: 338, apud VARELLA, 2009, p. 233); e

> O fato, se apurado, deve ter suas causas procuradas, cuidadosamente, em circunstâncias muito mais graves do que a pretensa discriminação adotada pelo empregador: <u>essas discrepâncias estão na profundidade mesmo do regime social brasileiro</u> (Parecer anexado à peça de contestação de defesa: folha 313, VARELLA, 2009, p. 233).

O autor destaca que:

> Entre as qualificações desse caráter 'complexo' do problema racial brasileiro é possível encontrar referências genéricas, com forte apelo para a história de escravidão do povo negro. Não é difícil encontrar referências às desigualdades raciais percebidas nas empresas como um problema 'muito grave, que surge em nossas origens e nas deficiências do passado ainda não removidas pelo esforço conjunto da sociedade' (Contestação de defesa, folha: 332), ou, conforme outro documento advindo da defesa dos bancos: 'um fenômeno sociológico, [que] tem suas raízes na história e cultura de um povo' (Contestação de defesa, folha 305) (VARELLA, 2009, p. 238-9).

Assim, sugeriu-se como remédio para esse problema tão "complexo", que o MPT, ao invés de buscar acusar as empresas da prática de discriminação e buscar no Judiciário uma decisão favorável nesse sentido, promovesse um meio de 'valorizar o cidadão', para que ele pudesse sair daquele cenário por meio de seus próprios méritos, e não por meio de ação afirmativa, haja vista que é isso que organizações empresariais valorizam, como se depreende dos trechos transcrito a seguir:

> porque [o MPT] não incentiva, não valoriza o cidadão para que ele possa vencer por seus próprios méritos. Em qualquer segmento da sociedade o mérito é o mais justo fiel da balança. Se isso é complexo, não há dúvida, mas também complexa é a sociedade em que vivemos (Contestação de defesa, folha: 318, apud VARELLA, 2009, p. 245).

> Os desníveis ou desigualdades raciais que o MPT aponta na estrutura dos quadros de pessoal das empresas – de todos conhecidas e, portanto, por ninguém negadas - não são resultantes da discriminação dos empresários, mas mero reflexo de uma realidade social complexa (Contestação de defesa, folha: 369, VARELLA, 2009, p. 245).

Ainda desqualificando a ação afirmativa, as bancas de defesa deixam transparecer a convicção que nutriam de que se havia poucos negros nos quadros funcionais das organizações investigadas é porque, no geral, esses se encontravam menos preparados que os brancos. A ideia é que as organizações contratam, promovem ascensão profissional e remuneram em conformidade com o mérito de cada um. Assim, se os negros não se faziam representado nas organizações é porque eles não tinham mérito, como sugerem os trechos transcritos:

> No regime de preferências raciais para obtenção de empregos, todo cuidado é pequeno para evitar injustiças no processo de seleção, sob pena de se incorrer em terríveis nivelamentos por baixo, que desfiguram e prejudicam as sociedades modernas (Contestação de defesa, Folha: 292, apud VARELLA, 2009, p. 247).

> De nada serve atacar a questão por seus efeitos e, paliativamente, no caso racial, estabelecer cotas de percentagens', tanto para as universidades como para o emprego, este ao fundamento de discriminação, se o indivíduo está, na maioria das vezes, em relação à educação, inteiramente

> despreparado e incapacitado, não só para o ingresso em estudos superiores e aí, durante o curso não ter condições para se desenvolver nas tarefas acadêmicas e se preparar para a vida profissional que o espera lá fora em um mundo onde a concorrência é a palavra chave (sic) [palavra-chave], como também, no campo do emprego, seja ele privado ou público, não ter mínima condição de concorrer com os mais capacitados a uma vaga de perfil pré-determinado, em regime de absoluta igualdade de seleção, inclusive concursos públicos, onde somente o mérito pessoal é o que conta. Sua chance de sucesso é reduzida, praticamente nenhuma, não por ser negro ou amarelo, mas porque é despreparado (Contestação de Defesa, Folha: 352, apud VARELLA, 247-8).

Além disso, foi procedimento comum fazer referência às exceções de sucesso entre os negros, o que segundo seus argumentos demonstrava a ausência da discriminação racial nas relações que se estabelecem entre negros e brancos no País. Recorrer-se com frequência "ao argumento de que, no Brasil, "os negros são desprovidos das mesmas qualidades produtivas que os brancos" (p. 234) foi outro meio utilizado para desqualificar a existência da discriminação, mesmo diante das provas inequívocas exibidas nos autos dos processos de que existiam desigualdades que não eram explicadas pelos menores méritos dos negros, conforme ilustra o fragmento reproduzido:

> Por que manter o '*status quo*' da chaga da 'incapacidade da raça' incapaz de evoluir socialmente por seus próprios méritos, insistindo na acomodada e descompromissada política da tutela? Aí estão o Ministro Joaquim Barbosa do STF, o Ministro Carlos Alberto do TST, o Ministro Gil da Cultura, isso para não trazer do passado as figuras exponenciais do brasileirismo mulato de Machado de Assis, de Rui Barbosa e tantos outros que foram e são orgulho da nossa Nação, mostrando que não precisaram de 'cotas ou proporção no emprego' para atingirem o ápice da evolução cultural e social (Contestação de defesa, folha: 343-344, apud VARELLA, 2009, p. 254).

A esse respeito, assim se referiu Varella:

> Chama a atenção o recurso discursivo às analogias para apresentar muitos destes exemplos. Apesar de o segmento profissional considerado nos autos ser aquele formado por técnicos bancários, cargo exigente apenas do ensino médio (incompleto ou completo) como pré-requisito para admissão, foi comum a menção aos méritos necessários aos cargos da elite do Poder Legislativo e do Judiciário (p. 254).

Outro argumento importante presente nos discursos dos advogados de defesa era aquele que apelava para a necessidade de haver a intenção do autor para que a discriminação pudesse ser configurada. Assim, a consequente reparação dos atos de racismo apenas se mostraria necessária quando houvesse por parte do autor do ato a inegável intenção de discriminar. Desse modo, somente os atos de natureza individual (de um ou mais autores identificáveis para um ou mais sujeitos da ação também identificáveis) poderiam ser considerados discriminatórios. Varella

destaca que o "apelo à demonstração de fatos individuais, procurando particularizar fatos de natureza coletiva, foi justificado também com base em dispositivos advindos da legislação ordinária" (p. 234), e cujos conteúdos muitas vezes ultrajavam o princípio constitucional da igualdade, sobre o qual se fundamentava o processo em pauta. Neste sentido, todas as peças de contestação das defesas continham o seguinte argumento:

> É de se convir, pois, que, juridicamente, só existe discriminação pela cor quando o negro (...) por sua condição étnica, for preterido em favor do empregado branco, existindo, entre os dois trabalhadores, identidade de capacidade e aptidões técnicas. Trata-se, pois, de um exame fático super-individualizado, a ser resolvido caso a caso, jamais à luz de normas genéricas e vagas (Parecer anexado em peça de contestação de defesa, folhas: 311-312, apud VARELLA, 2009, p. 258).

Ignorando o artigo 1º da Convenção 111 da OIT que toma a discriminação em seu sentido amplo, incluindo suas duas formas, a direta e a indireta e serviu de fundamento para a petição inicial do MPT, as bancas de defesa insistiram no argumento da essência intencional (volitiva) da discriminação, como ilustra o texto transcrito:

> A discriminação, no âmbito das relações do trabalho, se configura em situações concretas, objetivas e reais de desrespeito doloso, pessoal e atentatório à raça (cor) ou gênero (sexo) ao direito de admissão ou de promoção (Parecer anexado a uma das peças de contestação de defesa, folhas 431-432, apud VARELLA, 2009, p. 258-9).

Varella ressalta que apesar de terem sidos raros, houve também casos de apelos diretos à crença na inexistência da discriminação racial, assim tendo se pronunciado a esse respeito uma das bancas de defesa, ao contestar trecho da inicial em que o MPT afirmava que os negros eram alvo da discriminação racial indireta:

> (...) diagnóstico que poderia se aplicado à Alemanha de Hitler, mas jamais ao Brasil, mesmo porque grande parte dos clientes do comércio varejista brasileiro é afrodescendente, posto que somos um povo com a maior miscigenação entre pretos e brancos, um dos orgulhos de nossa sociedade. Uma das grandes lojas de comércio varejista para mulheres se chama Mulata Brasil, inclusive com a famosa casa de modas de biquínis na praia de maresias. Confira-se: www.mulatabrasil.com.br. E ninguém pode negar que a raça preta tem padrões de beleza indiscutíveis, tanto homens, como mulheres, mulatas e mulatos, morenos e morenas-jambo, o belo e trigueiro nesse nosso Brasil brasileiro, cantado nas melhores músicas populares, a começar pela mais famosa de todas 'Aquarela do Brasil', de Ari Barroso, que carinhosamente chama de mulato o nosso próprio País (Contestação de defesa, folha: 348, apud VARELLA, 2009, p. 253).

Além de se recusarem a aceitar as provas estatísticas e argumentarem em favor da não responsabilização das empresas pela prática de discriminação e, consequentemente, do dever de adotar ação afirmativa – uma vez que elas nada teriam a ver com problema tão complexo, muitas vezes de responsabilidade dos próprios negros, ou do Estado, que deveria prover os meios para a melhor qualificação deles –, as bancas de defesa também apresentam discursos sobre as consequências negativas que a adoção desse tipo de políticas teria para a sociedade como um todo, e especialmente para o universo do Direito, como fica evidente no trecho transcrito:

> Quando se fala em oportunidade para os excluídos, não está se pretendendo que se lhes dê o tratamento de incapazes para gerir suas próprias vidas. Nem eles próprios querem este estigma que os acompanharia para sempre. O sistema de cotas seja ele para o ensino superior ou para o emprego, no molde 'quantitativo-proporcional-estatístico' como o quer o MPT, além de discriminatório (art. 5º da C.F) e sem base legal (art. 5º, II da C.F.), retira do indivíduo toda a capacidade de realização pessoal por mérito próprio, marginalizando-o cada vez mais dos demais cidadãos que não têm esse privilégio (Contestação de defesa, folha: 385, apud VARELLA, 2009, p. 262).

No entender dessa banca, a ação afirmativa faria com que os negros deixassem de orgulhar de sua raça e duvidar de sua própria capacidade de realização social. Outro argumento ao qual se recorreu com frequência foi que "ações afirmativas acirrarão os conflitos raciais", como se vê: 'o MPT ingressou com esta Ação Civil Pública estimulando, isso sim, a confrontação de raças, sexo e idade, sem que tenha se reportado a um único caso sequer para justificar essa sua atitude' (Razões Finais da defesa em resposta ao Recurso Ordinário do MPT, folha: 966, apud VARELLA, p. 267); e

> A inserção do negro no mercado de trabalho é um problema demasiado complexo para ser tratado com medidas simplistas como é o caso das cotas. Se isso for imposto por lei federal a todas as empresas, as controvérsias aumentarão e o preconceito será acentuado (Parecer anexado à contestação de defesa, folha: 350, apud VARELLA, 2009, p. 266).

Nesta citação, o advogado, ao se referir aos efeitos daninhos da ação afirmativa, atribui aos Poderes Legislativo e Executivo a responsabilidade pela implantação da ação afirmativa, isentando, assim, o Judiciário do dever de corrigir as aludidas desigualdades:

> Assim, para a consecução deste seu Programa o MPT vem a juízo buscar o apoio, o respaldo do Poder Judiciário para uma 'ação afirmativa' inexeqüível pelas razões expostas, incrementando ainda mais o estímulo à discriminação racial e à desigualdade social, com medidas de cunho

> essencialmente político de inteira e exclusiva responsabilidade do poder Executivo e do próprio Poder Legislativo para sua efetivação (Contestação de defesa, folha: 376, apud VARELLA, 2009, p. 267).

Segundo a perspectiva das bancas de defesa, a adoção de ação afirmativa colocaria as próprias empresas em risco, uma vez que seriam obrigadas a empregar pessoas menos qualificadas. Até mesmo o setor financeiro foi citado como não suficientemente forte para resistir aos impactos negativos da ação afirmativa:

> Seu objetivo [do MPT] central é, em lugar de propiciar condições para que o indivíduo progrida por mérito próprio, lhe "arranjar" um emprego, baseando-se apenas em critério estatístico de cor, sexo ou idade, ao implementar, sem suporte no direito positivo brasileiro, um sistema de 'cotas de proporção', sem se importar, em momento algum, com a capacitação profissional desse indivíduo para ingresso no emprego, da sua qualificação para que possa se manter nele ao desempenhar as atividades que lhe foram determinadas e, muito menos, com o risco do (sic) [de o] empregador colocar mão de obra (sic) [mão-de-obra] desqualificada (...). É velho o sábio ditado popular: "em lugar de dar o peixe, ensine a pescar". Não. O MPT quer corrigir a causa pelos efeitos (Contestação de defesa, folha: 379 – grifo do original, apud VARELLA, 2009, p. 267).
>
> A iniciativa do MPT, na área relativamente estrita dos bancos, área expressiva e sensível da economia nacional, leva a uma alteração profunda do conceito de empresa, fere o poder diretivo do empregador assegurado por lei expressa e, se generalizada, como o próprio MPT almeja, provocará graves inquietações e significativas perturbações em importantes estruturas que sustentam a economia brasileira (Contestação de defesa, folha: 300, apud VARELLA, 2009, p. 270).

A reação do Judiciário Trabalhista: argumentos que fundamentaram as decisões dos magistrados

Varella enfatiza que a quase totalidade dos magistrados, à exceção de dois da segunda instância, desconsiderou as provas colacionadas na inicial, não as tomando nem mesmo como indícios de uma possível, ainda que não intencional, prática de discriminação por parte das organizações rés. Na primeira decisão de primeiro grau que, segundo o mencionado autor, foi o mais extenso documento daquela natureza e serviu de base para as outras quatro sentenças naquela instância, o magistrado desqualificou as provas apresentadas pelo MPT e desprezou seus principais argumentos, destacando em sua ementa (resumo que contém a conclusão de uma decisão judicial, apresentando no início do documento) que: (*i*) as estatísticas não eram suficientes para comprovar a existência de práticas discriminatórias, devendo a parte autora apresentar outras provas, que não as disparidades estatísticas, para que a Justiça pudesse apreciar

a questão de modo apropriado e que (*ii*) negros e mulheres estavam sub-representados nos quadros profissionais da empresa ré não por questões de discriminação, mas porque não dispunham de qualificação suficiente para isso. Assim sendo, a empresa não tinha a obrigação de contratar pessoas não qualificadas.

A sentença, datada de 14 de novembro de 2005, reproduz em parte a decisão liminar[33] que aquele mesmo juízo havia prolatado, como informa Varella (2009, p. 211), cerca de dois meses antes, em 19 de setembro. Importante perceber que esta última data dista em apenas uma semana daquela em que foram ajuizadas as ações civis públicas, o que sugere que o magistrado não tivesse desfrutado do tempo necessário para estudar e apreciar matéria tão estranha ao Judiciário brasileiro e, em particular, a seu ramo trabalhista. Apesar de esta tese não ter o objetivo de realizar uma análise do discurso contido no documento, nota-se uma ausência de fundamentação das posições ideológicas defendidas pelo magistrado. Com exceção dos argumentos fundamentados no direito positivo, aquele parece basear seu posicionamento a respeito de temas como desigualdade, discriminação e mérito, dentre outros, em visão mais afinada com o senso comum, no sentido de aparentar uma ausência de reflexão mais profunda, diferenciando frontalmente o seu conteúdo daquele das petições iniciais, que apresentavam um discurso coerente e bem fundamentado das posições defendidas pelo MPT.

A sentença contém quatro partes: (*i*) um cabeçalho, em que estão identificadas as partes do litígio e seus representantes legais, (*ii*) a ementa e uma parte explicativa do seu conteúdo, (*iii*) relatórios sobre o andamento do processo, (*iv*) fundamentos da ação civil pública, que foi subdivido em 1) preliminares e 2) mérito, (*v*) reconvenção e (*vi*) conclusão. Como se vê, o mérito da ação civil pública foi discutido na quarta seção do documento, que será a seguir analisada.

Ao tratar dos fundamentos da ação civil pública, preliminarmente, o magistrado rejeita dois pedidos que a banca de defesa da empresa ré havia apresentado em sua peça de contestação: de que fossem declaradas tanto a (*i*) impossibilidade jurídica do pedido do MPT, como a (*ii*) ilegitimidade de o MPT atuar como parte ativa em causas daquela natureza. Para o primeiro caso, a banca de defesa argumentara que não havia fundamento jurídico para a pretensão do MPT de levar as empresas a estabelecer metas e cotas e que isso ofenderia o artigo 5º, inciso II, da Constituição Federal. No segundo caso, justificou que a reparação pretendida na ação civil

[33] A decisão liminar é um expediente em que o magistrado aprecia, em caráter de urgência, apenas o mérito da questão envolvida, visando à antecipação da tutela jurisdicional de um direito tido como líquido e certo, até a análise mais aprofundada dos pedidos e das contra-razões advindas da parte tida como ré.

pública apenas poderia ocorrer por via de ação individual, ainda que plúrima, já que havia pretensões que não se ajustavam à indeterminação de sujeitos, não transcendendo a esfera de direitos meramente individuais. A essas alegações, o magistrado refutou, ao argumentar que (*i*) a Justiça do Trabalho não estava inibida pelas normas legais, podendo, assim, estabelecer obrigações que delas não constassem, especialmente em sede de ação civil pública, "própria do exame dos Juízos de primeiro grau, mas cujos reflexos da decisão adotada se estendem a todo o grupo socialmente representado" e que (*ii*) mesmo que certa discussão possa ensejar a análise de situações individuais, "se o comando exigido se dirige a resguardar toda uma coletividade, ainda que com sujeitos certos, mas difusos no grupo tutelado, é possível a via da ação civil pública e a intervenção do Ministério Público".

Diante disto, fica evidente que, diferentemente do que ocorreu com os advogados de defesa, os magistrados de primeira instância não levantaram dúvidas sobre a legitimidade do Ministério Público do Trabalho para atuar em ações daquela natureza, reconhecendo a natureza difusa dos interesses tutelados pelo MPT. Não houve, assim, dificuldades com os requisitos formais das ações civis públicas, não se podendo dizer o mesmo no que se refere ao mérito da questão e também ao papel atribuído ao Judiciário diante de causas que visam proteger direitos metaindividuais. Neste particular, a tese do MPT foi questionada, entre outros, nos seguintes pontos: (*i*) a natureza estatística das provas, (*ii*) a não intencionalidade dos autores, (*iii*) a existência de um comportamento discriminatório por parte das organizações rés, (*iv*) critérios de seleção não baseados no mérito, (*v*) ausência de assimetrias significativas de méritos produtivos entre os membros dos grupos sociais analisados, (*vi*) a ação afirmativa como remédio, (*vii*) as causas da desigualdades, (*viii*) o papel do Poder Judiciário, (*ix*) o papel do Estado na correção de desigualdades, e, por fim, (*x*) o papel da iniciativa privada na correção de desigualdades sociais.

No fragmento abaixo, o magistrado revela não negar, como é comum entre os brasileiros, a existência da discriminação no País. Defende, porém a ideia de que a discriminação no trabalho é fruto de uma conduta por parte do empregador – e não de processos organizacionais – e desqualifica "os números frios", "a estatística fria" como meio de prova da "conduta patronal discriminatória". Ao que parece, o magistrado dá a entender que essa conduta é fruto de um ato de vontade, pois argumenta que "para essa questão há que se indagar se a empresa faz maiores exigências". Indagar a quem? Talvez às próprias empresas.

> Com a devida vênia, contudo, a investigação judicial não se pode basear apenas em números frios que retratam uma realidade cruel da sociedade brasileira, mas necessariamente numa conduta patronal discriminatória e em desacordo com os preceitos fundamentais contidos na Constituição de 1988.
> Nisso, com a devida vênia, a estatística fria não retrata o necessário, já que os números acusam uma conduta que pode não estar a ocorrer.
> Não há a necessária discriminação na admissão pelo mero fato de os quadros funcionais da empresa apresentarem maior número de homens que de mulheres, de brancos que de negros, de jovens que de pessoas em idade mais avançada, porque tais números não são suficientes a demonstrar a existência de conduta discriminatória
> Para essa questão há que se indagar se a empresa faz maiores exigências para a admissão de mulheres, negros e idosos que as que solicita dos homens, dos brancos e dos jovens afinal contratados (BRASIL, 2005b, folha 5, grifamos).

Mais adiante em sua justificativa, em trecho que não fazia parte da decisão liminar, ou seja, que certamente foi fruto de maior reflexão, o magistrado tratará da estatística em termos mais técnicos, mas ainda demonstrando falta de compreensão de seus princípios mais amplos, como o que preceitua que as técnicas probabilísticas devem ser aplicadas para um universo amplo de indivíduos, ou grandes amostras, como fez o MPT. Não levando isso em consideração, o magistrado assim se expressa:

> Com a devida vênia, estatística não é prova de fato existente ou havido. As estatísticas revelam possibilidades e não efetividades. O resultado estatístico envolvendo um grupo permite avaliar condutas, mas não é capaz de conduzir, sempre, ao retrato da realidade em relação a outro grupo, ainda que substrato do primeiro analisado, porque não necessariamente, ao partir-se o conjunto, o subconjunto estabelecido resultará nas mesmas premissas estatísticas antes delimitadas. Num exemplo do absurdo que o apego exagerado às hipóteses estatísticas pode gerar, a análise de que praticamente a metade da população é de homens e a outra é de mulheres não pode conduzir que, num grupo de duas pessoas, sempre haja um homem e uma mulher (BRASIL, 2005b, folha. 15, grifamos).

Também no trecho que complementa a decisão liminar, o magistrado afirma que "a invocação de existência de discriminação silente no âmbito da Sociedade brasileira não é suficiente a caracterizar a prática de ato discriminatório, ainda que inconsciente, por parte da empresa Ré" (p. 14), admitindo, assim, a possibilidade da discriminação como fruto de ato não volitivo. Não sendo, aquela, no entanto, a conduta da empresa ré, que a seu ver, não discriminava nem pela via direta (atos intencionais), nem pela via indireta (processos organizacionais), como fica evidente ao longo de sua decisão. Como, segundo sua visão, a empresa não discriminava, resta entender quais seriam, segundo ele, as razões das desigualdades apontadas pelo MPT. Para isso, o magistrado ofereceu algumas sugestões, dentre as quais duas se destacam.

Primeiro, desconsiderando todos os argumentos e provas apresentadas na inicial – de que não havia assimetrias de mérito significativas entre os diferentes grupos de trabalhadores e que os homens brancos eram mais bem remunerados que os demais, ainda quando menos qualificados –, e demonstrando firme convicção pessoal – uma vez que não apresenta provas ou revela a fonte de onde teria vindo a informação – de que os negros (mulheres e homens) e mulheres brancas eram menos qualificados que os homens brancos, o magistrado argumenta em favor de uma possível explicação para as desigualdades apontadas na inicial:

> Porque se a admissão se basear em critérios de qualidade intelectual, conhecimentos de mercado financeiro ou prévia atuação em instituições bancárias, dentre outros requisitos similares, não estará havendo discriminação, mas mera seleção dos melhores, independentemente do sexo, da raça, cor ou idade do candidato à vaga.
> Com relação à distinção salarial, a pergunta maior é saber se os salários percebidos por homens, brancos e jovens se mostram maiores que os das mulheres, dos negros ou dos mais velhos a par do exercício de mesmas atividades funcionais, ou se decorrem do exercício de funções distintas e superiores. (BRASIL, 2005b, folha. 6, grifamos).

> Também não há discriminação no processo de promoção interna pela mera constatação de que homens, brancos e jovens ocupem mais cargos de direção, chefia ou assessoramento que mulheres, negros ou idosos, já que igualmente não há necessária conduta ilegal pela seleção dos mais capacitados, notadamente quando os cargos envolvem confiança absoluta para a direção, gestão e assessoria das políticas da empresa frente ao mercado e a concorrência (BRASIL, 2005b, folha 6, grifamos).

Admite ainda que "o desequilíbrio nos quadros das empresas pelos qualificativos de sexo, raça, cor e idade podem estar a decorrer de outros fatores sociais que não devem ser esquecidos pela Justiça" (p. 6), e dessa forma recorre a fatores históricos como explicação das desigualdades nas empresas, como se vê abaixo:

> Igualmente, não se pode esquecer a História e perceber quanto houve de discriminação racial no País, de forma velada, à conta dos precedentes trazidos pela escravidão que marcou nossa sociedade até o século XIX, mas cujos efeitos perniciosos persistiram no século seguinte e persistem em certa medida no atual século XXI, porquanto milhares de indivíduos, libertos, simplesmente eram entregues à própria sorte...
>
> Aos poucos, geração após geração, há mais negros nas escolas e faculdades, a cada dia há mais mostras da capacidade de recuperação dos diversos grupos sociais e da luta por empregos mais bem remunerados, mas não é a Justiça que poderá aumentar os quadros de negros qualificados para reequilibrar, em certas situações, os quadros das empresas, já que o processo seletivo deve buscar os melhores e não necessariamente os premiados com cotas para certas vagas. A recuperação histórica de toda uma raça, como se tem percebido, decorre mais da percepção em evoluir culturalmente, sem renegar raízes, num constante crescer dos valores educacionais que permitem

> construir indivíduos capazes de disputarem vagas no mercado de trabalho, a partir de seus conhecimentos e não mais de políticas governamentais capengas de suposta equiparação de direitos, indiretamente submetendo certos grupos e sujeitos a uma cotidiana e longa busca de benefícios sociais que não contribuem para a efetiva melhoria das condições de evolução futura da raça (BRASIL, 2005b, folha 7-8, grifamos).

Percebe-se que, na visão do magistrado, a desigualdade que caracteriza o mercado de trabalho brasileiro é fruto não de discriminações presentes, mas da herança de um passado colonial escravista cujos "efeitos perniciosos" persistem até o presente. Além de retomar a já mencionada questão do mérito, que ainda será discutida no capítulo sétimo desta tese, o fragmento permite visualizar a posição do juiz ante outros pontos que são caros à tese defendida na inicial. Assim, sem considerar os resultados dos estudos recentes que demonstram que apesar de uma bem vinda redução das diferenças raciais, elas são, de fato, ainda muito marginais (PAIXÃO, 2012), o juiz parece acreditar no contrário. Sugere que não existe necessidade de intervenção estatal para a redução de desigualdades, pois, como diz "não é a Justiça" nem as "políticas governamentais capengas" que irão contribuir para o alcance daquele objetivo. Ainda, parecendo ignorar os efeitos da histórica desatenção do Estado para com a coletividade dos negros, o magistrado sugere que eles próprios sejam os únicos responsáveis por sua situação atual e por desenvolver os meios para sair dela.

Outro ponto, caro à tese do MPT, a que o magistrado desafia diz respeito aos determinantes da discriminação. Se na inicial e demais recursos supervenientes o MPT, em consonância com diversos estudos (HENRIQUES, 2001; SANTOS, H., 2002; PAIXÃO, 2012), evidencia que o pertencimento étnico-racial é uma variável importante para aqueles fins, o juiz, mais uma vez desprezando os dados colacionados na inicial, persiste na tese de que:

> A discriminação reinante deriva, sobretudo, da qualidade social: a cor não é o tom da discriminação se o sujeito for financeiramente bem sucedido, mas a condição de ser rico ou pobre, de ser formado ou analfabeto, é que conduz à existência de pessoas que conseguirão ou não chegar a lugar de relevo social, com salários e funções maiores. (p. 8).
> Nesse particular aspecto, não percebi, em quaisquer dos quadros estatísticos apresentados, o que revelasse o efetivo confronto entre as proporções de brancos e negros na empresa ora Ré e aqueles que se estão nas mesmas condições sociais, assim compreendidos níveis de escolaridade e de evolução educacional (BRASIL, 2005b, folha 8, grifamos).

Com relação à necessidade da ação afirmativa para corrigir os quadros de desigualdades e inibir os efeitos da discriminação indireta, o magistrado – mais uma vez, ignorando o conteúdo da

inicial, que propunha para estabelecimento das metas que a empresa mantivesse em seus quadros grupos de empregados "em números que se aproximassem da respectiva proporção da PEA maior que 16 anos no DF (mão-de-obra disponível do DF), considerando-se o nível de escolaridade mínima porventura requerido para ingresso na empresa" – sugere que deveriam ser outros os caminhos a serem seguidos na busca da igualdade:

> Afinal, a construção de uma sociedade mais justa passa por construir meios daqueles historicamente afastados do processo evolutivo do mercado terem a chance de concorrerem em igualdade de condições, e não pela mera satisfação de vagas em cotas certas, que premiarão alguns enquanto outros continuarão à margem dos mercados de trabalho mais eqüânimes (sic), estabelecendo outras discriminações, inclusive pela forma de escolha daqueles que serão alcançados pelo benefício, numa inequívoca loteria social, quando por vezes a sorte, ou indevidas indicações, fazem que uns sobreponham outros, ainda que sem os qualificativos necessários e a capacidade de desenvolverem capacidades com o que lhes for oferecido (BRASIL, 2005b, folha 6, grifamos).

Continua seu discurso, sugerindo que o curso da história, e não uma intervenção estatal ou uma ação (voluntária ou imposta pelo Estado) das empresas em favor da promoção da igualdade, encarregar-se-ia de corrigir os apontados níveis de desigualdade. Ao afirmar que as mulheres ainda se encontravam sub-representadas nas empresas não em função de discriminações, mas em razão de seu tardio ingresso no mercado de trabalho, desprezou mais uma vez os dados apresentados na inicial de que, nos bancos réus, as mulheres brancas eram o grupo mais bem representado em cargos de níveis hierárquicos menos elevados e mais bem formados, figurando, contudo, como um grupo sub-representado nos cargos de chefia. Esse fato por si só colocava em cheque os principais argumentos do juiz ao defender a ideia, também contrária às provas contidas na inicial e sem fundamento, de que as empresas, tal como o Judiciário, admitiam sua mão-de-obra obedecendo ao princípio do mérito individual:

> Tal fenômeno se tem percebido no âmbito do próprio Judiciário, em que cada vez há mais magistradas, resultado do implemento das condições educacionais que permitem, hoje, que sejam mais mulheres nas faculdades e com condições de competir em igualdade com os homens. Como seria, contudo, se ao invés da capacidade intelectual, toda a força feminina estivesse contida num mero sorteio de vagas, premiando algumas em detrimento da efetiva reformulação social que permite reequilibrar homens e mulheres com mesmas capacidades intelectuais (e por vezes, mulheres com capacidades além) dentro de uma mesma estrutura funcional, como o próprio Poder Judiciário, a servir, assim, de inequívoco exemplo.
>
> Não é, com a devida vênia, uma caneta judicial que irá alterar o curso histórico, porque há a necessidade de formação de quadros femininos suficientes para que se possa ter uma verdadeira percepção da existência de discriminações ante o que possam retratar certos números estatísticos.

> Afinal, não percebi, em nenhum dos quadros estatísticos apresentados, o confronto apenas entre aqueles com mesmos méritos ou qualificativos educacionais, para verificar se a proporção de empregados e empregadas discrepa da proporção de detentores de mesma escolaridade, de um e doutro sexo (BRASIL, 2005b, folha. 7, grifamos).

Ao afirmar que "uma caneta judicial" não poderia alterar o curso da história, o magistrado isenta o Poder Judiciário do dever de, mesmo em havendo lacuna na lei, intervir em defesa dos interesses metaindividuais. Posicionamentos como este revelam, como sugerem Leite (2010), que a Justiça trabalhista brasileira não está habituada a operar na jurisdição trabalhista metaindividual, o que impossibilita o Judiciário de "prover direitos sociais que reformem a sociedade brasileira", para que esta pudesse se aproximar mais e mais do que está previsto na CF de 1988 (VARELLA, 2009, p. 289).

Em suas principais conclusões e linha de argumentação, as demais sentenças de primeira instância não diferiram da primeira. Como foram publicadas em intervalos de no máximo de 46 dias uma das outras, entre os dias 14 de novembro de 2005 (data da primeira) e 3 de março de 2006 (data da última), como salientou Varella (p. 218), chama a atenção o fato de que cada uma delas tenha omitido" mais do que a anterior os conteúdos mais reveladores de ideias e percepções desvinculadas dos códigos" (ou da legislação), sendo possível perceber isso, inclusive pela quantidade de páginas processuais que ocupavam o seu conteúdo, 26, no caso da primeira e, depois, respectivamente, 10, 10, 8 e 4 páginas.

Assim, todas insistiram na depreciação das provas estatísticas, sendo possível afirmar que, em alguns casos, os juízes reconheciam que os dados apresentados possuíam relevância sociológica e mesmo para parâmetros de ação afirmativa a ser implantada pelo Executivo ou Legislativo (mas não pelo Judiciário). Em outros casos, negava-se a validade das provas estatísticas não em si mesmas, mas pelas consequências que traria para a sociedade como um todo a aceitação do argumento de que elas comprovariam a discriminação indireta. Segundo essa lógica, no que diz respeitos à discriminação racial, por exemplo, seria necessário reconhecer que havia discriminação não apenas nos bancos, mas também em todas as outras organizações públicas e privadas do País, visto que os negros estavam sub-representados em todas elas (p. 212-5; 271-4). Negando-se a reconhecer essa realidade, os magistrados preferiram rejeitar a estatística como ciência capaz de fornecer um retrato altamente provável da realidade social.

Embora ao recorrer das decisões de primeiro grau, por meio de recursos ordinários interpostos aos Tribunais Superiores do Trabalho, o MPT tenha incluído novos argumentos

acerca do uso das estatísticas, os magistrados dos Tribunais, com exceção dos dois já citados, mantiveram perspectiva semelhante à dos de primeira instância. O entendimento que prevaleceu foi o de que não se poderia 'imputar a uma empresa a prática de discriminação racial pela simples observância de incongruência na formação do seu quadro de empregados em relação à composição da PEA' (Acórdão proferido na segunda instância – Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região, folha: 948, apud VARELLA, 2009, p. 218). Argumentavam a favor da existência de outras causas para as desigualdades raciais que não a discriminação indireta. Uma magistrada, que chegou reconhecer o valor das disparidades estatísticas como indícios da discriminação, sustentou que elas não eram suficientes para autorizar a condenação (p. 218-220).

Apesar disso, Varella salienta que para a maioria dos magistrados da segunda instância, a crítica ao uso da estatística não prevaleceu como o principal argumento. Para o autor, dois fatores sobressaem como os mais prováveis para explicar o ocorrido. Primeiro, o próprio conteúdo dos recursos ordinários interpostos pelo MPT que "trouxeram conceitos mais detalhados e dados estatísticos mais completos, além de terem fornecido mais argumentos de autoridade técnico-científica[34] a respeito do tema". Além disso, contou para o arrefecimento das críticas oferecidas ao uso das estatísticas, o voto de dois magistrados da segunda instância que se mostram plenamente favoráveis à sua utilização (VARELLA, 2009, p. 221-2), como se verá mais adiante nesta seção.

No que diz respeito à questão do mérito, na primeira instância, como sugere Varella, "houve argumentos calcados em 'probabilidades' ou 'possibilidades' não demonstradas de que os negros não se sairiam bem colocados nos concursos públicos para técnico bancário no DF", em que se alegava que os quadros funcionais dos bancos públicos não destoariam significativamente da realidade reclamada, embora a admissão se desse por concurso público. Tais argumentos foram de tal modo tidos por certo, que os magistrados os tomavam como fatos "concorrentes com os dados estatísticos apresentados pelo MPT" (VARELLA, 2009, p. 215-6). Na primeira instância, apenas um dos juízes comentou a respeito da sugestão que o MPT havia feito na inicial de que as empresas não tinham um processo de seleção transparente e que negros e mulheres eram prejudicados na contratação porque sempre havia quem preferisse indicar pessoas dos grupos dominantes para a ocupação dos cargos. A esse respeito argumentaram que não havia leis que impedissem o empregador de 'contratar apenas amigos', sobressaindo, nesta visão, o

[34] A exemplo dos pareceres sobre a utilização das estatísticas das empresas feitos pelo IPEA.

princípio constitucional da livre-iniciativa acima de todos os outros, inclusive o da isonomia, como pontuou Varella (2009, p. 276).

De fato, as bancas de defesa haviam atacado fortemente as ações afirmativas "caracterizando-as como uma completa subversão dos méritos profissionais" e, pior que isso, a elas imputando "o efeito principal de acabar com os serviços prestados pelos bancos, pois eles seriam obrigados a contratar completos incapazes" Tão veementes afirmações, de que o "Judiciário geraria efeitos contundentes no mercado de trabalho" (p. 278), caso consentissem com as ações afirmativas, reforçou nos magistrados a convicção de posicionar-se contra tais políticas. Assim, mesmo que nos recursos ordinários, o MPT tenha incluído novos argumentos acerca da falta de critérios transparentes para a contratação e promoção de pessoal e tenha demonstrado que as desigualdades eram fruto mais da discriminação que da suposta incapacidade da população negra, inclusive demonstrando resultados de um concurso público para a Caixa Federal do DF que teve entre 36,4% de negros entre o total dos aprovados, a visão que prevaleceu pela não adoção da ação afirmativa.

Para Varella, os magistrados mantiveram-se contrários à ação afirmativa, levando também em consideração os efeitos mediatos da decisão. Na percepção deles, caso se mostrassem favoráveis à ação afirmativa para negros, "subverteriam os critérios de mérito atualmente vigentes. Reconhecendo que haveria discriminação no mercado de trabalho, colocariam em questão seus próprios *status* profissionais, pois obtidos pelos meios questionados" (p. 279). Isto porque, os argumentos mais utilizados pelas bancas de defesa, que eram contrários a esse tipo de política, consistia em afirmar que os processos de admissão nas empresas eram tão idôneos quanto os do Judiciário, fincados no princípio do mérito pessoal.

Por fim, outro fator que provocou a forte resistência dos magistrados em atender aos pedidos do MPT foi o entendimento que nutriam acerca do papel do Judiciário, especialmente quando o que se tinha em jogo fosse a defesa dos direitos coletivos (sentido *lato*) ou metaindividuais. Em sua maioria, os magistrados de ambas as instâncias consideraram que a ausência de legislação específica impediria o Judiciário de referendar ações afirmativas, o que denota que a visão que de fato tinham do Poder Judiciário era a de um mero decisor de conflitos bilaterais (p. 287), próprios dos dois subsistemas citados por Leite (2010, p.181-2), o das causas individuais e o das coletivas com sujeitos determinados e não difusos, como no caso proposto

pelo PPIOT. Resistindo assim a adentrar no que Leite chamou de, no caso da Justiça Trabalhista, "jurisdição trabalhista metaindividual", instituída pela CF de 1988.

Os votos favoráveis: principais argumentos

Foram três os votos favoráveis na segunda instância e advieram de dois magistrados, pois um deles participou de duas turmas diferentes[35], tendo apreciado dois processos. Os dois juízes "foram designados como relatores ou revisores", papéis que lhes exigiu a análise, dos autos dos processos e proferiram votos escritos para subsidiar a análise dos demais magistrados das turmas (VARELLA, 2009, p. 222). Em que pese a consistência de cada um deles, tais votos não conseguiram influenciar os demais magistrados, pelo menos não a ponto de dar novo rumo às ações civis públicas. A respeito do conteúdo deles, Varella ressalta o seguinte:

> O teor destes três votos demonstra maior conhecimento sobre as matérias relacionadas à igualdade e às relações raciais, tanto no âmbito jurídico quanto fora dele, assim como sobre as possibilidades e estratégias típicas do processo judicial de natureza coletiva. Além disso, seus autores demonstraram conhecer o contexto político mais amplo em que se desenvolveram as ações do PPIOPT, além de declararem abertamente suas opiniões sobre o papel de maior ativismo político do Poder Judiciário, em especial quando se tratam de litigâncias envolvendo os direitos de natureza coletiva.
>
> A primeira característica a ser destacada está no maior número de páginas em relação aos demais. Cada um deles ocupa mais de 50 laudas, ao passo que houve votos contrários a estes que chegaram a ocupar apenas duas. Não apenas pelo número de páginas, mas pelo teor do seu conteúdo, fica evidente a preocupação em conhecer de modo mais aprofundado os problemas expostos nas peças, além de terem demonstrado fôlego para enfrentar a maioria dos pontos levantados (VARELLA, 2009, p. 222-3).

Ao analisar o teor daqueles votos, o autor pode inferir que os dois juízes: (*i*) haviam pesquisado sobre o racismo, (*ii*) consideraram as responsabilizações das empresas por discriminação, "ainda que tenham reconhecido que, no nível individual, suas causas sejam de natureza inconsciente", (*iii*) pesquisaram sobre a possibilidade jurídica de utilização das estatísticas como meio de comprovação judicial em geral, e, em particular, nos casos concernentes à discriminação racial, (*iv*) trataram das ações afirmativas e sua constitucionalidade,

[35] Como se viu antes, o Tribunal Regional do Trabalho é composto por três turmas de cinco juízes que se encarregam dos julgamentos da segunda instância. Para cada processo que chega ao tribunal é designado um juiz relator. Este se encarregará de analisar os autos dos processos e elaborar um voto escrito que será sustentado oralmente para subsidiar os votos orais de mais três dos cinco juízes. O documento escrito pelo relator a partir da análise dos autos é disponibilizado aos demais componentes da turma e ao juiz revisor, também encarregado da análise do processo, redigir seu voto e sustentá-lo oralmente após a sustentação feita pelo juiz relator.

(*v*) consideraram o papel político que o Poder Judiciário deve assumir quando apreciando matérias que envolvem 'decisão a respeito de conflitos de massa', e, por fim, (*vi*) reconheceram a importância de se colocar tais pleitos sob a proteção dos princípios do direito coletivo (VARELLA, 2009, p. 224) ou, sob a proteção da "jurisdição trabalhista metaindividual", como a ele Leite (2010) se referenciou.

Como se viu, a credibilidade da ciência estatística para retratar a realidade foi questão muito debatida tanto pelas bancas de defesas dos bancos como pelo Judiciário, que defendiam a ideia de que essa ciência e os dados por ela produzidos, amplamente utilizados pelo MPT na fundamentação de seus argumentos, não eram dignos de crédito porque se tratavam apenas de possibilidades, incapazes de serem, de fato, verificadas. Contra esse argumento, um dos magistrados favoráveis ao Ministério Público do Trabalho assim se referiu:

> Não poderia deixar de registrar a inquietante reflexão no sentido de que a estatística é boa ciência para física, para as ciências sociais, para a medicina, para as viagens espaciais, para o desenvolvimento da informática e outras maravilhas da tecnologia. Mas será ela boa o suficiente para a área jurídica? O que tornaria a área jurídica tão especial para estar excluída dos benefícios da estatística? Porque pode fundamentar decisões de vida ou morte, mas não poderia fundamentar decisões sobre discriminação no ambiente de trabalho, por exemplo? (Acórdão proferido na segunda instância – Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região, folha: 1140, apud VARELLA, 2009, p. 228).

Varella (2009, p. 224-5) ainda aponta que para os dois juízes não havia qualquer óbice legal à utilização de provas estatísticas, que mesmo que não se constituíssem em evidências definitivas serviam como indícios da discriminação. Para firmar sua posição, os magistrados se referiram a tendências recentes no âmbito do processo coletivo, especialmente nos casos de discriminação, situação para a qual encontrar uma "prova cabal e direta é muito difícil", como afirmado em um dos votos, uma vez que "não deixa rastros evidentes", como registrado em outro voto:

> Em direito, regra geral, são admitidos todos os tipos legais e moralmente legítimos de prova, ainda que não especificados na lei (artigo 332 do CPC). Não há, por conseguinte, óbice para a utilização da estatística – ciência multidisciplinar amplamente reconhecida, inclusive no direito, sobretudo no processo coletivo, que, em muitos aspectos se contrapõe à teoria geral do direito processual histórica e tradicionalmente enfocada sob uma ótica eminentemente individualista. Mais ainda no processo coletivo na (sic) qual se discute discriminação nas relações do trabalho, quando prova cabal e direta é muito difícil e na maioria das vezes impossível (Acórdão proferido na segunda

> instância – Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região, folha: 1132, apud VARELLA, 2009, p. 224).
>
> A prática discriminatória é sutil, não deixa rastros evidentes e tal como outras hipóteses admitidas pelo Direito, deve levar em consideração as presunções, os indícios. Não se lhe pode exigir provas cabais. (...) em se tratando de discriminação – consciente ou inconsciente – a qual pode ser apreciada na forma do dispositivo processual mencionado, nenhum óbice se verifica no ordenamento jurídico brasileiro à adoção de dados estatísticos no processo coletivo como elementos válidos de prova (Acórdão proferido na segunda instância – Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região, folha: 930, apud VARELLA, 2009, p. 224).

No que diz respeito especificamente aos dados estatísticos apresentados pelo Ministério Público do Trabalho, um dos dois magistrados – atuando enquanto juiz revisor, em contraposição ao discurso do juiz relator que afirmava que "as estatísticas revelam possibilidades e não efetividades" e que o resultado estatístico "permite avaliar condutas, mas não é capaz de conduzir, sempre, ao retrato da realidade" (VARELLA, 2009, p. 226) – assim se pronunciou:

> Inicialmente deve-se verificar se, no presente caso, tais desigualdades estão ou não evidenciadas nos autos. (...) é fato que os dados apresentados pelo Ministério Público do Trabalho são dados concretos. Foram extraídos das informações prestadas pelo próprio banco recorrido, por meio das quais foi fornecida a relação de todos os empregados nas suas agências no Distrito Federal, com identificação individual de cada um (...). Não se trata de amostragem da população de empregados do banco recorrido, mas da totalidade de seus empregados no Distrito Federal. Com isso, as estatísticas demonstradas pelo Parquet não refletem meras possibilidades, mas dados matemáticos, sobre os quais, data vênia, não cabe tergiversação (Acórdão proferido na segunda instância – Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região, folhas: 1130-1131, apud VARELLA, 2009, p. 226).
>
> É fato, portanto, que 25,2% dos empregados do banco recorrido no Distrito Federal são negros, ao passo que 74,8% são brancos; (...) que mulheres negras recebem quase a metade do que os homens brancos; que homens negros recebem 32% do que recebem homens brancos; que, nos cargos de chefia, os homens brancos que são chefes recebem salários 44% maiores que os homens negros que ocupam esta posição e 53% maiores que as mulheres negras que ocupam tal cargo de chefia; e, que do grupo dos que recebem os trinta maiores salários daquele universo, apenas três são mulheres e dois são pardos (Acórdão proferido na segunda instância – Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região, folha: 1131 apud VARELLA, 2009, p. 227).

Para esse magistrado, o 'resultado discriminatório' já estava comprovado nos autos, restando apenas encontrar, para que se pudesse fixar a responsabilização pela discriminação, o nexo de causalidade que uniria aquele resultado discriminatório, já identificado, à conduta da empresa em questão. Para estabelecer esse nexo causal, o magistrado se valeu do comportamento omissivo do banco em não estabelecer critérios claros para seus processos de contratação e gestão

de recompensas (promoção profissional e remuneração). Ao analisar os autos, o juiz concluiu que as qualificações exigidas para um determinado emprego, que poderiam afastar a possibilidade de discriminação, não ficavam claras nos processos de seleção e ascensão interna do banco, o que permitia que valores discriminatórios interferissem naqueles processos. Para o magistrado, a falta de tais critérios caracterizava a conduta omissiva do banco, que teve como efeito "o resultado discriminatório evidenciado nos autos" (VARELLA, 2009, p. 227-8). Localizado o nexo causal, o comportamento omissivo do banco, deveria a empresa ser responsabilizada pela discriminação.

No que concerne ao mérito, visto pelos advogados de defesa e demais magistrados como o princípio sobre o qual se baseavam as práticas de contratação e gestão de recompensas das empresas rés, princípio que estaria ameaçado com a introdução da ação afirmativa, aqueles dois juízes tinham visão bem diferentes, como registrou um deles:

> Examinando os fundamentos da sentença recorrida mostra-se, com a devida vênia, equivocado referir-se aos bancos oficiais e à magistratura como padrão de comparação para negar a possibilidade de imposição ou adoção de ações afirmativas às entidades privadas. Ora, o concurso público justo e democrático não é garantia de não discriminação. No caso da magistratura há espaço, por ocasião da prova oral, para o exercício da discriminação seja de gênero, de raça ou de orientação sexual, podendo um candidato ser rejeitado nesta fase. (...) É a tão defendida tese da meritocracia. Os aprovados chegaram lá por seus méritos, dizem... (...) Quem contrata o servidor público é o Estado, ente impessoal, desvinculado de um dos maiores apelos da sociedade eletrônica: a imagem. Os agentes do Estado possuem menos instrumentos para exercerem seu lado discriminatório pessoal, ao contrário das instituições privadas, que, induvidosamente, adotam práticas dissimuladas de rejeição dos candidatos a emprego que não se enquadram no perfil "moderno", "dinâmico", "caucasiano" de empresa (Acórdão proferido na segunda instância – Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região, folha: 1016-1018, apud VARELLA, 2009, p. 280).

Ao aceitar o argumento levantado pelo MPT de que a discriminação indireta é uma importante variável na explicação das desigualdades nas empresas rés, os magistrados cujos votos não prosperaram também reconheceram a ação afirmativa como um instrumento para a correção do problema, além de adotarem ponto de vista mais amplo acerca do Poder Judiciário, entendendo que este deveria, instado pelo Constituição Federal, assumir papel mais proativo em favor da democracia e do cumprimento do princípio da igualdade material, como se vê:

> Se é certo que o Judiciário só age quando provocado, não podendo se imiscuir nas funções do Legislativo ou do Judiciário (sic) [Executivo?], não menos certo se lhe impõe dar às normas constitucionais a interpretação que lhe transforme numa Constituição real, sem que isto implique em estabelecer a norma que lhe cabe interpretar, isto é, sem agir como legislador ou executor de políticas governamentais. A vontade da Constituição Brasileira expressa nos seus objetivos fundamentais não é dirigida apenas à tríade de poderes.

> É dirigida a toda a comunidade brasileira (...) Exposta a conceituação impõe-se antes de se prosseguir no debate, desfazer a grosseira confusão sobre tema que hoje é foco de debate nacional, poucas vezes visto no cenário brasileiro, que é a política de cotas, especialmente para os afro-descendentes (sic) nas universidades brasileiras. O sistema de cotas é apenas uma das variáveis das ações afirmativas. Definitivamente, a espécie não se confunde com o gênero, conforme definições que permeiam as discussões Brasil afora. As ações afirmativas são mecanismos temporários de igualação e inserção que não representam e nem se transformam em discriminações inversas pois existem apenas enquanto persistirem as situações de desigualdades injustas pré-existentes (Acórdão proferido na segunda instância – Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região, folhas: 1000-1001, apud VARELLA, 2009, p. 285).

4.6 Rumo à terceira instância?

"No segundo grau nós perdemos[36]. Tanto é que até desistimos de três", frisou o procurador-geral do trabalho em entrevista, "porque eu prefiro até que não tenha uma decisão desfavorável no terceiro grau", continuou o então procurador geral do trabalho[37]. Dentre as ações renunciadas, duas não obtiveram votos favoráveis na segunda instância. As duas mantidas obtiveram um voto favorável e quatro contrários nos Tribunais. Como frisou Otávio Brito Lopes, os votos favoráveis foram "muito bem fundamentados". Ao mantê-las o procurador geral do trabalho vislumbrava a possibilidade de os magistrados do Tribunal Superior do Trabalho serem influenciados pela fundamentação dos votos favoráveis dos colegas da segunda instância.

No entanto, a desistência das ações não foi bem vista por setores do Movimento Negro. Como vimos na introdução deste capítulo, o IARA e o FENADV, sendo ambas as organizações que desde o início haviam se posicionado contra a estratégia do projeto-piloto, uma vez que sustentavam a visão de que ações civis públicas do PPIOT de todas as Unidades da Federação deveriam tramitar, mesmo que acumulando decisões desfavoráveis nas instâncias inferiores, até o Supremo Tribunal Federal. Com sua estratégia alternativa visavam levar o Supremo Tribunal Federal a se posicionar no que diz respeito à ação afirmativa para negros no mercado de trabalho. Além disso, no que diz respeito à paralisação das ações, seus líderes ponderavam que a realidade só estava mudando a partir do ajuizamento delas e que o Programa de combate à discriminação no mercado do trabalho era uma iniciativa revolucionária e, por isso, não poderia parar (CD, 2007, p. 125). Assim, diante da possibilidade de desistências, o IARA e a FENADV recorreram a

[36] Das cinco ações, três receberam a decisão de segundo grau no início de 2007 (16 de fevereiro; 28 de fevereiro e 25 de abril) e duas, no ano de 2008 (29 de fevereiro e 14 de março). A primeira foi extinta sem apreciação do mérito e a de 29 de fevereiro de 2008 teve cinco votos contrários. As demais tiveram quatro votos contrários e um favorável.

[37] Em agosto de 2007, Otavio Brito Lopes, até então vice-procurador geral do trabalho, tornou-se o procurador-geral da instituição.

diversas instituições, como a OIT e o Conselho Nacional do Ministério Público, com o fim de denunciar a conduta do MPT. No documento endereçado à OIT, em 16 de novembro de 2006, as organizações assim se pronunciaram:

> Solicitamos esforços de V.Sas., no sentido de fazer chegar à direção desta instituição, a necessidade de intervenção da mesma no monitoramento, acompanhamento ou observação, ou ainda qualquer outra forma prevista em seus regulamentos, relativamente as ações que o Ministério Público desenvolve no combate à discriminação racial no Mercado de Trabalho (...), e a mencionada suspensão das ações, (sic) atinge os objetivos da OIT Brasil, bem como do próprio escritório da OIT em Genebra (IARA/FENADV, 2006).

Não sabemos dos desdobramentos dessas denúncias. É certo, no entanto, que, num primeiro momento, o MPT desistiu de três ações. E, mais tarde, com o avançar de novas negociações com o setor bancário junto à Câmara dos Deputados, que veremos no capítulo seguinte, desistiu também das duas remanescentes. As reuniões na Comissão de Direitos Humanos e Minorias (CDHM) da Câmara dos Deputados ocorreram por iniciativa do MPT que, já em 2006, mesmo havendo perdido as ações na primeira instância, continuou insistindo com os bancos quanto à necessidade e urgência da adoção de ações afirmativas. Em que pese o cenário positivo junto ao Judiciário, bancos e Febraban, constrangidos pelo MPT e zelando por sua imagem, uma vez que o caso se tornara público e recebia atenção da impressa, mantiveram diálogo com o órgão público. De modo que em abril de 2006, no próprio mês em que saiu a última decisão de primeira instância, foi agendada, para julho daquele ano, uma audiência pública na CDHM para a qual foram convidados o ministro do Tribunal Superior do Trabalho, o superintendente de Relações do Trabalho da Febraban, o então vice-procurador do MPT, o presidente do Iara, o diretor-executivo do Educafro, a diretora-executiva da Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro (Contraf) e o professor da Faculdade Delta da Bahia (AC, 2006a).

O objetivo da audiência era apresentar publicamente os dados sobre a discriminação nas organizações bancárias para constrangê-las, uma vez que se negaram a assinar o TAC, assumindo um compromisso público de retificar as práticas que causavam desigualdade. A ideia era colocar a Febraban em uma posição da qual não poderia recuar sem oferecer uma resposta satisfatória à sociedade. Em diálogo que se estabeleceu em 2010 entre esta pesquisadora, o então procurador geral do trabalho e um de seus assessores, ficaram evidenciados os objetivos do MPT com os encontros realizados na Câmara dos Deputados:

> Assessor: Tem a questão do Legislativo, não é Dr. Otavio?! Tudo isso foi colocado na Comissão, na Câmara dos Deputados, de Direitos Humanos, que organizou todo o acordo. De forma que fosse bem público, que saísse em todos os meios, que tivesse representação da Câmara, todo mundo...
>
> Procurador-geral: Exatamente, era divulgado, saía nos jornais. Exatamente, as entidades participavam das discussões...

Como veremos no próximo capítulo, a audiência pública à qual nos referimos acima deu origem a um grupo de trabalho que teve por missão encontrar possíveis soluções e acompanhar "etapa por etapa" as medidas a serem adotadas pela Febraban. Vale a pena mencionar, ainda, a ocorrência de dois eventos que concorreram para que o MPT, juntamente com o mencionado grupo de trabalho, continuasse com sucesso pressionando a Febraban: (*i*) o primeiro, foi a publicação em 21 de outubro de 2006 do relatório 66 da Comissão Interamericana de Direitos Humanos, em que esta corte se manifestava sobre o Caso Simone Diniz[38]. No relatório, a Comissão reconhecia que o Estado brasileiro tinha a obrigação de zelar para que naquele tipo de relação fossem "respeitados os direitos humanos das partes a fim de prevenir a ocorrência de uma violação, bem como, na eventualidade de haver a violação, buscar, diligentemente, investigar, processar e sancionar o autor da violação". Além disso, no mesmo documento, reconheceu a discriminação indireta, bem como as dificuldades que trazia à proteção do direito do cidadão negro de não ser discriminado. Dentre outros, "a Comissão Interamericana indicou que havia uma falta generalizada de treinamento das autoridades e profissionais do judiciário [brasileiro] na questão específica da discriminação racial" e ainda recomendou que o Brasil providenciasse reformas legislativas para evitar novas violações dos direitos humanos (ARANTES, 2007, p.143-145), e(*ii*) o segundo evento foi marcado, na verdade, por dois acontecimentos. Primeiro, o anúncio no início de 2007 de que o Santander estava planejando uma fusão com o Banco Real, e

[38] O caso pode ser assim resumido: Aparecida Gisele fez publicar no jornal Folha de São Paulo (de 02.03.1997) um anúncio onde demonstrava seu interesse em contratar uma doméstica que, entre outras características, deveria ser preferencialmente branca. Simone Diniz, uma candidata à vaga, ligou para saber notícias e foi informada de que, pelo fato de ser negra não estava habilitada a se candidatar (BANDEIRA; CLEMENTE, 2011). Não satisfeita, Simone Diniz buscou a delegacia para registrar o caso. O delegado de polícia elaborou o relatório sobre a notícia crime e o remeteu ao juiz de direito da jurisdição. Este deu ciência ao representante do Ministério Público, que, por sua vez, opinou pelo arquivamento do processo, argumentando que "(…) não se logrou apurar nos autos que Aparecida Gisele tenha praticado qualquer ato que pudesse constituir crime de racismo, previsto na Lei 7.716/89" (Arantes, 2007, p.129). Ainda não satisfeita, Simone Diniz buscou ajuda de organizações da sociedade civil e recorreu à corte internacional. A denúncia foi recebida pela Comissão Interamericana em 07 de outubro de 1997 e resultou em uma condenação do Brasil por violação dos direitos humanos.

no ano seguinte a notícia de que o Banco Itaú e o Unibanco também estavam negociando uma fusão.

Esses eventos foram usados pelo MPT para pressionar os bancos, anunciando primeiro que recorria à Comissão Interamericana de Direitos Humanos – o que, ao que parece, de fato estava disposto a fazer, caso os bancos continuassem se opondo a uma negociação coletiva. Certamente, a possibilidade de ter uma decisão de uma corte internacional condenando o Brasil, em função de práticas violadoras de direitos humanos levadas a efeito pelos bancos[39], não agradava a seus dirigentes, especialmente em um momento em que se fazia necessário zelar ainda mais pela imagem de suas organizações, dado o momento em que se encontravam de avaliação de seus ativos para as negociações que antecedem a finalização dos negócios de fusão e aquisição.

4.7 Comentários

O capítulo buscou resgatar os eventos que ocorreram na primeira fase da implementação do PPIOT. Dando especial atenção aos argumentos mobilizados e estratégias utilizadas pelo Ministério Público do Trabalho na relação com as organizações bancárias e com o Judiciário Trabalhista do Distrito Federal. No primeiro caso, seu objetivo foi levar os bancos a assinar o Termo de Compromisso de Ajustamento de Conduta e, no segundo, convencer os magistrados de primeira e segunda instância quanto à pertinência e justeza de seus principais argumentos, que foram os seguintes: que os bancos discriminavam pessoas negras e pessoas com mais de 40 anos de idade em seus processos de admissão, que discriminavam mulheres brancas e pessoas negras nos âmbitos da ascensão profissional e remuneração, que a discriminação não se dava por meio direto, mas indiretamente, que as disparidades estatísticas eram meios suficientes de prova dos efeitos da discriminação indireta e que os bancos deveriam ser responsabilizados pela discriminação indireta, caso não apresentassem provas de que seus processos de admissão, promoção e remuneração obedeciam a critérios transparentes e baseados no mérito individual e não em preferências pessoais dos agentes organizacionais.

Como vimos, porém, seus argumentos não foram acolhidos, nem pelas organizações bancárias nem pelo Judiciário, prevalecendo, para ambos, uma tendência de negar a existência do

[39] Ou mesmo antes desse ponto, que demoraria muito a chegar, a simples notícia de que o MPT teria recorrido a uma corte internacional, acusando o Brasil e os bancos por discriminação e violação de direitos, já não agradaria aos dirigentes das organizações bancárias.

racismo, ou pelo menos, da discriminação racial indireta e seus perversos efeitos. Mais uma vez sobressaiu a "invisibilidade da questão racial" (SANTOS, H., 2001). Nas peças iniciais das ações civis públicas, o MPT salientou que, nas relações de trabalho desenvolvidas no País, as desigualdades raciais e de gênero eram constantes e generalizadas, argumentando que o "racismo e o sexismo não eram fruto do acaso ou de ações isoladas", mas de ações com características estruturais; derivando, portanto "de ideologias presentes na coletividade e independentes das vontades individuais" (BRASIL, 2005a, folha 5). As respostas dos advogados das bancas de defesa das organizações bancárias e as decisões judiciais prevalecentes apontaram para a veracidade desse argumento, uma vez que elas mesmas demonstram estar fundamentadas em tais "ideologias presentes na coletividade" dos brasileiros.

A expectativa do MPT era que o Judiciário, mesmo apresentando certas resistências no início do processo, acabaria por se mostrar favorável ao seu pedido, instando a implantar ações afirmativas. Esperava-se, na verdade, que os magistrados dessem mais atenção às sérias acusações das quais os bancos eram alvo e, no que diz respeito ao tema de interesse desta tese, examinassem com mais cuidado as questões relativas às relações raciais no Brasil. Uma análise dos argumentos mobilizados pelos magistrados, cujas decisões prevaleceram, autoriza dizer que não foi isso o que ocorreu.

Pelo desenho original do PPIOT (ver Esquema 3.1, na página 117), uma derrota no Judiciário significaria a descontinuidade do processo de implantação da primeira etapa do Programa e, por conseguinte, um impedimento à concretização da segunda, que seria realizada pelas empresas. Ocorre, porém, que, em que pese o fato de o Judiciário não as haver obrigado a adotar ações afirmativas, as filiais paulistanas das organizações bancárias investigadas passaram, a partir do ano de 2006, a contratar estagiários/profissionais negros como veremos no próximo capítulo. O capítulo também evidenciará alguns dos argumentos e instrumentos mobilizados pelo MPT com vistas a alcançar esse objetivo.

V. Segundo estágio da implementação: a resposta das empresas

> **Não podemos pensar em organizações independentes do contexto e da época em que se inserem. Isso significa que as organizações devem ser compreendidas dentro de um espaço social e de uma época específicos, constituindo-se, assim, num formato sócio-histórico. O histórico e o social são intrinsecamente ligados, pois não existem relações sociais entre os indivíduos e os grupos nem entre estes e os objetos sociais que se dêem sem referência a um tempo e a um espaço. Toda significação só pode, então, ser compreendida numa prática e num pensamento da sociedade e da História** (MARIA ESTER DE FREITAS, 2000, p. 7).

> **Cremos que, no século XXI, as sociedades serão muito mais exigentes e objetivas em relação às organizações que acolherão em seu seio e serão muito menos complacentes com uma forma de administração que se limita a enriquecer os proprietários do capital e a tratar as sociedades e o planeta como se estes existissem apenas para o seu deleite. O que parece evidente é que a existência de um futuro não é mais uma certeza, mas uma opção a ser feita no presente** (MARIA ESTER DE FREITAS, 2007, p. 80).

O fato de na primeira instância os magistrados haverem unanimemente se posicionado em favor das organizações bancárias, resistindo não apenas a identificar a existência da discriminação indireta, mas também a reconhecer suas causas e efeitos, não impediu o MPT de continuar negociando com representantes dos bancos individualmente, em um primeiro momento, e, depois, coletivamente, por meio da Federação Brasileira de Bancos (Febraban). As discussões coletivas ocorreram em dois ciclos de reuniões de um grupo de trabalho constituído, especialmente para esse fim, em uma audiência pública na Comissão de Direitos Humanos e Minorias (CDHM) da Câmara dos Deputados Federais.[40] A audiência que deu origem ao grupo foi solicitada pelos deputados Luiz Alberto (PT-BA) e João Grandão (PT-MS) e ocorreu em 04 de julho de 2006, três meses após a publicação da última sentença de primeira instância. Dela participaram o ministro do Tribunal Superior do Trabalho, Carlos Alberto Reis de Paula, o vice-procurador do Ministério Público do Trabalho, Otávio Brito Lopes, o superintendente de Relações do Trabalho da Febraban, o presidente do IARA, Humberto Adami, o diretor executivo

[40] Em 27 de junho deste ano (2012), ocorreu nova audiência na CDHM, cuja chamada dizia o seguinte: "De 2006 a 2009, a Comissão de Direitos Humanos coordenou um processo de incentivo à diversidade racial no mercado de trabalho bancário brasileiro. Passados três anos desde a apresentação, pela Febraban, de plano de inclusão de negros/as nos bancos filiados, é importante conhecer agora os resultados alcançados, a partir do diálogo instaurado com o apoio desta Comissão" (Redação da Agência da Câmara, 2012). Isso sinaliza que, talvez, esteja se presenciando o nascimento do terceiro ciclo de debate na CDHM acerca do PPIOT.

do Educafro, frei David, a diretora executiva da Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro, Neide Aparecida Fonseca, e um professor da Faculdade Delta da Bahia (CD, 2007, p. 116). Interessante perceber que, tal como havia ocorrido no Judiciário, também no Legislativo a questão da discriminação racial se sobressaiu nos debates. Em 20 de abril daquele ano, ao anunciar a audiência, a Agência Câmara deu o seguinte título à matéria: "Comissão debaterá discriminação racial no trabalho", outra notícia, esta do dia 04 de julho, data em que ocorreu o evento, teve como título: "Audiência debate discriminação racial no trabalho". Isso se repetiu para todos os encontros do grupo de trabalho. Ao final da primeira audiência, a Agência Câmara divulgou um pequeno artigo, com fragmentos de comentários dos participantes sobre o que fora discutido durante a reunião. Os relatos evidenciaram a proeminência que a questão racial tomou no evento, conforme trecho da matéria reproduzido a seguir:

> 04/07/2006 18:04
>
> Entidades e Febraban debaterão ações afirmativas em bancos
>
> No encerramento da audiência pública da Comissão de Direitos Humanos e Minorias, o deputado Luiz Alberto (PT-BA) anunciou que as mesmas entidades presentes vão reunir-se com a Federação Brasileira de Bancos (Febraban), em 9 de agosto, para discutir propostas de ação afirmativa contra a discriminação na contratação de negros para trabalhar em bancos.
>
> O superintendente de Relações do Trabalho da Febraban, Magnus Ribas Apostólico, declarou que a Federação está aberta para dialogar e aprender a resolver o problema da inclusão do negro no mercado de trabalho. No entanto, ele reclamou das várias ações do Ministério Público do Trabalho para promover ações afirmativas em bancos. Para ele, a intenção é dar visibilidade à luta dos negros. "Os bancos são alvo circunstancial", avalia.
>
> Apostólico insistiu que o sistema de contratação interna e externa dos bancos é transparente. "Grandes organizações decidem sobre processos e não pessoas", comentou. O vice-procurador do Ministério Público do Trabalho, Otávio Brito, respondeu que o órgão vai entrar com recurso nas ações para aumentar a contratação de negros nessas instituições.
>
> Discriminação
> A diretora-executiva da Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro (Contraf), Neide Aparecida Fonseca, acusou os bancos de praticar a discriminação racial. A diretora citou caso em que ela mesma foi desaconselhada por seu gerente a prestar concurso interno para um cargo superior na Nossa Caixa. "Mas o negro é discriminado em todos os setores", garantiu.
>
> O professor da Faculdade Delta da Bahia Luiz Chateubriand Cavalcanti dos Santos concordou que a discriminação racial é uma realidade no mercado de trabalho nacional. "A porcentagem de negros entre os desempregados é maior em todo o Brasil", avaliou (Araújo Júnior, 2006, grifos nossos).

Podemos aqui questionar se, de fato, a discussão se deu apenas (ou preponderantemente) em torno da discriminação racial ou se o jornalista, por alguma razão pessoal, preferiu dar maior

destaque aos pronunciamentos que dela tratavam. Porém uma análise das atas de cada um dos encontros do primeiro ciclo de reuniões do grupo de trabalho trará esse mesmo sentimento, de que a questão racial sobressaiu-se às demais. O grupo de trabalho foi instituído com o objetivo de buscar solução para o problema da discriminação no setor bancário. É oportuno salientar que não existia no regimento interno da Câmara dos Deputados previsão para tal instrumento. "A criação do grupo foi uma inovação", como disse um dos entrevistados, "para atender uma demanda específica". Ou seja, a CDHM, acolhendo a solicitação do deputado Luiz Alberto, um reconhecido ativista da causa antirracista e então vice-presidente da Comissão, abriu espaço para a discussão de tema julgado importante para a sociedade. Mas, ao final do evento, o presidente da CDHM, deputado Luiz Eduardo Greenhalgh (PT-SP) estava impressionado com os depoimentos e estatísticas apresentadas na audiência, declarando que não restavam dúvidas sobre a discriminação racial no mercado de trabalho:

> Verifica-se que os negros têm muito mais dificuldade de serem admitidos e possuem uma considerável diferença de remuneração, mesmo exercendo funções compatíveis. Os dados apresentados são irrefutáveis. Impressionaram-me as falas do ministro do Tribunal Superior do Trabalho, Carlos Alberto Reis de Paula, e da diretora executiva da Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro – CONTRAF, Neide Aparecida Fonseca (CD, 2007, p. 42).

Diante das evidências de discriminação e da necessidade de a Federação de bancos adotar ações concretas para desfazer o quadro de desigualdade, ficou ajustado que a Comissão de Direitos Humanos e Minorias promoveria reuniões regulares com representantes das organizações que ali estavam presentes para que pudessem chegar a um acordo sobre o que deveria ser feito e como fazê-lo. Para o primeiro ciclo de reuniões, o grupo, sempre mediado pelo presidente do CDHM, encontrou-se em intervalos de, no máximo, dois meses, de setembro daquele ano até abril de 2007.

Além dos assessores da CDHM, participaram da primeira reunião mais 10 pessoas: o procurador-geral do Trabalho (MPT), o coordenador do Educafro, uma representante da CONTRAF-CUT, a coordenadora e outra representante da comissão de responsabilidade Social da Febraban, o diretor de relações institucionais da Febraban, uma representante do departamento de responsabilidade social do banco Itaú, um representante da área de recursos humanos e responsabilidade social do Itaú, o presidente e o vice-presidente da CDHM. Chama a atenção a presença de tantos representantes dos bancos e da Febraban em um momento em que os

magistrados das Varas do Trabalho já haviam se mostrado totalmente contrários aos pedidos do MPT e, por extensão, favoráveis às agências bancárias, isentando-as da obrigação de adotar medidas efetivas em favor dos grupos discriminados. Por que estariam ali?

Talvez porque as empresas estejam "se comportado mal" e saibam disso, como observou Maria Ester de Freitas (2007, p. 73) ao tratar da questão da violência nas organizações. A autora prossegue dizendo que a violência "é produzida por questões internas ao modelo organizacional" e que deverá ser resolvida no nível organizacional, "seja pela pressão social direta, seja pela pressão dos aparatos legais" (FREITAS, 2007, p. 74). Acreditamos que essa mesma lógica se aplique ao caso de comportamentos discriminatórios nas organizações. Elas podem negar, fingir que não veem, mas a discriminação está lá, elas sabem disso. Pressão externa (social e do aparato estatal) foi certamente o mecanismo que conduziu os bancos e a Febraban mais uma vez à mesa de negociação, inclusive porque viam ameaçada a sua reputação. No capítulo anterior vimos a disposição do MPT em dar continuidade ao litígio, trazendo o debate para o espaço público, fazendo da mídia uma aliada e se juntando aos movimentos sociais com o fim de garantir a presença da Federação de bancos na mesa de discussão. Além disso, a partir da publicação do relatório 66 da Comissão Interamericana de Direitos Humanos, em outubro de 2006, o MPT ameaçou constantemente recorrer aos tribunais internacionais buscando a condenação do Estado brasileiro, uma vez que este admitia a continuidade de violações de direitos humanos pelos bancos.

Essa primeira reunião foi marcada pelos pronunciamentos dos representantes dos bancos, que trouxeram informações a respeito dos investimentos sociais de suas organizações. Dos relatos, fica evidente que a questão da igualdade de oportunidade no trabalho estava longe de ser objeto de preocupação dos bancos ali representados. Tinham algumas ações nesse sentido, mas muito pontuais e de abrangência limitada. Foi notório perceber que a noção que nutriam acerca da responsabilidade social passava longe daquela sugerida por John L. Campbell (2007) de que para serem consideradas socialmente responsáveis as empresas deveriam observar dois princípios: primeiro, não adotar, de modo consciente, conduta que trouxesse prejuízos para qualquer de suas partes interessadas (aqui incluídas a sociedade e comunidade em que estão inseridas), e, depois, ao perceberem ou serem avisadas de que estariam causando, mesmo que involuntariamente, prejuízos a qualquer *shareholders*, deveriam imediatamente retificar sua linha de ação. Não, definitivamente não era assim que as organizações ali presentes trabalhavam com o

conceito de responsabilidade social. Campbell (2007, p. 951) sugere a existência de um contínuo de responsabilidade social, que teria em seu extremo esquerdo os comportamentos que refletiriam a performance mínima necessária para que uma empresa seja classificada como socialmente responsável, e, em seu extremo direito, as atividades e atitudes que visassem a promover o bem-estar social para um limite além daquele ditado por qualquer interesse econômico ou técnico da empresa, ou estabelecido em lei. Ou seja, um contínuo que incluísse o que é essencial e o que é acessório em termos de responsabilidade social. Para o autor, praticamente toda a literatura sobre o tema negligencia o que é essencial, tomando as atividades acessórias como critério convencional para julgar se uma empresa adota ou não um comportamento socialmente responsável.

O autor chama a atenção para o fato de que empresas que são classificadas como socialmente responsáveis pelo critério convencional, ou seja, as que apenas desempenham certos tipos de ações sociais, podem negligenciar o extremo esquerdo do contínuo, isto é, podem não apresentar comportamentos mínimos que caracterizam a atitude socialmente responsável. Ele diz, por exemplo, que "a empresa poderá realizar muitas ações sociais e contribuir generosamente com programas de caridade, mas sistematicamente desrespeitar o meio ambiente, roubar do fundo de pensão de seus empregados, ou discriminar as mulheres nos espaços de trabalho" (Campbell, 2007, p. 951-952). Para Campbell, as empresas que procedem deste modo não deveriam ser consideradas empresas socialmente responsáveis. Mas, de fato, foi apenas sobre as ações sociais que os representantes dos bancos falaram abertamente na reunião, como que sugerindo que suas empresas já estavam fazendo a parte que lhes cabia para contribuir com a resolução de problemas sociais.

Os demais participantes assumiram o papel de cobrar dos bancos maiores, ou mais bem direcionados, investimentos em responsabilidade social, exigindo desses últimos a adoção de ações mais eficazes para a promoção da igualdade no trabalho. Assim, ficou deliberado que a Febraban faria: (*i*) um "mapeamento da diversidade no setor bancário (incluindo-se gênero), tanto do ponto de vista dos usuários quanto dos funcionários e estagiários", (*ii*) a imediata incorporação de mulheres negras e homens negros nos quadros funcionais dos bancos, mesmo que, para isso, fosse necessária a oferta de treinamento para essa parcela de trabalhadores, e (*iii*) um Pacto da Diversidade.

O mapeamento da diversidade teria como produto um Mapa da Diversidade, e este serviria de base para o estabelecimento do Pacto da Diversidade (CD, 2007, p. 115), instrumento por meio do qual a Febraban firmaria um compromisso diante da sociedade de adotar medidas para a superação de desigualdades nos bancos. O Pacto seria estabelecido em audiência pública.

A partir de então, o grupo de trabalho se reuniu em mais cinco ocasiões. Dentre as organizações que se fizeram presentes na primeira reunião, cinco se constituíram no núcleo duro do grupo, uma vez que participaram de todas as seis reuniões, ou de cinco delas, como foi o caso das duas últimas: o MPT, a Febraban, a Educafro, o IARA/FENADV e o Contraf-CUT. Foram ainda representadas nas reuniões, dentre outras, o Ipea, a SEPPIR, a Afrobras, a Afropress, o ABN Amro Real e o Centro de Estudo das Relações de Trabalho e Desigualdades (CEERT). Desde a primeira reunião, o Ipea e o IBGE foram apontados como organizações que deveriam participar como assessores técnicos na elaboração do mapeamento e, ao que parece, foi o que ocorreu, pois no Livro da Diversidade (FEBRABAN, 2010), o Ipea, IBGE e OIT são mencionados como colaboradores técnicos do projeto, e que a Febraban foi mais diretamente assessorada pelo CEERT e pelo Soluções em Inclusão Social (i.social).

Até onde é possível captar pelas atas, as três primeiras reuniões transcorreram sem grandes contratempos e tiveram como pontos de pauta temas como a concepção do Mapa da Diversidade e deliberações sobre a população a ser recenseada, os dados a serem coletados, o instrumento de coleta dos dados, e indicações da organização que assessoraria a Febraban na realização do trabalho. O mesmo não pode ser dito para a quarta reunião, realizada no dia 13 de dezembro de 2006, em que ocorreram alguns transtornos, haja vista que a Febraban enviou, nos dias que antecederam o encontro, uma mensagem eletrônica à CDHM informando que não tivera tempo suficiente para cumprir o que havia sido estabelecido na reunião anterior, ocorrida no dia 24 de outubro. Sugeria, assim, que a próxima reunião do grupo de trabalho ocorresse em fevereiro de 2007. A resposta do presidente da Comissão foi que a Febraban comparecesse ao encontro "para explicar para os demais os motivos da impossibilidade do cumprimento da agenda" (CD, 2007, p. 130). E foi isso que ocorreu. Na reunião, o representante da Febraban argumentou que:

> O programa da diversidade nos bancos teria entrado em uma fase que independeria de questões externas, exemplificando com os avanços na questão dos deficientes. Segundo ele, os bancos já teriam incorporado a ideia de fomentarem a diversidade dentro de suas instituições, demonstrando uma postura pró-ativa de responsabilidade social. Nesse sentido, teriam sido criadas comissões

> específicas dentro dos bancos para tratar da diversidade. A tentativa de adiar a reunião, portanto, não representaria um recuo da Febraban, mas teria ocorrido para evitar uma reunião inócua, visto que a entidade ainda estaria estudando possíveis contratações de consultorias externas para realização do mapeamento, não tendo, ainda, o questionário pronto para apresentar na reunião de hoje. Mário Sérgio explicou que, desde outubro, a Febraban já teria entrado em contato com 6 consultorias, tendo realizado reuniões com algumas delas" (CD, 2007, p. 130-1).

Dando a entender que a perspectiva do seu não comparecimento à reunião havia gerado desconforto para os demais membros do grupo e, consequentemente, desentendimentos entre eles, o representante da Febraban acrescentou que havia "ficado surpreso com o tom de determinadas mensagens eletrônicas recebidas". Nessas mensagens, a Febraban era acusada de "estar recuando no processo de inserção dos negros no mercado de trabalho bancário" (CD, 2007, p. 131). Quanto a isso, Otavio Brito Lopes, representante do MPT, ponderou que "a Febraban, ao se manifestar sem demais explicações que estaria ausente da reunião já agendada há mais de um mês e meio, pareceu estar retrocedendo em sua posição de implementação de uma política pela diversidade" (CD, 2007, p. 131-2). Além disso, o então procurador geral do Trabalho, declarou que também havia entendido "a referida ausência como sinal de recuo devido às experiências anteriores de negociação com a Febraban e com os bancos quanto a essa matéria, que apresentaram mais recuos que avanços" (CD, 2007, p. 132).

As demais reuniões do primeiro ciclo transcorreram sem grandes transtornos, tendo o CEERT sido escolhido para realizar o censo e elaborar o Mapa da Diversidade. Vale mencionar que foi o grupo de trabalho que sugeriu a inclusão do CEERT – ONG que atua com a questão da desigualdade nas relações de emprego, dando especial atenção à desigualdade racial – no rol das organizações a serem consultadas pela Febraban para realizar o censo. A escolha do CEERT foi recebida de modo muito positivo pelo grupo, pois, para eles, sinalizava maior disposição da Febraban de enfrentar os problemas. É oportuno ainda salientar, inclusive pela atenção que a Febraban dará ao tema em sua agenda de valorização da diversidade, que nas reuniões ficou decidido que o mapeamento incluiria, além das informações sobre mulheres (negras e brancas) e homens negros, aquelas sobre as pessoas com deficiência.

O último encontro do primeiro ciclo foi realizado em abril de 2007. Ocasião em que a Febraban apresentou, juntamente com o CEERT, um cronograma das atividades, em que o trabalho de realização do Mapa da Diversidade era divido em seis etapas. Segundo o cronograma, tudo estaria concluído em março de 2008, mês previsto para a divulgação do documento final, no

qual constariam a análise dos dados do censo e um plano de ação. Com a proposta de que o grupo monitorasse o andamento dos trabalhos, conforme as etapas constantes do cronograma, uma próxima reunião ficou pré-agenda para o mês de junho seguinte (2007), um mês após aquele previsto no cronograma para a entrega da primeira etapa do plano. Tal reunião, no entanto, não ocorreu, tendo as atividades do grupo de trabalho permanecido paralisadas por dois anos, até o dia 27 de maio do ano de 2009, ocasião em que uma nova audiência – convocada pelos deputados Luiz Couto (PT-PB), presidente da comissão, Janete Rocha Pietá (PT-SP) e Luiz Alberto (PT-BA) – foi realizada, inaugurando o segundo ciclo de reuniões em favor da diversidade no setor bancário, mediadas pela CDHM.

Segundo anunciado pela Agência Câmara, o encontro tinha por finalidade discutir a retomada das atividades do grupo sobre a diversidade no mercado de trabalho bancário. Em entrevista que antecedeu a reunião, o presidente da Comissão resgatou a trajetória e as realizações do grupo de trabalho, declarando que suas reuniões haviam sido suspensas em agosto de 2007. Declarou também que a Febraban estava atrasada na implementação do cronograma mas que, naquele momento, havia tido notícias de que a última etapa do estudo estaria sendo concluída, sendo esta a razão pela qual convocara a audiência. Demarcou que os encontros do grupo deveriam ser retomados para a continuidade dos trabalhos e definição de ações concretas (AC, 2009a).

Os resultados do censo, bem como possíveis linhas de ação – que já haviam sido entregues pelo CEERT à Febraban desde dezembro do ano anterior – foram apresentados na segunda e última reunião desse segundo ciclo, encontro que ocorreu em 02 de julho de 2009. Os dados do levantamento confirmaram que: (*i*) as mulheres representavam 48,6% da força de trabalho nas agências bancárias no País, mas ganhavam apenas 78% dos salários pagos aos homens brancos, além de encontrarem mais obstáculos para a ascensão profissional, (*ii*) apenas 19% dos trabalhadores do sistema financeiro eram negros (pretos ou pardos), sendo que, dentre estes, uma parte significativa (66,5%) havia sido contratada nos três anos anteriores, ou seja no exato período em que estavam ocorrendo as negociações para o Pacto da Diversidade. Além disso, o grupo de negros recebia em média 84,1% do salário dos brancos, (*iii)* a discriminação era ainda maior em relação às mulheres negras, uma vez que elas somavam um total de apenas 8,18% da população empregada no setor bancário, e (*iv*) as pessoas com deficiência representavam apenas 3% da mão-de-obra nas agências bancárias, enquanto a legislação prevê

uma reserva de, no mínimo, 5% das vagas para os oriundos desse grupo (BRASIL, 2010a, CONTRAF-CUT, 2009, FEBRABAN, 2010).

Os resultados também mostraram que, apesar de ser equivalente a proporção de homens brancos e mulheres brancas com pós-graduação (cerca de 50% em cada um dos grupos), apenas 19% das pessoas em posições de nível hierárquico mais alto eram mulheres (na maioria das vezes brancas). Da mesma forma, embora os negros estivessem apenas um pouco atrás de brancos no que diz respeito à formação profissional, representavam apenas 4,8% dos executivos em posições mais altas (FEBRABAN, 2009, 2010a). Na audiência, a Febraban não quis definir metas e prazos, mas se comprometeu a dar continuidade às ações (BRASIL, 2010a). Seu representante também não fez menção ao relatório, do qual constavam recomendações para o plano de ação, que o CEERT havia entregue à instituição em dezembro do ano anterior e até fevereiro de 2009 ainda não havia sido validado por 17 dos 18 bancos que a Febraban estava representando nas negociações (AFROPESS, 2009).

Em entrevista realizada em março de 2010 para esta tese, o mentor do Programa e um de seus assessores, declararam que dentre as recomendações do CEERT para o plano de ação, constavam as seguintes:

> *(i)* aumentar o número de negros, principalmente de mulheres negras nos bancos, na base dos trabalhadores,
> *(ii)* ampliar os mecanismos de ascensão funcional de mulheres, que era outro gargalo,
> *(iii)* incentivar que a cadeia produtiva de todos os fornecedores pudesse participar desse processo, fazendo projetos semelhantes,
> *(iv)* criar uma área de sensibilização interna, com principal foco na sensibilização das cúpulas,
> *(v)* criar mecanismos, como indicadores de resultados, para facilitar o monitoramento da efetividade das ações empreendidas naquele sentido, não apenas pelos bancos, mas também pelas empresas de sua cadeia de suprimentos.

No restante deste capítulo, examinaremos eventos que, ao que tudo indica, decorreram, ou foram acelerados, a partir do momento em que a Febraban e as organizações bancárias rés nas ações civis públicas do MPT passaram a ser pressionadas pelo grupo de trabalho da CDHM, do qual tratamos anteriormente. Veremos a seguir, os resultados produzidos pelo trabalho do grupo, tanto no âmbito da Febraban como nas sedes e agências paulistanas de alguns dentre os maiores bancos com negócio no País, estivessem eles envolvidos ou não na lide judiciária. Assim, na próxima seção, examinaremos os eventos que ocorreram na Febraban. Em seguida,

apresentaremos dados relativos ao envolvimento dos bancos com a Faculdade Zumbi dos Palmares, uma vez que a ela recorreram como meio de recrutar e selecionar alunos negros para trabalhar em suas agências. A terceira seção foi elaborada com base no registro de um estudo etnográfico realizado, entre junho de 2007 a dezembro de 2008, no Comitê de Negros das filiais paulistanas de um dos bancos réus. Por fim, na quarta seção, será apresentado um esboço do programa de diversidade racial de cada um dos três bancos que de modo mais continuado e amplo mantiveram ou mantêm programas dessa natureza, isso será feito, a partir da percepção dos estagiários ou profissionais negros que neles ingressaram após o ano de 2006.

5.1 Ações da Febraban

Desde o ano de 2003, os relatórios sociais (balanços sociais) da Febraban passaram a dedicar atenção ao tema valorização da diversidade. É oportuno observar que os bancos passaram a adotar ações em favor da diversidade no ano de 2002 (ano base do relatório publicado em 2003), ou seja, um ano depois da publicação, pela Confederação Nacional dos Bancários e o DIEESE, de "O rosto dos bancários", relatório que demonstrava as desigualdades gênero e raça no trabalho bancário. A partir de então, até 2010 (ano-base 2009), os relatórios reservavam uma seção especial na qual divulgavam informações sobre o tema diversidade. Nessa seção eram publicados gráficos que demonstravam a composição dos trabalhadores por raça, sexo e nível escolar e também informações das ações de cunho social apoiadas pelos diferentes bancos associados, além das iniciativas deles em favor da promoção da igualdade para grupos minoritários, como as pessoas com deficiência, ou grupos minorizados, como aquele formado por mulheres (brancas e negras) e homens negros.

No Relatório Anual de 2008, a Febraban divulgou os resultados do mapeamento do setor bancário em duas seções do documento: "Valorização da Diversidade" e "Colaboradores". Nelas, revelou que o censo havia consolidado dados de dezessete bancos, em que trabalhavam 408.928 bancários, dentre os quais 204.133 haviam respondido ao questionário eletrônico. O questionário continha questões de gênero, raça/cor, escolaridade, tempo de bancos, entre outras.

O relatório destacou que o ano de 2008 viu nascer o Programa Febraban de Valorização da Diversidade e que o recenseamento do setor bancário ocorreu no âmbito desse programa. Não mencionava que os cinco maiores bancos do País figuravam como réus de uma ação do Ministério Público do Trabalho. Diferentemente, em diversos momentos no relatório (de 2008,

mas também no de 2009), dava a entender que o Programa e, por conseguinte o censo, tratavam-se de ações voluntárias da própria Febraban, conforme demonstram os trechos a seguir:

> Lançado em 2008, o Programa Febraban de Valorização da Diversidade no Setor Bancário tem o objetivo de promover a equidade e igualdade de oportunidades no mercado de trabalho bancário para todas as pessoas, independentemente de etnia, cultura, gênero, idade, religião, orientação sexual, existência de deficiência e nacionalidade. Com várias etapas, o foco inicial do programa envolve aspectos relacionados a etnia, gênero e pessoas com deficiência. A iniciativa, pioneira, pode influenciar a adoção de ações similares nos demais setores da sociedade. Em um processo de construção coletiva, o programa foi apresentado em audiências públicas na Comissão de Direitos Humanos da Câmara dos Deputados e conta, também, com o apoio técnico do Ministério Público do Trabalho (MPT), da Organização Internacional do Trabalho (OIT), do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e da Confederação Nacional dos Trabalhadores do Sistema Financeiro (Contraf). O trabalho tem a assessoria técnica do Centro de Estudos das Relações de Trabalho e Desigualdades (CEERT) (FEBRABAN, 2009, p. 24, [referente ao ano base 2008]).

> Em uma iniciativa pioneira, o Programa Febraban de Valorização da Diversidade, lançado em 2008, promoveu a realização de Pesquisa em Recursos Humanos, Melhores Práticas e Censo da Diversidade (FEBRABAN, 2009, p. 31, [referente ao ano base 2008]).

> A crença de que os bancos são fomentadores do desenvolvimento social do País levou a FEBRABAN a lançar, em 2008, o Programa de Valorização da Diversidade, para promover a igualdade de oportunidades de trabalho para todas as pessoas, independentemente de raça ou cor, gênero ou orientação sexual, idade e eventual deficiência (Febraban, 2010b, [referente ao ano base 2009]).

No mesmo documento destacou que algumas ações do Programa Febraban de Valorização da Diversidade, "consideradas prioritárias" (como salienta o relatório), já estavam sendo executadas, dentre as quais se encontravam: (*i*) o Programa Febraban de Capacitação Profissional e Inclusão de Pessoas com Deficiência no Setor Bancário, (*ii*) a Pesquisa em Recursos Humanos, identificação e divulgação das Melhores Práticas existentes nos bancos e (*iii*) o Censo da Diversidade com os funcionários (FEBRABAN, 2009, p. 24).

As primeiras práticas, destinadas exclusivamente às pessoas com deficiência, buscam suprir a baixa escolaridade e qualificação dessa parcela da população. Segundo a Febraban, esse objetivo será atingido por meio da disponibilização de dois cursos específicos: o "Curso de aprimoramento educacional", com duração de três meses, e destinado a contratados que tenham concluído o ensino médio, ,e o "Supletivo ensino médio", direcionado a contratados que ainda não tenham concluído o ensino médio, com duração de doze meses. A última etapa da iniciativa é a de qualificação técnica, em que são abordados, dentre outros, temas relacionados ao mercado

financeiro e produtos e serviços bancários. Em 2008, teve início a turma-piloto do programa, com 497[41] profissionais com deficiência auditiva, visual e/ou física (FEBRABAN, 2009, p. 25).

O relatório foi sucinto ao apresentar os resultados da Pesquisa em Recursos Humanos, identificação e divulgação das Melhores Práticas, não relatando que práticas foram consideradas as melhores, uma vez que essas seriam divulgadas no final de 2010, em uma publicação especial do Programa Febraban de Valorização da Diversidade. Assim, o relatório de 2008 apenas revela que a pesquisa contou com a participação de 18 bancos[42] e que verificou que (*i*) todas as instituições participantes possuíam algum tipo de instância para acolher denúncias de práticas discriminatórias, (*ii*) 50% delas incluíam o tema diversidade nos programas de integração, (*iii*) 63% haviam desenvolvido indicadores e monitoravam o avanço dos programas e (*iv*) 50% utilizavam as categorias do IBGE para o quesito raça/cor. Em um processo que contou com a participação de onze instituições[43], foram identificados 58 casos de melhores práticas. Verificou-se que, de modo geral, havia sintonia entre políticas e práticas de responsabilidade social e diversidade, além de uma crescente normatização e criação de instâncias responsáveis pelo tema. Foi possível perceber ainda que os bancos desenvolvem ações afirmativas relativas à equidade de gênero, população negra, pessoas com deficiência, jovens de baixa renda, terceira idade e orientação sexual com resultados satisfatórios, o que recomendava a sua expansão (FEBRABAN, 2009, p. 40).

Sobre o Censo da Diversidade, o relatório informa que uma análise de seus resultados levou a entidade a constituir cinco grupos de trabalho, que seriam responsáveis por: (*i*) desenvolver estratégias de sensibilização e engajamento permanentes com os executivos de média e alta gerência para o tema da valorização da diversidade, (*ii*) desenvolver indicadores gerais que permitissem gerir e acompanhar iniciativas que visassem a ocupação de cargos gerenciais e de chefias relativos às pessoas com deficiência, etnia e gênero, propiciando a evolução contínua dos percentuais, (*iii*) ampliar metodologias de monitoramento existentes (ênfase em gestão) das questões de gênero, raça/etnia, deficiência e idade nos processos de seleção e treinamento, (*iv*) buscar a realização de convênios técnicos com programas oficiais, tendo como exemplo o ProUni, para acelerar a inclusão no mercado de trabalho bancário de

[41] Os 497 foram selecionados em processo que contou com três mil inscrições.
[42] Não sabemos se são 18 instituições/organizações bancárias, ou 18 agências bancárias.
[43] Não sabemos o que isso representa. Uma possibilidade de interpretação é que 18 agências bancárias, pertencentes a 11diferentes instituições bancárias/financeiras participaram da pesquisa. Dentre as iniciativas apresentadas por elas, 58 foram escolhidas como melhores práticas.

jovens oriundos de grupos sociais vulneráveis e (*v*) intensificar a inclusão de fornecedores, clientes, empresas parceiras e entidades beneficiárias de programas sociais dos bancos nos programas de diversidade (FEBRABAN, 2009, p. 24-25).

Acrescenta que o Censo da Diversidade permitiu chegar a algumas conclusões, dentre as quais, que:

> • A ação afirmativa de capacitação e inclusão de pessoas com deficiência apresenta resultados positivos e ratifica a gestão permanente do seu cotidiano,
> • As práticas de recursos humanos e as ações afirmativas existentes avalizam o ambiente propício ao desenvolvimento do programa de valorização (...),
> • É ponto de atenção a baixa ascensão da mulher e do negro (a). A mobilidade educacional é um diferencial do setor e pode ser um fator de correção,
> • Embora crescente nos últimos anos, a presença dos negros e pessoas com deficiência requer ações afirmativas para sua aceleração (...),
> • A mulher negra é o segmento de menor presença, devendo ser priorizado nas ações afirmativas (FEBRABAN, 2009, p. 40).

O Relatório Anual de 2009 assume discurso semelhante ao do ano anterior. Porém, se o documento de 2008 se cala – ao apresentar o Programa Febraban de Valorização da Diversidade e suas três linhas de ação julgadas prioritárias – quanto às razões que levaram a Febraban a estabelecer as três ações prioritárias (que foram: o "Programa Febraban de Capacitação Profissional e Inclusão de Pessoas com Deficiência no Setor Bancário", a "Pesquisa em Recursos Humanos, identificação e divulgação das Melhores Práticas existentes nos bancos", e o "Censo da Diversidade com os funcionários"), o documento de 2009, explica que a criação do primeiro se deveu aos resultados do último, como se lê no trecho transcrito a seguir:

> Entre os principais desafios identificados no censo está a inclusão de pessoas com deficiência, o que levou à implementação, em 2008, do Programa FEBRABAN de Capacitação Profissional e Inclusão de Pessoas com Deficiência no Setor Bancário. A iniciativa, única no País promovida por uma entidade representativa setorial, é uma ação afirmativa da FEBRABAN que tem como objetivo garantir a oferta de profissionais qualificados para o setor bancário (FEBRABAN, 2010b, p. 59, grifamos).

O relatório prossegue destacando temas, no âmbito do Programa Febraban de Valorização da Diversidade, para os quais a instituição via a necessidade de desenvolver algum tipo de ação ou dedicar mais atenção. Assim, além do acima mencionado programa para pessoas com deficiência, o relatório discorreu sobre o "Programa a vez dos Jovens", que se destinava a ampliação de oportunidade para jovens de 14 a 24 anos. Depois tratou da questão das mulheres, em subseção intitulada "Mulheres no Topo", em que a Febraban se posiciona justificando as

diferenças do salário médio das mulheres quando comparado com o dos homens brancos e a baixa representatividade das mulheres em posições de níveis hierárquicos mais elevados. Frisa, ao final, que "reconhece que é preciso ampliar a consciência sobre os desafios e os anseios da mulher no mercado de trabalho e buscar ações afirmativas que permitam sua ascensão aos altos cargos executivos em números maiores do que os existentes hoje" (FEBRABAN, 2010a, p. 61). Em seguida, em seção intitulada "Igualdade Racial", o relatório argumenta que, ainda que alguns bancos já estivessem promovendo individualmente práticas para a inclusão e a capacitação de negros, em 2010[44] a Febraban havia celebrado com a Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial "um convênio de cooperação para implementar ações afirmativas que promovam maior participação dessas pessoas nos quadros de funcionários dos bancos". Acrescenta que a proposta pretendia também buscar parcerias com outros programas e iniciativas de valorização da diversidade, com recortes como gênero e idade (FEBRABAN, 2010a, p. 61).

É oportuno salientar que o relatório de ano-base 2009, publicado em 2010, foi o último a apresentar, e de modo bem tímido, o percentual de negros entre os trabalhadores bancários. A seção sobre o perfil dos colaboradores que, desde 2003 até então, era retratada com riqueza de informações, diversos gráficos e explicações, que poderiam cobrir mais de dez páginas, ganhou no relatório publicado em 2010 um cantinho na página 60. O relatório do ano-base 2010, publicado em 2011, se calou quanto à composição de trabalhadores por raça, apresentando, na seção dedicada aos indicadores de sustentabilidade e sem muitos detalhes, dados sobre a composição dos trabalhadores por gênero e idade. O relatório seguinte, ano-base 2011, publicado em 2012, novamente divulga informações sobre a composição dos trabalhadores por idade e sexo. No que diz respeito à raça, apresenta um gráfico intitulado "composição por grupos minoritários" (= negros + pessoas com deficiência). Esse gráfico retrata o percentual de mulheres negras, homens negros e pessoas com deficiência no grupo minoritários, que era formado pelo somatório deles mesmos. Deixaram de informar, no entanto, o percentual que o grupo minoritários representava em relação ao total dos trabalhadores bancários. Desse modo, a única coisa que o gráfico informa é que mulheres e homens afrodescendentes respondiam por 87% do grupo minoritários e as pessoas com deficiência, por 13% dele. Mas não sabemos o que isso

[44] Os relatórios anuais da Febraban costumam ser lançados no segundo semestre do ano seguinte ao ano base retratado no documento. Certamente isto explica a inclusão dessa ação de 2010 no relatório de ano base 2009.

representou no total da força de trabalho do setor naquele ano. Eis os gráficos do último relatório na Figura 5.1:

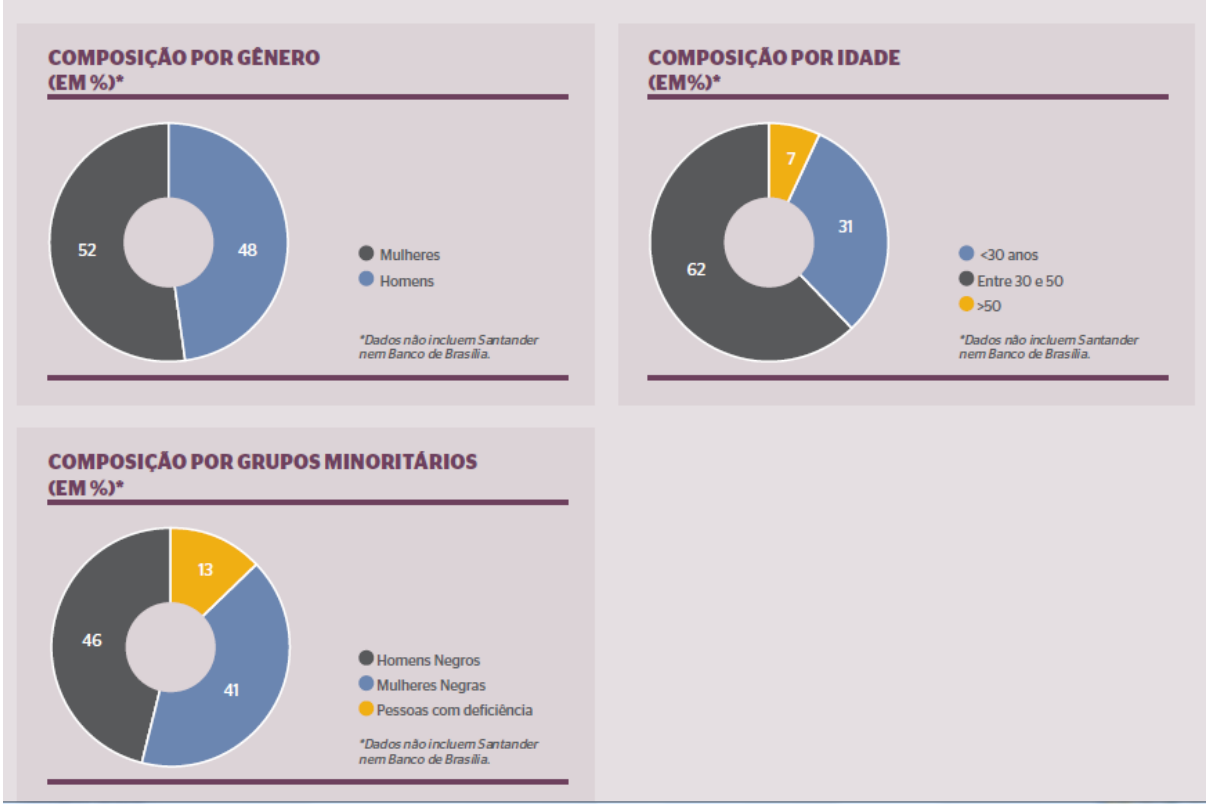


Figura 5.1 – Composição dos empregados por categoria, de acordo com gênero, faixa etária, minorias e outros indicadores de diversidade[45].
Fonte: Febraban, 2012, p. 91.

Livro Bancos diversos para um Brasil diverso: o pioneirismo do setor bancário brasileiro na valorização da diversidade no ambiente de trabalho

Durante o ano de 2012, a Febraban disponibilizou em seu sítio o livro "Bancos diversos para um Brasil diverso: o pioneirismo do setor bancário brasileiro na valorização da diversidade no ambiente de trabalho" , uma publicação datada de dezembro de 2010. Segundo informa, o livro tem o objetivo de apresentar os resultados detalhados do Programa Febraban de Valorização da Diversidade, casos de sucesso e ações em andamento com o fim "de sensibilizar, inspirar, influir, gerar novas visões e estimular outros setores da sociedade para a valorização da

[45] O relatório chama a atenção para diferença pequena entre a quantidade de homens e mulheres, o que, segundo informa "revela uma equidade entre os sexos". Ao mencionar o grupo de minorias, salienta que "homens e mulheres negra (...) juntos, representam 87% do grupo".

diversidade" (p. 69). Nas primeiras três seções é apresentado resumidamente a leitura da Febraban acerca do processo que deu origem ao seu programa de valorização da diversidade, parte que é encerrada com a apresentação dos resultados do censo, que vimos no final da primeira seção deste capítulo. A quarta seção oferece informações sobre as ações que os bancos individualmente têm adotado em favor da valorização da diversidade nos âmbitos da admissão e promoção de pessoal. A quinta seção exibe os resultados do Programa Febraban de Valorização da Diversidade que, até aquela data, apenas possuía como ação concreta o Programa de Capacitação e Inclusão de Pessoas com Deficiência no Setor Bancário. Os resultados das ações desenvolvidas pelos bancos também são mostrados. Na sexta seção, trata do plano de ação, instrumento que havia sido requisitado pelo grupo de trabalho da CDHM da Câmara dos Deputados. Nas três últimas seções, faz recomendações e fornece informações diversas.

Antes de apresentar os resultados do censo, o livro se mostra bastante positivo acerca de todo o processo que deu origem ao programa. Assim, registra que "a maior parte dos parceiros concorda que o grande resultado do Programa foi a consolidação de uma nova visão no segmento financeiro", uma vez que agora 'as pessoas reconhecem a diversidade e têm ampliado o conhecimento a esse respeito', como enfatizou a primeira coordenadora da Subcomissão de Diversidade da Febraban (p. 22). Para a Febraban, a maior contribuição do Programa "não será nem numérica e nem no próprio setor bancário, mas será de legado" (p. 23), pois, segundo registrou, o setor bancário, que emprega apenas 460 mil pessoas, deixará para a indústria, que emprega mais de 30 milhões de pessoas, uma importante contribuição:

> Nossa maior contribuição foi desenvolver uma metodologia que poderá ser adotada por setores que empregam mais gente. Aprendemos a levantar dados, sistematizá-los e planejar ações. Desenvolvemos uma nova tecnologia social que estamos disponibilizando para todos os outros setores(p. 23).

O livro registra novamente que o Programa de Capacitação e Inclusão de Pessoas com Deficiência no Setor Bancário consiste na iniciativa mais avançada em favor da diversidade no setor bancário (p. 22) e se refere a produtos que teriam sido gerados para as dimensões gênero e etnia, mas não explicita quais foram eles, quantas pessoas alcançaram e quais os resultados dessas ações, como fará mais adiante ao relatar o Programa de Capacitação e Inclusão de Pessoas com Deficiência no Setor Bancário (p. 23). Quanto à questão racial especialmente, cita Sergei Soares (Ipea) quando afirma que "a prioridade é ver os negros representados proporcionalmente,

trabalhando não apenas no atendimento telefônico ou na contagem de cheques, mas sim na 'comissão de frente'", inclusive representando os bancos. Como resposta a essa demanda, o relatório reproduz comentário da nova coordenadora da Subcomissão de Diversidade da Febraban de que para essa questão e, em particular para o caso da mulher negra, o banco ainda precisava avançar: 'Precisamos discutir ações mais concretas nessa área' (p. 24).

Assim, apesar de o livro se mostrar tão positivo quanto às contribuições do Programa, inclusive para além das fronteiras do setor bancário, fica evidente que a Febraban ainda não adotou ações efetivas para lidar com o problema da discriminação racial nos processos de admissão, ascensão profissional e remuneração. A relativa ausência no setor bancário de ações específicas em favor da ampliação da igualdade de oportunidade para mulheres negras e homens negros é também percebida nas ações de diversidade desenvolvidas pelos bancos associados.

Ações desenvolvidas no recrutamento

No que diz respeito ao recrutamento, o relatório da pesquisa sobre as melhores práticas realizadas ressalta que "nem todos os bancos coletam dados de diversidade ao recrutar", mas que "a maioria já coleta informações referentes a gênero, cor/raça, pessoas com deficiência e idade na hora da seleção". Não faz menção, porém, ao que as expressões "nem todos" e "a maioria" representam em termos numéricos ou percentuais relativos ao universo das organizações bancárias brasileiras e suas agências. Além disso, é dito que a maioria[46] dos bancos já utiliza no recrutamento além dos critérios tradicionais (como escolaridade, características comportamentais, qualificação técnica e experiência profissional), o critério de diversidade. Mas se 91,7% dos bancos aplicam esse critério para dar preferência a pessoas com deficiências, apenas 33,3% aplica o critério para priorizar mulheres e homens negros. Alguns bancos começam a tornar o recrutamento sensível aos critérios de gênero e faixa etária, com destaque para a seleção de jovens (p. 39).

O relatório acrescenta que "'grande parte' dos profissionais de recursos humanos dos bancos está se capacitando para entender melhor o tema da diversidade". Sugere, assim, que não são os bancos que estão oferecendo capacitação sobre o tema a seus colaboradores, mas que estes estão buscando "compreender os benefícios do investimento nessa área" e "entender como proceder para implementar ações concretas". Segundo o relatório, "mais de 80% deles já

[46] Mais uma vez, não sabemos o que a expressão "a maioria" representa.

participaram de alguma capacitação sobre o tema de pessoas com deficiência e mais de 60% sobre gênero e cor/raça".

No último item das ações relativas à rubrica recrutamento, o relatório trata das campanhas de comunicação social para a valorização da diversidade, que, segundo diz, "são utilizadas pela 'maioria' dos bancos para informar, sensibilizar e engajar os funcionários dos bancos na valorização da diversidade". Os temas mais abordados nessas campanhas, que visam eliminar preconceitos e resistências "a pessoa com deficiência, a mulher e questões de cor/raça". As campanhas são realizadas por meio de "cartazes, filmes com depoimentos de formadores de opinião, mailing marketing, *hotsite*, pôsteres, camisetas e outros" (p. 39).

Ações desenvolvidas para a integração

Com o objetivo de fazer com que todos os colaboradores sejam informados do comprometimento do banco com a diversidade, 50% deles incluem a temática nos programas de integração de novos funcionários. Desses, todos tratam da questão das pessoas com deficiência e 'uma boa parte deles' de cor/raça e gênero. 'Alguns bancos', ainda, realizam treinamentos específicos sobre diversidade (p. 46). Além disso, todos os bancos que participaram da pesquisa dispunham de uma instância para acolher denúncias de práticas discriminatórias no ambiente de trabalho. A ouvidoria de diversidade é o sistema mais utilizado, podendo a área de recursos humanos, as centrais de funcionários e os comitês de ética também se constituir em instâncias que recebem denúncias (p. 47).

O plano de ação

Quase nada é apresentado na parte destinada ao plano de ação. A seção destaca o óbvio: que o "Plano de Ação (...) deverá garantir a implantação de ações efetivas e incluir mais pessoas diversas nos bancos brasileiros". Acrescenta que "o GT Técnico[47] definiu um Plano de Ação com temas prioritários para 2011", que seriam os seguintes: (*i*) mobilizar e engajar, (*ii*) definir indicadores para a gestão, (*iii*) ampliar o alcance do recrutamento e seleção, (*iv*) acelerar contratação e (*v*) envolver outros públicos (p. 68).

Menciona que as "ações necessárias para a viabilização do plano de ação foram também definidas e já estão sendo implementadas pelos bancos integrantes do Programa de Diversidade"

[47] Este é o modo como o grupo de trabalho da CDHM da Câmara dos Deputados é referido no relatório.

(p. 68), sendo as seguintes: (*i*) o desenvolvimento de um sistema de indicadores que contemple admissões, desligamentos, promoções, dentre outros de processos, segundo etnia, gênero, pessoas com deficiência, idade, tempo de emprego e nível hierárquico, (*ii*) a inserção nas grades de cursos e treinamento da Febraban de temas relativos à diversidade[48], (*iii*) publicação do livro intitulado "Bancos Diversos para um Brasil Diverso"[49] e, finalmente, (*iv*) a assinatura de três acordos[50] de cooperação técnica, um com o Ministério da Educação e Cultura – MEC[51], outro com a Secretaria de Políticas para as Mulheres – SPM[52] e um último com a Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial – SEPPIR[53] (p. 69).

Na seção é ainda acrescentado que, em abril de 2010, a Febraban havia contratado uma empresa de consultoria para que esta editasse "um Guia de Boas Práticas com Fornecedores de modo a subsidiar novos critérios de contratação de fornecedores por parte dos bancos", critérios que levassem em conta as práticas de diversidade. Além disso, a consultoria deveria elaborar cursos de treinamento em conceitos de diversidade para empresas de recrutamento e seleção que prestam serviços aos bancos, e realizar pesquisa sobre fatores e entraves à evolução da carreira da mulher e sua menor participação em cargos de direção (p. 69).

Recomendações adicionais

Nessa seção, o Programa Febraban de Valorização da Diversidade apresenta "suas recomendações para aqueles que querem avançar nesse sentido em prol da diversidade". Treze ações foram sugeridas: (*i*) incluir o tema da diversidade nas cartas de princípios, (*ii*) oficializar espaços institucionais responsáveis pelo tema da diversidade, (*iii*) travar parcerias com organizações não governamentais e entidades especializadas, (*iv*) realizar o diagnóstico interno de diversidade, (*v*) elaborar um plano de ação, (*vi*) estabelecer indicadores, monitoramento e avaliação, (*vi*) reservar no orçamento um valor apropriado para implementação do plano de ação,

[48] É ressaltado que essa ação já estava em execução e que o Programa Febraban de Formação de Líderes, destinado aos níveis médios de liderança (gerência e supervisão) teve sua primeira etapa realizada no período de 15 de agosto de 2010 a 28 de janeiro de 2011, com seu módulo 7 dedicado à diversidade.
[49] É o próprio livro que estamos examinando nesta seção
[50] Todos os acordos haviam sido assinados em 28 de julho de 2010.
[51] Esse acordo tem como objeto a abertura de vagas de estágio a alunos do PROUNI na proporção de 10% do total de vagas do setor bancário privado.
[52] O acordo com a SPM objetiva ampliar a inserção da mulher negra e das mulheres com deficiência, intensificando sua qualificação, fortalecendo as políticas estabelecidas no II Plano Nacional de Políticas para Mulheres.
[53] O acordo com a SEPPIR visa fortalecer e implementar políticas e ações voltadas à população negra para ampliar sua inserção no mercado de trabalho, em especial no sistema bancário, em harmonia com os objetivos do Plano Nacional da Igualdade Racial – PLANAPIR.

(*vii*) realizar campanhas de comunicação continuada, (*ix*) reconhecer publicamente as gerências, setores ou unidades diversas, (*x*) criar programa de negócios diversos, (*xi*) contratar fornecedores diversos, (*xii*) estabelecer cláusulas contratuais em editais de licitação e, finalmente, (*xiii*) assumir responsabilidade social e investir no social.

Fotografias do livro

Esta seção se dedica a exibir o conjunto de fotografias do livro que, como gostaríamos de enfatizar, tem por título: "Bancos diversos para um Brasil diverso". As pessoas retratadas em suas páginas são, em sua esmagadora maioria, brancas. Essas fotografias sugerem o quanto a desigualdade racial é naturalizada no Brasil. E como, "não podemos pensar em organizações independentes do contexto e da época em que se inserem", como salientou Freitas em um dos trechos em epígrafe neste capítulo, essa naturalização da desigualdade racial se alastra nas organizações que operam no País e já não mais indigna as pessoas, nem aquelas que compõem uma comissão (a Subcomissão de Diversidade da Febraban, a que nos referimos acima) que tem despendido alguns esforços para remediar a questão da desigualdade racial nas empresas bancárias brasileiras. Pois é, essa comissão que trabalha para a promoção da diversidade e, ressaltamos, sente-se muito à vontade para aconselhar outras empresas e mostrar o suposto caminho que devem trilhar para alcançar a diversidade, não tem sensibilidade para escolher imagens mais apropriadas para a mensagem que visa comunicar. Em algum momento desta tese também citamos Mário Theodoro quando diz que "a desigualdade brasileira perpassa o tecido social e habita, de forma perene e absoluta, nossas ruas, nossas casas, nosso cotidiano. Entretanto, <u>não nos surpreende nem nos indigna</u>. A sociedade brasileira parece operar com uma espécie de pacto com a desigualdade" (2008, p. 80, grifamos).

Nas fotografias do livro, as pessoas negras geralmente aparecem em plano de menor destaque, a não ser quando o assunto é diversidade, como foi o caso das fotografias das páginas 37, 40-41 e 59. Havemos de questionar se uma organização que se permite publicar um livro sobre valorização da diversidade com essas imagens, em um país de maioria negra, tenha, de fato, apreendido o sentido da palavra diversidade. Um argumento contrário poderia ser formulado: que as fotografias retratam o que de fato existe nas organizações bancárias (e, diga-se, até com certo grau de generosidade para com os negros). Contra-argumentaríamos, dizendo que se a organização está, na verdade, comprometida com o tema, como deu a entender no livro citado, deveria ter compromisso com a diversidade também a partir das imagens que divulga. As

imagens comunicam valores e não deveriam estar dissociadas aquilo que é mais caro às organizações. Cópias reduzidas da totalidade das fotografias são apresentadas no Quadro 5.1, a seguir.

POR QUE

p. 14-5

DIVERSIDADE

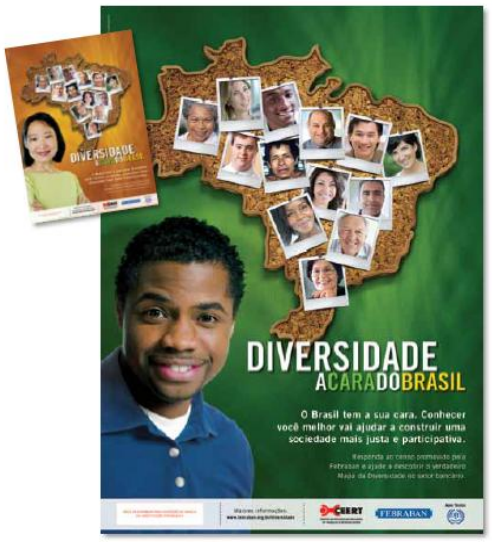
p. 16

p. 24-5

p. 26

p. 34

p. 37



p. 47

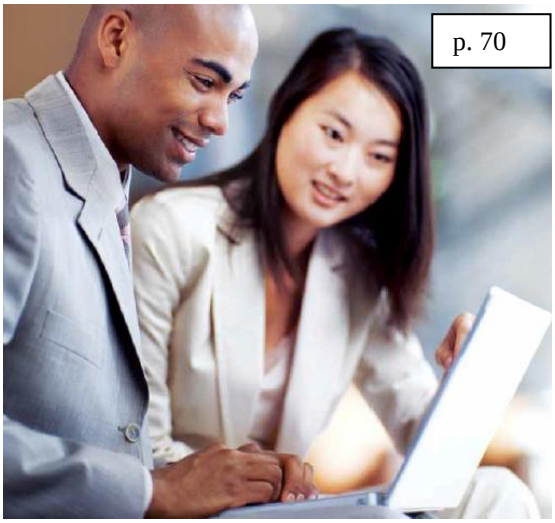
p. 40-1

p. 50-1

p. 59

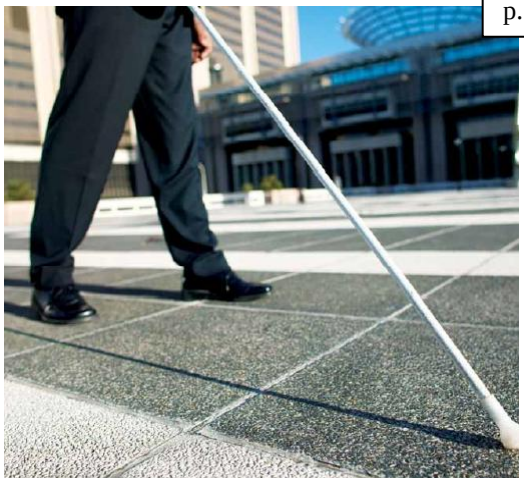
p. 66

p. 70



p. 76-7

p. 78



Quadro 5.1 – Fotografias do livro Bancos diversos para um Brasil diverso
Fonte: Febraban, 2011.

5.2 A relação com a Faculdade Zumbi dos Palmares: a rápida elevação no número de estagiários contratados entre os anos de 2006 a 2009

Ao enumerar as ações que os bancos estão desenvolvendo no recrutamento para a promoção da diversidade, o livro "Bancos diversos para um Brasil diverso" não cita a "parceria" que, na cidade de São Paulo, algumas instituições bancárias mantêm com a Faculdade Zumbi do Palmares[54], para buscar estagiários negros. Tocará nesse ponto apenas na seção dedicada às recomendações do CEERT para um recrutamento mais democrático e abrangente. Talvez isso se tenha dado porque a chamada "parceria" não se estabelece por meios formais e também porque o recurso ainda não seja amplamente utilizado pelas organizações bancárias no País. Sabemos, porém, que no município de São Paulo, algumas das mais importantes organizações do setor têm buscado a Faculdade para recrutar alunos negros. O recrutamento dos estagiários pode se dar por meio de relação direta com a Faculdade Zumbi do Palmares, ou por meio de organizações de integração, como o Centro de Integração Empresa-Escola (CIEE). Segundo informou uma das representantes da Febraban na primeira reunião do grupo de trabalho na CDHM da Câmara dos Deputados, em setembro de 2006, este já havia sido um caminho trilhado pelo BankBoston, antes mesmo do PPIOT. Ao apontar, na reunião, as ações sociais dos bancos, a mencionada representante da Febraban se referiu a um "Convênio do BanKBoston com a UniPalmares" (como também é conhecida a Faculdade Zumbi do Palmares), convênio que se teria estabelecido no âmbito do projeto "Geração 21"[55]. O livro, de que tratamos acima, descreve a experiência de um banco que teria iniciado a relação com a Faculdade no ano de 2005.

De fato, conforme atestam gestores da Zumbi, os bancos passaram a buscar a Faculdade no ano de 2005 (ano em o MPT implementou o PPIOT). E o fizeram não apenas as organizações que figuravam como rés nas ações civis públicas impetradas pelo MPT. Antes, porém, de

[54] A Faculdade Zumbi dos Palmares foi organizado em 2003, na cidade de São Paulo. É a única instituição de ensino do país que tem como objetivo a inclusão de jovens negros no ensino superior e, assim sendo, possui, entre seus matriculados, mais de 80% oriundos desse grupo étnico.

[55] O Geração 21 é um dos casos mais conhecidos e citados de ação afirmativa para a inserção de jovens negros no mercado de trabalho. Segundo informa o Instituto Ethos, foi um projeto desenvolvido pela Fundação BankBoston, o Instituto da Mulher Negra Geledés e a Fundação Palmares do Ministério da Cultura. O projeto tinha por objetivo imediato contribuir para a formação escolar e cultural de vinte e um alunos negros, de família de baixa renda e com bom desempenho escolar da preferia de São Paulo. Seu objetivo último era nivelar as condições de vida e estudo desses vinte e um jovens negros com as condições dos jovens brancos (para mais informações ver: http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3345&Lang=pt-B&Alias=Ethos&itemNotID=3096).

.

avançarmos na apresentação dos fatos, devemos codificar os bancos sobre os quais faremos menção nesta seção: os cinco bancos que foram alvos da intervenção do MPT serão aqui referidos como B1, B2, B3, B4 e B5. Outros dois bancos buscaram a Faculdade Zumbi dos Palmares para recrutamento e seleção de estagiários e serão aqui chamados de B6 e B7.

Voltando ao relato sobre a relação dos bancos com a Zumbi, sabemos que já em 2005, alguns deles, dentre os quais o B1, o B2 e o B6, buscaram a instituição. Diante do que estava por acontecer, essa primeira aproximação se revelou muito tímida. Nesse primeiro ano, a média de alunos contratados como estagiários foi de apenas quatro ou cinco alunos, por instituição.

Uma mobilização maior dos bancos para a contratação de estagiários ocorreria apenas no primeiro semestre de 2006[56], ocasião em que o Memorial da América Latina sediou um encontro da Faculdade Zumbi dos Palmares (alunos e gestores) e representantes de empresas – em sua maioria do setor bancário, e uma grande empresa multinacional do setor alimentício também se fez presente. Neste encontro, os representantes dos bancos teriam se pronunciado quanto à oferta de vagas para estagiários da Zumbi. Em média, os bancos ofereciam 20 vagas, foi o que ocorreu com o B6 e o B1, por exemplo. O banco B4 teria surpreendido ao declarar que abria 50 vagas para estagiários da Faculdade. A partir daquela data, os bancos passaram a recrutar e selecionar os alunos para estágio. Assim, já em 2006, três grandes bancos iniciaram este processo, o banco B1 (maio de 2006, com aproximadamente 20 alunos) e banco B4 (agosto de 2006, com 50 alunos) e o banco B6 (não sabemos o mês, com aproximadamente 20 alunos).

Recorrendo aos registros de estagiários da Faculdade Zumbi dos Palmares, identificamos que até o ano de 2008 ainda não havia um controle sistemático. Até então, contamos com lançamentos pouco consistentes, mas que permitem fazer algumas observações. Como vimos, durante o ano de 2006, a Faculdade passou a ser buscada com mais frequência por bancos interessados em recrutar os alunos. Reagindo a esse movimento, a partir de 2007, a Zumbi passou a dedicar mais atenção ao registro dos estagiários, incluindo dados sobre a data de contratação e informações sobre o *status* dos alunos ao final do período do estágio, que poderia ser "desligado", "efetivado" ou "(estágio) renovado". Assim, pelas planilhas descobrimos que EM 2007, cinco

[56] Momento em que as ações civis públicas estavam subindo para serem julgadas na segunda instância. Como vimos no capitulo anterior, a primeira decisão do primeiro grau foi prolatada em 14 de setembro de 2005 e a última, em 03 de março de 2006. Em 20 de abril deste último ano, a Agência Câmara anunciava a audiência pública que iria ocorrer na CDHM para discutir a discriminação no mercado de trabalho bancário. Ao que tudo indica, no primeiro semestre de 2006, os bancos estavam sob forte pressão do MPT. Além disso, apesar de desfrutarem de situação razoavelmente confortável nos tribunais, tinham a imagem maculada pela mídia, que apontava a discriminação no setor.

bancos ofereceram oportunidade de estágio a alunos da Faculdade – os bancos B1, B2, B3 e B4 e B6. Observamos que este último, que estava fora da lide judicial, nunca manteve relação direta com a Zumbi, tendo sempre recorrido a serviços de terceiros para a contratação dos estagiários. Não conseguimos precisar a data de início do estágio, efetivação, desligamento ou renovação do contrato de cada aluno porque os registros eram feitos em Excel e a coluna usada para colocar a data da contratação era a mesma utilizada para colocar o novo status do aluno, apagando-se o registro anterior. Assim, para 2007, foi possível identificar que pelo menos 24 alunos foram efetivados, apenas no banco B1, e que mais 72[57] deles estavam alocados nos demais bancos. Para 2008, os registros permitem verificar que os bancos B1, B3 e B4 contrataram como estagiários, respectivamente, 26, 29 e 50 alunos da Faculdade Zumbi dos Palmares e o banco B6 contratou 19.

Em 2009, a sistemática de registro foi alterada. O novo método manteve algumas características dos sistemas que o antecederam, permitindo registrar o nome do aluno, seu número de registro escolar, seu curso e período que estava cursando, o nome da empresa contratante, o nome do agente de integração, que pode ser a própria faculdade ou outros, a data do início do estágio, dentre outras informações. A diferença marcante é que, neste caso, a informação postada na coluna data de admissão no estágio não é apagada. Caso o aluno tenha o contrato de estágio renovado, seu nome entrará outra vez na lista e a data do novo contrato será postada. Percebe-se que a Faculdade deixou de fazer o acompanhamento do *status* do aluno ao final do período de estágio (efetivado, desligado), só sabendo informações daqueles que tiveram seus contratos renovados ou que passaram a estagiar em outras empresas. O novo sistema incorporou controle da quantidade de alunos que a cada ano ingressam em empresas como estagiários, a data que começaram e a empresa que os contratou. O problema do sistema é que não registra a data do final (prevista ou não) do estágio. Então, em determinado momento, após a data da contratação, não se sabe se aluno continuou com a relação com a empresa, ou se, por alguma razão, interrompeu o contrato. A falta dessa informação e daquela quanto ao *status* final do aluno (efetivado ou desligado), impede-nos de verificar o indicador de aproveitamento dos alunos pelas empresas contratantes, mas nos facilita a identificação das empresas que mais contratam estagiários da Faculdade, que é o que, por ora, nos interessa.

[57] Os 50 estagiários que o B4 havia contratado no ano anterior e mais 22 em outros bancos.

Para passar para o novo sistema, em abril de 2009 foi realizado um levantamento geral do total acumulado de aluno estagiando ou já efetivado nas organizações em que haviam iniciado como estagiários. Os números são reveladores. Até aquele momento, 351 alunos do curso de Administração de Empresas da Faculdade Zumbi do Palmares havia mantido ou ainda mantinham relações profissionais com bancos. Desses, 293 estavam ativos (147 efetivados e 146 estagiando) e 79 haviam sido desligados. Dessas contratações, apenas 30 haviam sido realizadas por meio de organizações de integração, as demais se deram a partir da relação direta das organizações com a Faculdade para o recrutamento. O Quadro 5.2, a seguir, revela a distribuição dos estagiários pelos bancos.

Além disso, os registros indicam que, em abril de 2009, havia um total de 105 alunos atuando como estagiários (ou, àquela altura, profissionais contratados) em organizações não bancárias. Desses, 66 haviam encontrado seus postos de trabalho por meio de organizações de integração (CIEE, MUDE, entre outras). Os outros 39 estagiavam/trabalhavam em organizações que, tal como a maioria dos bancos, administravam seus próprios programas de estágio, indo direito à Zumbi para recrutar candidatos. Chamamos a atenção para o fato de que esses 39 alunos estavam distribuídos por 39 empresas diferentes, ou seja, cada um em uma empresa específica, como indicado no Quadro 5.3, a seguir. Isso significa dizer que enquanto nos aproximadamente quatro anos precedentes (2005-2008) os bancos haviam ofertado 291 vagas aos alunos da Zumbi (351-60 do B6), as demais 39 empresas que buscavam estagiários na Faculdade, tinham ofertado apenas 39 vagas. Uma por empresa. O que revela uma forte concentração dos estagiários nas organizações financeiras.

A observação desses dados sugere que, desde o momento em que a Febraban e os bancos associados passaram a ser fortemente pressionados na CDHM, os bancos começaram a se movimentar de modo mais acelerado para aumentar o número de negros em seus quadros de pessoal. Senão, vejamos: como destacaremos linhas abaixo nesta seção, a Faculdade Zumbi dos Palmares desde a sua organização, em 2003, adota um papel proativo na captação de empresas para firmar parcerias, a fim de garantir para seus alunos posição no mercado de trabalho. As empresas, no entanto, sempre apresentaram resistência a essa proposta. As que aceitavam a proposta costumavam contratar apenas um ou dois estagiários da Faculdade. Quando foram acionados pelo Ministério Público, em 2005, os bancos fizeram o mesmo. Foram à Faculdade e contrataram, como vimos, quatro ou cinco estagiários negros. Em 2006, algo mudou.

Banco	Contratações	Agente de integração
B1	110	Zumbi
B2	20	Zumbi
B3	91	Zumbi
B4	50[58]	Zumbi
B5	-	
B6	60[59]	Outros
B7	20	Zumbi
Total	351	

Quadro 5.2 – Distribuição dos alunos pelas organizações bancárias, em abril de 2009.
Fonte: Planilha de controle de estágio da Faculdade Zumbi dos Palmares.
Nota: Dados trabalhados pela autora.

Organizações	Contratações	Agente de integração
Empresas Diversas	66	Outras
Empresa 1	1	Zumbi
Empresa 2	1	Zumbi
Empresa 3	1	Zumbi
...[60]	35[61]	Zumbi
Empresa 39	1	Zumbi
Total	105 (=66 + 39)	

Quadro 5.3 – Distribuição dos alunos por organizações não bancárias, em abril de 2009.
Fonte: Planilha de controle de estágio da Faculdade Zumbi dos Palmares
Nota: Dados trabalhados pela autora.

Diante do rumo que as ações civis públicas haviam tomado, esperava-se que os bancos ou descontinuassem seus projetos de diversidade racial, ou dessem prosseguimento no mesmo ritmo observado em 2005. Mas, como vimos não foi o que ocorreu. Eles passaram a contratar muito

[58] Referente à primeira turma contratada pelo banco em agosto de 2006. Mais adiante em 2009, o B4 contraria mais 50 estagiários, e finalmente mais 18, em 2010. Descontinuou o programa e, ao que parece, não contrata mais estagiários negros por meio de programa de diversidade (desde e 2010, figura no mercado como B47).
[59] Este banco passou a contratar em média 20 estagiários por ano, desde 2006. Tem projeto de contratar 30 em 2013.
[60] Essa lista se estenderá até o total de 39 empresas.
[61] Um aluno em cada empresa.

mais estagiários negros (de quatro a dez vezes mais do que haviam feito em 2005). As demais empresas que voluntariamente iam buscar estagiários na Zumbi, ou porque convidadas pelo presidente da Faculdade a fazê-lo ou por entenderem que se tratava de uma ação de responsabilidade social, também continuaram contratando estagiários da Zumbi. Aliás, uma quantidade "significativa" delas o fizeram: 39 empresas. O problema é que, sem pressão social, cada empresa contratava apenas um estagiário, enquanto os bancos, pressionados como vinham sendo, passaram a contratar 20, 30, 50 alunos em um único ano, e assim continuaram até o momento em que se sentiram pressionados. Os números apresentados também revelam que os bancos efetivavam uma parte considerável dos estagiários, o que demonstrava a intenção de mantê-los em seus quadros. Veremos que, com o arrefecimento da pressão, uma parte dos bancos descontinuaram seus programas de diversidade racial.

Narrativa semelhante pode ser construída a partir do exame dos registros de estagiários mantidos pela Faculdade Zumbi dos Palmares. Anteriormente argumentamos que até 2007 não havia praticamente registros dos estagiários na Faculdade. Talvez isso tenha ocorrido porque não houvesse razão para manter semelhante registro. As empresas não costumavam ir voluntariamente à Zumbi recrutar estagiários. Assim, se não havia parcerias, não havia também o que registrar. Em 2006 nenhum registro foi feito porque, como relatou a antiga coordenadora do curso de administração de empresas da Faculdade: "era tudo muito novo para a gente e foi tudo muito rápido, nem dispúnhamos dos recursos humanos necessários para fazer o acompanhamento". Em 2007 os bancos continuaram a buscar a Faculdade, e esta, então, começa a fazer um controle desse movimento. Ao longo de 2007 e 2008 experimenta formas de aperfeiçoar o instrumento usado para o registro dos estagiários e, no primeiro semestre de 2009, adota um modelo mais definitivo (atualmente ainda em vigor).

Os bancos passaram a disputar os alunos da Faculdade Zumbi dos Palmares. Disputa que foi sentida pelos próprios alunos. Alguns deles participaram de diferentes processos seletivos ao mesmo tempo, e foram pressionados para aceitar as propostas. A antiga coordenadora do curso comentou que entre 2006 e 2007, "a cara da Faculdade" mudou, com os alunos vestidos e se portando "como executivos".

Como registramos no capítulo metodológico, tentamos por algum tempo, entre os anos de 2010 e 2011, estabelecer diálogo com representantes das agências bancárias, queríamos conversar sobre o Programa de Diversidade que estavam desenvolvendo. De fato, o que desejávamos era

conhecer seus discursos sobre as razões que as levavam a contratar pessoas negras, além de tentar captar os sentidos que atribuíam ao tema diversidade racial. Os bancos, porém, com exceção de um, negaram-se a colaborar. O único que concordou em conversar pediu que disponibilizássemos o roteiro da entrevista com antecedência. Atendemos o seu pedido. Mas, no dia agendado para o encontro, a secretária do gestor com quem conversaríamos enviou-nos por mensagem eletrônica com o roteiro respondido, dizendo que já estava tudo ali e que, por conseguinte, não havia mais necessidade da reunião.

Conhecemos a história e sabemos que forças conduziram as organizações bancárias a desenvolver seus programas de diversidade racial (ou pelo menos, dar os primeiros passos mais efetivos nessa direção). É bom enfatizar que no período do boom nas contratações, a Febraban e os bancos associados estavam sendo pressionados, nas reuniões da CDHM, a adotar medidas mais efetivas contra as desigualdades, especialmente as raciais. Convém trazer à memória as organizações que se tornaram o núcleo duro do grupo de trabalho na Câmara dos Deputados: a própria CDHM, o MPT, a Educafro, o IARA/FENADV, o Contraf-CUT. Logo estavam o Estado, representado pelo Legislativo e o Ministério Público, e a sociedade civil juntos, pressionando a Febraban por ações de promoção da igualdade. Pela evolução dos números apresentados, é possível afirmar que a ação do grupo foi bem sucedida e aponta caminhos para futuras ações em favor da igualdade de oportunidades no trabalho.

O então coordenador do curso de Administração de Empresas da Zumbi falou-nos em uma de nossas conversas, no ano de 2010, que algumas empresas (poucas, em torno de quatro) de outros setores da economia buscaram a Faculdade Zumbi dos Palmares para recrutar alunos. Ficamos curiosos por saber a razão que as levaram a fazer isso e buscamos fazer contato com duas delas. Esses contatos se desenrolaram de modo muito diferente das tentativas frustradas juntos às organizações bancárias. Conseguimos conversar com as duas empresas com as quais estabelecemos contato, uma delas nos recebeu em duas ocasiões, em encontros de aproximadamente 50 minutos cada. Isso porque da primeira vez, apenas falei com a gerente responsável por desenvolver ações para a inclusão de minorias e na segunda, conversei com a diretora de recursos humanos e com um funcionário negro, fruto de um programa que, no passado, a empresa havia desenvolvido em favor da inclusão de negros no trabalho. Na segunda empresa, fomos recebidos por seu diretor institucional e pela gestora de recursos humanos para

um encontro de aproximadamente uma hora. Ambas as organizações demonstraram interesse na pesquisa e se disponibilizaram a nos receber em outros momentos, caso houvesse necessidade.

Quando questionadas pelos programas de diversidade e da relação com a Faculdade Zumbi dos Palmares para a contratação de negros, no geral, disseram que achavam uma causa justa, que as empresas deveriam prestar mais atenção a isso e que estavam tentando fazer a sua parte. No primeiro caso, uma empresa na área de química com unidades em diversos países do mundo e matriz norte-americana, a gerente para inclusão de minorias, que era uma mulher parda, ao procurar a Faculdade Zumbi dos Palmares, estava, na verdade, buscando meios de desenhar um programa para a contratação de negros. Mas estava meio frustrada por não conseguir se fazer ouvir por seus superiores, e ainda não ter conseguido dar início a seu projeto. Disse que, no passado, quando a empresa se estabeleceu no Brasil, o primeiro diretor de recursos humanos, um norte-americano, havia desenvolvido um programa para a formação de jovens negros. Mas depois de seu retorno ao país de origem, o programa foi descontinuado, não de modo formal, mas pela "falta de engajamento" dos gestores brasileiros que o substituíram. Ela queria voltar a fazer algo parecido, mas não era "fácil convencer os outros", afirmou. Ao falar com a diretora de recursos humanos, percebemos a extensão das dificuldades relatadas pela gerente. Em se tratando de diversidade, a diretora só tinha olhos para a questão das mulheres. Empolgava-se em falar de tudo o que a empresa estava fazendo para tirar as barreiras que as impediam de ascender profissionalmente. Quando perguntei sobre ações para os demais grupos vulneráveis, manifestou sua preocupação em atingir a cota de pessoas com deficiência. Sobre a questão racial, assumia o ponto de vista de que, no País, não havia discriminação racial, e caso houvesse, em sua organização isso de modo algum ocorria, e assim sendo não havia necessidade de adotar ações para a integração de negros.

Na segunda empresa, uma montadora, que possui cerca de 8.500 empregados, em sua sede no ABC paulista, o diretor institucional, um homem branco de sobrenome alemão, declarou que o José Vicente (presidente da Faculdade Zumbi dos Palmares) sempre lhe instava a desenvolver um programa para a inclusão de negros. Ele, no entanto, apesar de reconhecer a importância de semelhante iniciativa, ainda não tinha investido nisso. Mas um dia, em um jantar oferecido pela Faculdade Zumbi dos Palmares, viu como os bancos estavam avançados nessa área e resolveu encabeçar um programa de promoção da diversidade em sua empresa. A iniciativa era, definitivamente, dele, pois ao longo de toda a reunião a diretora de recursos humanos ficou quase

o tempo todo quieta. De vez em quando esboçava um sorriso, foi simpática, até porque a entrevistadora era a pessoa que escreve esta tese, uma mulher preta. Mas nos pareceu que ela mesma não entendia bem a razão de um programa de inclusão racial. De toda forma, na ocasião o projeto estava começando e abrigava apenas um estagiário oriundo da Zumbi, um jovem branco. Soubemos pelos registros de estagiários da Faculdade Zumbi do Palmares que naquele mesmo ano de 2010, essa empresa contratou um total de oito estagiários, e nos dois anos seguintes mais seis e mais sete, respectivamente.

Pelos registros de estagiários, vimos que esta última empresa e mais uma montadora, portanto uma empresa concorrente sua, que também teve um dos diretores presentes no jantar em que os bancos foram enaltecidos, são as únicas empresas não financeiras que mantêm relação com a Faculdade para recrutar alunos. Mas os registros revelam que esta segunda montadora contrata uma quantidade ainda menor de alunos que aquela primeira, tendo admitido no ano de 2010 apenas três estagiários e dois em cada um dos anos subsequentes. Para os bancos, a situação é diferente, mas também apresenta redução quando comparado ao período anterior. O Quadro 5.4, a seguir, apresenta o número de estagiários por bancos e pelas montadoras para os anos de 2010 a 2012.

Organizações	2009	2010	2011	2012	Totais
Banco B1		25	30	24	79
Banco B2		1	-	1	2
Banco B35		-	-	-	-
Banco B47		18	4	1	23
Banco B6		24	29	23	76
Montadora I		8	6	7	21
Montadora II		3	2	2	7
Totais		79	71	58	208

Quadro 5.4 – novos contratos de estágio por organizações para os anos de 2010-212
Fonte: Planilha de controle de estágio da Faculdade Zumbi dos Palmares
Nota: Dados trabalhados pela autora

A Faculdade Zumbi dos Palmares e sua busca ativa por parcerias

A Faculdade Zumbi dos Palmares, como nos contou seu presidente, em entrevista no primeiro semestre de 2009, foi fundada com a missão de qualificar jovens negros com vistas à

ampliação de suas oportunidades no mercado de trabalho. A Faculdade é um projeto da Sociedade Afro-brasileira de Desenvolvimento Sociocultural (Afrobras) e suas histórias se confundem, haja vista que a primeira é um dos principais projetos desta última, uma vez que a Zumbi representa a materialização de um dos propósitos da Afrobras. Esta é uma organização não governamental, fundada em 1997, que reúne intelectuais, autoridades, personalidades, negras ou não, e tem por finalidade trabalhar pela ampliação do acesso de jovens negros brasileiros ao ensino superior e ao mercado de trabalho. Visa realizar, em âmbito nacional, atividades de informação, formação, capacitação, qualificação e ação afirmativa, para alcançar seus objetivos. Dessa forma, a Zumbi foi criada para viabilizar o cumprimento do primeiro propósito da Afrobras, que é a inclusão de jovens negros no ensino superior para facilitar a sua entrada no mercado de trabalho. José Vicente frisa, no entanto, que a Faculdade tem também outros objetivos menos instrumentais ou mais ideológicos:

> O objetivo central é fazer uma descoberta: quem somos? Eles precisam descobrir quem eles são, quem é ele, o jovem negro. Quem somos, onde estamos, pra onde podemos ir. De que maneira podemos ir? Então, são essas respostas que procuramos disponibilizar a esse jovem (...). A vivência no mundo, a vivência espiritual, a vivência com o outro, a vivência social. Não é, então? Lógico que nós queremos e precisamos que os nossos jovens, os nossos alunos possam ser bons e ótimos profissionais. Mas, isso é só uma parte de nossa preocupação e de nossa responsabilidade. Nós teríamos atingido todos nossos objetivos, se esse jovem, se esse aluno, além de ser competente profissional, possa ser também um extraordinário cidadão.

José Vicente salientou que a Afrobras nasceu "justamente pra criar um espaço de debate e discussão sobre essas limitações de acesso ao mercado de trabalho", e por isso realizava encontros para os quais eram convidadas empresas de diferentes setores da economia. O objetivo era a sensibilização, ou em suas palavras "tentar conscientizar a empresa, o ambiente corporativo de que aspectos de raça ou de discriminação eram valores muito fortes na decisão empresarial, na hora de disponibilizar o espaço [de trabalho]". Além das palestras, a Afrobras e a Faculdade Zumbi dos Palmares passaram a fazer busca ativa de empresas com as quais pudessem firmar parecerias para a oferta de estágios para os alunos da Faculdade, como relatou José Vicente:

> Os convênios surgiram (....). Na verdade o que aconteceu e <u>acontecia com mais intensidade na época do início dos trabalhos</u> (...). E nós, (...) conhecedores dessas dificuldades, dessas limitações, (...) precisaríamos tentar dois movimentos importantes. O primeiro, tentar conscientizar a empresa, o ambiente corporativo de que aspectos de raça ou de discriminação eram valores muito fortes na decisão empresarial, na hora de disponibilizar o espaço que gostaríamos. Conscientizar a empresa que isso acontece mesmo e tem produzido um problema bastante profundo. E o segundo aspecto,

> era o de que (...), reconhecedores de que havia uma distância nessa qualificação entre negro e não-negro, a colaboração que a empresa pudesse disponibilizar, nesse tempo, seria auxiliar, fazer essa (...) qualificação adicional, ou disponibilizar aí bens culturais adicionais pra esse público. De modo que, ao final desse trabalho, ele pudesse estar mais habilitado, melhor preparado para disputar, aí sim, em melhor igualdade de condições com os demais. Então, o que se pretendeu foi levar pra empresa essa preocupação e convidar a empresa para ser parceira (...). Então esses foram os dois movimentos e (...) as empresas tinham interesse, tinham uma disposição mínima e que se juntou, eu não sei em que medida que esse dado apressou, ou em que medida que esse, que essa decisão ganhou mais velocidade, que foi uma intervenção do Ministério Público do Trabalho... (Grifamos).

Esta declaração corrobora o argumento esboçado acima de que a intervenção do Ministério Público do Trabalho, especialmente naquele período em que ocorreram as reuniões na Comissão de Direitos Humanos e Minorias da Câmara dos Deputados, trouxe resultados muito positivos para lutas muito antigas e praticamente infrutíferas do movimento social negro e suas organizações. A Afrobras, já em 1997, "na época do início dos trabalhos" atuava no sentido de sensibilizar empresas e buscar parcerias com elas para, naquele início, oferecer bolsa de estudos a estudantes negros e também, mais tarde, oportunidade de emprego aos alunos da Zumbi. As empresas, no entanto, apresentavam uma "disposição mínima". O que não significa dizer que não se sensibilizassem com o discurso de José Vicente – "uma cara muito habilidoso" e "super articulado", como a ele se referiu o então procurador geral do trabalho, Otavio Brito Lopes. Não, não era isso!

O próprio diretor institucional da Montadora I, também nos falou que José Vicente sempre o instava a firmar tal parceria, e que ele achava justa a causa. O que o impediu, então, de ter desenvolvido um programa da diversidade antes de saber que os bancos já estavam fazendo? Certamente muitas coisas, muito trabalho mesmo. Mas também questões bem mais profundas, que estão enraizadas no *modus operandi* da nossa sociedade, que como escreveu Mário Theodoro (2008, p. 79-80) "parece operar com uma espécie de pacto com a desigualdade". Isso é uma parte da resposta, a outra foi esboçada por Sales Augusto dos Santos (2005), quando escreveu que, mesmo diante de estatísticas que apontam a maciça presença de negros na sociedade, mas a sua quase absoluta ausência nas organizações, estas não são impactadas com a notícia, de tão acostumadas que estão com a imagem e presença do branco e a ausência do negro. Ausência marcada não apenas na brancura de seus quadros profissionais, especialmente nos cargos de nível decisório, mas também nas imagens veiculadas em suas peças de marketing e naquelas veiculadas pela grande mídia em geral, o que se traduz na invisibilidade do negro e da questão racial no Brasil, coforme observa Helio Santos (2001).

Infelizmente, como revelam os dados da planilha de controle de estágio advindos da Faculdade, as empresas continuam oferecendo essa "disposição mínima", quando instadas a voluntariamente aderir a uma pareceria com a Faculdade Zumbi dos Palmares. Se observarmos, apenas dois bancos continuam firmes na busca por estagiários na Faculdade, um dos quais, inclusive, nem figura como parte do litígio instaurado pelo Ministério Público do Trabalho. Os demais ou deixaram de lado essa prática ou estão buscando estagiários negros em outras fontes, como nas universidades que recebem alunos do ProUni. O livro "Bancos diversos para um Brasil diverso" relata que alguns bancos têm buscado parcerias com essas IES. Porém, no que diz respeito aos bancos aqui considerados, relatos dos estagiários/funcionários oriundos da Zumbi revelam que o banco B47 – originado pela fusão do B4, organização que tinha o programa de estágio tido por muito como o mais bem desenhado, com o B7, que não fez parte do litígio judicial – está descontinuando senão todo o seu programa de diversidade, pelo menos o braço racial dele. Assim, naquele banco continua forte o programa de diversidade apenas para pessoas com deficiência, como ressaltou um aluno entrevistado. Vejamos bem que o abandono do braço racial de seu programa, apenas se materializa no momento em que cessam as reuniões na CDHM. Cessou a pressão, cessou o programa.

Portanto, estão firmes na relação com a Faculdade os bancos B1 e B6 e apenas mais duas empresas do setor automobilístico. Sabemos, no entanto que estas duas últimas iniciaram a relação com a Faculdade porque foram influenciadas pelo comportamento das empresas bancárias, tendo "assumido" os *slogans* marqueteiros dessas últimas de que diversidade traz resultados positivos para as empresas. Isso certamente ocorreu apenas porque desconheciam as razões que levaram os bancos a desenvolver seus programas de diversidade.

5.3 O programa de diversidade do Matrix (banco B4)

O modo como o programa de diversidade de um dos cinco bancos litigados foi implantado revela muito da dificuldade em lidar com a questão racial apresentada pela sociedade brasileira – e, por conseguinte, pelas organizações aqui estabelecidas, se considerarmos que elas sejam, como argumentou Maria Ester Freitas (2007, p. 65), construções humanas "irrigadas pelos valores das sociedades onde se instalam". Como vimos no capítulo metodológico, não conseguimos conversar com representantes dos bancos. Acreditamos, no entanto, que a tese de Pedro Jaime Coelho Jr. (2011), à qual nos referimos na seção "Documentos e outras materialidades" daquele

capítulo, substitua com excelência as possíveis entrevistas que poderíamos ter executado, uma vez que o autor realizou um trabalho etnográfico junto ao Comitê de Negros do banco, que ele denomina Matrix. Dado que o autor, um antropólogo considerado branco pela sociedade, teve a oportunidade de acompanhar diversos encontros e eventos do Comitê de Negros do Matrix, seu trabalho goza de mais ampla envergadura do que simples entrevistas, uma vez que nestas os gestores tenderiam a apenas reproduzir o discurso oficial da organização. Ademais, acreditamos que o simples fato de a autora desta tese ser negra e portadora de um aspecto físico muito semelhante ao dos alunos da Faculdade Zumbi do Palmares que mantinham relação profissional com os bancos, dificultaria a conversa com os gestores, que, segundo acreditamos, se sentiriam pouco à vontade para tratar de questões tão delicadas com uma pessoa negra. Finalmente, outro ponto que conta a favor de uma análise mais detalhada do trabalho etnográfico de Coelho Jr. é o fato de que sua "pesquisa de campo" tenha se estendido nos dezenove meses, compreendidos entre junho de 2007 a dezembro de 2008, que é um momento muito importante para esta tese, uma vez que corresponde em parte ao período em que os bancos estavam sofrendo forte pressão do grupo de trabalho da Comissão de Direitos Humanos e Minorias da Câmara dos Deputados Federais. É importante frisar que ao iniciar seu trabalho junto ao Comitê de Negros, o antropólogo nada sabia a respeito do PPIOT, nem de seus desdobramentos, como o Mapa da Diversidade do setor bancário, vindo a tomar conhecimento desses elementos a partir das inquietações originadas nos encontros do Comitê. A narrativa do seu diário de campo, em muito colabora com as evidências apresentadas na seção anterior, além de apontar para as dificuldades de implantação de um programa de diversidade racial em organizações brasileiras, que se caracterizam por serem eminentemente brancas.

O Matrix foi um dos cinco bancos investigados e levados a juízo pelo MPT. A descrição que o autor fez do banco, leva-nos a acreditar que o Matrix é o mesmo banco que aqui chamamos de B4, ou seja, tido como aquele que mais bem desenvolveu um programa de promoção da diversidade. Com o seu trabalho, conseguimos visualizar o seguinte:

(i) tendo como presidente um gestor muito envolvido com a temática da responsabilidade social e sustentabilidade, o banco B4 havia iniciado um programa de promoção da diversidade muito antes da iniciativa do MPT, ao que tudo indica no ano 2000 (COELHO JR. 2011, p. 63-6);

(ii) no início do Programa, em 2000, contratou um gestor negro para conduzir seu braço diversidade racial;

(iii) esse gestor permaneceu no banco durante cinco anos, até o final de 2005, quando desistiu de trabalhar na empresa por acreditar que ela não tinha compromisso com o tema diversidade racial. Dentre os indícios que o levavam a tal conclusão estava o fato de a alta gestão do banco obstar a adoção das ações necessárias para uma verdadeira promoção de igualdade de oportunidade para negros, rejeitando, inclusive, qualquer proposta que sugerisse a admissão de pessoas não oriundas de universidades consideradas de primeira linha e não abrindo mão da fluência na língua inglesa para a admissão nos programas de *trainees*, que são projetados para favorecer o desenvolvimento da trajetória de jovens profissionais (COELHO JR. 2011, p. 63-6);

(iv) com a saída desse gestor, no final de 2005, o Comitê de Negros do banco B4 ficou desarticulado e inativo (COELHO JR. 2011, p. 66, 326);

(v) o banco também tinha um Comitê de Mulheres que, ao que tudo indica, nunca deixou de se reunir;

(vi) em junho de 2007, o Comitê de Negros voltou a se reunir, agora revitalizado no que dizia respeito à quantidade de colaboradores negros com a presença de jovens estagiários contratados por meio de uma parceria com a Faculdade Zumbi dos Palmares (COELHO JR. 2011, p. 326s).

Coelho Jr., que em sua tese se preocupou com as trajetórias de executivos negros e os processos de construção da identidade, registrou sua participação em muitos eventos do Comitê de Negros do banco B4, entre reuniões mensais regulares e eventos por ocasião da semana da consciência negra (2007 e 2008) e formatura da primeira turma de estagiários do Programa Jovem Executivo[62] (segundo semestre de 2008)[63]. Por seu relato, é possível perceber a falta de habilidade da empresa em lidar com a questão racial, salientada especialmente pelo modo como eram conduzidas as reuniões do Comitê e a própria agenda de trabalho proposta para o grupo.

[62] O Programa Jovem Executivo foi criado em um esforço do banco para contratar estagiários negros por meio de parceria com a Faculdade Zumbi do Palmares.

[63] Ao final de um curso complementar de dois anos em uma renomada instituição de ensino superior, o banco B4 ofereceu uma cerimônia de formatura para a primeira turma de estagiários oriundos da Faculdade Zumbi dos Palmares. Esses dados, que também foram confirmados em entrevistas com alunos que haviam iniciado seus estágios no B4 no ano de 2006, corroboram com as evidências apontadas na seção anterior de que foi no ano de 2006 que os bancos se mobilizaram, de modo mais sistematizado, para contratar alunos da Zumbi como estagiários.

A esse respeito, o autor, que na ocasião já estava acostumado a participar de encontros e eventos promovidos pelo Comitê de Mulheres do banco B4, sentiu uma grande diferença do modo como as coisas ocorriam em um e em outro coletivo. A esse respeito, registrou as seguintes observações sobre a primeira reunião do Comitê de Negros, realizada em 21 de junho de 2007:

> A forma como Tatiana[64] (uma representante do departamento de recursos humanos) 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'. (...)
> Mas o desequilíbrio de poder na relação que se estabelecia entre ela e os demais membros daquele grupo, isto se fazia notar. (...)
> 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?
> Num momento da reunião Tatiana trouxe informações sobre a composição demográfica da Matrix. Segundo os dados apresentados, 13% dos funcionários se autodeclaram negros. Ela então colocou a seguinte interrogação: 'Como aumentar esse número para 25%?'.
> 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 (...).
> (...), 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? Por que razão um Comitê precisaria de padrinho enquanto o outro poderia passar sem ele? (COELHO JR. 2011, p. 326-328, grifamos).

Num primeiro momento, poderíamos deixar de lado as questões relacionadas ao caráter pouco democrático da reunião, algo que seria esperado nos contextos organizacionais, dados os diferentes graus de autonomia dos sujeitos em decorrência da posição hierárquica dos cargos que ocupam. Mais tarde veremos, no entanto, que, ao se comparar o Comitê de Mulheres e o de Negros, este modelo pouco democrático de tomada de decisão sobressai como característica apenas deste último. Chamamos a atenção neste primeiro encontro para a preocupação da gestora com o percentual de funcionários autodeclarados negros, apreensão que se fará presente em muitos outros encontros do Comitê de Negros do banco.

Na segunda reunião do Comitê, em 19 de julho de 2007, Coelho Jr. registra novos eventos que sugerem certa preocupação do departamento de recursos humanos com a composição da força de trabalho do banco. Logo no início da reunião, Tatiana, a gestora, tratou da questão da

[64] Todos os nomes que aparecem nos relatos são nomes fictícios, atribuídos pelo autor.

demografia do banco e ofereceu algumas informações sobre o Mapa da Diversidade do setor bancário, assunto ao qual ela voltaria com mais vagar em momento posterior daquela mesma e de quase todas as outras reuniões. Essa discussão sobre a composição da força de trabalho deu origem a um episódio que apontava para a existência de diferença no direcionamento dos programas de ação afirmativa do banco B4, como se vê na narrativa abaixo:

> Em seguida, Tatiana apresentou os objetivos do Comitê para o ano de 2007, que deveriam estar atrelados ao planejamento do Comitê de Diversidade. Entre 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[65] 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 (...). 'O foco da política de diversidade para o segmento negro no momento é recrutamento, pois apenas 13% dos funcionários da Matrix se auto-declaram (*sic*) negros. O desenvolvimento da carreira deve ser trabalhado num estágio posterior', afirmou (COELHO JR. 2011, p. 331-2, grifamos).

Mais tarde naquele segundo encontro, Tatiana voltaria a tocar na questão da composição da força de trabalho do B4, apontando que o percentual de 13% de funcionários negros no banco estava abaixo da média do setor, que era de 15% segundo levantamento da Febraban. Além dessas, destacamos as seguintes ocorrências no encontro de julho: (*i*) a própria gestora que havia dito que o desenvolvimento da carreira do profissional negro seria trabalhado em momento posterior, sinalizou que o departamento de recursos humanos estava estudando a criação de um programa de *mentoring* para 15 funcionários negros, com o fim de lhes favorecer uma trajetória ascendente; (*ii*) informou que o banco seria um dos patrocinadores da Parada Negra, enfatizando a oportunidade de exibição da logomarca do banco nas camisetas oficiais do evento. Cobrou a participação dos membros do Comitê no evento; (*iii*) "sugeriu" algumas atividades para a semana

[65] Funcionário negro, presidente pró-forma do Comitê de Negros. Com o andamento dos trabalhos do Comitê, Renato foi arbitrariamente retirado da posição de presidente e em seu lugar entrou Carol, uma pessoa mais ligada ao Departamento de Recursos Humanos.

da consciência negra, ressaltando que com elas deveriam ‘mostrar para a direção da empresa que a questão racial não é apenas algo social, mas também uma estratégia de negócios’; (*iv*) o autor novamente registra que a dinâmica observada no Comitê de Negros “era bem diferente daquela que existia no Comitê de Mulheres, no qual a circulação da palavra era bem mais ampla” (COELHO JR. 2011, p. 333-8).

Assim, já na segunda reunião da retomada das atividades do Comitê de Negros, foi possível perceber que havia ocorrido uma inflexão na proposta do programa de valorização de diversidade racial do B4. Mencionamos acima que o executivo que o banco havia contratado em 2000 para coordenar o braço racial de seu programa de diversidade havia abandonado o cargo no final de 2005 por não acreditar que o banco tivesse compromisso com a questão racial. Para o executivo, a falta de interesse no tema era demonstrado, entre outros, pela incapacidade de a organização flexibilizar as exigências tanto para a contratação de jovens estagiários e profissionais provenientes de escolas não consideradas de primeira linha, como para a inserção destes em programas de desenvolvimento de carreiras. Uma decisão por um programa de *mentoring* para estagiários e profissionais que careciam, dentre outros, do domínio do inglês, sinaliza essa mudança.

Por determinação do departamento de recursos humanos, Coelho Jr. não foi autorizado a participar da terceira reunião, como ocorreria em mais duas ocasiões. No quarto encontro, ocorrido em 20 de setembro, Tatiana informou que funcionários negros recém-contratados haviam recebido convite para participar do Comitê. Informe que ao antropólogo soou, no mínimo, curioso, uma vez que, como registrou, “em um contexto no qual as grandes empresas estão passando por processos de *downsizing* (...), o que explicaria a contratação de funcionários negros?” O antropólogo registra que, na ocasião, Tatiana ainda informou sobre o aumento do número de profissionais negros nos níveis hierárquicos intermediários, dizendo que ela também era responsável em tornar aquilo uma realidade. Na sequência, ela trouxe mais notícias sobre o programa de *mentoring* para negros, objeto de uma experiência-piloto com 15 vagas (COELHO JR. 2011, p. 337-40).

Diante dessas preocupações com a contratação e a ascensão profissional de trabalhadores negros evidenciadas nas palavras de Tatiana, o antropólogo, que havia entrevistado o primeiro coordenador do Comitê de Negros do banco B4 e, assim, de certa forma, tinha participado de

suas angústias quanto às dificuldades de promover a igualdade racial naquela empresa, elabora os seguintes questionamentos:

> 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 (...). A via para uma leitura alternativa viria nas próprias palavras de Tatiana. Ela 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 (COELHO JR. 2011, p. 341).

Ainda na reunião de setembro, Tatiana voltaria a insistir sobre a importância de os membros do Comitê participarem da Parada Negra, evento que, naquele ano, receberia o patrocínio do B4. O pesquisador registra, no entanto, que "sua fala trazia um tom de convocação obrigatória". Porém, mais do que isso, ele diz que a convocação lhe parecia mais motivada pelo "interesse de reforçar a imagem da Matrix como uma empresa que valoriza a diversidade e possui profissionais negros no seu quadro" que "pela intenção de reforçar junto aos jovens profissionais a importância daquele evento" (COELHO JR. 2011, p. 342). O encontro foi encerrado com um depoimento de um funcionário negro que havia sido promovido:

> Ele havia passado no processo seletivo 'por mérito próprio', destacou [Tatiana]. Paula [assistente desta última] 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. (COELHO JR. 2011, p. 342, grifamos).

O encontro de 18 de outubro tinha três pontos de pauta: a Semana da Consciência Negra, a campanha de valorização da diversidade da Febraban e o programa de *mentoring* para profissionais negros do B4; dela participaram alguns dos recém contratados profissionais negros aos quais Tatiana havia se referido na reunião anterior. Nos informes, a gestora anunciou que 23 dos 75 estagiários do programa Jovens Executivos haviam sido efetivados. A reunião transcorreu

sem muitas novidades, valendo destacar uma observação de Antonio (um dos novos integrantes do Comitê) que, ante a convocatória de Tatiana para que os membros do Comitê se fizessem obrigatoriamente presentes na Parada Negra, "sugeriu que organizassem uma palestra na qual fosse abordada a condição do negro na sociedade brasileira, a herança do sistema escravista, a substituição da mão-de-obra escrava pelo imigrante". O pesquisador relata que Tatiana não deu muita importância para a sugestão, sinalizando apenas que iria pensar a respeito (COELHO JR. 2011, p. 343-5). Observando o que estava ocorrendo na reunião, o autor comenta:

> Fiquei pensando no sentido daquela convocação que fazia aos jovens do Comitê para estarem presentes na passeata. Parecia-me que [Tatiana]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 (COELHO JR., 2011, p. 345).

No dia da Marcha, tudo transcorreu sem grandes novidades, Tatiana apareceu por lá no início das atividades, "distribuiu as camisetas e depois desapareceu". Na semana seguinte, no dia 27 de novembro, foram realizadas no B4 as demais atividades programadas para a Semana da Consciência Negra. As atividades foram abertas com uma palavra de Fátima, uma das diretoras de recursos humanos, que sinalizou que as coisas haviam mudado desde a primeira vez em que o banco celebrara o Dia Nacional da Consciência Negra, três anos antes, uma vez que na ocasião haviam sido convidadas poucas pessoas, entre representantes do Movimento Negro e funcionários que se autodeclaravam negros. Em seu pronunciamento, Fátima relatou estar satisfeita ao constatar que os bancos concorrentes começaram a desenvolver ações da mesma natureza e ressaltou a importância da diversidade para as empresas, mencionando ainda a campanha que Febraban estava desenvolvendo. Além disso, informou que a "etnia" negra era a única que estava aumentando seu percentual no quadro de pessoal do B4 e, sem dar maiores detalhes, sinalizou que o departamento de recursos humanos estava monitorando essa progressão. Nada comentou sobre as razões que levaram tanto os concorrentes a adotar programas daquela natureza, como levaram o próprio B4 a mudar a direção do seu programa diversidade racial. As atividades transcorreram sem grandes novidades, mas o antropólogo pode perceber que nos discursos das diversas pessoas às quais foi franqueada a palavra, os negros foram constantemente referidos de modo negativo. Renato, o presidente pró-forma do Comitê, num discurso meio ambíguo, próprio daqueles que querem falar o que sentem sem desagradar superiores que

compartilham de outras visões sobre um mesmo assunto, ensaiou uma defesa e favor das ações afirmativas e reparação dos negros que haviam sido injustiçados desde o momento da abolição da escravatura. A reunião de dezembro de 2007 não trouxe muitas novidades (COELHO JR. 2011, p. 345-355).

A primeira reunião de 2008 em que foi permitida a participação do pesquisador ocorreu em 17 de abril. À essa altura, Renato já havia sido retirado da "coordenação" do Comitê. O encontro ocorreu fora da sede da Matrix, em um espaço cultural dedicado às relações África-Brasil, ao qual os membros do Comitê foram convidados a participar. Tatiana mais uma vez estava à frente do processo e falou "insistentemente que o objetivo de atividades como aquela era contribuir para 'o resgate da cultura', 'das raízes africanas' dos membros do grupo (COELHO JR. 2011, p. 359). Nas duas reuniões seguintes a presença do pesquisador também foi vetada, de modo que ele só retornou ao Comitê no dia 24 de julho.

Naquele dia, percebeu a presença de novos participantes, aos quais Tatiana dirigiu a palavra para reforçar o pioneirismo do B4 na diversidade racial e ressaltar que o percentual de negros estava crescendo no banco: 'Esta é a única raça cuja participação cresce na Matrix', disse. A gestora, continuou o seu discurso anunciando que Marta (nova sub-coordenadora do coletivo) havia preparado um calendário com datas e eventos importantes sobre a África e/ou o negro no Brasil e apresentou a primeira versão do material, que trazia fundamentalmente datas comemorativas que representavam a independência de países africanos ou o nascimento e morte de algumas personalidades importantes para o Movimento Negro brasileiro. Para o pesquisador, o calendário mais pareceu um trabalho escolar fora de contexto que um compromisso com o problema de desigualdade racial vivenciado pela empresa, a esse respeito, diz que:

> 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 a séculos e que, portanto, o Comitê de Negros da Matrix não poderia mudar essa realidade rapidamente (COELHO JR., 2011, p. 365, grifamos).

A formatura da primeira turma do programa Jovem Executivo e as atividades em comemoração à Semana da Consciência Negra eram os principais pontos de pauta. Ao tratar desses assuntos, mais uma vez, a gestora dá indícios de que o Comitê de Negros e o de Mulheres

eram vistos de modo diferente pelos líderes do banco e que o que estava por traz da contratação e promoção de pessoas negras era algum tipo de pressão externa em favor da elevação do número de negros na composição da força de trabalho da organização:

> 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? (...) 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 (COELHO JR., 2011, p. 367, grifamos).
>
> Uma pista para pensar essa questão [o interesse do banco em contratar negros] 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 (sic) a se auto-declararem (sic) 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" (...). 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'(...) 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 (COELHO JR., 2011, p. 368-9, grifamos).

Nosso propósito aqui não foi fazer uma apresentação exaustiva dos relatos do pesquisador, mas salientar os eventos que apontam para o modo como eram conduzidas as reuniões do Comitê de Negros do banco, o que denota uma dificuldade do banco para lidar com os profissionais negros e com temas ligados às relações raciais. Essa dificuldade fica evidente não apenas no que diz respeito ao tratamento que os gestores do departamento de recursos humanos dispensavam aos estagiários e profissionais negros, mas também à própria pauta de trabalho do grupo. Pauta que, ao que tudo indica, se desenvolvia em função de eventos, sem um

propósito maior de reflexão para o grupo e elaboração de propostas sobre como o banco poderia encaminhar de modo mais efetivo seu programa de gestão da diversidade racial.

No ano de 2008, o antropólogo ainda participaria de mais uns quatro ou cinco eventos promovidos pelo Comitê de Negros. Infelizmente, os relatos referentes a essas atividades confirmaram a completa falta de visão dos gestores dos bancos quanto aos problemas de desigualdade racial no Brasil e falta de habilidade em lidar com os estagiários e profissionais negros, ou seja, com os considerados "diversos". Exemplifica esse comportamento tão comum entre a liderança da Matrix, as palavras de uma gestora do RH ao conduzir a reunião do Comitê que se deu no dia 18 de setembro daquele ano. Na ocasião, a liderança do Comitê informou aos participantes sobre as próximas ações de diversidade racial do banco. Uma delas dizia respeito ao patrocínio que este ofereceria à Feira Preta naquele ano, conforme relata Coelho Jr.:

> 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. (...). Enfatizaram também a necessidade de divulgação da participação do banco na Feira, ressaltando as ações de diversidade (...) 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" (...). Todos ficaram calados (p. 377, grifamos).

Situações como essas – que insinuavam uma suposta inferioridade dos negros, ou depositava neles a responsabilidade pela atual condição social e econômica na qual se encontram – eram comuns nos encontros do Comitê. O relato do antropólogo sugere que, em muitas dessas ocasiões, os membros do Comitê mostravam certo constrangimento diante das situações. A nosso ver, frases do tipo: "Sua fala [da gestora de RH] trazia um tom avaliativo, não me pareceu haver nela uma vontade de compreender as razões das ausências. Todos ficaram calados"; "A notícia foi recebida com silêncio. Ela me pareceu uma gafe". "Foram palavras cortantes. Um mal-estar se instalou" (COELHO JR. 2011, p. 327, 367, 368); "De repente um celular, um MP3, qualquer brinde (...). Todos ficaram calados" revelam a falta de habilidade dos gestores e um constrangimento por parte dos jovens membros do Comitê.

Essa análise nos faz refletir sobre algumas questões: o B4 – que hoje não existe mais, uma vez que foi comprado pelo banco B7 – foi a organização bancária tida como a que mais bem

executou um programa de diversidade racial. Era a instituição que mais contratava alunos da Faculdade Zumbi dos Palmares e a que mais investia recursos no programa, oferecendo um curso de complementação, com duração de dois anos, em uma escola de Administração de Empresas da cidade de São Paulo que, além de muito prestigiosa, tem custos bem elevados. Se no B4 o processo se deu dessa forma, o que não estaria ou estará acontecendo nas demais organizações bancárias? Um programa da diversidade com essas características se sustentaria por muito tempo? Daria conta de resolver questões de desigualdades raciais?

Com relação a esta última pergunta, poderíamos argumentar que só o fato de as organizações contratarem pessoas negras, independentemente do modo como isso é feito e das razões que as levaram a fazer isso, já contribuiria para a ampliação de oportunidade para negros no mercado de trabalho no País. E isso de fato ocorreu, embora em escala muito reduzida, porque limitado à cidade de São Paulo. Ao conversarmos com os alunos beneficiados pelos programas de diversidade racial promovidos pelos bancos, percebemos como as experiências nos bancos B2, B4 e B6 transformaram vidas de dezenas deles. Com raras exceções, todos reconhecem que caso os bancos não mantivessem a parceria com a Faculdade Zumbi dos Palmares, eles não teriam tido a oportunidade de ingressar naquelas organizações. Quanto a isso, eram enfáticos. Quando questionados: você acredita que teria conseguido o seu estágio/trabalho, caso não houvesse parceria da Faculdade como os bancos, com raríssimas exceções, as repostas eram imediatas: “Nunca!”, “Jamais!”, “Imagina...”, “É claro que não!”.

Pensar em uma experiência semelhante a essas com escopo ampliado e de caráter continuado, dentro de determinado período de tempo (por, por exemplo, e arbitrariamente, 20 anos), é pensar seriamente em reduzir desigualdades raciais no Brasil. A política, porém, precisaria de alguns ajustes. Os relatos que compõem esta seção, por exemplo, corroboram para a necessidade de investimentos em programas amplos e continuados de sensibilização no tema igualdade racial, para, pelo menos, os gestores de médio e alto níveis hierárquicos. A próxima seção ajudará na identificação de outros ajustes que se mostram necessários.

5.4 Os programas de valorização da diversidade dos bancos: a percepção dos estagiários e profissionais negros

Conversas e entrevistas com alunos da Faculdade Zumbi dos Palmares que desenvolviam ou haviam desenvolvido atividade profissional nas organizações bancárias se constituíram nas

fontes recorridas para escrevermos esta seção, que tem dois objetivos. Primeiro, apresentar, a partir da perspectiva dos alunos, um esboço do desenho dos programas de valorização da diversidade racial desenvolvidos pelos três bancos que, de modo mais continuado, mantém ou mantiveram ações direcionadas à captação e/ou ao desenvolvimento de estagiários ou profissionais negros, os bancos B1, B4 e B6. Em seguida, exemplificaremos algumas situações tidas pelos alunos como constrangedoras, o que nos permitirá avançar na análise sobre o modo como os bancos têm implantado os programas de diversidades. É importante frisar que temos mais de quinze horas de conversas gravadas com alunos e mais de 200 páginas de transcrição dessas entrevistas (nem todas as gravações foram transcritas na íntegra) e anotações das conversas que não foram gravadas. Logo, é fato que em nossos diálogos com eles emergiram muitos outros temas interessantes, que gostaríamos de apresentar aqui, mas optamos por trazer apenas aqueles que ou nos ajudarão a responder nossas perguntas de pesquisa, ou nos apontarão caminhos para um aperfeiçoamento de futuras políticas que objetivem a igualdade de oportunidade no mercado de trabalho. Além disso, buscando evitar repetições excessivas, optamos por apresentar para cada banco apenas as facetas de seus programas que para os alunos mais o caracterizam. Sabemos que com essas escolhas, corremos o risco de deixar de fora informações que poderiam também ser úteis de alguma maneira, especialmente quando examinadas por uma terceira pessoa, mas esta foi a opção, inclusive porque temos buscado prezar, talvez sem sucesso, pela concisão.

É oportuno trazer à memória que os bancos B1, B2, B3, B4, e B5 foram os alvos da investigação e, por conseguinte, os réus na ação judicial do Ministério Público do Trabalho. Também deve ser salientado que, desses cinco bancos, o B4 foi comprado pelo B7 (em 2008), que o B3 e o B5 se fundiram entre si (em 2008), e que o B2, apesar de ter iniciado seu programa de diversidade racial em 2005 ou 2006, ou seja, no mesmo período em que os demais, não avançou para uma fase mais intensiva na contratação dos profissionais negros. Segundo relatos, logo após o início das primeiras admissões, ocorreu na organização um caso marcante de discriminação racial contra um dos estagiários da Faculdade, o que teria atravancado todo o processo. Para finalizar esta parte introdutória, destacamos que os alunos entrevistados foram codificados, tomando como base o seguinte modelo: Eb1.1, para o primeiro entrevistado do B1, Eb1.2, para o segundo entrevistado deste banco, Eb4.1, para o primeiro entrevistado do B4, e assim por diante até o Eb6.5, para o quinto entrevistado do banco B6.

O banco B1

O programa do banco B1 continua em plena operação, tendo sido iniciado em 2006, com a contratação de cerca de 20 estagiários por ano. Em 2010, esse número passou para cerca de 30 alunos, com uma efetivação de mais de 50% deles. E lá, "quem é da Zumbi tem um programa [de estágio] diferenciado" (Eb1.2). Neste banco, nas primeiras duas semanas do primeiro semestre do estágio, os alunos da Zumbi são submetidos a um curso preparatório. Nesta ocasião, são ministradas diversas palestras sobre a estrutura organizacional da empresa e as funções dos departamentos e também palestras e minicursos sobre temas relacionados a economia e finanças. Os estágios têm a duração máxima de dois anos e a cada novo semestre eles são submetidos a mais duas semanas de treinamento intensivo, que pode incluir atividades internas ou externas ao banco. Um dos cursos ao qual mais se referiram foi o realizado na Fundação Instituto de Pesquisa Econômica, em que puderam rever conceito de macro e microeconomia e se estendeu por duas semanas.

No B1, existe também a figura do tutor, que se responsabilizaria pelo desenvolvimento do estagiário. Mas, ao que parece, as coisas não funcionam direito, como relatou um dos alunos: "cada estagiário da Zumbi tem um tutor dentro do departamento. E esse tutor tem que assinar a nossa lista de presença, das atividades, mas geralmente eles não sabiam por que (...) [eram designados] para ser o nosso tutor. Acho que ele estava ali só para constar, o cara não era nem treinado para o papel dele" (Eb1.2).

Os estagiários provenientes de outras universidades não passam pelas seções de treinamento intensivo e nem têm um tutor. Além desses dois elementos, que evidenciam um tratamento diferenciado para os estudantes da Faculdade Zumbi dos Palmares, eles ainda recebem um pacote de benefícios maior que o dos demais estagiários.

A maior reclamação dos estagiários e profissionais do B1 é que o banco é muito conservador e que, assim, eles não viam muitas possibilidades de crescimento profissional: "a gente, assim..., bate martelo" (Eb1.1), os cargos são muito empobrecidos e alguns mencionam que o banco "não é um lugar que você vê perspectiva de crescimento porque é um banco muito familiar, tem essa coisa de tradição" (Eb1.2), "ali não é um lugar para você ficar, é um lugar para você passar, você entende?" (Eb1.3).

O banco não desenvolve qualquer tipo de ação em favor da sensibilização dos demais funcionários para a questão racial. Ao ser questionada sobe isso, uma aluna foi enfática:

> Imagina! Não! Na verdade a impressão que a gente tinha era: eles deram uma chance para a gente, tanto que a gente tinha aquelas palestras que era uma maneira de, de repente, resgatar alguma coisa que a gente não teria, por exemplo, assim, a gente tinha aula de economia, a gente teve palestras de economia, porque eles entendiam que a gente tinha uma defasagem na questão do estudo e tal. Então essa parte foi bacana, realmente. E a gente, de fato, tem (Eb1.2).

Com raras exceções, eles não acreditavam na sustentabilidade do programa, antes achavam que ele iria acabar a qualquer momento, que não iria durar muito: "não sei, não, acho que é mais da época, de acordo com a conveniência. Não sei se é algo que vai durar, não" (Eb1.5), "eu acho que é só enquanto estiver na moda ter um pretinho na empresa, depois que isso passar..." (Eb1.2). Outros arriscaram a dizer que "acho que eles foram pressionados pela Faculdade" (Eb1. 4), pela sociedade: "Porque a diversidade ficou na moda, né? é feio quem não é aberto à diversidade..." (Eb1.5). Ou seja, desconheciam as verdadeiras razões que levaram os bancos a adotar iniciativas em favor da diversidade racial, mas a experiência deles no interior do B1, não lhes autorizava a dizer que o banco fosse comprometido com o tema. Mais que isso, a experiência no banco lhes apontava o caráter precário do programa.

Buscamos compreender por que eles achavam isso. No geral, não sabiam responder. Alguns disseram que era porque não havia necessidade de um programa desses, já que se eles quisessem contratar negros, era só contratar, "porque tem que ter um programa para ter negro?" (Eb1.2). Ao que dizíamos: porque não há negros nos bancos! Então sugeríamos: e se houvesse um programa em que o banco demonstrasse interesse verdadeiro na questão, se o banco, por exemplo, investisse pesado nisso, formasse as pessoas, informasse aos tutores? As respostas eram quase sempre parecidas com esta: "Ah sim! Aí é um programa que dá muito certo. Aí provavelmente o programa daria muito certo. Mas não é, ainda não é, assim, não!" (Eb1.2).

Uma coisa que os alunos sentiam era a desigualdade racial. Eles eram quase que invariavelmente os únicos negros em seus setores, ou mesmo, os únicos negros em um conjunto setores que funcionavam em um andar de determinado prédio. Eles eram tão poucos que não se viam entre si. Quando ingressaram nos bancos foi o mesmo que entrar no mundo dos brancos. Quase todos viam as desigualdades e atribuíam isso à discriminação racial. Tivemos exceções, sempre por parte daqueles que, na sociedade passam por brancos, os demais conseguiam identificar bem esse fenômeno social. Perguntamos a eles se achavam que o programa de diversidade racial daria conta de resolver questões de desigualdades raciais. No primeiro momento, a maioria respondia categoricamente que não. No avançar da conversa e, inclusive ao

considerar os benefícios que a iniciativa do banco havia trazido para eles próprios, eles mudavam de opinião. Assim, alguns ficavam sem resposta, dizendo que não sabiam. E outros delineavam uma resposta positiva, mas de modo bem moderado. Nenhum deles falou que, irrestritamente, sim. Uma das repostas mais significativas e que de certa forma verbalizava algo os outros não conseguiram expressar, e se assemelha a algo que esboçamos acima, veio de uma aluna preta, muito perspicaz, mas que não havia sido aproveitada no banco B1 (entre os alunos e alunas da Faculdade Zumbi dos Palmares predominava a sensação de que as alunas pardas tinham mais chance de serem efetivadas que as pretas): "Desigualdade? Eu não sei se dá conta de resolver o todo, mas seria um começo importante. Porque a gente precisa ter acesso, é um acesso que não existe. Então assim, que não fosse da melhor maneira, mas que começasse de alguma maneira. Como começou agora. Mas tem que continuar" (Eb1.2).

No final de cada encontro sempre perguntava aos estagiários o que eles achavam que deveria ser feito para o programa de diversidade racial fosse aperfeiçoado, como um resumo sistematizado do que geralmente foi dito a esse respeito, podemos mais uma vez recorrer a resposta de Eb1.2:

> Eu acho que o departamento tem que estar muito a par do que é o programa. O que eu não senti. Então, assim, o departamento recebia a gente, mas não sabia direito quem era Zumbi, qual era o objetivo, a missão da Zumbi. O banco lá em cima sabia, mas assim, departamento, o convívio do nosso dia-a-dia as pessoas não sabiam. Então assim, talvez seria interessante que os nossos chefes de imediato ou os companheiros de trabalho tivessem a par do que é o projeto. Até mesmo para acolher melhor, para saber... Eu percebi eles muito perdidos, eles não sabiam o que fazer. Então isso é muito complicado. É mais nesse sentido. É informação eu acho, informação, as pessoas ficarem cientes, conscientes da ação. [Precisam saber mais] sobre a questão racial e sobre o programa em si. [Por]que isso não aconteceu. Por exemplo, teve algumas palestras que o tutor deveria nos acompanhar. Então, por exemplo, a gente teve uma palestra muito legal falando sobre essa questão racial e tal e era para os tutores nos acompanharem. Só que alguns foram e outros não foram. Por exemplo, o meu tutor não foi, porque no dia ele não foi liberado do trabalho. Na verdade, ele nem recebeu uma convocação de que ele deveria participar comigo. Essa informação quem trouxe para ele foi eu. O departamento de treinamento disse "olha, tal dia o tutor vai vir, o tutor tem que receber um e-mail." O meu tutor nunca recebeu e-mail. Então, chegou no dia da palestra e ele não sabia se ele tinha que participar, se não tinha, se ele podia largar o trabalho dele e ir, se ele não podia. Eu fui para a palestra, e fui sozinha, ele continuou lá trabalhando. Então você vê? Eles não sabem muito o que fazer. É algo mais no ar, existe um programa, mas na verdade na praticidade, ali, no dia-a-dia, de concreto, não existe.

O banco B4

O programa de diversidade do banco B4 foi parcialmente tratado na seção anterior, quando tratamos do Comitê de Negros do Matrix (B4). Dentre as pessoas com as quais conversamos, umas cinco haviam iniciado suas trajetórias profissionais como estagiários do B4,

em agosto de 2006, que, segundo relatam, foi a primeira turma do programa Jovem Executivo do banco. Gravamos as entrevistas de dois deles, os demais entrevistados começaram seus estágios em maio de 2010, quando o B4 já estava fundido com o B7 e sendo administrado pelo conselho gestor deste último. Todos os entrevistados são pessoas que foram efetivadas no banco (3 homens pretos e 2 mulheres pardas). Eles são unânimes em dizer que o braço racial do programa de diversidade do banco B47 foi descontinuado, tendo existido apenas três turmas de aproximadamente 50 alunos: uma que se iniciou em agosto de 2006 (B4), outra em 2008 (B4, não sabemos o mês) e outra em maio de 2010 (B47). Hoje, como disse o Eb4.3, "Ah, acabou. Não entra mais ninguém, não entra! Só entra mulher bonita, loira, e só. Inclusive na minha agência é interessante, eu fico até brincando lá, a nossa agência escureceu agora, porque tem quatro negros. Tem eu, tem o assistente PJ, tem o assistente PF e tem um caixa". Outra entrevistada, assim se referiu ao fato: "os negrinhos que entraram naquela época entraram, quem não entrou não entra mais" (Eb4.2).

Enquanto funcionou, o programa teve a seguinte característica: era um dos estágios mais bem remunerados e com um dos melhores pacotes de benefício. Os estagiários realizavam um curso de complementação de conhecimentos técnico de dois anos, em renomada instituição de ensino superior, como já mencionamos. Segundo fora previsto, os estagiários deveriam se dedicar bastante a esse curso e seus gestores deveriam acompanhar o desenvolvimento deles. Isso, porém tendeu a ocorrer em níveis "mais satisfatórios" para a primeira turma, uma vez que uns 40% deles conseguiram concluir o curso a contento. Para a segunda turma, o aproveitamento foi ainda menor, de cerca de 20% e, na última, nada mais que 10%, no máximo. O curso tinham alto nível e os alunos não podiam se dedicar como gostariam, porque segundo disseram, era humanamente impossível: eles tinham que estudar para a faculdade, trabalhar durante, no mínimo seis horas todos os dias, e dar conta das tarefas do curso de complementação, que era online (com alguns poucos encontros presenciais). Além disso, a maioria deles gastava (e ainda gasta), no mínimo, três horas ao dia dentro de transportes públicos, no trajeto casa-trabalho-faculdade-casa.

Apesar de nenhum deles ter participado das reuniões do Comitê de Negros, que, hoje, afirmam categoricamente, não existir mais, os que iniciaram em 2006 sabiam de sua existência, mas nunca foram liberados pelos gestores para participar, mas também, nunca tiveram um forte desejo de fazê-lo. A informação que tinham era que o propósito do Comitê de Negros, assim como o de Mulheres era criar um vínculo maior entre os funcionários negros, uma espécie de

grupo de suporte, além de levá-los a desenvolver e propor formas de como o banco poderia lidar melhor com a questão "falta de negros" na organização. Mas, infelizmente, como vimos, não foi o que ocorreu. Os profissionais entrevistados criticam muito o desenho do programa, pois o consideram dispendioso (especialmente pelo custo do curso na renomada instituição de ensino) e pouco efetivo. Dizem que muita gente ficou pelo caminho, muita gente não foi aproveitada.

Perguntamos a razão pela qual o programa tinha acabado. Não sabiam. Mas, uma arriscou em dizer que o banco B7 "tem outros tipos de projetos" (Eb4.3). Os outros, embora expressassem pesar pela quase completa ausência de negros no banco, sugeriram que talvez o banco já tivesse atingido a "cota necessária de profissionais negros" (Eb4.5). Ao que perguntávamos, cota? Que cota? Para nossa surpresa, eles não sabiam nada a respeito do PPIOT. Achavam que tinha uma cota a ser atingida pelo modo como as coisas transcorreram. Em determinado momento, o banco lhes parecia afoito para contratar negros e depois, a euforia passou. A forma como foram contratados era bastante reveladora também: tudo muito rápido e muita insistência para que aceitassem o convite. Os que haviam ingressado na primeira turma acreditavam que o programa de diversidade racial do B4 deveria ser creditado ao antigo presidente do banco, que era bem comprometido com temas como responsabilidade social e sustentabilidade: "Na verdade era do (...) [antigo presidente] o projeto. Era ele, não era o banco" (Eb4.3).

Perguntamos sobre programas de diversidade e desigualdade, se o primeiro resolveria o segundo. Para alguns deles, prevaleceu a noção de que sim, caso houvesse uma imposição governamental ou legal: "é fato que eles fazem por obrigação. Se tem, tudo bem, entram poucos. Mas sem programa, sem uma pressão não entra ninguém" (Eb4.1). Tinha um aluno muito crítico – ele que já havia sido contratado e, por duas vezes, promovido no B4, desde que lá entrou como estagiário em 2006 –, e achava que o problema da desigualdade racial no Brasil não tinha solução. O argumento era que os alunos traziam um grau muito alto de desvantagens acumuladas, o que os impedia de aproveitar as oportunidades que se lhes abriam. Dizia que não tinha lei, não tinha boa ação da empresa, nada daria jeito no problema. A "reparação tinha que começar da raiz", com a educação básica, para que se formasse uma nova geração, com pessoas mais bem preparadas (Eb4.3). Na sua visão, com raras exceções, os jovens negros de hoje estavam fadados ao fracasso. Argumentamos que o programa tinha dado super certo para ele. Afinal, como nos dissera, ele era um porteiro de edifício, meio desiludido com a vida, apenas alguns meses antes de iniciar seu estágio no banco. Agora, já havia sido promovido duas vezes. Se deu certo para você,

argumentávamos, poderia dar certo para outros. Ele insistia que não. Voltava no tempo e via a quantidade de colegas que tinham entrado no banco junto com ele e agora estavam fora, porque "não tiveram estrutura psicológica para aproveitar a oportunidade". A maioria das pessoas da sua turma de estágio havia saído. No curso de complementação, pouquíssimos (e ele era um desses) conseguiram ganhar um diploma de conclusão do curso, os poucos outros que chegaram ao final, ganharam um certificado de participação, porque não deram conta das exigências das disciplinas. Do que adiantara tanto esforço e tanto gasto do banco em favor dessas pessoas? Eram a questões que Eb4.3 se colocava.

Então, perguntamos se, em sua opinião programas dessa natureza deveriam deixar de existir. "Não", ele respondeu, "são válidos". E continuou "foi muito válido. Então, ele é válido, só que as pessoas não estavam preparadas. E não existe uma preparação assim..." A conversa evolui, até que em determinado momento B4.3 disse que o problema era com a seleção. Um programa daqueles para dar certo precisava de ajustes e, especialmente de um processo de seleção mais acurado, de um acompanhamento:

> Vamos fazer uma seleção, vamos fazer um acompanhamento de três meses com a pessoa. Não precisa fazer uma prova e a pessoa tirar dez. É um acompanhamento, saber realmente o que a pessoa quer. Tem como identificar. Mesmo em entrevista têm pessoas que conseguem mentir muito bem, tem facilidade de mentir na entrevista e ser o máximo. Tem pessoas que conseguem. Mas fazer um acompanhamento, uma seleção boa. [E isso não aconteceu]. Eu acho que eles precisavam de cinquenta pessoas lá, e se inscreveram: 'ah, faz a prova aí'. Entraram muitas pessoas que ficava lá o dia inteiro na internet, não estava nem aí para a vida. E você consegue identificar se fizer uma seleção mais... Eu acho que consegue, sim.

O banco B6

Os estagiários do banco B6 eram os mais satisfeitos e este é o banco que tem o maior índice de aproveitamento dos alunos da Zumbi. O desenho do programa de diversidade do banco é bem simples: os estagiários negros, no geral oriundos da Faculdade Zumbi do Palmares, são tratados quase do mesmo modo que os demais estagiários e profissionais do banco, com exceção de que passam uma tarde a cada dois ou três meses conversando com um psicólogo, que os aconselha sobre comportamento e atitudes apropriadas para o ambiente profissional e realiza uma série de dinâmicas de grupo. Além disso, esses estagiários têm acesso a esse profissional, podendo a ele recorrer quando sentem necessidade. Não foi raro ouvir nas conversas que mantivemos frases do tipo: "já até falei com o psicólogo", "o psicólogo falou que é bom fazer isso".

No que diz respeito à questão racial, sobressai a diferença no clima do B6 quando comparado ao dos demais bancos. Não que não haja experiências, e muitas, de discriminação racial no B6, mas, ao que parece, ocorre em menor grau e, mais particularmente, em situações de disputa pelas posições mais elevadas e desejadas. Ao que parece o clima é tão bom, que no primeiro momento em que perguntávamos sobre a questão da discriminação no banco, respondiam ou que não existia (os menos críticos), ou que existia, como em todo o lugar, mas nada tão gritante. No primeiro momento diziam que tinham a oportunidade de se desenvolver profissionalmente como os demais colegas não negros. Alias, foram os que se mostravam mais tranquilos quanto ao futuro no banco e na vida profissional.

O banco B6 é filial de uma organização financeira norte-americana, que foi obrigada a implantar ação afirmativa durante quase 30 anos, na segunda metade do século passado e talvez seja esta a razão que faça com que lá o clima seja mais leve. Frank Dobbin (2009) sugere que, nos Estados Unidos, as organizações que foram obrigadas a manter programas de ação afirmativa, a partir da década de 1960 até 1981, permaneceram observando tais práticas, mesmo depois que se viram desobrigadas, na gestão de Ronald Reagan, como veremos no capítulo seguinte desta tese. O que significa que é muito provável que o B6 possa também estar seguindo orientações antigas de sua matriz nos Estados Unidos.

Outro fator que certamente ajuda na manutenção de um clima de maior tolerância é que existe no banco, conforme nos informaram os alunos, um programa de intercâmbio, que promove a vinda de funcionários de outros países para passar um período em uma agência do banco no Brasil e vice-versa. Nessas idas e vidas, chegam profissionais negros nas filiais no Brasil, assim como, funcionários brasileiros, ao se deslocarem para o exterior (particularmente para os EUA) se deparam com funcionários negros em todos os níveis hierárquicos do banco. Esse fato decerto contribui para um clima menos hostil em relação aos negros no banco B6. Mas não deixamos de ouvir inúmeros comentários sobre situações em que os estagiários negros se sentiam constrangidos.

De toda a forma, buscamos saber como funcionava a questão do desenvolvimento profissional. O ponto era: se tudo é tão bom, então vocês estão desenvolvendo uma carreira no banco. Mas, a questão não era bem assim. Na conversa que tivemos com a bancária Eb6.3 (profissional parda, formada no segundo semestre de 2011 pela Zumbi, que havia iniciado no banco com estagiária no primeiro semestre de 2010), questionamos, como em geral fazíamos, se

ela achava que tinha condições de ser promovida. Afirmou convictamente que não teria nenhum problema com isso "o banco tem uma política muita aberta, o seu desenvolvimento só depende de você, se você 'correr atrás', for proativo, você consegue tudo no banco". Sua resposta e convicção não eram exceção, mas a regra. Quase todos os estagiários e estagiários da Zumbi com os quais conversamos desde de 2009 e estagiavam no B6 no primeiro momento em que falávamos sobre desenvolvimento de carreira, diziam isso.

Perguntávamos, então, se havia muitos ex-estagiários da Faculdade Zumbi dos Palmares em posição de média gerência: apontavam, com certa dificuldade, um ou outro nome, justificando, com toda a propriedade, que o banco era muito grande. Fator que dificultava o contato frequente com os demais estagiários da Zumbi. Os que estavam na agência central, um prédio de vários andares na Paulista, geralmente trabalhavam em setores e andares diferentes, nem se cruzavam nos corredores, e ainda, havia muitos espalhados nas diversas agências que o banco mantém na Capital. Diante disso, não tinham como arbitrar quanto ao número de profissionais negros oriundos da Zumbi que ocupavam posição gerencial.

Na sequência, questionávamos sobre os critérios para a promoção. A resposta era que todos podiam ser promovidos, mas a pré-condição era possuir pelo menos uma pós-graduação! Os cursos de pós-graduação, mesmo os oferecidos por instituições menos reconhecidas, geralmente são proibitivamente caros para um profissional recém-formado pela Faculdade Zumbi dos Palmares. Boa parte do salário que recebem vai para a manutenção da família (pai, mãe, irmãos, avós) e não comporta um investimento desse porte nos primeiros anos de formados. Podemos dizer que existe uma necessidade primeira: estruturação da família ascendente.

Diante disso, buscamos saber se o banco não oferecia ajuda para a qualificação. Respondiam que sim, o banco pagava parcial ou totalmente cursos de pós-graduação para alguns funcionários. Mas apenas para aqueles indicados pela alta gerência. Aliás, segundo diziam, o recebimento de qualquer incentivo estava condicionado ao relacionamento com o gestor da área. E, para isso é necessário apresentar uma boa "performance" (ou como diziam "performar acima da média"). Então, no B6 existe uma bem vinda política de admissão de pessoas negras (uma observação deve ser feita, todas as mulheres com as quais conversamos e entrevistamos no B6 eram pardas), mas o banco ainda não desenvolve políticas para o desenvolvimento da carreira desses profissionais. Ao chegar no final da conversa, alguns alunos reviram sua posição inicial e

começaram a lembrar de episódios de discriminação racial em que haviam figurado como vítimas no B6.

Constrangimentos

Um dos grandes desafios dos bancos é criar mecanismos que facilitem a integração dos estagiários e profissionais negros que ingressaram em seus quadros por meio dos programas de diversidade racial. Segundo relatos dos alunos, no geral, os demais membros das organizações desconhecem informações básicas acerca do programa e, em parte, a depender da organização bancária, os recebem com distanciamento e mesmo certa hostilidade. Muitos relataram que no início do estágio ouviam comentários que ensejavam dúvidas sobre a capacidade de os estagiários da Zumbi desenvolver qualquer tipo de tarefa, mesmo aquelas mais simples como receber e enviar mensagens eletrônicas. Por essa razão, eram deixados de lado em seus setores de trabalho, que deles não demandavam atividade alguma, havendo quem tenha permanecido durante semanas sem qualquer atribuição específica, fazendo "o que quisesse" durante o dia de trabalho. Tendo isso ocorrido inclusive no banco B6, aparentemente mais preparado para trabalhar com a diversidade racial. Outros foram recebidos com comentários desmotivadores, do tipo: "você sabe que você não tem chance de ser efetivado, né?! Essa é uma vaga de estagiário!" Outra situação bem comum e que os incomodava bastante era o fato de, no geral, os colegas se mostrarem muito pouco simpáticos, sendo comuns situações em que toda a equipe saísse junto para almoçar numa sexta-feira, por exemplo, deixando-os na sala sozinhos, sem convidá-los. Definitivamente, percebiam que não eram tidos como parte da equipe, o que não ocorria, segundo relataram, com demais estagiários, oriundos de outras instituições de ensino. Para eles essas eram situações embaraçosas diante das quais tendiam a ficar meio constrangidos ou incomodados, minando, inclusive o bom ânimo de se dirigirem para o trabalho a cada manhã.

Apesar de marcantes e numerosas exceções – em que os alunos foram de pronto muito bem recebidos pela equipe da qual fariam parte ou, pelo menos, não foram hostilizados de pronto –, as situações descritas acima, com pequenas variações, apareciam frequentemente em seus relatos. Conseguir conviver nesse contexto por um período prolongado de tempo e revertê-lo era condição necessária para que o estagiário fosse efetivado no banco. No geral, a fórmula para a reversão do quadro de hostilidade não foi oferecida gratuitamente ao estagiário do programa de diversidade racial. Os que conseguiram, o fizeram por meio da observação e da alteração voluntária de comportamento. Conforme relataram, passaram a examinar como os colegas

brancos se portavam, como se vestiam, o que falavam, sobre o que gostavam de conversar e foram se incluindo no grupo. Essa habilidade relacional não determinava se o estagiário seria contratado pelo banco ou não, mas sua ausência vaticinava a descontinuidade do contrato.

No entanto, não foi apenas o período de estágio que lhes reservou experiências desse tipo. De fato, tais episódios marcam a trajetória dos profissionais negros no interior de uma organização majoritariamente branca, como sugeriu Coelho Jr. (2011) em sua tese. São dezenas de situações reportadas pelos alunos como constrangedoras, porém, mais que isso, algumas revelam verdadeiros atos de discriminação racial. Uma aluna contou, por exemplo, que ao abordar uma cliente, que falava ao celular, para informar que o banco não mais permitia aquela conduta, a cliente, além de lhe dirigir um olhar de menosprezo, desligou o aparelho dizendo em auto tom: "tenho que desligar, porque tem uma neguinha aqui me impedindo de continuar..." Diante disso, a aluna (à época uma estagiária no Banco B4) foi para o toalete chorar. Recuperada, resolveu conversar sobre o assunto com sua supervisora direta, que não esboçou reação alguma diante do ocorrido, portando-se de modo a transparecer que aquela era uma situação normal. Inconformada, no transcurso dos dias, a aluna recorreu à gestora do setor, que a recebeu de modo mais aberto e acolhedor, conversou com ela e dirimiu dúvidas sobre como proceder diante de situações semelhantes. Ao narrar o caso, a aluna transpareceu que a reação de sua gestora imediata – parecendo depositar nela, a vítima, a responsabilidade pelo insulto da cliente – a atingira mais que o ato discriminatório que sofrera.

Outro exemplo de atos de discriminação pode ser tirado do relato de outra profissional do B4. Segundo sua visão seu gestor não gostava de negros e não escondia esse fato. Ao contrário, a insultava publicamente, sempre dando a entender, ou explicitamente sugerindo, que por ser negra, ela deveria se esforçar mais que os demais e apresentar melhores resultados, uma vez que, para usar uma expressão à qual sempre recorria: "a cor não ajuda". Essa mesma profissional também era alvo de outras atitudes que a incomodava bastante. Ela era parda e tinha o cabelo bem liso. As colegas de trabalho que de modo geral não lhe davam muita atenção[66], não escondiam o incômodo com a lisura de seu cabelo, muitas vezes tocavam nele, para sentir se era natural ou alisado e perguntavam que tipo de produto ela usava para ter cabelo tão liso. Quando respondia que o cabelo era natural, percebia pelos olhares, que as pessoas a julgavam mentirosa.

[66] Ela trabalhava na Financeira do banco B4, um espaço elitizado em que grande parte de seus colegas de trabalho fazia parte da classe média alta paulistana e havia estudado nas tidas como as melhores escolas de administração e economia do país.

Segundo relatou, no início de seu estágio, essa atitude, que descrevia como grosseira, era corriqueira. Com o passar do tempo, as pessoas do seu setor e daqueles com os quais mais se relacionava foram se acostumando e deixaram de tocar no assunto, que passou a emergir com menos frequência.

Situações relacionadas a atitudes preconceituosas, ou por parte de superiores ou de colegas, que de algum modo expunham os alunos publicamente e comentários grosseiros ou inconvenientes sobre a textura e estilo dos cabelos ou modo de vestir não são eventos raros no dia-a-dia dos estagiários e profissionais negros nas organizações bancárias. São situações comuns e apontam para o fato de que, em que pese o discurso público dessas organizações, elas não estão, de fato, preparadas para oferecer um ambiente de trabalho verdadeiramente diverso, uma vez que parte significativa de seus profissionais brancos não está apta a dispensar tratamento igualitário aos por eles considerados diversos.

5.5 Comentários

Por que os bancos implementaram programas de diversidade racial e buscavam alunos da Faculdade Zumbi dos Palmares se eles não estavam obrigados a isso? Como os programas têm sido implantados e que implicações esse modelo de implementação traz para a carreira dos profissionais contratados por meio deles? Estas são as duas primeiras perguntas de nossa pesquisa, e foi buscando resposta para elas que formulamos as duas últimas perguntas: Os programas de gestão da diversidade racial, tanto os dos bancos como o da Febraban se sustentam sem a pressão do Ministério Público do Trabalho e do Judiciário? O Programa Febraban de Valorização da Diversidade, em conjunto com as iniciativas dos bancos em favor da diversidade racial, resolverá os problemas de desigualdade a que o PPIOT visava resolver?

Este capítulo nos ajuda a responder as duas primeiras perguntas da pesquisa. O conjunto de evidências aqui apresentado nos autoriza a argumentar que os bancos implementaram programas de diversidade racial e buscavam os alunos da Faculdade Zumbi dos Palmares porque estavam sendo pressionados pelo MPT e o grupo de trabalho da CDHM da Câmara dos Deputados. Vejamos: logo depois de haver sofrido a intervenção do MPT, no início de 2005, os bancos, apesar de se negarem a assinar o TAC, começaram a se movimentar, de modo ainda tímido, na busca por profissionais negros. Para alcançar a esse fim, as filiais bancárias sediadas

na cidade de São Paulo recorreram à Faculdade Zumbi dos Palmares, celeiro profícuo de pessoas negras qualificadas ou em processo de qualificação profissional. E contrataram em média cinco alunos, julgando, certamente que já estariam cumprindo a sua missão para a promoção da igualdade de oportunidade para essa parcela da população. O avançar das negociações e a ação judicial promovida pelo MPT, em 12 de setembro de 2005, não causou grandes alardes, especialmente porque, no dia 19 daquele mesmo mês, ou seja, apenas uma semana depois de ajuizadas as ações, foi proferida decisão liminar que negava provimento ao pedido do MPT.

No decorrer no ano de 2005 até março de 2006, todas as cinco ações civis públicas já haviam sido julgadas na primeira instância, e em todas as sentenças os juízes haviam se mostrado desfavoráveis ao MPT, o que deixava os bancos em uma situação, digamos, razoavelmente "confortável", dados os riscos que representam as ações judiciais. O MPT, no entanto, não se deu por vencido e buscou novas negociações com os bancos réus, e fez isso de modo público, com o fim de pressionar os bancos a tomarem alguma posição. Assim, foi marcada, já em abril de 2006, uma audiência pública na CDHM para tratarem da questão. Na audiência, em que se fizeram presentes, além do MPT e da Febraban, o Tribunal Superior do Trabalho e organizações do Movimento Negro e do Movimento Sindical, dentre outras organizações e autoridades, ficou decidido a criação de um grupo de trabalho para tratar da questão, dada a sua natureza controversa.

Na cidade de São Paulo, um dos primeiros resultados do conjunto de atividades desenvolvidas na CDHM (primeira audiência pública em julho de 2006, mais reuniões dos grupos de trabalho), foi a aproximação dos bancos da Faculdade Zumbi dos Palmares e, consequente, admissão e efetivação de um número crescente de estagiários negros. Depois, em 2007, a Federação dos bancos deu início ao planejamento do Mapa da Diversidade, e criou, em 2008, o Programa Febraban de Valorização da Diversidade que, com a assinatura de um protocolo de intenções em janeiro de 2012, no qual são partes a Febraban e a SEPPIR, , ao que tudo indica, começará a dar os passos mais consistentes em favor da diversidade racial.

Um efeito não esperado das reuniões na CDHM foi a nova postura adotada pela Febraban na comunicação dos dados relativos à composição da força de trabalho do setor bancário. Vimos que desde 2003 os relatórios sociais da Federação dos bancos divulgavam com riqueza de detalhes a composição dos bancários por raça, sexo e deficiência, além de cruzar esses dados com o nível de escolaridade dos grupos de funcionários e a posição que tais grupos ocupavam na

hierarquia organizacional. A partir de 2010, ou seja, um ano depois da divulgação oficial dos resultados do Mapa da Diversidade, os relatórios deixaram de publicar esses dados.

Como os bancos têm implementado os programas de diversidade racial? A nosso ver, as evidências apresentadas no capítulo apontam para duas repostas divergentes: (*i*) os programas têm sido implementados de modo precário, mas, apesar disso, (*ii*) produzem alguns resultados positivos. O argumento de que os programas têm sido implantados de modo precário está mais particularmente fundamento nas seções 5.3 e 5.4 deste capítulo. Seções nas quais tivemos o relato do modo como operou o Comitê de Negros do banco B4, no período de junho de 2007 a dezembro de 2008, e também o resultado das entrevistas com os alunos, por meio das quais pudemos construir um esboço dos programas desenvolvidos por três organizações bancárias. Da narrativa sobre o Comitê de Negros ficou evidente que pelo menos uma parte do programa de diversidade racial do banco B4, aquela relacionada ao Comitê, foi conduzida por profissionais que não estavam preparados para ocupar a posição que ocupavam.

O problema da falta de preparação das pessoas que trabalhavam com a diversidade racial se fez sentir, em maior ou menor grau, em todos os três bancos. No banco B1, foi citada mais enfaticamente a questão dos tutores, que deveriam atuar como agentes de integração dos novos estagiários no ambiente bancário, mas ao que parece, não tinham noção do que a organização esperava deles. Isso, no entanto, não ocorreu apenas no B1: o sentimento geral dos estagiários e profissionais era que os bancos não estavam preparados para trabalhar com a diversidade racial. O fato de o B1 e o B6 terem voluntariamente implantado um serviço de apoio para o equilíbrio emocional dos estagiários dá provas de que essas organizações sabiam que promover a integração de pessoas com trajetórias de vida tão distintas, não seria tarefa fácil. A razão que justificou que o investimento tenha sido direcionado apenas ao grupo das pessoas negras, é o que, de fato, ainda não conseguimos captar. Estamos sugerindo que não são apenas as pessoas negras que precisam de grupos de apoio para que possam se "integrar no mundo dos brancos". Os brancos também precisam de grupos de apoio – e aqui, na maioria das vezes, não de apoio psicológico, mas de grupos que lhes ofereçam a possibilidade de participar de discussões acerca das relações raciais no Brasil (que têm sido chamados de sensibilização) – para que possam aprender a respeitar os negros como iguais, como seres humanos capazes, que só se encontram na situação em que se encontram no País em função da histórica resistência do Estado brasileiro de garantir as condições necessárias para a fruição de seus direitos.

Então, como vimos, apenas o banco B4 desenvolveu ações em favor da qualificação dos estagiários e profissionais negros, para que estes tivessem a oportunidade de ocupar posições de nível hierárquico mais elevado. Aliás, o banco B4 foi o que, certamente, mais investiu recursos financeiros no programa de diversidade racial. O que teria, então, determinado o baixo aproveitamento dos alunos no banco B4 e em seu precioso programa de formação? Não sabemos. Além disso, as evidências produzidas durante o período de construção desta tese não nos autorizam a emitir uma resposta final a essa questão. Acreditamos que, para isso, seria necessário conversar com outros alunos, com gestores do banco e mesmo conhecer o programa do curso oferecido. Sabemos, no entanto, que o modo como as ações afirmativas são estruturadas e implantadas determinam a sua efetividade, ou sua capacidade de gerar benefícios líquidos (WEISSKOPF, 2009, p. 41). A preocupação do profissional do B4, que se questionava sobre a validade da política do banco, dado o número de pessoas que ficaram para trás, é muito válida. O planejamento das ações afirmativas deve levar em consideração a questão do custo-benefício. A primeira solução encontrada pelo aluno, de que o programa talvez devesse ser extinto, uma vez que despendia tantos recursos e deixava tão poucos resultados líquidos, uma vez que os alunos "não estavam preparados para aproveitar as oportunidades oferecidas", é que não nos parece correta. Para que sua política de ação afirmativa apresentasse resultados mais consistentes, o banco B4, deveria, como mais adiante na entrevista sugeriria o próprio aluno, ser pelo menos mais cuidadoso em seu processo de seleção dos beneficiados, de modo a correr menos o risco de cometer erros ao oferecer benefícios a uma pessoa que não tenha condições (psicológicas ou de qualquer outra natureza) de acompanhar o processo.

Mas não é só isso. Voltando à discussão do grupo de suporte para o equilíbrio emocional, iniciada linhas acima, dos três bancos que mantêm ou mantiveram parceria com a Faculdade Zumbi dos Palmares por um período mais prolongado de tempo, o B4 foi o único que não desenvolveu com sucesso esse tipo de iniciativa. Ao que tudo indica, o Comitê de Negros havia sido planejado pra cumprir, além de outros, também esse papel. Mas, como vimos, não conseguiu atingir esse objetivo. Sugerimos aqui que a ausência de um grupo semelhante possa também ter contado para o fracasso de um projeto tão bom e com custos tão expressivos e apropriados. Por que julgamos importantes as ações que visam oferecer apoio ou suporte para o equilíbrio emocional dos alunos da Zumbi? Porque – no que diz respeito aos espaços de excelência, seja intelectual, econômica ou artística – por mais de 120 anos, negros e brancos viveram segregados

no País. Não há como superar a distância que hoje os separa sem levar em consideração que ambos os grupos precisam aprender não apenas a se reaproximar, como também a estabelecer outros padrões de relação, que não os vigentes. No que diz respeito aos negros, esses vivem em uma sociedade em que não são referência para nada, apesar de constituírem mais de 50% da população. A literatura de relações raciais é rica em estudos que demonstram os danos psicológicos que esse quadro de desigualdade e discriminação traz para eles (FANON, 2008 [1952]; SOUZA, 1982). De todos os alunos com os quais conversamos/entrevistamos, raríssimos foram aqueles não tocaram no assunto: choque. Falavam abertamente do choque que levaram quando pela primeira vez entraram nos bancos. As expressões usadas eram do tipo: "são dois mundos diferentes", "eu não sabia que existia esse mundo", "eu nunca tinha colocado os pés na Avenida Paulista", "eu nem sabia que o B6 existia", "agora eu conheço duas realidades diferentes", "foi difícil me acostumar, mas eu consegui".

Para finalizar o capítulo, comentaremos sobre o ponto positivo dos programas de diversidade racial dos bancos. Na verdade, levando em consideração que até 2005 o País ainda não tinha desenvolvido qualquer ação em favor da diversidade racial no mercado de trabalho, podemos, sem grandes riscos de equívoco, argumentar que os programas do banco são um sucesso. As críticas apresentadas aqui não tiveram o objetivo de desqualificar as iniciativas dos bancos privados em favor da igualdade racial. O objetivo único é tentar apontar caminhos para o aperfeiçoamento destas e de outras políticas que, como queremos acreditar, necessariamente surgirão nessa área.

O fato de os bancos darem os primeiros passos para a abertura de posições para negros na cidade de São Paulo é, na verdade, o ponto que sobressai. Os ajustes necessários serão feitos na continuidade dos programas. Aqui entram as nossas duas últimas perguntas da pesquisa: esses programas podem se sustentar sem intervenção estatal? Eles darão conta de resolver problemas de desigualdades raciais? Buscando resposta para essa questão, analisamos a literatura sobre a gestão da diversidade no Brasil, para compreendermos o que teóricos e gestores brasileiros esperam dos programas de gestão da diversidade das empresas.

VI. Gestão da diversidade em perspectiva comparada: a que se referem pesquisadores brasileiros e estrangeiros ao tratar da gestão da diversidade?

Nas últimas décadas, o tema gestão da diversidade tem ganhando espaço na agenda de estudiosos brasileiros e estrangeiros interessados nas dinâmicas organizacionais. No que diz respeito à literatura estrangeira, há um consenso de que o conteúdo e o formato da discussão hoje travada a esse respeito originaram-se nos Estados Unidos, no início dos anos 1990 (DE RUDDER; VOURC'H, 2006; KELLY; DOBBIN, 1998). Lá, o período que se iniciou na década de 1980 presenciou as primeiras vitórias dos críticos das políticas de ação afirmativa[67] (DWORKIN, 2000; KELLY; DOBBIN, 1998). Estas haviam sido implantadas desde os anos 1960, visando, no que diz respeito ao mercado de trabalho, promover igualdade de oportunidade para pessoas afro-americanas, mulheres brancas e membros de demais minorias étnicas que habitavam no País (TOMLINSON; SCHWABENLAND, 2010, WRENCH, 2005). Ocorre, porém, que, no início da "era Reagan", as antigas políticas de ação afirmativa foram oficialmente desprezadas e desencorajadas, sob o argumento de que o mercado regularia a bom termo as relações entre os particulares (DWORKIN, 2000; KELLY; DOBBIN, 1998). De fato, no campo privado, as ações afirmativas sempre haviam sido alvo de críticas, desde os primeiros anos em que foram implementadas e, ironicamente, sem o apoio governamental, logo passaram a ser consideradas pelos membros das cortes superiores e demais cidadãos como soluções injustas para os problemas de justiça social que se propunham solucionar (DWORKIN, 2000).

Apesar da impopularidade e das mudanças ideológicas no governo, a ação afirmativa deixou alguns legados, dentre os quais os programas de gestão de pessoal *race and gender conscious*, ou seja, que, até certo ponto, priorizavam, em função do pertencimento grupal, candidatos externos e internos para novas posições abertas em organizações empregadoras de mão-de-obra. Diante da necessidade de dar continuidade a esses programas (KELLY; DOBBIN, 1998; ALVES; GALEÃO, 2004) e de fazer face aos problemas oriundos de uma crescente mudança demográfica, gestores e consultores de recursos humanos passaram a chamar seus antigos programas de ação afirmativa de "programas" de gestão da diversidade. Vinculada à ideia de mudança demográfica, havia ainda uma previsão, que mais tarde se revelaria falsa, de que até o ano 2000, 85% da mão-de-obra entrante no mercado de trabalho estadunidense seria composta por membros das chamadas minorias. Esta previsão fortaleceu ainda mais a noção de que o

[67] Ou Equal Employment Opportunity. No caso do mercado de trabalho, eram chamadas de Affirmative Action, as políticas direcionadas ao setor público, as direcionadas ao setor privado eram chamadas Equal Employment Opportunity (KELLY, DOBBIN, 1998). Nesta tese, ambas serão chamadas de ação afirmativa.

desenvolvimento de programas de gestão da diversidade fosse algo necessário (NAFF; KELLOUGH, 2003).

Desde então, um crescente número de acadêmicos tem se dedicado a estudar os fenômenos relacionados à gestão da diversidade. Filiais de empresas norte-americanas, espalhadas pelo mundo, importaram o conceito para os países em que estão instaladas, adaptando ali os programas concebidos por suas matrizes (FLEURY, 2000; DE RUDDER; VOURC'H, 2006). Dessa forma, estudiosos das práticas organizacionais no Canadá, na Europa, no Brasil e em outros países incluíram recentemente o tema em suas agendas de pesquisa. Mais especialmente no Brasil, estudiosos da área de administração de empresas passaram a dedicar atenção ao tema gestão da diversidade a partir do final da década de 1990, sendo o artigo "Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras", de Maria Tereza Fleury (1999), um dos primeiros, se não o primeiro, a ser publicado nos anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD). A partir de então, e de modo menos tímido depois do ano de 2004, o tema passou a integrar a agenda de pesquisa de outros estudiosos, tornando-se recorrente nos encontros da Anpad e, mais tarde, especialmente após o ano de 2009, em revistas de Administração conceituadas, como a Revista de Administração de Empresas (da Fundação Getulio Vargas) e Revista de Administração Contemporânea (da Anpad).

Não há, no entanto, consenso entre os estudiosos sobre a definição do conceito de "gestão da diversidade". De fato, uma rápida análise do que tem sido produzido na literatura estrangeira e no Brasil a respeito do tema demonstra a imprecisão da terminologia. No Brasil, essa percepção é amplamente compartilhada entre os pesquisadores (HANASHIRO; GODOY, 2004; PEREIRA; HANASHIRO, 2007). A constatação desse fato nos leva a uma série de questões, tais como: de que assuntos os acadêmicos brasileiros tratam quando se referem ao tema gestão da diversidade? E os estrangeiros? Como são os programas de gestão da diversidade implantados por empresas brasileiras? O que os gestores querem alcançar com seus programas de gestão da diversidade? Quais sentidos acadêmicos e gestores atribuem ao tema? Que razões são apresentadas de ambos os lados para justificar a adoção, pelas empresas, de programas de gestão da diversidade? Este capítulo se dispõe a buscar respostas para essas questões. O objetivo é reunir– na teoria dos acadêmicos e/ou na prática dos gestores relatadas nos artigos – subsídios que ajudem a responder a nossas duas últimas perguntas de pesquisa.

Além desta parte introdutória, este capítulo está divido em mais três seções. As duas primeiras dedicam-se, respectivamente, a uma revisão da literatura nacional e da literatura estrangeira sobre o tema. Na terceira seção, apresentaremos um resumo do modo como os Estados Unidos conseguiram, em menos de trinta anos, alcançar um mercado de trabalho mais diverso.

6.1. Revisão da literatura nacional: qual o objetivo da gestão da diversidade?

Como foi visto no capítulo segundo, que tratou dos recursos metodológicos adotados para a elaboração da presente tese, para a revisão da literatura nacional foram analisados mais de 50 artigos acadêmicos que versam sobre o tema *gestão da diversidade*. "Efeitos atribuídos às iniciativas de gestão da diversidade" foi a categoria de análise selecionada para o exame dos textos. Nos capítulos anteriores desta tese, vimos que o MPT implantou o PPIOT buscando reduzir desigualdades no mercado de trabalho e que em resposta a essa iniciativa – e após um longo processo de negociação realizado no grupo de trabalho na Comissão de Direitos Humanos e Minorias da Câmara dos Deputados Federais – a Febraban lançou o Programa Febraban de Valorização da Diversidade. Destarte, neste capítulo argumentamos que para os gestores da Febraban, assim como para os representantes das demais organizações e instituições que tomaram parte das reuniões na Câmara dos Deputados, programas de diversidade, desenhados e implantados por organizações privadas tenderiam a (ou teriam o efeito de) reduzir desigualdades sociais (particularmente as raciais, para os propósitos desta tese), uma vez que esses eram os objetivos perseguidos pelo Ministério Público do Trabalho ao implementar o PPIOT. Por essa razão, os artigos nacionais são examinados a partir da dimensão 'efeitos atribuídos às iniciativas de gestão da diversidade'.

Na análise dos artigos, identificamos que os autores consideravam que os programas de gestão da diversidade poderiam produzir um ou mais dos seguintes efeitos: (*i*) impactar diretamente toda a coletividade, (*ii*) impactar diretamente indivíduos pertencentes a grupos sociais específicos, (*iii*) impactar diretamente indivíduos, independentemente do seu pertencimento grupal e (*iv*) impactar diretamente as organizações.

Dessa forma, durante a leitura dos artigos buscamos responder à seguinte questão: sobre quais pressupostos – a respeito da sociedade, grupos sociais, indivíduos e organizações –

repousam os argumentos dos autores quando tratam do tema gestão da diversidade? Diferentes respostas podem ser oferecidas a essa questão, dentre as quais destacamos quatro, por guardarem relação com um dos tipos de efeitos da gestão da diversidade destacados no parágrafo anterior.

Uma primeira resposta poderia ser que os argumentos dos acadêmicos, ou de seus sujeitos de pesquisa, têm, entre seus vários pressupostos, os seguintes: (*i*) as sociedades são formadas por grupos sociais distintos, (*ii*) a distinção entre esses grupos não é de natureza biológica, mas sociológica, (*iii*) grupos distintos recebem tratamentos diferentes nos diversos momentos e segmentos da vida em sociedade, de modo que determinados grupos são sistematicamente excluídos das posições sociais mais desejadas, (*iv*) o mundo do trabalho, como um subsistema da vida em sociedade, reproduz os mecanismos de exclusão observados no sistema maior e (*v*) as iniciativas de gestão da diversidade contribuem para a redução de desigualdades no mercado de trabalho, o que, em última instância, reduz desigualdades sociais.

Tais pressupostos derivariam da constatação de que determinados grupos sociais se encontram sistematicamente em posições inferiores em todos os aspectos da vida social e, inclusive, no mercado de trabalho, independentemente, de sua qualificação profissional. Logo, iniciativas que visassem levar empresas a contratar indivíduos de tais grupos conduziriam a uma redução das desigualdades sociais. O que favoreceria não apenas os grupos diretamente beneficiados com o programa, mas também a coletividade dos brasileiros, dado que a desigualdade gera distorções que corroem todo o tecido social. Portanto, deste primeiro *cluster* constarão os artigos que vislumbraram as iniciativas de gestão da diversidade como instrumento capaz de combater barreiras que dificultam ou impedem membros de determinados grupos sociais ingressarem ou ascenderem profissionalmente nas empresas do País, tornando, assim, mais igualitárias as oportunidades de acesso ao trabalho decente e bem remunerado. Aqui, o foco de análise é a coletividade, embora os resultados das ações possam trazer benefícios imediatos para os grupos favorecidos – ou, ao contrário, implicar, ante o padrão anterior, possíveis "prejuízos" aos grupos dominantes – o valor supremo que está em jogo é a distribuição justa do fruto do trabalho coletivo entre os grupos que compõem uma sociedade.

Em segundo lugar, poderíamos admitir como resposta que os argumentos apresentados nos artigos examinados fundamentam-se em um conjunto de pressupostos semelhantes aos apresentados acima, que enunciariam o seguinte: (*i*) as sociedades são formadas por grupos distintos de indivíduos, (*ii*) a distinção entre esses indivíduos não é de natureza biológica, mas

sociológica, (*iii*) indivíduos de grupos distintos recebem tratamentos diferentes nos diversos momentos e segmentos da vida em sociedade, o que leva elementos de determinados grupos a serem sistematicamente excluídos de certas posições sociais, (*iv*) o mercado de trabalho, como um subsistema da vida em sociedade, reproduz os mecanismos de exclusão observados no sistema maior e (*v*) os programas de gestão da diversidade contribuem para a redução de desigualdades no mercado de trabalho, fazendo cessar os tratamentos injustos dispensados a membros de grupos historicamente discriminados. A gestão da diversidade aumentaria a tolerância entre os diferentes indivíduos, proporcionando ambientes de trabalho mais agradáveis para eles.

Nesta segunda resposta, a força do argumento não recai sobre a coletividade, mas sobre os indivíduos. O interesse maior do autor do artigo ou de seu sujeito de pesquisa é o acesso, progressão, assim como bem-estar, no ambiente de trabalho, do indivíduo, membro de um grupo socialmente discriminado, como é o caso dos grupos de mulheres negras e dos travestis, sem que seja feita relação direta desses benefícios com questões sociais de ordem maior, como no caso anterior. Não queremos dizer com isto que seus autores não se interessam por questões de ordem social, mas, apenas, que essa preocupação não está evidenciada de modo preponderante em seus textos.

É evidente que, a depender do grupo social ao qual esse indivíduo pertença, o resultado prático desta última resposta poderá ser idêntico ao da primeira, assim como é também notório que o resultado de ações empreendidas com os objetivos maiores de benefício da coletividade poderá também derivar em ambiente de trabalho mais justo e agradável para todos (não foi esse o caso que observamos no capítulo anterior). Em essência, o que diferenciará a primeira e a segunda resposta são suas diferentes ênfases, com a primeira salientando a importância dos resultados das iniciativas de gestão da diversidade para os grupos sociais e, em última instância, a sociedade, e a segunda, para os indivíduos beneficiados.

Existe ainda a possibilidade de os artigos analisados terem sidos escritos com base em um terceiro conjunto de pressupostos, dentre os quais se destacariam os seguintes: (*i*) a sociedade é formada por indivíduos diferentes em diversas dimensões (que podem incluir aspectos como origem étnico-racial e preferências pessoais), (*ii*) a lei garante que esses indivíduos, apesar de suas diferenças pessoais, recebam tratamento igualitário em todas as esferas da vida social, (*iii*) uma vez protegidos pela lei, tais indivíduos gozam de oportunidades iguais na busca de seu

desenvolvimento pessoal e financeiro, (*iv*) uma vez que são escassas as posições sociais geralmente mais desejadas, a elas terão acesso apenas os indivíduos mais bem preparados e, portanto, delas merecedores e (*v*) programas de gestão da diversidade contribuem para o alinhamento do tratamento dispensado aos indivíduos no mercado de trabalho, levando a uma melhor aceitação de pessoas que por alguma razão particular possam estar experimentando algum tipo de injustiça. Sob essa perspectiva, as iniciativas de gestão da diversidade fomentam um ambiente de trabalho mais justo, respeitoso e harmonioso. Além da própria organização, que ganharia em produtividade ou na garantia de bem-estar para seu pessoal, o foco de análise aqui é também, como na segunda resposta, o indivíduo. Mas o fato de este indivíduo pertencer a um grupo historicamente discriminado não faria grandes diferenças em sua trajetória, e em nada impactaria suas oportunidades na vida. Nesta terceira resposta, as diferenças entre os indivíduos são mais determinadas pelo mérito que por seu pertencimento grupal. Para os autores deste grupo, a gestão da diversidade implica a compreensão de que os indivíduos possuem múltiplas identidades e que, assim sendo, a diversidade possui natureza multidimensional (ver, por exemplo, HANASHIRO; GODOY, 2004, p. 2; HANASHIRO; GODOY; CARVALHO, 2004, p. 14; GILBERT; IVANCEVICH, 2001). Esse fato levaria a organização a adotar um enfoque holístico para criar um ambiente que possibilite a todos o pleno desenvolvimento de seu potencial na realização dos objetivos da empresa (THOMAS, 1996).

Por fim, uma quarta resposta poderia ter como pressuposto o preceito neoclássico de maximização do lucro e, dessa forma, as iniciativas de gestão da diversidade são tidas, antes de mais nada, como algo que traz benefícios diretos para as empresas. Embora os indivíduos que a compõem (particularmente, seus *shareholders*) possam também ser favorecidos, o objetivo maior que informaria as ações em favor da diversidade seria o bom desempenho e, consequentemente, o lucro da organização. Aliás, os primeiros argumentos acerca da gestão da diversidade, que surgiram nos Estados Unidos no final da década de 1970 e ao longo da de 1980, eram sustentados por essa visão. Para os primeiros autores estrangeiros que defenderam essa perspectiva, a gestão da diversidade representava um passo a diante dos programas de ação afirmativa (GILBERT; IVANCEVICH, 2000; FRIMOUSSE; PERRETTI, 2007). Thomas Roosevelt – consultor de recursos humanos e escritor, a quem é creditada a autoria da expressão *gestão da diversidade* –, em seu livro "Além da raça e do gênero", sugere que a utilização da visão limitada da ação afirmativa poderia resultar em uma transformação incompleta da organização (IVANCEVICH;

GILBERT, 2000). A principal ideia era, então, a de garantir um clima organizacional positivo e inclusivo, para que os resultados do empreendimento fossem alcançados, o que a literatura estrangeira chama de *business case for diversity management*. Oportuno observar, no entanto, que a definição de "inclusivo" por eles utilizada não guardava relação com a ideia de inclusão social; para eles, "inclusão não significa inserção quantitativa de membros de 'minoria'. A noção de inclusão psicológica refere-se à percepção, sentimento ou julgamento de ser bem vindo, aceito e valorizado enquanto membro de um determinado grupo de identidade social, com autenticidade e não por assimilação" (HANASHIRO et al., 2011).

Os artigos examinados apresentaram em sua maioria argumentos cujos pressupostos se alinham com aqueles esposados na que chamamos de segunda resposta (a partir de agora denominada segunda categoria), ou seja, a ideia que prevalece entre os pesquisadores de administração de empresas que escrevem sobre o tema no País é que a gestão da diversidade seja um instrumento para assegurar ambientes de trabalho mais equânimes, em que a todos os empregados, independentemente do grupo social ao qual pertençam, sejam oferecidas oportunidades iguais tanto no que se refere ao acesso ao trabalho, como no que diz respeito à ascensão profissional e justa remuneração. Para as demais categorias (primeira, terceira e quarta) – que se referem respectivamente à primeira, segunda e terceira respostas apresentadas acima – foram encontrados números semelhantes de artigos, conforme indicado no Quadro 6.1 apresentado a seguir. Obedecendo à ordem inversa de introdução ds categorias, passaremos a apresentar, para cada uma delas, os temas e argumentos mais recorrentes na literatura revisada.

(Quarta categoria) Pressuposto da maximização do lucro

Os artigos analisados nos autorizam a dizer que os argumentos alinhados com a ideia de maximização do lucro empresarial não encontraram acolhimento irrestrito entre os pesquisadores de administração de empresas que, no Brasil, se dedicaram ao tema gestão da diversidade. Dentre os nove artigos que foram classificados nesta categoria, a maioria traz como hipótese a ser verificada, por meio de pesquisa empírica ou revisão de literatura, a proposição de que a diversidade traz benefícios para a organização e que, por essa razão, deveria ser bem gerenciada. Poucos se mostraram críticos em relação aos supostos benefícios que um programa de gestão da diversidade poderia trazer para as organizações. Mas, houve quem fizesse isso, como ilustra o fragmento abaixo:

Categorias	Primeira	Segunda	Terceira	Quarta
Pressupos-tos	(*i*) sociedades são formadas por grupos sociais distintos, (*ii*) distinção entre esses grupos não é de natureza biológica, mas sociológica, (*iii*) certos grupos são, sistematicamente, excluídos das posições sociais mais desejadas, (*iv*) o mundo do trabalho reproduz os mecanismos de exclusão observados na sociedade, (*v*) as iniciativas de gestão da diversidade contribuem para a redução de desigualdades de tratamento no mercado de trabalho, o que, em última instância, reduz desigualdades sociais.	(*i*) sociedades são formadas por grupos distintos de indivíduos, (*ii*) a distinção entre esses indivíduos não é de natureza biológica, mas sociológica, (*iii*) indivíduos de certos grupos a são sistematicamente excluídos posições sociais mais desejadas, (*iv*) o mercado de trabalho, reproduz os mecanismos de exclusão observados na sociedade, (*v*) os programas de gestão da diversidade contribuem para a redução de desigualdades no mercado de trabalho, fazendo cessar os tratamentos injustos dispensados a membros de grupos historicamente discriminados.	(*i*) sociedade: formada por indivíduos diferentes em diversas dimensões, (*ii*) A lei garante que esses indivíduos recebam tratamento igualitário em todas as esferas da vida em sociedade, (*iii*) uma vez que protegidos pela lei, os indivíduos gozam de oportunidades iguais na busca de seu desenvolvimento pessoal e financeiro, (*iv*) o princípio do mérito funciona como um ordenador das posições que os indivíduos ocupam da sociedade, destarte, (*v*) programas de gestão da diversidade contribuem para aumentar a tolerância entre os diferentes tipos de pessoas.	As iniciativas de gestão da diversidade se fariam necessárias especialmente para beneficiar as empresas
Foco	A coletividade	O indivíduo	O indivíduo	A empresa
Artigos	ENEO70, COR-2584, GRP-A1917, EOR-1523, EOR-2504, RAE-2004.	GRP-B769, EOR-B1022, GRP-A192, ENEO-006, ENEO-215, ENEO-346, EOR-A216, EOR-B215, EOR-B1663, EOR-B3178, EOR-B2577, EOR-B2651, GRP-A1037, GRP-B855, EOR-769, EOR1304, EOR-1310, EOR-1534, EOR-1770, EOR-2312, EOR-2770, EOR-3075, GRP-1684, EOR-349, EOR-743, EOR-737, GRP-56, EOR-1559, EOR-1250, GRP-900, GRP-2378, GRP-3013, GRP-3014.	ENEO438, COR-2730, EOR-C1532, GRP-A2804, GRP-A1497, RAE-2000.	ENEO418, COR-1446, EOR-B2725, GRP-A135, EOR-B3037, EOR-C1116, GRP-A2033, GRP-3014, RAC-2009.

Quadro 6.1. Classificação dos artigos conforme pressuposto e foco da análise

> (...) Por um lado, existem autores que defendem a promoção da Diversidade no ambiente organizacional como fonte de relevantes benefícios, sustentando o discurso atualmente predominante na mídia e no setor empresarial. Em contrapartida, outros pesquisadores alertam para a complexidade do assunto, apontando potenciais problemas a serem enfrentados por empresas que se propõem a implantar políticas de incentivo à Diversidade. Este artigo propõe-se a fazer um balanço das argumentações que permeiam essas duas linhas de pensamento, buscando, assim, colaborar para a discussão sobre a consistência das expectativas daqueles que referenciam a Diversidade como potencial fonte de vantagem competitiva (MENDES, 2004).

A maioria, no entanto, aceita como verdadeiro o argumento de que a diversidade traz benefícios para as organizações, conforme frisado por Hanashiro e Queiroz (2005, p. 1): "A premissa de que as diferenças demográficas entre membros de grupo impactam positivamente no

resultado de times de trabalho representa a proposta central de discussão deste ensaio". Fellows (2005) esboça essa mesma linha de raciocínio, quando declara os objetivos do seu estudo: "este ensaio pretende demonstrar a importância do gerenciamento da diversidade cultural para o aumento da efetividade organizacional e da produtividade e para a conquista de novos segmentos do mercado". Percebe-se que essa é a mesma direção adotada por Cavazotte, Humphrey e Sleeth (2005, p. 1) ao estabelecerem que:

> Muitos estudos têm enfatizado a importância da cooperação e da colaboração para a performance de grupos (...) – num contexto de diversidade, a cooperação interpessoal assume um papel ainda mais relevante para o sucesso organizacional. Este estudo investiga os efeitos diretos e das interações entre diversidade e competência emocional na cooperação de grupos de trabalho, com particular atenção ao perfil racial dos membros de um grupo.

Não obstante enfatizarem o valor da diversidade para as organizações, esses autores atribuem sentidos diferentes ao conceito. Além disso, embora quase unanimemente enfatizem que as alterações na configuração demográfica oriundas do processo de globalização como um dos fatores que explicam o nível de diversidade nas organizações, cada um aponta outros diferentes fatores para justificar o fenômeno. No que diz respeito à definição da palavra "diversidade", em sua maioria concordam que é um conceito complexo e que deve ser considerado sob várias dimensões. Assim, Mendes (2004), com base na literatura estrangeira, sugere um modelo baseado em duas dimensões de análise, que o autor chama de matriz de percepção visual e evolução temporal. Pelo modelo, na definição da diversidade devem ser considerados quatro aspectos: (*i*) os elementos aparentes ou visualmente observáveis, como etnia, idade, conformação física, (*ii*) os elementos subjacentes ou não facilmente visíveis, como nacionalidade e *background* educacional, (*iii*) os atributos permanentes das pessoas, como gênero e nacionalidade e (*iv*) os atributos transitórios, que variam em função do tempo, como idade e background educacional. Cavazotte, Humphrey, Sleeth (2005) concentram seu estudo na diversidade de raça/cor, uma vez que se propõem a investigar os efeitos da diversidade racial e da competência emocional nas interações em grupos de trabalho.

Hanashiro e Queiroz (2005) também esposam a ideia de que a diversidade deve ser considerada sob múltiplas dimensões, devendo-se observar os seguintes níveis: individual, do time ou grupo e organizacional. Os autores propõem um modelo em que cada um desses níveis impacta de modo diverso o resultado positivo da diversidade para a organização. Em artigo em que os autores objetivaram analisar a influência da heterogeneidade demográfica de times

multifuncionais nos resultados de desempenho desses times, Hanashiro e Queiroz (2006) verificaram o efeito das seguintes variáveis demográficas sobre o desempenho de times: idade, gênero, área funcional, tempo de empresa, tempo de time, escolaridade, formação e tempo na área funcional. Buscando objetivo semelhante, de investigar o efeito da diferença real e da diferença percebida na satisfação das equipes de trabalho, Puente-Palacios, Seidl e Silva (2007) concordam que a diversidade deve ser descrita em termos de várias dimensões que, para os autores, incluem idade, nacionalidade, histórico religioso a histórico profissional, habilidades para a tarefa, habilidades relacionais, preferência política e preferência sexual (p. 1). No artigo, a idade dos participantes foi dada como a diferença real entre eles, e a diferença percebida foi considerada uma medida subjetiva da diversidade, na qual os indivíduos avaliam quão diferentes pensam que são dos outros membros da equipe com relação a diferentes características (p. 5).

Fellows (2005) não define o que vem a ser diversidade. Assume, no entanto, que a diversidade tem a ver com grupos formados por pessoas com perfis demográficos diferentes. Sugere, assim, que um estudo sobre gestão da diversidade no Brasil, por exemplo, deve considerar a inclusão de mulheres (brancas) e pessoas negras nas organizações. A autora sugere que esses mesmos elementos devem ser considerados pelas organizações que implementam ações de gestão da diversidade. É digno de nota que, em que pese o fato de a autora ter estabelecido como proposta a demonstração dos efeitos benéficos da diversidade para uma organização, ao longo de seu texto termina defendendo os pressupostos esposados na segunda categoria, que podem ser resumidos no argumento de que a diversidade reduz as desigualdades entre os indivíduos, ficando tal conflito evidente em suas conclusões onde, em diferentes momentos, afirma que:

> As organizações precisam estar conscientes de que aproveitar a importância da diversidade cultural não se trata apenas de aumentar o número de trabalhadores pertencentes aos grupos de minoria, mas sim de entender que diversidade implica aproveitar os benefícios que tais indivíduos são capazes de oferecer para as empresas (FELLOWS, 2005, p. 11) [Grifamos].

> Quando compartilham a ideia de que as pessoas são seu mais valioso recurso, de que todas as pessoas serão tratadas com dignidade e respeito e de que haverá oportunidades iguais de trabalho para indivíduos de qualquer grupo social, países e organizações têm a obrigação de fazer o que for possível para tal. Por isso, a necessidade de saber gerenciar a diversidade é mais do que uma atitude para aumentar a produtividade (FELLOWS, 2005, p. 12) [Grifamos].

Os autores deste grupo oferecem uma lista de elementos que explicam o que eles chamam de crescente movimento em direção à diversidade da força de trabalho nas organizações, dentre os quais podemos citar: (i) as tendências demográficas derivadas do processo de globalização, como imigração, por exemplo, (MENDES, 2004; FELLOWS, 2005; HANASHIRO; QUEIROZ, 2005; PUENTE-PALACIOS; SEIDL; SILVA, 2007), *(ii)* a valorização de equipes (multifuncionais), por parte das empresas (MENDES, 2004; HANASHIRO; QUEIROZ, 2005), *(iii)* o advento da legislação que obriga as empresas a promover a inclusão de minorias em seus quadros funcionais (MENDES, 2004) e *(iv)* o acirramento da competitividade (HANASHIRO, QUEIROZ, 2005). Para o caso específico do Brasil, indicam os seguintes: *(i)* a diversidade racial, fruto do processo histórico de formação do País (FELLOWS, 2005; CAVAZOTTE; HUMPHREY; SLEETH, 2005; HANASHIRO; QUEIROZ, 2005) e *(ii)* a alterações no perfil demográfico da população (HANASHIRO; QUEIROZ, 2005).

Neste ponto, é oportuno chamar a atenção para o argumento de Hanashiro e Queiroz (2005) quando tratam dos fatores que explicam a "crescente diversidade" nas empresas brasileiras. Para os autores, a miscigenação racial na formação do Brasil apresenta-se como um importante fator para explicar o fenômeno, pois, segundo dizem, a mistura das raças contribuiu para a manifestação da diversidade nos principais aspectos sociais e culturais da nossa sociedade. Utilizam dados censitários para demonstrar mudanças demográficas na composição da população brasileira. Concentram-se, porém, em nos fornecer os seguintes dados: (*i*) percentual de homens e mulheres, (*ii*) percentual de pretos, pardos e brancos, (*iii*) alta qualificação profissional das mulheres (sem fazer menção à cor delas), (*iv*) escolaridade de brancos, negros e pardos, destacando que o primeiro grupo se encontra mais bem posicionado que os dois últimos e (*v*) rendimento de homens e mulheres (sem fazer menção à cor deles), destacando que homens ganham 29% a mais que mulheres. Interessante perceber que, apesar de os autores terem iniciado o argumento apontando a miscigenação racial como uma importante variável na explicação da diversidade, nada dizem sobre a posição de negros e indígenas (povos que, junto com os brancos, são parte do processo de formação do Brasil enquanto nação) no mercado de trabalho, ao contrário do que fizeram com as mulheres (brancas), haja vista que o dado apresentado no item (*v*) a elas se refere. Ou seja, não tocam na questão da desigualdade nos rendimentos de negros e brancos no País, prevalecendo a "invisibilidade da questão racial" (SANTOS, H., 2001). Pelo contrário, mesmo sem mencionar a brutal diferença entre os rendimentos desses dois grupos,

justificam-na ao apontar o baixo nível de escolaridade dos negros ante os brancos. Ao que parece, os autores desconheciam as estatísticas sobre desigualdades raciais no mercado de trabalho brasileiro, como sugere o fragmento abaixo:

> Os Estados Unidos têm uma razão étnica e racial histórica para se preocupar com a diversidade. Aqui, no Brasil, o mosaico racial que nos caracteriza faz a nossa realidade muito diferente do contexto norte-americano. Alguns dados demográficos da população brasileira revelam a necessidade de as empresas darem mais atenção às características da força de trabalho, pois estas se constituem em um espelho da sociedade (HANASHIRO E QUEIROZ, 2005, p. 2) [Grifamos].

Como muitos estudos realizados no exterior, que compartilham a mesma visão sobre os supostos benefícios da diversidade, os textos analisados nesta seção não apresentaram resultados conclusivos a esse respeito, sugerindo que a diversidade dos times não deriva necessariamente em benefícios para a organização. Mendes (2004), por exemplo, que iniciou seu estudo questionando a proposição, conclui dizendo que, diante de um quadro de pessoal diverso, os resultados de sua pesquisa não permitiam afirmar que os pontos positivos de um programa de gestão da diversidade (aumento de criatividade, inovação e capacidade de solução de problemas, aumento da flexibilidade organizacional, diversificação e aumento das fontes de recursos humanos, ampliação de mercados) bem como os negativos (*turnover* e absenteísmo, que poderiam gerar custos altos com pessoas, e insatisfação do pessoal [pela convivência com não semelhantes], que poderia levar a uma baixa na produtividade), sobre os quais havia se referido ao longo de seu texto, poderiam ser tomados como certos para cada e qualquer situação. Segundo o autor, tais problemas e benefícios poderiam ocorrer ou não, a depender das condições presentes no ambiente em questão (p. 11). Em ensaio teórico que teve como proposta discutir a relação entre diversidade e desempenho de times, Hanashiro e Queiroz (2005) chegaram a conclusão semelhante, uma vez que não identificaram a existência de correlação entre diversidade e desempenho (p. 11). Em outro momento, a análise dos resultados de uma pesquisa empírica permitiu que os autores, Hanashiro e Queiroz (2006), concordassem que a heterogeneidade baseada em idade, escolaridade e formação estavam, especificamente para o caso analisado, positivamente correlacionadas com a criatividade e a avaliação geral de desempenho do time (p. 15).

Em seu estudo, Cavazotte, Humphrey, Sleeth (2004) concluíram que, apesar de as evidências sugerirem o contrário, grupos racialmente diversos eram tão cooperativos quanto grupos homogêneos e que a variável ‘habilidade para expressar emoções e empatizar com seus

pares' era a que mais contribuía para o bom desempenho de grupos de trabalho. Para o caso específico analisado, os autores demonstraram que grupos cujos membros em média apresentaram maior habilidade para expressar emoções e ter empatia com seus pares tiveram maior sinergia e, consequentemente, melhor desempenho, que grupos com índices menores nestes indicadores de competência emocional (p. 11). Em pesquisa que visava averiguar o efeito da diferença real e da diferença percebida na satisfação das equipes de trabalho, Puente-Palacios, Seidl e Silva (2007) relataram que no caso estudado "a satisfação foi predita apenas pela diversidade percebida (representada pela perspectiva informacional/funcional) e não pela real (representada pela idade) e que quanto mais as pessoas se percebem diferentes em relação aos demais membros da equipe, menor será a satisfação dos mesmos para com a equipe" (p. 9).

(Terceira categoria) Pressuposto da harmonização das múltiplas fontes de diversidade

Os artigos classificados neste grupo guardam muita relação com os da quarta categoria, diferenciando-se deles por não ser seu principal argumento a proposição de que a diversidade traz benefícios para as organizações. Os textos deste grupo também guardam as seguintes características: (*i*) enfatizam as múltiplas fontes de diversidade, sem estabelecer peso para cada uma delas, (*ii*) podem se dedicar a analisar a diversidade considerando apenas um grupo social – como, por exemplo, comparar o desempenho de gestoras ao dos integrantes do grupo dominante, no caso, homens brancos –, mas não fazem isso de forma politizada, ou seja, não se pronunciam sobre a estrutura de poder, evitam utilizar palavras do tipo grupo dominante, discriminação e desigualdade, (*iii*) podem mencionar questões relacionadas à desigualdades e discriminação, mas não as problematizam e enfatizam que um programa de gestão da diversidade deve ter escopo muito mais amplo que isso e (*v*) são, no geral, estudos empíricos, que se dedicam a analisar programas de diversidades em vigência em organizações sediadas no Brasil.

Uma autora, Darcy Mitiko Mori Hanashiro, juntamente com seus diferentes coautores, se destaca neste grupo, pois dos seis artigos aqui classificados, três são de sua autoria. No primeiro artigo do grupo, Hanashiro e Godoy (2004) buscaram responder a seguinte pergunta de pesquisa: "As práticas de diversidade cultural implementadas pelas organizações pesquisadas, segundo a ótica dos respondentes, revelam uma gestão de diversidade cultural"? Tinham o "objetivo de analisar as práticas de diversidade cultural declaradas pelas empresas respondentes à luz de uma estrutura analítica de gestão de diversidade cultural". Para traçar a mencionada estrutura analítica,

as autoras iniciam seu argumento salientando algumas mudanças que julgavam estariam ocorrendo nas sociedades contemporâneas e, inclusive, no Brasil. Além disso, tratam das implicações que tais processos geram para as organizações e, consequentemente, da necessidade de elas se adaptarem ao novo contexto, criando mecanismos que lhes permitam respeitar as individualidades dos empregados, uma vez que esses podem advir de diferentes grupos sociais, como demonstra o fragmento abaixo transcrito:

> As empresas brasileiras vêm passando por intensos processos de fusões e aquisições de novos negócios, visando ampliar a sua competitividade. Nestes processos, os empregados passam a conviver, de forma mais acentuada, com estilos de gestão, sistemas, normas e padrões de comportamento diferentes. A globalização econômica e de mercados também ampliou as possibilidades de se trabalhar com equipes mais heterogêneas, quanto à nacionalidade, raça, hábitos e valores diferentes. Os avanços tecnológicos possibilitaram formas de trabalho virtual, permitindo às pessoas trabalharem em interação com parceiros de regiões geográficas das mais distantes e diversas em termos culturais. Soma-se a isso o fato de, hoje, as pessoas estarem mais cônscias de suas diferenças e desejarem vê-las respeitadas e valorizadas. Os dados do último censo do IBGE (2002) apontam mudanças no perfil demográfico da população brasileira (HANASHIRO; GODOY, 2004, p. 1) [Grifamos].

Como é possível inferir do trecho supracitado, para as autoras, as heterogeneidades (ou diversidades) podem se originar de múltiplas fontes: nacionalidade, raça, hábitos e valores pessoais, gozando todas elas do mesmo *status*, ou possuindo o mesmo peso, devendo, assim, ser consideradas de modo equivalente no momento em que as organizações traçarem seus programas de diversidade. Na revisão de bibliografia, as autoras recorrem a teóricos estrangeiros, para reforçar seus principais argumentos. Neste sentido, citam Loden e Rosener (1991), destacando que, para eles, a diversidade humana pode se apreendida em duas dimensões distintas, as primárias e as secundárias. As primárias têm a ver com as características que exercem um importante impacto em nossa socialização inicial e continuam a impactar nossas vidas para além daquele período, como idade, etnia, gênero, habilidades e qualidades físicas, raça e orientação sexual. Já as secundárias dizem respeito às características que "podem ser mudadas", . Essas últimas referem-se aos atributos que os seres humanos adquirem, descartam ou modificam ao longo de suas vidas (como: *background* educacional, localização geográfica, renda, estado civil, experiência militar, status dos pais, crenças religiosas, experiência no trabalho). Hanashiro e Godoy (2004) limitam-se a apresentar essas informações, calam-se quanto ao peso de cada uma dessas dimensões no impacto, por exemplo, sobre a vida profissional das pessoas e suas relações no trabalho. Apresentam a perspectiva de Jackson e Ruderman (1996), pontuando que tais autores

"consideram a diversidade em três domínios de constructo: diversidade demográfica (baseada em gênero, etnia, idade), diversidade psicológica (baseada em valores, crenças, conhecimento) e diversidade organizacional (baseada em tempo de casa, ocupação, nível hierárquico)". Também se calam aí.

Em seguida, apresentam um conceito mais amplo de diversidade, utilizando McGraph, Berdahl e Arrow (1999). Para as autoras, estes últimos, entendem que a diversidade (e seu oposto, a homogeneidade) diz respeito às diferenças (ou similaridades) entre membros de determinada coletividade. Salientam que McGraph, Berdahl e Arrow adotam cinco grupos de atributos para classificação das diferenças (ou similaridades): (*i*) demográficos (idade, raça, etnia, gênero, orientação sexual, algumas características físicas, religião e educação), (*ii*) conhecimentos, habilidades e capacidades relativos à tarefa, (*iii*) valores, crenças e atitudes, (*iv*) personalidade e estilos cognitivos e comportamentais e (*v*) status no grupo de trabalho da organização (nível hierárquico, especialidade ocupacional, departamento funcional e tempo de casa). Hanashiro e Godoy (2004) também não estabelecem pesos para os grupos de atributos ou seus elementos, dando a entender que, por exemplo, no processo de comparação de dois indivíduos, o pertencimento étnico e a personalidade de cada um deles terão a mesma influência na relação que esses dois indivíduos estabelecerão na sociedade.

Ao citar diversos teóricos que admitem uma visão multidimensional da diversidade, Hanashiro e Godoy (2004, p. 2) estavam buscando referências para fundamentar sua posição de que todas as diferenças têm o mesmo peso na descrição dos indivíduos. Citam Nkomo e Cox (1999) em trecho no qual estes definem a diversidade como "um misto de pessoas com identidades de grupo diferentes dentro do mesmo sistema social". E, finalizam assumindo que "a natureza multidimensional da diversidade é particularmente importante na compreensão das dinâmicas de equipes de trabalho, cujos membros raramente são diversos em uma única dimensão".

Esse entendimento acerca das diferenças individuais leva-as a um conceito de gestão da diversidade em que todas as diferenças entre as pessoas devem ser tratadas no plano individual, sem considerar a pertença grupal pois, como disseram em outro texto (HANASHIRO; GODOY; CARVALHO, 2004), esse "determinismo cultural pode criar estereótipos em relação aos grupos de minorias", devendo as pessoas, no âmbito de um programa de gestão de diversidade serem consideradas pelo que individualmente são e não julgadas com base em estereótipos. Neste texto,

Hanashiro, Godoy e Carvalho, (2004), citando Gómez-Mejía (1998) defendem a ideia de que diversidade refere-se às características humanas que fazem as pessoas individualmente diferentes umas das outras. No primeiro texto, Hanashiro e Godoy (2004) retomam a definição, que elas chamam de ampliada, de que diversidade se refere a qualquer mistura de itens caracterizados por diferenças e similaridades. Assim, as autoras enfatizam que:

> Essa mistura pode ser de pessoas, sistemas, funções, tipos de atividades e assim por diante. Este conceito, portanto, abriga qualquer atributo individual, organizacional ou outro como uma diversidade, desde que seja considerada a 'mistura coletiva' como um todo e não apenas uma dimensão. Assim, o verdadeiro significado de diversidade sugere que se a preocupação é sobre racismo, então todas as raças devem ser incluídas, e não apenas uma (HANASHIRO; GODOY, 2004, p. 4).

Para o segundo artigo, que de certa forma estende a discussão iniciada no primeiro, Hanashiro, Godoy e Carvalho (2004, p. 2) estabeleceram como objetivo principal promover uma reflexão sobre o conceito de diversidade e, como objetivos específicos, "identificar o conceito de diversidade praticado pelas empresas brasileiras pesquisadas e analisar as práticas mais utilizadas pelas empresas para implementar a diversidade". As autoras argumentam que essa era uma discussão importante porque apenas a partir da compreensão do que de fato significa gestão da diversidade "seria possível analisar com mais clareza as práticas voltadas à diversidade no Brasil". Na introdução do texto, mobilizam argumentos muito semelhantes ao do texto anterior, porém, de modo mais contundente, afirmam que:

> O Brasil é um país bastante heterogêneo, fruto das imigrações, desde o momento de sua formação (HOLANDA, 1995; FREYRE, 1992) e faz parte do imaginário popular o pensar-se como um país sem preconceito (FLEURY, 1999). Esse multiculturalismo parece estar subjacente ao senso comum, de forma a minimizar as demandas de estudos nessa área. O Brasil ainda não apresenta uma tradição em pesquisa sobre diversidade da força de trabalho. Naturalmente que tratar a diversidade no Brasil da mesma forma que nos Estados Unidos é um viés teórico perigoso que pode levar a compreensões inadequadas sobre diversidade e práticas organizacionais (HANASHIRO; GODOY; CARVALHO, 2004, p. 2) (Grifamos).

E, mais adiante, na segunda seção do artigo:

> A literatura administrativa recomenda valorizar a diversidade a fim de aumentar a efetividade organizacional. Neste sentido aconselha-se aos gerentes aprender sobre e ser sensível às diferenças culturais em vez de sucumbir ao viés etnocêntrico COX Jr. (1993); respeitar as diferenças em vez de procurar removê-las (THOMAS, 1990); e, usarem em vez de meramente reconhecer, as ideias e

> habilidades de pessoas de diferentes experiências e formação (HANASHIRO; GODOY; CARVALHO, 2004, p. 2) (Grifamos).

Na segunda seção, as autoras apresentam o que consideram as principais abordagens teóricas relativas ao estudo da diversidade e buscam definir o que é diversidade e diversidade cultural. Concluem a seção, sem apresentar definição própria de diversidade; pelo contrário, ao longo da seção citam diversos autores com as quais se identificam e, no final, explicam a razão que as leva a trabalhar com o conceito despolitizado de gestão da diversidade, conforme indica o trecho transcrito:

> Thomas Jr (2000) conclui que a diversidade, despida de sua bagagem cultural e política, "refere-se a qualquer mistura coletiva (pessoas, sistemas, funções, tipos de atividades e assim por diante) caracterizada por semelhanças e diferenças" (op. cit., p.354). Esta definição é ampla o suficiente para incluir qualquer atributo individual, organizacional ou outro como uma diversidade, desde que seja considerada a "mistura coletiva" como um todo e não apenas uma dimensão da fonte de diversidade (HANASHIRO; GODOY; CARVALHO, 2004, p. 5).

Na conclusão do artigo, argumentam que as empresas pesquisadas "revelaram um foco estreito de diversidade, com ênfase no gênero e portadores de necessidades especiais", com algumas delas também dirigindo, mesmo que timidamente, a atenção para ações voltadas às diferentes orientações sexuais e raça. Acrescentam que o "próprio conceito de diversidade cultural foi expresso de forma difusa e misturado com Responsabilidade Social e Qualidade de Vida no Trabalho". Finalizam, salientando que nenhuma das empresas pesquisadas "demonstrou preocupação em considerar e entender outras dimensões mais amplas da diversidade", como aquelas postuladas por McGraph, Berdahl e Arrow (grifamos).

O terceiro e último artigo da autora classificado nesta categoria (HANASHIRO et al., 2005), teve por objetivo identificar se as diferenças de gênero estão relacionadas com diferentes estilos de liderança de gestores de nível médio. O texto não se ocupa em definir diversidade ou a gestão da diversidade, partindo do que já havia sido construído nas publicações anteriores. Em sua conclusão, salienta que o resultado do estudo não sugere que o gênero determine o estilo de liderança. Seu estudo revelou que as mulheres (brancas), apesar de se constituírem no grupo mais bem qualificado das empresas investigadas, ocupavam posições inferiores às ocupadas pelos homens, a esse respeito comenta o seguinte:

> Observa-se que, quanto mais alto é o nível hierárquico, menor é a representação da mulher nas empresas pesquisadas. Esse índice está bem abaixo da porcentagem de mulheres na sociedade

> brasileira. A pesquisa revela ainda que o fato de as mulheres terem uma escolaridade maior que a dos homens parece não estar contribuindo de forma significativa na sua ascensão em postos mais elevados das empresas (..). Os motivos para tal, segundo Reszecki (2001), não são totalmente claros, e podem variar da falta de experiência, oportunidades de carreira inadequada, estereótipos, à falta de interesse das próprias mulheres que preferem dedicar seu tempo a outras atividades (HANASHIRO et al., 2005, p. 5) [Grifamos].

(Segunda categoria) Pressuposto da redução das desigualdades de tratamento no nível das relações interpessoais

Dos 51 artigos selecionados para este capítulo, 32 foram classificados neste grupo. Tais artigos guardam em comum as seguintes características: (*i*) consideram que as sociedades são formadas por diferentes grupos de indivíduos que guardam entre si determinadas características que as distinguem dos indivíduos dos demais grupos, podendo haver sobreposição (interseção) entre os grupamentos, (*ii*) dentre os grupos de indivíduos, alguns são tidos como dominantes e outros minoritários. Os grupos dominantes são aqueles cujos membros são privilegiados não apenas na partilha dos resultados do trabalho coletivo, mas também na distribuição das posições sociais mais almejadas, permanecendo, desta forma, sobrerrepresentados em posições sociais de poder, prestígio e *status*, sendo o inverso, verdadeiro para os membros dos grupos minoritários. (*iii*) Podem em sua argumentação apresentar indicadores sociais de desigualdades e discriminação, sem considerar, pelo menos não de modo claro e direto, a gestão da diversidade um instrumento para a redução (ou superação) dos apontadas desigualdades, E, finalmente, (*iv*) consideram a gestão da diversidade um instrumento nas organizações para a redução das desigualdades do tratamento a membros dos grupos minoritários.

Por se tratar da maior categoria, os artigos aqui classificados foram divididos em quatro subgrupos ou subcategorias, da seguinte forma: (*i*) aqueles que tratavam das questões gerais ou de diversos grupos minoritários, e os que trataram das práticas de gestão da diversidade para diferentes grupos: (*ii*) mulheres, (*iii*) homossexuais/gays, (*iv*) pessoas com deficiência. Não identificamos artigo que tratasse exclusivamente das práticas de gestão da diversidade para o grupo dos negros, fato que confirma a já identificada relativa ausência, no Brasil, de estudos organizacionais consagrados a tratar das relações raciais nas organizações, em que pese o fato de, como vimos nos primeiros capítulos desta tese, este grupo figurar como um dos mais discriminados no mercado de trabalho no País (COSTA; FERREIRA, 2006; CONCEIÇÃO, 2010). Certamente, essa ausência relativa de estudos tratando do tema pode ser explicada não

apenas pela falta de interesses de pesquisadores, geralmente brancos (mulheres e homens) das classes sociais mais abastadas, como sugerem os estudiosos (COSTA; FERREIRA, 2006; OLIVEIRA, 2007; CONCEIÇÃO, 2010), mas também porque, de fato, no âmbito das empresas são poucos os programas de gestão da diversidade voltados para aquele público, como sugerem Fleury (2000) e Hanashiro, Godoy e Carvalho (2004).

Por uma questão de concisão, de ora em diante, nesta seção, daremos mais atenção aos artigos classificados na primeira subcategoria (os que focam em questões gerais e não em um grupo minoritário específico). Para os demais, nós nos limitaremos a indicar os grupos minoritários dos quais tratam, apontando resumidamente os aspectos mais gerais que tais textos guardam em comum.

Dentre os textos que tratam das questões mais gerais, um grupo se dedicou a analisar situações empíricas para verificar se as organizações conseguiam implementar efetivamente as políticas de estímulo à diversidade no ambiente empresarial ou se as práticas de gestão da diversidade por elas divulgadas se tratavam de mero discurso (PENA et al., 2005; IRIGARAY, 2007a; QUEIROZ, 2009). A outra parte dedicou-se a discutir e apontar novas direções para o estudo da gestão da diversidade. Dentre estes, um se propôs a discutir modelos distintos de gestão da diversidade e suas implicações tanto para implantação e gestão de programas empresariais de diversidade, mas também para a condução de estudos teóricos e empíricos sobre o tema (PEREIRA; HANASHIRO, 2007), outro ofereceu um modelo teórico a partir do qual se pudessem averiguar as atitudes (de rejeição ou aceitação) dos grupos minoritários e dominantes diante das práticas de gestão da diversidade nas organizações, além de ter testado empiricamente a aplicação do modelo (PEREIRA; HANASHIRO, 2008; PEREIRA; HANASHIRO, 2009), em outro artigo foi apresentado um modelo para a validação da escala de comportamento de inclusão organizacional (escala de Ferdman) no Brasil, obtendo uma versão "emic" da escala para o País (HANASHIRO et al., 2011). Por fim, houve um que buscou verificar a percepção das pessoas quanto à justiça das ações organizacionais que visam beneficiar grupos específicos de pessoas (PEREIRA et al., 2011).

Em seu artigo, Pena et al. (2005)[68] investigaram duas organizações signatárias da Agenda *Global Compact* das Nações Unidas, com o objetivo de verificar se o discurso delas referente à

[68] Em 2009, Helena Maria Gomez Queiroz, uma das coautoras de Roberto Patrus Mundim Pena, conduziu estudo parecido, a partir dos mesmos dados coletados, tendo estes, no último artigo (o de 2009), sido analisados a partir da

responsabilidade social empresarial era consistente quando se tratava do tratamento oferecido ao público interno. Para os autores, o fato de as empresas analisadas figurarem como signatárias da Agenda *Global Compact* obrigava-as a adotar práticas de gestão da diversidade, uma vez que um dos princípios da Agenda diz respeito à valorização da diversidade. A *Global Compact* propõe que a empresa tem o dever de oferecer oportunidades iguais, construir relações mais democráticas e justas, e combater a discriminação de gênero, raça, idade, credo e opção sexual. Além disso, a agenda requer que a empresa contribua para o desenvolvimento das pessoas no que diz respeito aos aspectos físico, emocional, intelectual e espiritual. Dessa forma, os autores argumentam que a valorização da diversidade não deve estar apenas no discurso dos gestores, devendo a empresa coibir formalmente as práticas discriminatórias, inclusive nos processos de seleção e ascensão profissional. Para isso, as empresas deverão oferecer treinamento específico sobre o tema, promover políticas de promoção de grupos menos representados, e manter em seus códigos de conduta cláusula que proíba a discriminação (PENA et al., 2005, p. 5). É a partir dessa perspectiva que os autores analisarão as práticas de gestão da diversidade das empresas pesquisadas.

Concluíram que ambas as empresas pesquisadas demonstraram responsabilidade social no que diz respeito à participação dos empregados nos resultados e bonificações e também em relação à valorização da diversidade. Evidenciaram, entretanto, que havia espaço para que as duas organizações aperfeiçoassem suas práticas de gestão de pessoas. A principal crítica dos autores às iniciativas de gestão da diversidade das empresas foi a falta de comunicação interna sobre suas ações, como sinaliza o trecho transcrito:

> Se, por um lado, as duas empresas não contratam e proíbem os fornecedores de utilizar mão-de-obra infantil, por outro lado não discutem com seus funcionários as conseqüências do trabalho infantil. Se, por um lado, as duas empresas atuam contra a discriminação de negros, mulheres, portadores de necessidades especiais, jovens, trabalhadores maiores de 40 anos e pessoas com vida homossexual no ambiente de trabalho, por outro lado os funcionários desconhecem o fato de que existe uma ouvidoria ou normas para receber denúncias de abusos (PENA et al., 2005, p. 15).

É oportuno destacar, também que, ao se encaminhar para as conclusões, o artigo afirma que as empresas pesquisadas demonstravam preocupação com o combate à discriminação (p. 12). Chega a essa conclusão, no entanto, a partir da avaliação das normas formais das organizações e

---

literatura de gestão da diversidade. A autora, no entanto, chegou a conclusões muito semelhantes às deste primeiro artigo.

das respostas dos funcionários a um questionário elaborado pelos pesquisadores. O artigo não se preocupa, no entanto, em avaliar os dados demográficos das organizações investigadas. Ao não trazer para o debate o número de profissionais das organizações por seu grupo social – como, por exemplo, quantidade ou percentual de homens brancos, homens negros, mulheres negras, mulheres brancas, pessoas com deficiência, pessoas com mais de 40 anos, e homossexuais no quadro de pessoal –, assim como informações sobre os cargos que tais profissionais ocupavam, deixou de oferecer evidências básicas para se avaliar se as empresas eram, de fato, comprometidas com o combate à discriminação. Tais evidências – juntamente com as demais produzidas no campo – permitiriam uma avaliação mais profunda da consistência dos discursos empresariais sobre suas iniciativas em favor do público interno, objetivo ao qual a pesquisa se propôs.

Com seu estudo, Irigaray (2007) buscou analisar até que ponto as organizações conseguem implantar com efetividade as políticas de estímulo à diversidade no ambiente empresarial. Para alcançar esse objetivo, realizou um estudo empírico em uma empresa multinacional, que havia adotado na década de 1990 uma política mundial de estímulo à diversidade e inclusão. Seu estudo buscou responder a seguinte questão: "até que ponto as organizações conseguem implementar efetivamente as políticas de estímulo à diversidade no ambiente empresarial?" (IRIGARAY, 2007A, p. 1-2), assumindo como pressuposto que a formalização de "políticas de estímulo à diversidade não conduz necessariamente a resultados satisfatórios no que se refere à inclusão de minorias" (IRIGARAY, 2007a, p. 3).

Os principais resultados de seu estudo revelaram que, embora, os discursos empresariais se apresentem formalmente estruturados, dando a entender que existam políticas organizacionais fortemente definidas e estabelecidas em favor da valorização da diversidade, na realidade tais políticas encontram dificuldades de serem levadas a cabo, devido a pelo menos três fatores: processos arraigados de preconceito por parte dos próprios empregados, mesmo daqueles que deveriam colocar tais políticas em prática, certo nível de permissividade gerencial e a ausência de senso coletivo de diversidade, como ressalta o autor:

> De fato, minorias e não-minorias demonstraram preconceito e atitudes discriminatórias entre si, do que se depreende a dificuldade de implementação de políticas de estímulo à diversidade e inclusão a partir da própria ótica dos empregados, que não respeitam as diferenças uns dos outros. No caso dos gerentes, apesar de as políticas deixarem claro que eles possuem objetivos específicos nesse sentido, há manifestações de preconceito, explícitas ou veladas, o que mina a percepção dos empregados sobre a efetividade de tais políticas. A diversidade, assim, existe nos discursos e não

> nas práticas empresariais (...). Efetivamente, o discurso formal da empresa associa tais políticas a resultados empresariais que espera obter a partir delas, o que joga por terra a ideia de genuíno interesse na redução da desigualdade social. Talvez por isso, em países como o Brasil, empresas como a analisada não sejam tão pressionadas a cumprir suas políticas, que funcionam, desta forma, mais como princípios orientadores no nível discursivo do que como práticas empresariais socialmente comprometidas com a localidade e seu desenvolvimento (IRIGARAY, 2007a, p. 13).

Os trabalhos de Jamille Barbosa Cavalcante Pereira e Darcy Mitiko Mori Hanashiro (2007, 2008, 2009), especialmente o primeiro, apontam uma inflexão no posicionamento da última autora, que, como vimos na revisão dos artigos da quarta e terceira categorias, mostrava-se muito favorável ao modelo de gestão da diversidade que valorizava as diferenças individuais, sem levar em consideração o seu pertencimento grupal, como base teórica e prática da gestão da diversidade. No artigo de 2007 – intitulado "A gestão da diversidade: uma questão de valorização ou de dissolução das diferenças?" – as autoras se propõem a discutir os princípios e pressupostos básicos que fundamentam cada um de dois divergentes modelos teóricos a partir dos quais se pode conceber e praticar a gestão da diversidade (PEREIRA; HANASHIRO, 2007, p. 1).

Certamente o artigo trouxe uma rica contribuição à literatura nacional dedicada ao tema, haja vista que oferece possível resposta a questionamentos, ainda hoje frequentemente levantados, sobre o que significa gestão da diversidade e seus princípios. As autoras argumentam que a gestão da diversidade pode ser concebida a partir de dois paradigmas: a valorização das diferenças ou a sua dissolução. Cada um dos modelos pode ser assim resumido:

> A gestão da diversidade que valoriza as diferenças (...) [cria] condições de tratamento especial para atender as diferentes necessidades dos diferentes grupos sociais subrepresentados (sic), proporciona a preservação da identidade social dos indivíduos, mas pode também, gerar mais facilmente reações desfavoráveis por parte dos que não são por ele beneficiados. A gestão da diversidade com base na dissolução das diferenças por outro lado nega a identidade social dos indivíduos, mas privilegia a meritocracia como quesito para avaliação do desempenho dos mesmos, entendendo ser essa uma questão de defesa pela justiça baseada na equidade (PEREIRA; HANASHIRO, 2007, p. 14).

> (...) a abordagem de gestão da diversidade baseada na "dissolução das diferenças ignora as diferenças entre os indivíduos associadas à raça, gênero, idade ou estilo de vida e são também chamadas de "*identity-blind"* (...) ou *"color-blind*" (...). Autores que defendem essa visão acreditam que todos têm a mesma igualdade de oportunidade, o que interessa é que o individuo seja competente, efetivo, não importando quem ele é ou quais características possui. Sob essa perspectiva acredita-se que dar um tratamento diferenciado a determinados grupos de indivíduos gera motivos para o surgimento de uma discriminação reversa (PEREIRA; HANASHIRO, 2008, p. 6 e 7).

Como se vê, os artigos classificados na terceira e na quarta categorias, que tratamos nas seções antecedentes, consideram a gestão da diversidade a partir do paradigma da dissolução das diferenças, visão que coloca todos os seres humanos em pé de igualdade diante da sociedade. Ou seja, orienta-se pelo conceito da igualdade formal e não da igualdade substantiva. No que diz respeito às diferenças raciais, por exemplo, o paradigma da dissolução das diferenças está ancorado em ideia que anula o sentido sociológico de raça. É verdade que, como já tratamos nesta tese, do ponto de vista da genética, a noção de raça é desprovida de conteúdo e valor científico (d'Adesky, 2001, p. 44-45), pois hoje sabemos que biologicamente os seres humanos compartilham uma origem comum (Skidmore, 1976). No entanto, como frisa d'Adesky (2001, p. 46-47), a desconstrução científica da raça biológica não fez desaparecer a evidência da raça simbólica, da raça percebida e socialmente interpretada, que, no imaginário humano, é identificada pelas semelhanças e diferenças fenotípicas da cor da pele e demais características morfológicas. Por conseguinte, do ponto de vista simbólico, a raça se associa à classificação tradicional de branco, negro e amarelo e é reconhecida por muitos estudiosos, muitos dos quais citados nesta tese, como variável importante para análises sobre temas relacionados a diferenças entre indivíduos e/ou grupos sociais.

Já o paradigma da valorização das diferenças reconhece essa sutileza, admitindo que as diferenças de caráter mais constitutivos dos seres humanos – como aquelas relacionadas ao gênero, origem étnico-racial, nacionalidade, entre outros – sejam consideradas no momento em que se trata da gestão da diversidade, tanto do ponto de vista prático como teórico. Pereira e Hanashiro (2007) apresentam uma série de argumentos que referendariam essa visão. As autoras, no entanto, não elaboram esse tipo de análise e, ao final do artigo, questionam-se se, dentre os dois modelos apresentados, existiria um que fosse mais apropriado que o outro para a condução de pesquisas sobre a gestão da diversidade, respondendo que:

> (...) não há resposta simples. Isso é uma questão que estimula a pensar nesse fenômeno como objeto de estudo de pesquisas empíricas que possam contemplar dois outros construtos: valores culturais e justiça organizacional. Imagina-se que tanto os valores culturais quanto a percepção de justiça organizacional sobre as práticas de diversidade podem influenciar na escolha pela adoção por ou outro modelo, ou ainda, a compreensão de que esses modelos podem não ser opostos, mas simplesmente complementares, como sugere a Teoria da Identidade Social (PEREIRA; HANASHIRO, 2007, p. 14).

Os dois outros artigos das autoras (PEREIRA; HANASHIRO, 2008; 2009), tratam do mesmo assunto. O primeiro em 2010 foi também publicado na Revista de Administração Contemporânea e apresentou uma proposta de um instrumento teórico para a verificação das atitudes de diferentes grupos sociais (mulheres negras, mulheres brancas, homens negros, homens brancos, e pessoas com deficiência) ante as práticas de gestão da diversidade. E o segundo (2009), além de aperfeiçoar o modelo teórico apresentado em 2008, oferece os resultados da pesquisa realizada para testá-lo.

O primeiro texto, que teve por objetivo discutir as atitudes de membros do grupo dominantes (homens brancos) e daqueles dos grupos de minorias (mulheres brancas, mulheres negras, homens negros, pessoas com deficiência) diante das práticas de diversidade, propôs um modelo teórico que admitia quatro possíveis atitudes das pessoas ante as práticas de gestão da diversidade: (*i*) atitude de aceitação com base na justiça social, (*ii*) atitude de aceitação com base na obtenção de ganhos, (*iii*), atitude de rejeição com base na discriminação reversa e (*iv*) atitude de rejeição com base no receio ao estigma. No Quadro 6.2, a seguir, as autoras apresentam uma matriz com a proposta de um modelo para a classificação e análise das possíveis reações dos diferentes atores e atrizes A matriz foi constituída considerando duas dimensões: (*i*) atitudes de rejeição e aceitação das práticas de diversidade, e (*ii*) os sujeitos dessas reações, ou seja, os indivíduos beneficiados ou não beneficiados pelas práticas de diversidade (PEREIRA; HANASHIRO, 2008, p. 5).

	Indivíduos não beneficiados pelas práticas de diversidade	Indivíduos beneficiados pelas práticas de diversidade
Atitudes de aceitação	**Quadrante I** Aceitação com base na crença na justiça social	**Quadrante II** Aceitação pelo interesse na obtenção de ganhos.
Atitudes de rejeição	**Quadrante III** Rejeição com base na discriminação reversa	**Quadrante IV** Rejeição pelo receio ao estigma

Quadro 6.2. Atitudes diante das práticas de diversidade
Fonte: PEREIRA; HANASHIRO, 2008, p. 6.

(a) Atitudes de aceitação com base na justiça social

Os indivíduos do primeiro quadrante são pessoas que não seriam beneficiadas com as práticas de gestão da diversidade, mas a ela se mostram favoráveis. São, por essa razão, pessoas mais

propensas a abraçar o modelo de gestão da diversidade que enfatiza a "valorização das diferenças" e não o que se apoia na "dissolução das diferenças". Como frisaram as autoras, os indivíduos que aceitam as práticas de gestão da diversidade porque acreditam que elas concorram em favor da justiça social, compartilham crenças e valores de que mulheres (brancas e negras), homens negros, pessoas com deficiência e demais minorias visíveis pertencem a grupos que devem ser privilegiados ou favorecidos, uma vez que discriminados. Em suas palavras: "o desenvolvimento dessas atitudes pressupõe o reconhecimento de que há certos grupos sociais de indivíduos que são mais vulneráveis a serem excluídos que outros" (PEREIRA e HANASHIRO, 2007, p. 6).

(b) Atitudes de aceitação pelo interesse na obtenção de ganhos

Os indivíduos do segundo quadrante são pessoas que seriam beneficiadas com as práticas de gestão da diversidade e a elas também se mostrariam favoráveis. As autoras introduzem a Teoria da Privação Relativa para justificar essa atitude. Segundo essa teoria, as pessoas se sentem descontentes quando comparam suas posições sociais com a de seus semelhantes e percebem que elas se encontram injustamente em situação de desvantagem. Assim, as autoras sugerem que os indivíduos supostamente beneficiados pelas práticas de diversidade demonstrem atitudes favoráveis a elas com base na obtenção de ganhos por meio da adesão ao interesse coletivo uma vez que individualmente suas conquistas podem ser limitadas (PEREIRA; HANASHIRO, 2008, p. 7, 8).

(c) Atitudes de rejeição com base na discriminação reversa

No terceiro quadrante estão os indivíduos que não se beneficiariam dos programas de gestão da diversidade e a eles se mostrariam contrários. Pereira e Hanashiro (2008, p. 8) argumentam que tais indivíduos, sendo membros do grupo dominante (geralmente homens brancos) enxergam essas práticas como uma ameaça a seu *status quo*, além de se sentirem discriminados ou desfavorecidos em detrimento de grupos de minorias, especialmente em períodos de recessão. Esses são indivíduos certamente mais propensos a adotar o paradigma da dissolução das desigualdades como modelo de gestão da diversidade e se sentem injustiçados porque acreditam que todos são iguais, uma vez que todos pertencem à raça humana.

(d) Atitudes de rejeição com base no receio ao estigma.

O último quadrante é composto por beneficiários que se mostrariam desfavoráveis às iniciativas. As autoras argumentam que o medo do estigma poder ser apontado como um dos sentimentos que justificaria essa atitude. Citam estudos que sugerem que o estigma de incompetência, conferido a indivíduos beneficiados por práticas de diversidade, particularmente por aquelas que não priorizam a qualificação como critério de avaliação, origina-se na contratação e persiste durante todo o desenvolvimento da carreira profissional do beneficiado. Além disso, segundo as autoras, alguns estudos apontam que o estigma vicia o processo de tomada de decisão sobre promoções, uma vez que os gestores tendem a não oferecer novas oportunidades a beneficiados por políticas de diversidade. Pereira e Hanashiro reafirmam, no entanto, que as fontes analisadas sinalizam que o tal estigma de incompetência somente ganha espaço em circunstâncias em que os grupos de minoria já possuam um estereótipo negativo (PEREIRA; HANASHIRO, 2008, p. 9).

O modelo seria aperfeiçoado no artigo que as autoras apresentaram no ano seguinte, uma vez que, como foi primeiramente concebido, apresenta pelo menos um importante defeito que é o de afastar a possibilidade de um indivíduo beneficiário das práticas da gestão da diversidade se mostrar favorável a elas em função da justiça social e não (ou, não apenas) em função de obtenção de benefícios próprios. Esse segundo artigo objetivou analisar o posicionamento dos homens e das mulheres diante de crenças sobre concessões oferecidas por práticas organizacionais em favor da diversidade, tendo as crenças sido sistematizadas e categorizadas em quatro dimensões: justiça social, obtenção de ganhos, discriminação reversa e estigma. Ante o anterior (ver Quadro 6.2, apresentado anteriormente), o modelo foi aperfeiçoado pela alteração na dimensão horizontal dos sujeitos de pesquisa, passando a admitir a hipótese de que uma pessoa beneficiada com as políticas de gestão da diversidade apresentasse atitude a elas favorável também em função da justiça social (ver quadro 6.3, a seguir).

Aprofundando o modelo das quatro possíveis atitudes ante as iniciativas de gestão da diversidade apresentadas, no novo artigo as autoras levantam as seguintes hipóteses para cada um dos quadrantes:

Sujeitos sob a dimensão de gênero: homens e mulheres		
	Quadrante I	**Quadrante II**
Atitudes favoráveis	Aceitação das concessões oferecidas à diversidade com base na **crença na justiça social.**	Aceitação das concessões oferecidas à diversidade com base na **crença na obtenção de ganhos**.
	Quadrante III	**Quadrante IV**
Atitudes Desfavoráveis	Rejeição das concessões oferecidas à diversidade com base na crença de que essas concessões geram **discriminação reversa**.	Rejeição das concessões oferecidas à diversidade com base na crença de que essas concessões geram **estigma.**

Quadro 6.3. Atitudes diante das práticas de diversidade sob a dimensão de gênero.
Fonte: PEREIRA; HANASHIRO, 2009, p. 3.

(a) Atitudes de aceitação com base na justiça social

Considerando (*i*) que as pessoas deste quadrante acreditem que as características adscritas a componentes de grupos, como raça, cor, sexo, idade, são determinantes da posição social ocupada pelos membros dos diversos grupos sociais, (*ii*) que existem inúmeros dados estatísticos que comprovam as diferenças de rendimentos e posição social entre os diferentes grupos sociais do País e (*iii*) que os homens brancos se reconheçam como o grupo privilegiado, foi possível às autoras formular a seguinte hipótese:

"H1: Sob a perspectiva da justiça social o grupo de homens é mais favorável às concessões oferecidas por práticas organizacionais em prol da diversidade do que o grupo de mulheres" (PEREIRA; HANASHIRO, 2009, p. 5).

(b) Atitudes de aceitação na base da obtenção de ganhos

Considerando (*i*) que as pessoas (no caso específico do artigo, as mulheres) deste quadrante acreditem, a exemplo do caso acima, que os grupos sociais são diferentes e que recebam tratamento diferente, em função de suas características adscritas, (*ii*) que diversos institutos de pesquisa divulgam periodicamente resultados de pesquisas, demonstrado a sub-representação das mulheres em posição de poder e (*iii*) que as mulheres acreditem que recebam tratamento injustamente desigual em função do seu sexo e, diante disso, sintam-se descontentes com sua posição nas organizações empregadoras, as autoras propuseram a seguinte hipótese:

H2: “Sob a perspectiva da obtenção de ganhos, o grupo de mulheres é mais favorável às concessões oferecidas por práticas organizacionais do que o grupo de homens” (PEREIRA; HANASHIRO, 2009, p. 5).

(c) Atitudes de rejeição com base na discriminação reversa

Considerando que: (*i*) neste quadrante estariam os indivíduos (no caso específico do artigo, os homens brancos) que acreditam que as características adscritas a componentes de grupo não influenciam a posição que as pessoas ocupam na sociedade e que, assim sendo, todos tenham igual oportunidade na vida e no mercado de trabalho, possuindo a mesma chance de se destacar pelo mérito, (*ii*) a existência de estatísticas que demonstrem que grupos minoritários têm ascendido profissionalmente (no Brasil, esse grupo é mais bem representado pelas mulheres brancas) e que (*iii*) esses indivíduos sintam que seu *status quo* pode se ameaçado pelas ações de gestão da diversidade, as autoras levantaram a hipótese três, como segue:

H3: “Sob a perspectiva da discriminação reversa, o grupo de homens é mais desfavorável às concessões oferecidas por práticas organizacionais em prol da diversidade do que o grupo de mulheres” (PEREIRA; HANASHIRO, 2009, p. 6).

(d) Atitudes de rejeição com base no receio ao estigma.

Considerando que: (*i*) tal como o exemplo acima, os integrantes do quarto grupo considerem que as diferenças individuais podem ser capturadas apenas no plano do indivíduo, e que, assim sendo, o pertencimento grupal em nada influencia na condição social dos indivíduos e, logo, que todos desfrutem das mesmas oportunidades na vida e no mercado de trabalho e (*ii*) que as pessoas (mulheres, para o artigo) deste quadrante considerem que indivíduos contratados com base em preceitos legais de diversidade são menos qualificados, as autoras levantaram a seguinte hipótese:

H4: “Sob a perspectiva (...) [do receio ao estigma] o grupo de mulheres é mais desfavorável às concessões oferecidas por práticas organizacionais em prol da diversidade do que o grupo de homens” (PEREIRA; HANASHIRO, 2009, p.6).

A amostra utilizada para a validação final do modelo foi constituída por 412 indivíduos (117 homens e 295 mulheres), que responderam a um questionário em um sítio de internet.

Dentre estes, 155 pertenciam a empresas do setor industrial e 257 a empresas do setor bancário, provenientes de 18 cidades de cinco diferentes Estados do Brasil.

Os resultados apenas confirmaram a hipótese 1, sendo que os testes estatísticos revelaram que, quando se considera as crenças baseadas na justiça social, existem, de fato, diferenças nas atitudes de homens e mulheres ante as práticas de gestão da diversidade. Sugere-se com isso que o grupo dos homens, mais que o das mulheres, tende a aceitar concessões oferecidas à diversidade, com base no princípio da justiça social. Esse resultado, porém, não é confirmado quando a análise inclui outras dimensões, como raça e deficiência. Quando tais dimensões foram consideradas, os resultados revelaram o seguinte:

> O ranque das médias de respostas de concordância às atitudes de aceitação às concessões oferecidas à diversidade revelou-se maior nas mulheres com deficiência (...), nos homens negros (...), nas mulheres negras (...) e nos homens com deficiência (....). Esses foram os quatro grupos sociais de indivíduos que mais concordaram com as concessões organizacionais oferecidas em prol da diversidade. O que não acontece com os grupos de mulheres da raça amarela (...) e mulheres de raça branca (...) que apresentam, inclusive, uma menor concordância das práticas de diversidade com base na justiça social do que o grupo de homens brancos (...) (PEREIRA; HANASHIRO, 2009, p. 12).

As demais hipóteses foram todas rejeitadas. A segunda hipótese, que propunha que o grupo das mulheres se mostraria mais afeita às práticas de gestão da diversidade com base na crença da obtenção de ganho revelou-se falsa porque foi o grupo de homens aquele que se mostrou mais favorável à proposição. Neste caso, não foram detectadas diferenças significativas entre o posicionamento das diferentes mulheres e dos diferentes homens, quando se considerou as dimensões de raça e de ser ou não ser pessoa com deficiência. As duas últimas hipóteses, que sugeriram a não aceitação das práticas de gestão da diversidade, com base na crença da discriminação reversa ou na crença do estigma, também não foram confirmadas, pois os testes não revelaram diferenças estatisticamente significativas de atitudes entre os grupos de mulheres e homens, nem quando foram incluídas na análise as dimensões raça e deficiência (PEREIRA; HANASHIRO, 2009, p. 12-13).

Nessa mesma linha, em 2011, Jamille Barbosa Cavalcanti Pereira figura como autora principal de artigo que buscou verificar se as ações organizacionais que oferecem recursos e oportunidades em favor das mulheres, das pessoas com deficiência e das pessoas negras costumam, ou não, ser percebidas como justas. A pesquisa foi conduzida de modo semelhante àquela que deu origem ao artigo analisado parágrafos acima e apresentou os seguintes resultados:

> Considerando-se os princípios de justiça baseados na necessidade e na igualdade as ações organizacionais que oferecem recursos e oportunidades somente foram percebidas como justas nesta pesquisa quando voltadas para as pessoas com deficiência (...). Outro dado curioso desta pesquisa diz respeito ao fato de as ações organizacionais voltadas para atender as necessidades e oportunidades para o grupo das pessoas negras terem sido percebidas claramente como não justas (PEREIRA et al., 2011, p. 14-15).

> (...) foi possível observar que as pessoas com deficiência, diferentemente das que não têm deficiência, são mais inclinadas a perceberem como justas as ações que lhes oferecem oportunidades de contratação e as que buscam atender as necessidades das pessoas negras. As pessoas negras, por sua vez, tendem a perceber como justas as ações que oferecem oportunidades de promoção, de desenvolvimento profissional e de contratação para elas próprias, mas também para as mulheres. Já as mulheres, diferentemente dos homens, tendem a perceber como justas apenas as ações que são voltadas apenas para elas mesmas. Os homens tendem a perceber como justas as ações que atendem apenas as necessidades das pessoas com deficiência. Pelos dados obtidos nesta pesquisa é possível verificar que os grupos de pessoas com deficiência e das pessoas negras são mais flexíveis a considerarem como justas as ações organizacionais que contemplam recursos e oportunidades voltadas não só para o beneficio próprio (PEREIRA et al., 2011, p. 15).

O último artigo que foi classificado na subcategoria das questões gerais tem como primeira autora Darcy Mitiko Mori Hanashiro, que como já ficou evidente, é uma das autoras mais recorrentes no tema. Nesse artigo, Hanashiro et al. (2011) se propõem a validar uma escala para medição de grau de inclusão nas organizações sediadas no Brasil. O artigo argumenta em favor das diferenças entre os grupos que compõem uma sociedade, admitindo a existência de grupos dominantes e grupos minoritários, como demonstra o fragmento abaixo:

> Os grupos de maioria caracterizam-se pelos seus membros que, historicamente, tiveram ou têm vantagens em poder e recursos econômicos quando comparados com grupos de minoria. Os grupos de maioria exercem opressão. Já os grupos de minoria, sofrem a opressão. Os grupos de maioria não percebem seu privilégio. Já os grupos de minoria sentem a discriminação (HANASHIRO et al., 2011, p. 3).

No entanto, em que pese tal clareza de argumento, ao longo do texto, os autores dão evidências de que a inclusão a que se referem e pela qual se interessam não diz repeito à questão da justiça social, mas sim, ao que chamam de justiça organizacional, conceito completamente dissociado de questões políticas, sociais e econômicas, com as quais as organizações – enquanto sistemas abertos – se deparam a cada dia. Na conclusão resumem sua visão a respeito de inclusão da seguinte maneira:

> Inclusão não significa inserção quantitativa de membros de "minoria". A noção de inclusão psicológica refere-se à percepção, sentimento ou julgamento de ser bem vindo, aceito e valorizado (HAYES, 2002) enquanto membro de um determinado grupo de identidade social, com

> autenticidade e não por assimilação. Por que essa inclusão é tão importante? Mor Barak (2005) enfatiza que os seres humanos precisam ser incluídos nos sistemas sociais a fim de que suas necessidades básicas sejam saciadas. Por esta lógica, inclusão e motivação são constructos relacionados. Hayes (2002) cita que Leary e Downs (1995) demonstraram empiricamente que tanto a inclusão como a exclusão são determinantes centrais do bem-estar psicológico (HANASHIRO et al., 2011, p. 15).

Como vimos acima, os demais artigos classificados nesta categoria (do pressuposto da redução das desigualdades de tratamento no nível das relações interpessoais) são, em sua totalidade, pesquisas empíricas, conduzidas em organizações sediadas no Brasil e no exterior, com foco em três grupos minoritários específicos, mulheres (nove artigos), pessoas com deficiência (nove artigos), homossexuais (sete artigos). Tais artigos buscaram, em última instância, atingir um dos seguintes objetivos: (*i*) identificar as práticas de gestão da diversidade, ou a sua efetividade (CARVALHO-FREITAS et al., 2009b; AHIA; SCHOMMER, 2009a; 2009b; MARTINEZ; FRANÇA, 2009; LUCAS et al., 2010; IRIGARAY; VERGARA, 2011), (*ii*) identificar as dificuldades encontradas nas relações profissionais por membros de grupos minoritários, bem como a evolução daquelas pessoas no ambiente de trabalho (BRUNSTEIN; COÊLHO JÚNIOR, 2006; QUEIROZ et al., 2010; NORA et al., 2011), (*iii*) compreender a dinâmica identitária de membros de grupos minoritários nas organizações (SIQUEIRA; FERREIRA; ZAULI-FELLOWS 2006; SIQUEIRA; ZAULI-FELLOWS, 2006; MOREIRA; CAPPELLE; CARVALHO-FREITAS, 2011), (*iv*) compreender a percepção dos demais grupos, minoritários ou não, ante as ações desenvolvidas para um grupo específico (ECCEL FLORES-PEREIRA, 2008; FARIA; CARVALHO, 2010), *(v)* identificar tipos de discriminação sofrida por membros de grupos minoritários (IRIGARAY; VERGARA, 2009; SARAIVA; IRIGARAY, 2009; PEREIRA et al., 2011), (*vi*) ouvir o que os próprios beneficiários dos programas de diversidade pensam acerca de sua situação nas organizações ou saber sua avaliação ou percepção do programa que visa beneficiá-los (BRUNSTEIN; COÊLHO JÚNIOR, 2006; AGUIAR; SIQUEIRA, 2007; IRIGARAY, 2007; BRUNSTEIN; JAIME; GIL, 2008; SILVEIRA, 2009; DINIZ; GANDRA, 2009).

(Primeira categoria) Pressuposto da redução das desigualdades no nível social

Dentre os artigos analisados oriundos dos anais de eventos da Anpad, apenas quatro foram classificados neste grupo. Um quinto artigo (RAE 2004) veio da Revista de Administração Empresas da FGV, e representou uma nova versão de ENEO70, que já está incluído entre os quatros citados. Esses artigos, especialmente os da ANPAD, guardam em comum as seguintes características: (*i*) não consideram a gestão da diversidade, nos moldes como é praticada, um possível instrumento para o enfrentamento de desigualdades sociais, (*ii*) consideram a discriminação e as desigualdades raciais um traço importante na estrutura da sociedade brasileira e (*iii*) abordam o assunto a partir de uma perspectiva crítica e ampla, envolvendo, pelo menos, as dimensões social, econômica e política, mantendo as questões do nível individual longe de suas análises.

Já no início do período em que surgiram as primeiras pesquisas sobre o tema (final da década de 1990 e início dos anos 2000), foi publicado nos anais do EnAnpad o primeiro artigo com essa visão mais crítica. No texto, Luís Guilherme Galeão-Silva e Mário Aquino Alves (2002) propuseram-se a analisar a ideologia da diversidade. O exame se fundamentou em uma revisão da literatura sobre o tema e no estudo do caso de uma empresa multinacional sediada no País, que havia implantado um programa de gestão da diversidade. Os autores iniciam o artigo tratando do conceito de ideologia e seu papel nas sociedades, e encaminham a discussão para, no final da primeira seção, argumentar que a ideologia dos administradores, ancorada na racionalidade instrumental, é a ideologia hegemônica das sociedades capitalistas contemporâneas. Para os autores, a ideologia dos administradores diferencia-se das demais por seu caráter tecnocrata, que leva a razão instrumental a invadir todos os setores da vida social. Com base em Habermas, argumentam que a crescente colonização da razão instrumental sobre todos os setores da sociedade é o que tem fortalecido as feições hoje visíveis do capitalismo: um sistema de exclusão, em que as organizações empresariais passam a ter não o papel central que o sistema em seus formatos anteriores sempre lhes havia reservado, mas um papel dominante (GALEÃO-SILVA; ALVES, 2002, p. 3). Para os autores, é esta ideologia que fundamenta as teorias contemporâneas de administração:

> A Teoria da Administração, até hoje, reproduz as condições de opressão do homem pelo homem; seu discurso muda em função das determinações sociais. Apresenta seus enunciados parciais (...) tornando absolutas as formas hierárquicas de burocracia da empresa capitalista ou coletivista

> burocrática onde capital é encarado como bem de produção inerente ao processo produtivo, trabalho complemento do capital, a maximização do lucro objetivo da empresa, burocracia hierárquica, expressão natural da divisão de trabalho (TRAGTENBERG,1985:216, apud GALEÃO-SILVA; ALVES, 2002, p. 4).

Para abordar o tema gestão da diversidade, os autores primeiros tocam na questão do preconceito, definindo-o como uma economia do esforço cognitivo. Os autores sugerem que a pessoa preconceituosa tem sua percepção do outro alterada por estereótipos, ou seja, "por padrões preceptivos rígidos e construídos socialmente". Avaliam que na discussão corrente sobre a gestão da diversidade "os estereótipos são igualados a quaisquer características individuais perceptivas" e que "nesse processo as características grupais pejorativas são retiradas do seu contexto político e particularizadas" (GALEÃO-SILVA; ALVES, 2002, p. 4). No que diz respeito à relação entre gestão da diversidade e ação afirmativa, os autores sugerem que tenha ocorrido um "deslizamento semântico" no momento em que a última foi transformada em gerenciamento de diversidade. Isso porque o significado da ação afirmativa é dado no campo político. Com a ação afirmativa, a sociedade reconhece a sua dívida com determinados grupos sociais e decide compensá-los, como forma de aperfeiçoar o sistema distributivo. Essa capacidade de aperfeiçoamento do sistema se constitui no aspecto político das políticas de ação afirmativa (GALEÃO-SILVA; ALVES, 2002, p. 9). Já com a gestão da diversidade, isso não ocorre, uma vez que seu discurso reduz as desigualdades ao plano do indivíduo, como vimos acima. Na visão dos autores, uma vez que isso ocorre, a gestão da diversidade não se apresenta como um instrumento viável para a resolução de desigualdades sociais, como sugere o seu discurso, pois se não se reconhece as diferenças intergrupais e a existência de grupos hegemônicos e minoritários, não há que se falar em desigualdades sociais intergrupais, o que, por exemplo, não ocorreu nos Estados Unidos, como frisam:

> Nos EUA, as ações organizacionais não precisam decidir quais são as minorias favorecidas, pois elas surgem do processo político. Como as ações administrativas são importadas a princípio das matrizes essas medidas soam estranhas no Brasil. A necessidade de adaptar os modelos existentes nos EUA para a realidade brasileira é reconhecida. Os gerentes brasileiros têm que solucionar como identificar as minorias por si, no caso de mulheres e negros, pois ainda não existem ações políticas que as exijam (GALEÃO-SILVA; ALVES, 2002, p. 10).

Na nova versão do artigo, publicada na Revista de Administração de Empresas (RAE-2004), os autores ratificam sua visão sobre como a gestão da diversidade é praticada pelas empresas brasileiras:

> Porém, a crítica da gestão da diversidade é necessária. As ações afirmativas poderiam vir a ser um movimento de ruptura da dominação, pois quebrariam a padronização da força de trabalho realizada pela organização da produção. Ocorre que esse potencial emancipatório desmancha-se no ar pela força da lógica da gestão da diversidade diluída na ideologia tecnocrática. 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 (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p. 28).

O terceiro artigo classificado nesta seção teve por objetivo apresentar os resultados de um levantamento sobre a percepção dos gestores de diferentes organizações a respeito das influências da diversidade cultural na gestão. Tomou como categorias de análise as seguintes variáveis: desempenho, controle, tomada de decisão, inovação, criatividade e conflito (SILVA; LUNA, 2004, P. 1-2). Os resultados sugeriram que os gestores tendem a ter visão predominantemente negativa acerca da diversidade cultural. O que levou as autoras a concluir que os gestores ainda buscam uma cultura organizacional predominantemente homogênica (SILVA; LUNA, 2004, p. 12). As autoras argumentaram, no entanto, que, em que pese o fato de os resultados de sua pesquisa mostrarem-se pouco atrativos para aqueles que esperam uma elevação na produtividade com a implantação de programas de gestão da diversidade, estes possam visar outras finalidades:

> Se de um lado estas conclusões poderiam bastar para sustentar o tema do estudo aqui apresentado frente a organizações com fins lucrativos, por outro cabe salientar que a diversidade não precisa e não deve ser vista como um aspecto estritamente relacionado com a eficácia organizacional e suas vantagens competitivas. Em sociedades que apresentam altos níveis de diversidade cultural e, como no Brasil, altos níveis de desigualdade, as questões relacionadas à compreensão da diversidade nas organizações podem ter impactos relevantes em termos de formação de políticas públicas, por exemplo (...). O Brasil é visto pela maioria de seus analistas como um país de grande diversidade cultural, desde a sua formação, pela mistura de raças, até a sua extensão que levou à construção de grandes diferenças regionais e à proliferação de costumes bastante distintos, apesar do compartilhamento da nacionalidade e, na maioria dos casos, do idioma. Ao mesmo tempo as condições de desigualdade brasileiras tornam preocupantes as relações entre parcelas favorecidas e parcelas ignoradas pela sociedade. (SILVA; LUNA, 2004, p. 1) (Grifamos).

Para finalizar, o quarto, e último, artigo classificado nesta primeira categoria é um texto de estrutura clássica, "Gestão da diversidade: o desafio dos negros nas organizações brasileiras", de Josiane Silva de Oliveira (2007), teve por objetivo demonstrar que a posição que os negros

hoje ocupam na sociedade e na hierarquia organizacional das empresas sediadas no País, ainda é fortemente influenciada pelos fatores históricos que marcaram o processo de inserção dessa parcela da população na sociedade brasileira. Após a introdução, o texto apresenta a metodologia do estudo. Em seguida, traz considerações sobre a trajetória do negro na sociedade brasileira e sobre a gestão da diversidade. Antes de finalizar reproduz os dados da publicação Perfil Social, Racial e de Gênero do Instituto Ethos, e conclui argumentando que o modo dual com que a gestão da diversidade tem sido abordada no Brasil demonstra a dificuldade que a sociedade brasileira e, por conseguinte, as organizações, têm de discutir a condição do negro, já que, se por um lado reconhecem a existência de descriminação racial no País, por outro, não assumem posicionamento ativo no combate da situação (OLIVEIRA, 2007, p. 10).

6.2. Revisão da literatura estrangeira: Da linguagem imperativa da ação afirmativa àquela mais fluida da gestão da diversidade: resgate histórico

Como vimos na introdução deste capítulo, o conceito de gestão da diversidade foi utilizado pela primeira vez nos EUA no final dos anos de 1980, momento que presenciou o crescimento da impopularidade das ações afirmativas. No que diz respeito ao mercado de trabalho, a ação afirmativa pode ser vista como um instrumento do governo para regular a relação estabelecida entre capital e trabalho. É um instrumento que limita, em certa medida, a liberdade do empregador na contratação da força de trabalho. Embora, no que concerne à área trabalhista, o Wagner Act, de 1935, já houvesse sinalizado uma nova direção para a normatização da relação entre o setor público e organizações privadas – uma vez que introduziu o direito dos empregados a negociações coletivas e instituiu mecanismos para proteger os trabalhadores sindicalizados contra a demissão arbitrária –, a ação afirmativa, tal como é hoje discutida, foi resultado de título VII da Lei dos Direitos Civis de 1964.

Os anos que antecederam 1964 assistiram ao surgimento de três importantes documentos normativos: a *Kenned's Executive Order* 10925 (1961) e a *Johnson's Executive Order* 11246 (1965), que instavam às organizações que mantinham contrato com o poder público a deixar de discriminar, seus empregados e candidatos a emprego, com base na raça, cor, credo ou origem, e a *Johnson's Executive Order* 11375 (1967), que adicionou a variável sexo entre as protegidas. O título VII da Lei dos Direitos Civis seguiu o princípio consolidado nos primeiros três documentos

citados, ampliando, no entanto, o seu escopo, ao estender sua abrangência a todas as organizações empregadoras de mão-de-obra. Assim, esses preceitos normativos encorajavam as organizações a adotarem ações concretas para fazer cessar a discriminação com base em raça, etnia, sexo e/ou convicção religiosa.

A ação afirmativa é fundamentada na noção de Direito. Ou seja, o beneficiário da política de ação afirmativa é visto como detentor de um direito que tem sido ultrajado e, por essa razão, o Estado age para proteger esse direito. No entanto, apesar da força que a linguagem do Direito empresta ao conceito de ação afirmativa, no início da década de 1980, ela começou a perder popularidade, sendo severamente criticada e responsabilizada por uma suposta redução dos níveis de ensino no país. Ainda pior, passou a ser considerada uma ameaça ao princípio da igualdade e como um elemento que, ao invés de aliviar, exacerbava a tensão entre os diferentes grupos raciais naquele país (DWORKIN, 2000, p. 387; CHANLAT; DAMERON, 2009).

No mundo empresarial, a gestão da diversidade emergiu como constructo que substituiria a ação afirmativa. Mas aquela não possui fundamento moral tão profundo como os desta última, fixando-se em valores mais amplos e fluidos como o da igualdade e justiça social. Não há dúvida de que o abandono de uma perspectiva baseada na linguagem mais severa do direito foi influenciado pela mudança no cenário político nos EUA, que naquele período assistia a ascensão de posturas mais conservadoras (KALEV; DOBBIN, 2006). Mas também não podemos negligenciar que o discurso da gestão da diversidade chegou num momento em que, tanto nos EUA como em países europeus, as organizações estavam diante de ambiente demográfico muito diferente, que acarretou um crescimento no número de membros das minorias étnicas nos quadros de empregados, bem como o aumento da presença de mulheres brancas em cargos de chefia (CHANLAT; DAMERON, 2009 ; HUMPHRIES; GRICE, 1995; COX; BLAKE, 1991).

A aceitação relativamente rápida da gestão da diversidade não deve, contudo, ser interpretada como uma completa rejeição dos princípios e valores da ação afirmativa, uma vez que, entre os profissionais, sempre houve aqueles que veem na primeira uma forma de alcançar esta última, permitindo que seus princípios sejam realizados na prática (KIRTON; GREENE; DEAN, 2007). Na verdade, como Tatli (2011) sugeriu, na maioria das vezes, há uma dissociação entre o discurso e a prática de gestão da diversidade, com esta remanescendo fortemente baseada em valores da ação afirmativa, muitas vezes presentes de modo evidente nas práticas organizacionais e materializado nos códigos de conduta e nos manuais de procedimentos

(DOBBIN, 2009). No plano visível e explícito, no entanto, a discussão sobre a gestão da diversidade gira em torno do desafio de liderar grupos de trabalho heterogêneos e da efetiva utilização de uma variedade de recursos para realizar essa tarefa, e não em torno do desafio ético de proteção dos direitos de grupos minoritários. Assim, a ordem é clara, hoje, nos EUA, e o discurso diversidade se apresenta no centro das atenções enquanto a ação afirmativa tem sido empurrada para as sombras.

Para os países da União Européia, a história é em parte similar, uma vez que certo número de países também já haviam experimentado políticas de ação afirmativa, antes da chegada da discussão sobre a gestão da diversidade e problemas da discriminação no mercado de trabalho de modo mais generalizado. A diferença é que na Europa, no momento inicial, grande parte da legislação se ocupava das questões de gênero. No nível mais amplo do desenvolvimento da Comunidade Européia, houve a preocupação, desde 1961, com a paridade de remuneração entre homens e mulheres e, em 1975, por meio da Diretiva 117, foram tomados os primeiros passos formais em direção à harmonização de uma legislação que versaria sobre a prevenção da desigualdade de gênero no mercado de trabalho. A ação afirmativa veio em 1984, com a publicação da Recomendação 635, sobre a promoção de ações positivas para as mulheres no mercado de trabalho (CAPPELLIN, 2000).

Foi nos anos 1990 que os países da UE, enquanto uma comunidade, começaram a enfrentar de modo mais contundente a discriminação com base na origem étnica e racial (individualmente, alguns países membros já vinham trabalhando nessas questões por algum tempo). Durante aquele período, organizações não-governamentais, bem como as que se dedicavam aos assuntos relacionados à imigração, passaram a publicar estudos em que demonstravam a ausência de correlação entre a crescente negação de oportunidade aos imigrantes no mercado de trabalho da UE e a alegada ausência de habilidades técnica e de fluência verbal a eles atribuídas. Em decorrência de pressões sociais, uma nova diretiva da UE entrou em vigor em 2000, proibindo, dentre outras, a discriminação com base na origem étnica e racial no mercado de trabalho e exigindo de cada Estado membro que integrasse a diretiva em seus sistemas jurídicos nacionais até, no máximo, o ano de 2003 (WRENCH, 2002). A nova diretiva, juntamente com posteriores campanhas para que as organizações adotassem políticas antidiscriminação, coincidiu com a crescente conscientização, nos países membros, dos discursos e novas técnicas de gestão da diversidade praticadas nos EUA. Então, como havia ocorrido neste último país, também na

Europa o discurso de gestão da diversidade prevaleceu sobre o da ação afirmativa (WRENCH, 2002). No entanto, em ambas as regiões, restaram grupos significativos de acadêmicos e profissionais que continuaram a defender a perspectiva da ação afirmativa.

A literatura estrangeira sobre gestão da diversidade

Parte significativa dos estudiosos estrangeiros que se dedicam ao tema divide a literatura sobre gestão da diversidade em dois grandes blocos: de um lado, estão os estudos que se enquadram no que tem sido chamado de abordagem *mainstream*, ou abordagem principal e, de outro, os estudos críticos (ZANONI et al., 2010; TATLI, 2011; ÖZBILGIN; TATLI, 2011). No primeiro grupo estão os estudos que fazem da gestão da diversidade um caso de negócios e se dedicam a tratar dos benefícios que uma organização pode usufruir por possuir uma força de trabalho diversificada (*business case for diversity management*). Neste caso, a preocupação é, no mais das vezes, com o desempenho, sendo as práticas de diversidade justificadas por seu potencial de melhorar não apenas a função operacional das organizações e a criatividade de seus membros, mas também os resultados financeiros (CHANLAT; DAMERON 2009; COX; BLAKE, 1991; FRIMOUSSE; PARETTI, 2007; GILBERT, STEAD; IVANCEVICH, 1999; LEROUX ET AL, 2008; TATLI; ÖZBILGIN, 2009).

Assim como concebido, no início dos anos de 1990, o conceito básico de gestão da diversidade encerrava a ideia de que a força de trabalho é formada por um grupo diversificado de pessoas. A diversidade consistiria em diferenças visíveis e não visíveis, que incluem fatores como gênero, idade, experiências e vivências, raça-etnia, eficiência, personalidade e estilos de atuação no trabalho. Baseia-se na premissa de que a valorização dessas diferenças criaria um ambiente produtivo. A produtividade seria explicada pelos seguintes fatores, primeiro porque todos se sentiriam prestigiados e teriam a oportunidade de desenvolver suas potencialidades, e depois porque, assim sendo, os objetivos organizacionais seriam sempre alcançados (GRÖSCHL; DOHERTY, 1999).

Dessa forma, a gestão da diversidade foi primeiramente concebida como um programa voluntário da organização, cujo objetivo seria o de fomentar um ambiente em que todos os empregados pudessem expressar sua individualidade e identidade cultural, em que todos se sentissem incluídos (GILBERT; IVANCEVICH, 2001). Ainda hoje, muitos estudos sobre o tema partem desse conceito e se propõem analisar os resultados de programas de gestão da diversidade

implementados por organizações públicas e privadas, exaltando sempre os benefícios de tais iniciativas e oferecendo soluções para problemas comumente encontrados pelas empresas na execução de seus programas (LEROUX; FRIMOUSSE; PERETTI, 2008; GILBERT; IVANCEVICH, 2001; GRÖSCHL; DOHERTY, 1999). Outra parte dos estudos do *mainstream* simplesmente analisa teoricamente as características das sociedades contemporâneas que fazem dos programas de gestão da diversidade uma necessidade e, muitas vezes, também apontam os benefícios desses programas (CHANLAT; DAMERON 2009; IVANCEVICH; GILBERT, 2000). Finalmente, existem também outros que focam na gestão da diversidade global (NISHII; ÖZBILGIN, 2007; SIPPOLA; SMALE, 2007; DAMERON; JOFFRE, 2007). Esses têm em comum uma visão otimista acerca dos resultados positivos que uma "boa" gestão da diversidade pode trazer para a produtividade e, consequentemente, para o desempenho econômico das organizações.

Tais autores argumentam que uma efetiva gestão da diversidade pode trazer benefícios para as organizações, dentre os quais pode ser citado um aumento das seguintes variáveis: (*i*) capacidade de resolução de problema, (*ii*) qualidade na prestação de serviços para uma base diversificada de clientes, (*iii*) criatividade organizacional e capacidade de inovação, (*iv*) produtividade, (*v*) flexibilidade organizacional, (*vi*) satisfação e lealdade dos empregados/colaboradores, (*vii*) saúde emocional desses últimos e (*viii*) satisfação da clientela, bem como a redução de custos com *turnover* e processos judiciais (COX; BLAKE, 1991; GILBERT et al., 1999; GRÖSCHL; DOHERTY, 1999; GILBERT; IVANCEVICH, 2001; FRIMOUSSE; PERETTI, 2007). Para esses autores, essas estariam entre as principais razões internas a justificar um esforço das organizações no sentido de criar programas de diversidade.

Entre as razões externas estariam aquelas relacionadas: (*i*) aos efeitos da globalização, que favorecem a interculturalidade da força de trabalho, (*ii*) às alterações na demografia das sociedades contemporâneas, com o crescente fluxo de migrações, (*iii*) à própria alteração da demografia da mão-de-obra disponível para as empresas, visto que, depois da Segunda Guerra Mundial, houve um grande aumento no número de mulheres que adentraram no mercado de trabalho e, finalmente, (*iv*) a uma cultura mais tolerante às diferenças intergrupais (CHANLAT; DAMERON, 2009).

Ocorre, porém, que mesmo entre esses que mantêm uma visão mais otimista acerca dos efeitos positivos da gestão diversidade, alguns apontam que há dificuldades na mensuração dos

mencionados benefícios e concordam que a questão é controversa, clamando por estudos mais consistentes que evidenciem a relação entre a gestão da diversidade e os benefícios a ela atribuídos (GRÖSCHL; DOHERTY, 1999; IVANCEVICH; GILBERT, 2000). A própria multiplicidade das formas de diversidade, cada uma exigindo um tratamento específico por parte das organizações, é apontada como uma das dificuldades na hora de mensurar os resultados dos programas (LEBRATY; GUÉRET-TALON, 2007).

Os teóricos críticos se levantaram em contraposição tanto aos fundamentos ideológicos sobre os quais se baseiam os estudos da corrente principal quanto às suas mais importantes conclusões. Estes desafiam os principais métodos e pressupostos da primeira corrente, sendo de duas naturezas as principais críticas efetuadas. As primeiras dizem respeito aos métodos usados nos estudos *mainstream*. Depois, são criticados os fundamentos ideológicos sobre os quais repousam os principais argumentos daqueles autores. Para os críticos, os estudos do *mainstream* tendem a se estruturar sobre ideais neoliberais, ao assumir que a ação social possa ser totalmente explicável por teorias de maximização do autointeresse.

Os pesquisadores do segundo bloco assumem uma abordagem mais politizada sobre o tema gestão da diversidade, mostrando preocupação não apenas com a questão da igualdade, sem dissociá-la dos ideais da moralidade, mas também com os possíveis danos que a falta de ênfase nos valores morais pode trazer para a justiça social. Aqui, a ação afirmativa é vista como o caminho mais eficaz para que as organizações alcancem uma força de trabalho diversificada, uma vez que questões como o pertencimento grupal e a discriminação sofrida por membros de determinados grupos sociais, desde o momento da contratação e ao longo da relação estabelecida com as organizações, devem converter-se nos fundamentos de programas de gestão da diversidade (por exemplo: GREENE; KIRTON, WRENCH, 2005; HUMPHRIES; GRICE, 1995; MOR BARAK; FINDLER; WIND, 2003; NOON, 2007; PERRITON, 2009; SINCLAIR, 2000; WRENCH, 2005, 2007).

Pesquisas na visão crítica da gestão da diversidade surgiram a partir de meados dos anos de 1990 em resposta ao rápido aumento de estudos utilizando a abordagem *mainstream* para tratar da questão. Os críticos propõem a utilização de modelos analíticos mais consistentes com a natureza dos fenômenos que estão sendo estudados. Assim, sugerem a introdução de abordagens mais políticas e históricas, que tomem em consideração questões como as desigualdades sociais, dominação, e pós-colonialismo (por exemplo, LORBIECKI; JACK, 2000; WRENCH, 2005).

Assim, os estudiosos críticos puseram um holofote sobre as questões de desigualdades estruturais e discriminação no local de trabalho, e sobre a forma como um está relacionado ao outro. Discordam que temas como desempenho e resultados organizacionais, bem como questões sobre diferenças individuais, estejam entre os assuntos a serem tratados nas discussões sobre gestão da diversidade. Ao contrário, argumentaram que a literatura da gestão da diversidade deveria se ocupar de questões como a perpetuação e a reprodução das desigualdades no mercado de trabalho (por exemplo: GREENE; KIRTON, WRENCH, 2005; HUMPHRIES; GRICE, 1995; MOR BARAK; FINDLER; WIND, 2003; NOON, 2007; PERRITON, 2009; SINCLAIR, 2000; WRENCH, 2005, 2007).

Os críticos demonstram considerável descontentamento com a abordagem *mainstream*. Para eles, esta última perspectiva deve ser rejeitada porque, dentre outros: (*i*) obscurece a ausência de equilíbrios nas relações de poder no interior das organizações e dificulta a possibilidade de ação em favor do alcance de mais justo balanço de forças (ZANONI et al., 2011), (*ii*) baseia-se em uma visão instrumental e individual das diferenças (NOON, 2010; ÖZBILGIN, TATLI, 2011; ZANONI et al., 2011), (*iii*) é uma ferramenta para minar, nas organizações, possíveis ações coletivas baseadas em identidades de grupos, e para obscurecer as sistemáticas desigualdades, também baseadas em identidades de grupos, no acesso ao poder e recursos no interior das organizações (ÖZBILGIN, TATLI, 2011; TATLI, 2011; ZANONI et al., 2011), (*iv*) não toma em consideração o problema das desigualdades estruturais, como o racismo e a desigualdade de gênero, reduzindo tais diferenças históricas a apenas mais uma entre tantas outras (GREENE et al, 2005; WRENCH, 2005), (*v*) não oferece direção para solucionar esses problemas sociais tão básicos (ÖZBILGIN, 2005), (*vi*) tem como foco de análise não as diferenças entre os grupos sociais, mas entre os indivíduos (GRÖSCHL; DOHERTY, 1999; GREENE; KIRTON; WRENCH, 2005), (*vii*) apega-se cegamente ao discurso de que o processo de seleção deve ser baseado no mérito, sem questionar se isso é de fato possível (GRÖSCHL; DOHERTY, 1999), (*viii*) rejeita a necessidade de intervenção estrutural, por parte do Estado, adotando uma abordagem (neo) liberal de autorregulação e assumindo que as forças de mercado são a melhor forma de garantir a igualdade de oportunidade e tratamento para todos (NOON, 2010), (*ix*) é usada porque prioriza práticas mais suaves (*soft*), aos invés das mais duras (*hard*), como meios para o alcance da diversidade da força de trabalho e da igualdade de oportunidade no mercado de trabalho (WRENCH, 2005) e, finalmente, (*x*) baseia-se na mesma ideologia

neoliberal que caracteriza os estudos da administração de empresas (HUMPHRIES; GRICE, 1995; TOMLINSON; SCHWABENLAND, 2010).

Estudos empíricos com uma perspectiva crítica sobre gestão da diversidade sugerem que práticas mais duras (*hard*) de gestão da diversidade – aqui entendidas como as que promovem mudanças nas estruturas das organizações – conduzem a uma força de trabalho mais diversificada que práticas mais moderadas. Kalev e Dobbin (2006), por exemplo, mostram que as intervenções políticas que estimulam a mudança de rotinas organizacionais – como aquelas introduzidas no Título VII do *Civil Rights Act*, nos EUA, em 1964 – parecem ter efeitos mais significativos e duradouros sobre a diversidade da força de trabalho que as intervenções que apenas criam desincentivos para discriminar, como, no caso dos Estados Unidos, as sentenças de ações judiciais.

Nessa mesma direção, Kalev, Dobbin e Kelly (2006) mostraram que, nas organizações privadas, programas de diversidade que visaram alterar estruturas organizacionais, por meio da fixação de responsabilidades – como, por exemplo, a elaboração de planos de ação afirmativa (a ser monitorado por uma agência estatal), a criação de comitês de diversidade e a criação de cargos para gestores de ação afirmativa ou diversidade – foram seguidos por significativo aumento da diversidade nos cargos em nível de gestão. Ou seja, programas que tiveram essas características permitiram que os beneficiários dos programas de ação afirmativa – no caso dos EUA, no momento inicial, homens e mulheres afrodescendentes e mulheres brancas – de fato chegassem a cargos de mais altos níveis hierárquicos. Já os programas mais moderados, como treinamentos no tema e avaliação da diversidade, não foram seguidos por aumentos de diversidade na força de trabalho. Enquanto que os programas que buscaram reduzir o isolamento social das mulheres e dos membros das demais minorias – como aqueles de criação de redes de relacionamento e programas de orientação – foram seguidos por mudanças muito modestas.

Não se pode negligenciar, no entanto, que, como destacam Tomlinson e Schuwabenland (2010), em ambos os grupos – no lado *mainstream* e no crítico – há também aqueles que irão aceitar algum tipo de convivência entre uma perspectiva e outra, argumentando que o pragmatismo dos negócios pode, de alguma forma, estender-se (talvez como uma mão invisível) para promover a justiça social e, assim, que os programas de gestão da diversidade possam promover a igualdade de oportunidade e tratamento. De modo semelhante, alguns estudiosos da visão dominante vão afirmar que as políticas de diversidade e práticas de gestão devem ser vistas

como um passo em direção à ação afirmativa, uma vez que em muitos casos elas, em si, são o resultado da luta contra a discriminação (FRIMOUSSE; PERETTI, 2007; LEROUX; FREMOUSSE; PERETTI, 2008), e certamente autores dos estudos nacionais classificados na segunda categoria apoiariam essa visão. No entanto, existem outros, especialmente os estrangeiros do lado crítico, que tomam o caminho oposto e afirmam que a legislação sobre a igualdade de direitos e as ações afirmativas são pré-requisitos para o desenvolvimento da gestão da diversidade, uma vez que fomentam o ambiente social, jurídico e organizacional ideal, criando os incentivos que iniciativas privadas precisam para que venham a tomar parte no processo de promoção da justiça social (GREENE; KIRTON, WRENCH , 2005; WRENCH, 2007).

6.3. ***Como aconteceu nos Estados Unidos?***

Muitos brasileiros se espantam quando tomam conhecimento de que os afro-americanos respondem por apenas de 12 a 14% da população de cada um dos estados que formam os Estados Unidos da América. A imagem que temos dos afro-americanos é forte. Por isso, somos inclinados a pensar que eles estariam em maior proporção naquele país. Na verdade, a situação deles, como a da maior parte da população africana e afrodescendente no mundo, não é das melhores. Ao ressaltar a derrocada da ação afirmativa nos Estados Unidos, Jerry Dávila (2006) demonstra certa preocupação com as relações raciais nesse país. O argumento é que, com o desmantelamento do sistema de segregação racial na metade do século passado, o país passou a assistir a "expressões mais sutis e elásticas de discriminação racial e de desigualdade racial" (p. 16) que sobreviveram do velho sistema. Para o autor, enquanto no Brasil, com a crescente conscientização racial, estamos nos aproximando do padrão estadunidense de racialização, lá o movimento é inverso, uma vez que o fim da segregação trouxe consigo a ideia de democracia racial. De modo que podemos dizer que os dois países, apesar de todas as suas diferenças, compartilham um processo histórico em que certos conceitos contribuem para esconder "mecanismos discretos e cotidianos que reproduzem e renovam desigualdades históricas" (p.16). No Brasil, esses mecanismos são camuflados na ideia de que o povo compartilha uma "identidade nacional racialmente democrática", e, nos Estados Unidos, na ideia de que a segregação racial já foi vencida.

Se compreendermos os "mecanismos discretos e cotidianos", referidos pelo autor, como discriminação racial indireta, a ação afirmativa, como vimos no primeiro capítulo desta tese, se

apresenta como um remédio efetivo para combater os efeitos de tais "mecanismos". Por essa lógica, o abandono da ação afirmativa nos Estados Unidos tem feito (e fará) agravar o problema de discriminação enfrentado pelos afro-americanos. Mas esta não é a questão que gostaríamos de tratar nesta seção.

O que queremos tratar aqui é de como os Estados Unidos conseguiram, em algum momento de sua história, reverter, em parte, o problema de discriminação racial ainda hoje enfrentado pelos afro-americanos. Pois, se por um lado é verdade que eles ainda têm muito que discutir e fazer para superar os problemas das desigualdades raciais, por outro, é também verdade que, quando comparados os dois países, os afro-americanos encontram-se em melhor situação que os negros no Brasil, tanto no sentido econômico, como no plano simbólico, de acesso às posições mais desejadas em dada coletividade.

Sabemos que ação afirmativa foi o instrumento usado para alcançar esse fim. Então, nossa questão aqui é esta: como operavam as ações afirmativas criadas para resolver problemas de discriminação no mercado de trabalho estadunidense? Para responder a essa pergunta recorremos aos trabalhos de Frank Dobbin, que publicou, recentemente, o livro *Inventing Equal Opportunities* (2009). A obra é baseada em pesquisas conduzidas – geralmente em parceria com diversos acadêmicos – ao longo de pelo menos 30 anos e demonstra que os programas de ação afirmativa (exigidos de empresas que mantinham contrato com o poder público, instituído por uma Ordem Executiva 10.925, de 1961) e os programas de igualdade de oportunidade (exigidos de qualquer empresa, que empregasse quinze pessoas ou mais, norma instituída pelo título VII da Lei dos Direitos Civis, de 1964) desenhados e implantados pelas empresas estadunidenses a partir da década de 1960 apresentavam, ainda em 2002, resultados positivos para grupos minoritários, especialmente para mulheres brancas e homens e mulheres afrodescendentes.

Para que possamos compreender como esses preceitos legais produziram frutos tão duradouros, faz-se necessário analisar o que era, de fato, requerido das empresas e como o Estado garantia que tais exigências fossem cumpridas. Ambos os instrumentos, que, para produzir efeitos tão duradouros, foram aperfeiçoados até o início da década de 1970, exerciam duas funções. De um lado, exigiam que as organizações não discriminassem com base em raça-etnia, sexo ou religião, o que sugere que os empregadores não podiam mais contratar quem e como quisessem. E, de outro, criavam ou designavam instâncias federais para garantir que as empresas tomassem as providências necessárias para alcançar o fim almejado, da não discriminação contra os grupos

minoritários. O que as empresas iriam fazer para alcançar esse fim não era objeto de preocupação dos órgãos executivos, uma vez que ambos os instrumentos normativos se fundamentavam no princípio de que o seu cumprimento seria atingido quando as organizações conseguissem, utilizando os métodos que entendessem como os mais adequados, melhorar sua capacidade institucional para identificar, prevenir e corrigir a exclusão, o preconceito e o abuso (KALEV; DOBBIN, 2006, p. 891; DOBBIN, 2009).

Logo, uma primeira característica importante dos instrumentos normativos que criaram as ações afirmativas[69] foi a falta de rigidez na definição de que tipo de atos seriam considerados discriminação. Uma tipificação estrita das atitudes tidas como discriminatórias traria ambiguidade jurídica e os problemas processuais que ela implica. Assim, prevaleceu a noção de que qualquer regra ampla o suficiente para cobrir uma variedade de contextos e de condutas que pudessem redundar em discriminação seria mais apropriado para o caso. Tal instrumento traria também considerável incerteza sobre os limites de conduta lícita, o que deixaria as empresas em situação desconfortável, tendo que comprovar que não discriminavam. Segundo essa perspectiva, as soluções de sucesso para a discriminação deveriam ser criadas no nível organizacional (KALEV; DOBBIN, 2006, p. 891; DOBBIN, 2009). Esperava-se que cada empresa desenhasse uma solução customizada para o problema da discriminação e a colocasse em prática e não que o governo as obrigassem a cumprir uma determinada lei universal contra a discriminação. Por essa razão, em seu livro de 2009, Dobbin tem como principal argumento que foram os gestores de recursos humanos das organizações estadunidenses que inventaram (no sentido de terem criado na prática) a igualdade de oportunidade.

No caso da Ordem Executiva 10.925, o órgão responsável pelo monitoramento das empresas foi um setor do Departamento de Trabalho, o Gabinete dos Programas de Conformidade dos Contratos Federais (*Office of Federal Contract Compliance Programs* - OFCCP). A OFCCP exigia de cada empregador, com pelo menos 50 trabalhadores e um contrato com o governo no valor de US $ 10.000, que apresentasse relatórios periódicos sobre a composição da força de trabalho, a partir dos quais avaliava a situação da empresa, no que diz respeito à proporção de empregados dos grupos minoritários. Esse procedimento é chamado de revisões de conformidade (*compliance review*). A partir de 1971, empregadores com US $ 50.000

[69] De ora em diante, voltaremos à convenção fixada no início deste capítulo. Assim, apenas usaremos a expressão ações afirmativas para designar tanto a ação afirmativa (de 1961) e a igualdade de oportunidade (de 1964).

(aumentou o valor mínimo?) em contratos também foram obrigados a escrever planos de ação afirmativa e entregá-los à agência. Esta aprovava o plano, ou não, e de tempos em tempos monitorava as empresas para se certificar de que estavam cumprindo as metas (e não cotas), por elas mesmas estabelecidas. Com essas atribuições, a agência encorajou os empregadores a tomar medidas para acabar com a discriminação, além de ter especificado as regras para impedir que os empregadores que descumprissem a lei celebrassem novos contratos com o poder público (KALEV; DOBBIN, 2006, p. 866 DOBBIN, 2009).

Seus poderes de realizar a revisão de conformidade produziram efeitos rapidamente. De modo que estudos a partir dos anos 1960 e 1970 mostravam que homens e mulheres afro-americanos desfrutavam de mais oportunidade de trabalho e ascensão profissional nas empresas que prestavam serviço para o Estado que nas demais. A partir de 1971, com a nova competência validando planos de ação afirmativa das organizações, o OFCCP teve sua efetividade ampliada (DOBBIN, 2009).

Para monitorar as demais empresas (regidas pelo Título VII da Lei dos Direitos Civis) foi criada a Comissão de Igualdade de Oportunidade no Emprego (*Equal Empoyment Opportunity Comission – EEOC*). Inicialmente, a EEOC não conseguiu impactar na redução da desigualdade, como o fizera a OFCCP. Isso porque as atribuições da Comissão eram diferentes das desta última, de modo que não realizava a revisão de conformidade, nem o monitoramento do plano de ação afirmativa, visto que o seu público alvo não tinha a obrigação de submeter à Comissão qualquer tipo de informação. Ela foi criada para investigar queixas de discriminação e buscar conciliação voluntária (geralmente entre empregador e empregados), nos casos em que identificasse discriminação. Originalmente, o Título VII não deu poder de execução à Comissão que, assim, não tinha autoridade para agir judicialmente ou impor sanções. O procurador-geral (presidente da Comissão) poderia mover ação judicial em casos em que verificasse práticas reincidentes de resistência ao Título VII, mas isso raramente aconteceu. A EEOC tinha também competência para elaborar diretrizes para a não-discriminação, mas essas diretrizes não tinham status legal. Com poderes, assim tão limitados nos primeiros anos de sua atuação, a EEOC pouco conseguiu contribuir para a redução da discriminação. Em 1972, no entanto, a Comissão teve suas competências alteradas pelo Congresso, que lhe atribuiu poderes para estabelecer normas e ajuizar ações por si mesma. As novas atribuições funcionaram como um desincentivo para as

empresas, que, para evitar os riscos de um processo judicial em escala maior, passaram a buscar atender a norma legal da não-discriminação (KALEV; DOBBIN, 2006, p. 866 DOBBIN, 2009).

Alexandra Kalev e Frank Dobbin (2006) citam uma série de estudos que demonstram que, após a reforma, a EEOC assumiu um importante papel na promoção de oportunidade no mercado de trabalho para afro-americanos e mulheres brancas. Do mesmo modo, os estudos continuaram demonstrando a efetividade das ações da OFCCP para esse mesmo fim. Sem discordar da eficácia das duas agências para promover ambientes organizacionais mais diversos (com a presença de minorias discriminadas), os autores chamam a atenção para a diferença nos princípios de operação dessas duas agências. Conforme sugerem, o OFCCP operava para levar as empresas a alterarem suas rotinas organizacionais. Ao realizar um acompanhamento fino das ações que elas estavam desenvolvendo para alcançar o objetivo da não discriminação, o escritório as levou a desenvolver novas práticas organizacionais para a gestão de pessoal (admissão, ascensão profissional, remuneração e, mesmo, demissão). Já o modo como a EEOC operava, produzia nas empresas um efeito de desincentivo à discriminação, pelo medo da punição. Para os autores, as políticas públicas que visam à mudança de práticas organizacionais produzem efeitos mais duradouros para a diversidade nas empresas que as que não objetivam a punição. Como eles disseram:

> Nós construímos sobre a visão sociológica de que as estruturas e rotinas organizacionais explicam muito da diferença nas realizações por gênero e raça. Teóricos da discriminação estrutural estudam como rotinas de recrutamento e contratação podem colocar mulheres e negros em postos de trabalho com poucas oportunidades de formação e promoção (Reskin 2000; Reskin e McBrier 2000; Elvira e Cidade 2001). Se práticas e rotinas organizacionais são fundamentais para compreender por que alguns grupos chegam à frente e outros não, então as políticas públicas que tenham como alvo as práticas e rotinas organizacionais podem ajudar a equalizar oportunidades entre os grupos (KALEV; DOBBIN, 2006, p. 861-62; livre tradução da autora).

Para testar essa hipótese, Alexandra Kalev e Frank Dobbin realizaram um estudo longitudinal, que teve como fonte de dados os registros das revisões de conformidade realizadas pela OFCCP e dos processos judiciais iniciados pela EEOC, para os anos de 1972 a 2002. O objetivo dos autores foi verificar qual dos dois instrumentos mostrou maior efetividade na promoção de um ambiente organizacional mais diverso.

Para os fins desta tese, seus resultados trouxeram um importante *insight:* as políticas de intervenção que estimulam a mudança de rotinas organizacionais parecem ter efeitos mais significativos e duradouros sobre a diversidade da força de trabalho que as de desincentivo à

discriminação. Para os autores, as revisões de conformidade da década de 1970 proporcionaram um aumento na participação de mulheres brancas e negras e de homens negros em postos de gestão não só em 1970, mas também nos de 1980 e 1990. É oportuno salientar, que as revisões de conformidade das décadas de 1980 e 1990 não produziram os mesmos efeitos das de 1970, uma vez que, ao entrar no poder com a ideologia do livre mercado, o presidente Ronald Reagan sucateou por completo o OFCCP, não apenas ao reduzir a menos da metade o seu efetivo, como também ao limitar seu poder de intervenção e sanção pelo descumprimento da Ordem Executiva.

As ações judiciais da EEOC, que geravam um incentivo à não discriminação, também promoveram esse aumento. A diferença é que os processos judiciais não produziram efeitos tão imediatos e duradouros como os das revisões de conformidade. Os efeitos das ações só se faziam sentir depois que determinada empresa recebia uma sequência de condenações judiciais. Ou seja, as empresas se mostravam dispostas a correr o risco de punição, e não atendiam o preceito do Título VII da Lei dos Direito Civis; só mudavam de comportamento, depois de sofrerem diversas condenações judiciais. Os autores sugerem que isso possa ter ocorrido porque os processos não provocavam os tipos de mudanças organizacionais permanentes que as revisões de conformidade provocaram, podendo os efeitos positivos das ações judiciais ser vistos como de mais curto prazo e dependentes de renovação para serem mais eficazes (KALEV; DOBBIN, 2006, p. 890).

O trabalho de Lynn Wooten e Erika James (2004) confirma o argumento de Kalev e Dobbin (2006) a respeito dos efeitos pouco duradouros dos processos judiciais. Para Wooten e James, apesar de os últimos anos terem assistido a um aumento na tolerância pela diversidade, a discriminação no trabalho é ainda realidade nos Estados Unidos e isso, em grande medida, porque as empresas têm falhado na aprendizagem organizacional. Em seu artigo, os autores analisaram defesas de empresas aos processos judiciais relativos ao Título VII. Eles identificaram que muitas das empresas pesquisadas haviam enfrentado processos judiciais semelhantes repetidas vezes, uma vez que não mudavam suas práticas organizacionais. Wooten e James observaram que – do mesmo modo como ocorreu na defesa dos bancos brasileiros nas ações civis públicas do PPIOT – líderes organizacionais frequentemente apresentam contestações em que defendiam suas rotinas organizacionais, em que pese o fato, de estas apresentarem falhas diversas. Na tentativa de resguardar suas práticas, as empresas se referiam ao problema de discriminação, pelo qual haviam sido acusadas, como anomalias isoladas, enquanto, na verdade, eles faziam parte de suas "normas" de atuação (no sentido de práticas reiteradas). Kelev e Dobbin

(2006) sugerem que, dadas as complexidades que envolvem o problema da discriminação, é de se esperar que as empresas falhem nesse tipo de aprendizado. Por essa razão, defendendo a importância da promoção da diversidade nas empresas como meio de combater desigualdades estruturais, argumentam em favor de políticas publicas que visem à alteração de rotinas organizacionais.

6.4. ***Comentários***

A revisão da bibliografia nacional revelou que a maioria dos estudos produzidos, no Brasil, sobre o tema gestão da diversidade fundamenta-se em um conjunto de pressupostos semelhante aos seguintes: (*i*) as sociedades são formadas por grupos distintos de indivíduos, (*ii*) a distinção entre esses indivíduos não é de natureza biológica, mas sociológica, (*iii*) indivíduos de grupos distintos recebem tratamentos diferentes nos diversos momentos e segmentos da vida em sociedade, o que leva elementos de determinados grupos a serem sistematicamente excluídos de certas posições sociais, (*iv*) o mercado de trabalho, como um subsistema da vida em sociedade, reproduz os mecanismos de exclusão observados no sistema maior e (*v*) os programas de gestão da diversidade contribuem para a redução de desigualdades no mercado de trabalho, fazendo cessar os tratamentos injustos dispensados a membros de grupos historicamente discriminados. A gestão da diversidade aumentaria a tolerância entre os diferentes indivíduos, proporcionando ambientes de trabalho mais agradáveis para eles. O interesse maior do autor do artigo ou de seu sujeito de pesquisa é o acesso, progressão, assim como bem-estar, no ambiente de trabalho, do indivíduo, membro de um grupo socialmente discriminado. Percebemos também que as poucas empresas que desenvolvem ação em favor da valorização da diversidade fundamentam suas ações em pressupostos muito semelhantes a esses, dirigindo-as especialmente para os grupos de mulheres, das pessoas com deficiência e do público LGBTT.

Esses resultados sugerem que, para estudiosos de administração e gestores dos programas de diversidade das organizações, a gestão da diversidade pouco tem a ver com problemas de desigualdade como a vivenciada pelos negros no País – que se estende por tanto tempo que podemos, para usar um conceito que emergiu na revisão da literatura estrangeira, considerá-la uma desigualdade estrutural. Alguns autores chegaram a levantar essa questão (os da categoria I), mas suas vozes não ressoaram entre seus pares.

Na literatura estrangeira também encontramos estudos nos quais a noção da gestão da diversidade está mais associada a fenômenos "puramente organizacionais", se é que isto é possível, que às questões de natureza mais ampla, que relacionam as práticas organizacionais a problemas encontrados na esfera social. Mas, entre os estudiosos estrangeiros, muitas vozes se levantam em favor de práticas de gestão da diversidade que visem ao enfrentamento da discriminação contra os grupos referidos como minoritários. Além disso, existe consenso entre os estudiosos críticos de que, para que as empresas implementem ações dessa natureza, a intervenção do Estado se faz necessária, uma vez que, em resumo, as organizações operam por uma lógica mais focada no indivíduo que na coletividade. Segundo essa perspectiva, um ambiente de trabalho mais diverso apenas será alcançado se existirem mecanismos de constrangimento para as organizações.

As evidências produzidas nesta tese corroboram essa visão. Vimos no capítulo anterior que as agências bancárias apenas desenvolveram suas políticas de diversidade no momento em que se sentiram pressionadas pelo grupo de trabalho na CDHM. De igual modo, os programas de diversidade direcionados às pessoas com deficiência, que como vimos, se tornou tema central do Programa Febraban de Valorização da Diversidade, certamente tomou a força que possui não apenas pela existência de Lei federal que as obriga a admitir pessoas daquele grupo social, mas também, e de modo mais efetivo, a partir do momento em que o Ministério do Trabalho criou mecanismos de controle e sansão para as organizações que não cumprissem a lei.

O exame do caso dos EUA também conduz a essa mesma conclusão: as complexidades que envolvem a questão da discriminação dificultam a percepção do fenômeno pelas organizações, sendo, então, ingênuo esperar que elas venham a desenvolver voluntariamente novas práticas que promovam a efetiva diversidade de sua força de trabalho. No próximo capítulo, discutiremos a teoria do sociólogo Charles Tilly, sobre desigualdade categórica durável, o que poderá nos ajudar a compreender os mecanismos pelos quais as empresas discriminam. Compreensão que reforçará a noção que emerge deste capítulo, de que as desigualdades estruturais, ou duráveis, como passam a ser aqui chamadas, devem ser enfrentadas por meio de políticas públicas que levem as organizações a alterar suas práticas e rotinas operacionais, como pretendeu o Programa da Promoção da Igualdade de Oportunidade para Todos.

VII. Desigualdade categórica durável: caminho possível para sua superação

> **É por isso que se diz que aqui temos uma pobreza cristalizada. Isto é: dura, antiga, difícil de quebrar, pois foi construída ao longo de muitos séculos** (HELIO SANTOS, 2001, p. 30).

> **... a opressão racial beneficia capitalistas brancos e brancos não-capitalistas, mas por razões diferentes. Em termos simples, os capitalistas brancos beneficiam-se diretamente da (super)exploração dos negros, ao passo que os outros brancos obtêm benefícios mais indiretos. A maioria dos brancos aproveita-se do racismo e da opressão racial, porque lhes dá uma vantagem competitiva, vis-à-vis a população negra, no preenchimento das posições de estrutura de classes que comportam as recompensas materiais e simbólicas mais desejadas** (CARLOS HASENBALG, 1979, p.115-116).

Este capítulo trata das desigualdades que se estabelecem entre os diferentes grupos sociais. Restou dos capítulos anteriores que o pertencimento a determinado grupo social não é aspecto periférico na explicação e análise das desigualdades sociais. Pelo contrário, essa variável ajuda a explicar a exclusão de grupos tidos como minoritários das organizações e/ou a justificar a posição que ocuparão na hierarquia organizacional. Essa é uma discussão importante para um trabalho que tenha no Programa de Promoção da Igualdade de Oportunidade para Todos (PPIOT) a sua principal unidade de análise. Como já mencionado, o PPIOT teve por objetivo principal levar as organizações bancárias (no caso aqui analisado) a adotar novas práticas para a contratação, promoção e remuneração de mulheres negras e homens negros, assim como para a promoção e remuneração de mulheres brancas. Ao relembrar o objetivo do PPIOT, percebemos que, para concebê-lo, o Ministério Público do Trabalho (MPT) partiu do pressuposto de que, o pertencimento de grupo é uma variável importante na explicação das desigualdades verificadas no âmbito das organizações, ou seja, que a desigualdade, como sugeriu Santiago Varella (2009, p. 234), é "causada por mecanismos sócio-organizacionais típicos do funcionamento do mercado de trabalho". Por essa razão, o MPT buscou no seu procedimento de intervenção extrajudicial e judicial responsabilizar as empresas pela discriminação indireta que se manifesta em suas práticas de gestão de pessoas.

A principal orientação da presente discussão são as ideias introduzidas pelo sociólogo americano Charles Tilly (1999) em seu livro *Durable Inequality*. No texto, Tilly classifica as desigualdades por pertença de grupo como desigualdades categóricas, pois, para o autor, as desigualdades sociais podem ser mais facilmente compreendidas, analisadas e combatidas a partir deste último conceito. Tilly define a desigualdade categórica como aquela que se estabelece entre determinado par categórico (dois grupos específicos de pessoas) e que se produz e reproduz por

meio das relações intra e intergrupais estabelecidas no contexto das organizações. A desigualdade categórica pode ser do tipo durável, ou não. É durável a desigualdade social que persiste e se mantém por diversas gerações. Nesta tese, sugerimos que a desigualdade entre o par categórico branco-negro seja do tipo durável, uma vez que se impõe por tão longo período de tempo.

O livro de Tilly propõe que as desigualdades por raça, gênero, etnia, classe social, idade, nacionalidade, nível de educação, e outros princípios de diferenciação aparentemente contraditórios, são formadas por meio de processos sociais semelhantes, no seio das organizações, sendo facilmente transferidas de um contexto organizacional para outro(s) (p. 10). Com isso, o autor sugere a existência de mecanismos de ordem organizacional que explicam a reprodução da dominação social e, portanto, da desigualdade. Mas ele não para aqui. Sugere – com base em estudos de caso sobre situações de desigualdade na África do Sul, em Nova York e na Bósnia, e junto com outros tantos estudiosos como Kingdon (2005 [1982]), para citar um do campo das políticas públicas – que e a dinâmica da vida na sociedade não é somente marcada pela reprodução dos mecanismos de desigualdade, mas também pela possibilidade de transformação.

A discussão é conduzida de modo a explicar que as desigualdades categóricas se dão muito mais em função de atributos de grupos que de indivíduos. Seu argumento admite a existência de desigualdades no nível individual, ou não categóricas – como, por exemplo, as desigualdades de preferências e nas capacidades pessoais – e reconhece o peso da influência destas na trajetória dos indivíduos, mas não se ocupa em explicá-las (p. 40). Este é mesmo caminho que seguiremos neste capítulo.

Além desta introdução, o capítulo possui mais sete seções. Na próxima, buscaremos elucidar os principais conceitos utilizados pelo autor e os pressupostos sobre os quais se assenta sua teoria. Nas duas seguintes, apresentamos as causas e os modos de operação da desigualdade categórica durável. Na quarta seção, analisaremos as consequências da desigualdade categórica nas oportunidades de vida dos indivíduos dos diferentes grupos sociais. Em seguida, trataremos da ideologia do mérito. Nas duas seções finais, analisaremos os modos como as desigualdades categóricas duráveis são mantidas e alteradas, e como elas desaparecem, dando especial atenção às alterações introduzidas por meio da intervenção estatal.

7.1. Principais conceitos e pressupostos

Para que o conceito de desigualdade categórica possa ser mais bem captado é necessário compreender o que vem a ser um par categórico. Para Tilly (1999), um par categórico consiste em uma fronteira socialmente significativa e de pelo menos uma ligação (laço ou relação, como algumas vezes usaremos) entre os elementos sociais (pessoas, grupos, redes, ou qualquer outra coisa) de cada um dos lados da fronteira (p. 47). Podemos pensar, por exemplo, em variáveis como sexo, raça, nacionalidade, idade, qualificação profissional, entre outras, como fronteiras socialmente significativas, uma vez que variáveis podem ser vistas como limites que contrapõem, em muitas sociedades contemporâneas, grupos determinados de pessoas. As fronteiras definirão os laços que se estabelecerão intra e intergrupos, embora as fronteiras se prestem mais para estabelecer distinções entre os membros das diferentes categorias que para criar homogeneidade e conexão no interior de cada uma delas. É certo que, uma vez fixadas ou institucionalizadas, as categorias regularão as relações que se estabelecem em dada coletividade (p. 71).

Em todas as sociedades antigas, assim como nas contemporâneas, a fronteira *sexo*, por exemplo, separa os homens das mulheres, fixando para cada um dos elementos um papel social diferente; no Brasil, nos Estados Unidos e em diversos outros países do mundo, especialmente nos africanos, a fronteira *raça* separa afrodescendentes de brancos; no Brasil, a fronteira *idade* separa aqueles que podem responder por seus delitos daqueles que não podem. A definição de categorias sempre envolve imputar qualidades distintas para os atores de cada um dos lados das fronteiras; no caso específico de pares categóricos, os atores de ambos os lados se rotulam mutuamente. Raramente, no entanto, tais distinções permearão a vida de tal modo que venham a impedir associações categóricas transversais. Os atores sociais ocupam várias categorias sem grandes dificuldades, desde que os laços que definem uma categoria se ativem em tempos, lugares ou circunstâncias diferentes daqueles que definem outras categorias (TILLY, 1999, p. 67).

Nas organizações que compõem uma sociedade, as relações que se estabelecem entre os elementos de dadas categorias podem ser igualitárias ou não. Serão igualitárias quando a condição de pertencer a um ou a outro grupo em nada influenciar o destino daquele elemento no interior do conjunto de suas organizações, ou em uma organização específica. Assim, em dada coletividade, a igualdade entre os elementos de categorias distintas pode se verdadeira (ou falsa) para o conjunto de suas organizações ou apenas para algumas delas. No Brasil, por exemplo,

negros e brancos tendem a ser tratados de modo mais igualitário em uma escola de samba, que em empresas dos setores economicamente mais dinâmicos.

Nesse sentido, desigualdade categórica, ou desigualdade entre pares categóricos, é entendida como aquela que se estabelece entre membros de dois grupos sociais distintos, que sejam separados por uma fronteira socialmente significativa, como, por exemplo, sexo (homem/mulher), raça (negro/branco), nacionalidade (nacional/estrangeiro), religião (cristão/não cristão) e detenção de capital (empregador/empregado). A desigualdade categórica instala-se a partir do momento em que o pertencimento a uma das duas categorias passa a determinar o sucesso (ou fracasso) dos indivíduos no acesso a recursos valiosos e posições socialmente desejadas. Segundo o autor, a percepção de pares categóricos facilita a compreensão e análise das desigualdades sociais uma vez que: (*i*) fornecem evidências mais contundentes sobre as formas de operação de desigualdades duráveis, (*ii*) a delimitação que ensejam contribui de modo eficaz para a organização das ideias sobre desigualdade e do trabalho encetado para verificá-la e que (*iii*) as diferenças categóricas são responsáveis por muito do que o observador comum acredita ser o resultado de variação no talento ou esforço pessoal de cada indivíduo.

Não se pode pensar, no entanto, que a linha que divide duas categorias seja um traço contínuo. Diferentemente, está mais para um traço pontilhado, em que os pontos estão bem próximos uns dos outros, admitindo infiltrações de elementos de uma categoria em outra. Isso se dá por, pelo menos, duas razões: primeiro, porque algumas pessoas (mestiços, transexuais, entre outros) não se enquadram facilmente de um lado da linha ou do outro, e, segundo, porque em muitas situações as diferenças entre os membros de qualquer par particular pode não importar. No Brasil é difícil identificarmos situações em que o pertencimento ao grupo dos brancos não traga benefícios ao indivíduo e, de modo diverso, em que o fazer parte do grupo de negros não afete negativamente o indivíduo. Assim, no que diz respeito à fronteira racial, a noção de par categórico mostra-se bastante apropriada para consideramos as relações que se estabelecem entre esses dois grupos no País.

Mas nem todas as desigualdades categóricas são duráveis. As duráveis são aquelas que se manifestam em diversas interações sociais, que se estendem de uma relação social para outra, especialmente as que persistem durante toda a história de vida da pessoa, repercutindo em sua carreira profissional e no seu histórico nas organizações. Uma vez que os pares categóricos se

instalam, ou se institucionalizam, passam a exercer uma função fundamental na produção de diferenças duráveis e notórias no acesso a recursos valiosos.

Outro ponto que merece destaque na teoria de Tilly é o conceito abrangente de organização utilizado por ele. Para o autor, uma organização é qualquer conjunto bem delimitado de relações sociais em que pelo menos um dos elementos tem o direito de comprometer os recursos coletivos em atividades que ultrapassem os limites da fronteira, assim como de estabelecer laços com estranhos (*outsiders*) que, poderão, então, passar a se relacionar com os elementos do conjunto. São tipos específicos de organizações as famílias, as seitas religiosas, os grupos empresariais, os bandos de mercenários, o Estado, a administração pública direta e indireta, as comunidades locais, dentre outros. O autor destaca que as desigualdades duráveis surgem em todos esses tipos de organizações e que todas elas, por vezes, incorporaram distinções categóricas originárias no ambiente externo, em organizações que lhe são adjacentes, quer estas sejam, ou não, de sua mesma espécie (ou natureza) (TILLY, 1999).

A teoria de Tilly é eminentemente relacional uma vez que considera que os elementos sociais (pessoas, grupos, identidades, redes, ou qualquer outra coisa) se relacionam mais por meio de ligações duradoras, estruturadas e recorrentes que por transações esporádicas, irregulares e arbitrárias. Deste primeiro pressuposto, derivam duas outras suposições. Primeiro, que as ligações entre tais elementos se dão por meio de um conjunto limitado de configurações de rede de relações sociais, mais ou menos padronizadas. O autor argumenta que tais configurações se fizeram, e se fazem, presentes em diferentes escalas e cenários, ao longo da história da humanidade, sendo invenções sociais milenares – desenvolvidas de modo gradual, pelo método de tentativa e erro –, que se instalaram, deliberadamente ou não, com o fim de coordenar a vida em sociedade. O conjunto é composto por cinco configurações, duas das quais – os conceitos de par categórico e organização – já foram introduzidas nesta seção. . O conjunto se completa com a inserção de mais três configurações: cadeias, hierarquia e tríades, que conceituamos a seguir: (*i*) uma cadeia consiste de dois ou mais laços semelhantes e conectados que ligam os elementos sociais entre si, (*ii*) uma hierarquia é um tipo de cadeia em que as ligações são assimétricas e os elementos sociais sistematicamente desiguais e (*iii*) uma tríade consiste em um conjunto de três elementos sociais com relações entre si, sendo tais relações similares em conteúdo, embora não necessariamente idênticas no peso relativo (*valence*). As cinco categorias podem ser resumidas em três, uma vez que uma hierarquia nada mais é que uma espécie do gênero cadeia e que uma

organização se constitui em um amplo conjunto dos diversos tipos de configurações de rede (TILLY, 1999, p. 41- 49).

As configurações de rede multiplicam-se para além de suas formas elementares; assim, cadeias se proliferam em longas cadeias; hierarquias de dois níveis se transformam em hierarquias de dez níveis; tríades, em densas redes de interconexões; pares categóricos, em trios categóricos, e assim por diante. Para o autor, as relações entre os elementos sociais se dão, no mais das vezes, por meio dessas cinco configurações. De modo que elas são bastante recorrentes e prestam um grande serviço à concretização das relações sociais, uma vez que as estruturam, ou as engessam. Se, por analogia, considerarmos que as relações sociais possuem forma e conteúdo, as configurações representariam a forma. Não que que tais estruturas projetadas, prescritas e herdadas produzam sempre os resultados esperados pelos participantes As pessoas cometem erros; as interações produzem consequências não previstas (TILLY, 1999, 49-52).

A segunda suposição guarda estreita relação com essa primeira e a complementa no sentido de que explica a relação existente entre a tendência à uniformidade e à variabilidade das relações sociais, dado que cada uma delas, via de regra, efetiva–se por meio de uma das cinco mencionadas configurações de rede, ao mesmo tempo em que apresenta características muito peculiares. Assim, a teoria apresentada por Tilly requer a suposição de que as relações sociais se estruturam ao longo de duas dimensões: (*i*) o grau de conhecimento local compartilhado empregado pelos participantes em dada transação (ou interação) e (*ii*) a extensão de roteiros para operações desse tipo que já estejam disponíveis para o conjunto dos participantes.

Para o autor, uma transação, em seu sentido amplo, implica eventos em que um ator muda o estado de outro ator; e, no sentido mais estrito empregado em sua teoria, implica interações em que pelo menos um agente exibe uma resposta para o outro. Aqui roteiro é um conceito amplo que inclui tanto as rotinas envolvidas nas cinco configurações gerais – cadeia, hierarquia, tríade, par categórico e organização –, bem como as fórmulas específicas adotadas para uma dada situação. Fazendo uma analogia, podemos dizer que, assim como em determinada performance um pianista utiliza tanto as escalas padrão como também as complexas sonatas de Beethoven, os humanos, enquanto seres interativos, envolvem-se em rotinas que vão desde aquelas que são quase universais às que são apenas utilizadas em uma situação social específica (TILLY, 1999, p. 53).

Da mesma forma, conhecimento local é também um conceito abrangente, incluindo, por exemplo, conhecimentos tácitos, como aqueles que as pessoas que residem durante muito tempo em determinada região adquirem sobre as conexões entre os diferentes pontos da cidade, e também conhecimentos mais específicos, como, por exemplo, a memória de conversas anteriores, que permitirá que dois velhos amigos, que estejam almoçando hoje, deem continuidade ao assunto da semana anterior. Nessa lógica, os roteiros fornecem os modelos para a participação em cada tipo de relação social que um indivíduo estabelece, e o conhecimento local compartilhado oferece um meio de dar conteúdo variável a essas relações sociais. Assim, isolados, os roteiros promovem uniformidade e o conhecimento local compartilhado promove a flexibilidade. A combinação de ambos promove a flexibilidade dentro dos limites estabelecidos (TILLY, 1999, p. 53-6).

Tal visão se contrapõe àquelas que tomam os roteiros como a base de todos os processos sociais duráveis. Nestas últimas, a socialização e a sanção funcionariam como mecanismos responsáveis pela institucionalização de comportamentos nas organizações, uma vez que a primeira levaria os novos entrantes a adotar seus antigos roteiros e a segunda reduziria as possibilidades de desvio. No entanto, tal perspectiva envolve forte confiança na eficiência e eficácia dos roteiros, algo que deve ser questionado diante da percepção de que as condições locais variam e mudam constantemente. Além disso, deve-se destacar que, como a interação social repetidamente envolve erros, consequências imprevistas, reparos e ajustes, nenhuma organização cujos membros seguissem fielmente os roteiros poderia sobreviver.

Da mesma forma, Tilly se opõe à ideia comum de que os locais de trabalho normalmente contenham dois conjuntos conflitantes de regras, práticas ou relações sociais – um "oficial" ou "formal", o outro "não oficial" ou "informal". Para o autor, tal visão não explica o modo como as interações sociais de fato ocorrem, uma vez que deixam roteiros e conhecimento local compartilhado em lados opostos, ao invés de considerar que os dois necessariamente se entrelaçam. Em suma, o argumento é o seguinte: as organizações tipicamente concentram suas interações sociais no meio-termo entre o roteiro e o conhecimento local, disponibilizando tanto os roteiros necessários para que as relações nelas efetivadas mantenham ritmos e consequências amplamente previsíveis, como também uma ampla gama de conhecimento local para que seus membros possam improvisar de forma eficaz em face de ameaças e oportunidades inesperadas (TILLY, 1999, p. 55-6).

Os dois, roteiros e conhecimento local compartilhado, variam do particular para o geral e do local ao universal. Relações de gênero, por exemplo, envolvem roteiros que transcendem qualquer organização em particular, bem como compreensões compartilhadas que as pessoas transferem irrefletidamente de um cenário para outro. Um dos grandes segredos da desigualdade categórica é esta: as rotinas, compreensões e justificativas que os participantes adquiriram em dada organização estão prontamente disponíveis para serem utilizados em novas organizações. Cada cenário social durável produz roteiros e conhecimentos compartilhados que lhe são peculiares e, mesmo que triviais, ficam disponíveis apenas para seus membros. Tais cenários também produzem importantes distinções categóricas de aplicação mais ampla, geralmente de acordo com princípios tais como idade, raça, etnia, classe social, local de residência, e gênero (TILLY, 1999, p. 58).

Ao empreender a pesquisa que deu origem ao livro, o autor estava preocupado em responder a algumas perguntas como: quais as causas e o *modus operandi* das desigualdades categóricas duráveis? Quais as suas consequências nas oportunidades de vida dos integrantes dos diferentes grupos sociais? Como se formam, se alteram e desaparecem as desigualdades categóricas? Seu principal argumento é que as desigualdades grandes e significativas em vantagem – tanto de acesso a recursos valiosos como de oportunidade para acessá-los – entre os seres humanos se estabelecem principalmente em função das diferenças categoricamente organizadas e não em função de diferenças individuais, quer sejam essas baseadas em atributos, propensões, ou performances pessoais. Passamos, então, a apresentar um resumo da teoria, a partir das respostas que o autor oferece a tais questões (TILLY, 1999, p. 6-7; 73).

7.2. As causas da desigualdade categórica durável

Para o autor, a desigualdade categórica é estabelecida principalmente por meio de dois mecanismos causais: a exploração e a monopolização de oportunidade, que podem assim ser entendidos: (*i*) exploração, arranjo que entra em operação quando pessoas poderosas se conectam entre si para se apropriar de recursos que lhes ofereçam retornos significativos e crescentes, ao coordenar o esforço de pessoas de fora desse grupo de privilegiados, às quais eles negam não apenas o acesso a tais recursos como também ao valor total adicionado por seu esforço, e (*ii*) monopolização de oportunidade, mecanismo que entra em operação quando membros de uma rede categoricamente limitada adquirem acesso a um recurso (que seja valioso, renovável, sujeito

a monopólio, próprio para as atividades em rede, e que seja reforçado pelas operações da rede) e impedem, por meio de diversos artifícios, nem sempre conscientes, que membros de outros grupos tenham acesso a tal recurso. Os dois mecanismos são paralelos, mas pessoas de grupos menos favorecidos, e até mesmo dos grupos explorados, podem perseguir o segundo quando estimuladas, toleradas ou ignoradas pelos exploradores. Muitas vezes, as duas partes, agindo em conjunto, desfrutam de ganhos complementares beneficiando-se com a exclusão dos demais grupos sociais (TILLY, 1999, p. 10).

A monopolização da oportunidade é o fenômeno que destacamos para esta tese. É por meio dela que ocorrerá a discriminação indireta. Grupos de brancos não detentores de capital monopolizam as oportunidades no mercado de trabalho brasileiro, ao impedir, por justificativas múltiplas, que negros sejam contratados pelas organizações, que ascendam profissionalmente e que tenham acesso à remuneração paritária. Como Tilly alerta, esse mecanismo não é necessariamente consciente, mas o efeito gera a desigualdade não só no âmbito de dada organização, como na sociedade mais ampla, visto que, no sistema capitalista, as organizações são as grandes produtoras e distribuidoras de riqueza e que os salários têm peso significativo no conjunto de rendimentos dos indivíduos. O trecho de Carlos Hasenbalg (1979), em epígrafe neste capítulo, resume essa ideia, quando diz que "a maioria dos brancos aproveita-se do racismo e da opressão racial, porque lhe dá uma vantagem competitiva, vis-à-vis a população negra, no preenchimento das posições de estrutura de classes que comportam as recompensas materiais e simbólicos mais desejados". Considerando o nosso caso, de desigualdade categórica em torno da fronteira racial, nas organizações, esse modo de "aproveitar-se do racismo", sugerido por Hasenbalg, geralmente se dá por meio de monopolização da oportunidade, que enriquece o grupo de brancos, como os indicadores de rendimentos do IBGE e outros institutos de pesquisa tão bem indicam, e mantém o grupo dos negros na pobreza.

Dois mecanismos adicionais contribuem para a manutenção desses arranjos: (*i*) a emulação ou mimetismo, como é mais amplamente tratado nos estudos organizacionais, que pode se dar tanto pela imitação de modelos organizacionais estabelecidos como pela transferência de relações sociais existentes de um cenário para outro, e (*ii*) a adaptação, que consiste no ajustamento ao *status quo*. Para se adaptar ao ambiente, as organizações elaboraram suas rotinas diárias, manuais e regras internas com base em estruturas categoricamente desiguais. De acordo com este modelo, a exploração e a monopolização de oportunidade favorecem a instalação da

desigualdade categórica, enquanto a emulação e adaptação determinam sua abrangência (TILLY, 1999, p. 10).

Dos quatro mecanismos básicos que geram a desigualdade durável, a emulação baseia-se preponderantemente em roteiros e a adaptação, no acúmulo de conhecimento local. Mas, na verdade, todos os quatro mecanismos – exploração, monopolização de oportunidade, de emulação e de adaptação – operam por meio de combinações de roteiros e conhecimento local. A monopolização de oportunidade por meio de pares categóricos, por exemplo, envolve, no mais das vezes, variantes construídas localmente para diferenças amplamente conhecidas de gênero, raça, etnia, ou algum outro princípio de divisão.

A desigualdade categórica não é intencionalmente criada como tal, mas os grupos que dela se beneficiam, ao se apossarem de recursos valiosos, criam mecanismos que garantam que os lucros deles derivados permaneçam em suas mãos, ao fixar acesso desigual aos recursos em si e à rentabilidade deles proveniente. Atingem esse objetivo por meio da exploração e da monopolização de oportunidade. A instalação das fronteiras explicitamente categóricas ajuda a resolver esses problemas de organização, especialmente se os limites em questão incorporarem formas de desigualdade que já estão bem estabelecidas no mundo circundante. A emulação e a adaptação fixam tais distinções no lugar, tornando-as habituais e, às vezes, até mesmo essenciais para exploradores e explorado (TILLY, 1999, p. 11).

No Brasil, a relação entre exploradores e explorados é racialmente definida para o grupo dos exploradores: eles são majoritariamente brancos; já os explorados podem ser negros e brancos não detentores de capital. Lá no início, na formação do mercado de trabalho livre no País, o grupo de exploradores deu preferência a explorados brancos. Com o desenvolvimento industrial que marcou o Brasil, a partir da década de 1930, esse grupo de explorados brancos passou a agir em conjunto com os exploradores, desfrutando de ganhos complementares.

Neste cenário, exploradores e explorados brancos se beneficiam pela negação de oportunidade aos negros no mercado de trabalho. O primeiro se beneficia não materialmente: uma vez que o seu lucro vem da exploração, poderia explorar negros e/ou brancos, e continuar a ganhar. Seu benefício é de ordem mais simbólica. Talvez, junto com seus antepassados, que negaram a oportunidade aos negros no mercado de trabalho nascente, ainda acreditem que estes sejam de uma raça inferior e, por isso, incapazes de lidar com as atividades complexas como as necessárias para o bom andamento de seus negócios. Na dúvida, poderiam dizer: deixem os

negros longe disso! A esse fenômeno, Tilly chama de combinação de categorias externas e internas à organização. Significando que as organizações podem decidir sobre a posição que determinada pessoa ocupará na sua hierarquia, tomando em consideração o *status* que ela possui na sociedade. Por essa lógica, se o negro é tido e tratado na sociedade brasileira como um ser inferior, nas organizações ocupará posições inferiores (quando ocupar alguma).

Já os do segundo grupo, os monopolizadores de oportunidade, beneficiam-se material e simbolicamente com a negação de oportunidade para o grupo majoritário do País. Negar uma vaga de trabalho a uma pessoa negra significa reservá-la para um branco (muitas vezes um amigo branco, ou um amigo de um amigo branco). Com isso, o grupo acumula riqueza e desfruta de prestígio junto à sociedade. Peças-chave para o grupo dos monopolizadores de oportunidade são, dentre eles mesmos, aqueles que detenham poder de decisão ou de influência nos processos de admissão, promoção e na definição da remuneração da força de trabalho. Por essa razão, poderão, como ocorreu no século passado nos Estados Unidos, desempenhar papel importante para a descontinuação de práticas discriminatórias nas organizações.

A emulação e a adaptação colaborariam para a manutenção das desigualdades instaladas a partir da exploração e da monopolização da oportunidade. A primeira pelo mimetismo, uma vez que as organizações tendem a copiar arranjos, modelos, estruturas e, mesmo protocolos comportamentais, de outras organizações, sejam estas entidades de sua mesma natureza ou não. Logo, a emulação multiplica a desigualdade categórica. A adaptação também mantém a desigualdade por impulsionar a sua fixação, não a sua multiplicação. Por esse mecanismo, distinções categóricas exteriores são usadas, de modo consciente ou não, para informar as rotinas de uma organização. Quando isso acontece, tais rotinas categorizadas tendem a permanecer, uma vez que elas se tornam a base das atividades e comportamentos tidos como certos dentro de determinada organização. Assim, categorias externas passam a influenciar rotinas, como a divisão do trabalho, a solidariedade que se estabelece entre os membros da organização e a recreação. No momento em que tais categorias encontram lugar no conjunto de conhecimento compartilhado pelos membros de uma organização, não serão facilmente substituídas (TILLY, p. 190).

Resumindo, a exploração por uma elite, a monopolização de oportunidade por membros de certas categorias, a difusão de modelos organizacionais criados por um dos dois primeiros processos, e a adaptação de relações às divisões sociais existentes promovem a criação e

manutenção de desigualdade categórica. Nenhum desses mecanismos requer categorias com perímetros fechados, igualmente bem definidos a partir de todos os ângulos de abordagem. Tudo o que se exige é uma fronteira que separe duas zonas desiguais e seus ocupantes, além de definições estáveis de laços que unem as fronteiras. Perímetros completos são raros e caros de manter (TILLY, 1999, p 99).

7.3. Modos de operação da desigualdade categórica durável

Esperamos que os últimos parágrafos da seção anterior tenham conseguido demonstrar de modo mais contextualizado a relação entre os mecanismos geradores da desigualdade categórica durável, permitindo avançar na compreensão sobre o modo como cada um deles opera e suas implicações. Assim, a seguir, trataremos disso, dando especial atenção à monopolização de oportunidade, pela importância que assume para o tema igualdade de oportunidade, uma das metas perseguidas pelo PPIOT. Além disso, faremos uma breve explanação sobre as propriedades do par categórico, haja vista que se trata de conceito importante para a compreensão dos quatro mecanismos. Uma observação: as referências a seguir relacionam-se, em sua maioria, a Tilly (1999), portanto, passaremos a indicar apenas a página do livro em que o autor desenvolve o tema tratado. Quando ocorrer de modo diverso, ou seja, lançarmos mão de outros autores para reforçar as ideias deste primeiro, daremos a referência completa.

Pares categóricos

Categorias ensejam desigualdade durável quando se combinam com hierarquias, pois uma reforça a outra. A barreira relativamente impermeável que separa o par categórico reduzirá a probabilidade de que se estabeleçam relações equânimes entre seus membros. Logo, as relações que se estabelecerão no limite da fronteira serão marcadas pela assimetria no acesso a recursos, o que reforçará ainda mais a desigualdade categórica. Tais relações perdurarão por longo tempo, sendo abaladas apenas quando inconsistências se tornarem visíveis – como, por exemplo, quando membros privilegiados da categoria inferior e membros menos privilegiados da categoria superior, que seriam as pessoas mais próximas da linha que separa uma categoria de outra, entrarem em competição aberta para as mesmas posições. Nessas circunstâncias poderão ocorrer fortes mobilizações em busca da eliminação ou manutenção da barreira (p. 72).

Os pares categóricos resultam de diferentes mecanismos causais. Assim, as categorias internas de uma organização passam a existir por meio dos seguintes processos: ações deliberadas para a inovação organizacional, imitação de processos e rotinas das outras organizações, interação entre trabalhadores inseridos em sistemas diferentes e relações que a organização mantém com estruturas transversais, como conselhos profissionais e agências governamentais (p. 114). A forma mais geral de operação da desigualdade categórica consiste na demarcação eficiente de tais limites internos, como, por exemplo, a fixação de cargos diretivos, executivos e operacionais. Isso facilita a exploração e a monopolização da oportunidade, uma vez que tais limites fornecem não apenas explicações e justificativas para a distribuição desigual de recompensas, mas também estabelecem as próprias rotinas por meio das quais se efetivam.(não entendi essa frase) A combinação, intencional ou não, de tais categorias com categorias externas reforça a desigualdade no interior da organização. Ao combinar categorias internas com pares categóricos externos, tais como branco/preto ou cidadão/estrangeiro, a organização importa compreensões, práticas e relações estabelecidas no ambiente externo, o que reduz o custo de manutenção do limite interno, uma vez que se apropria dos roteiros e conhecimentos amplamente compartilhados e "naturalmente" aceitos (p. 76).

A Organização Internacional do Trabalho também trata deste fenômeno, a partir do conceito de discriminação estatística. Esta se fundamenta no pressuposto de que, como não é possível às organizações verificar a produtividade individual dos trabalhadores, elas tendem a utilizar características facilmente observáveis – como, por exemplo, raça e sexo – como um indicador aproximado de produtividade. Dessa forma, geralmente assumem que membros de determinados categorias sociais possuam produtividade menor que a média. Esse tipo de discriminação pode também ser chamado de discriminação baseada no 'gosto do empregador' e ocorre quando empregadores preferem não contratar indivíduos de determinados grupos sociais pelo medo de algum transtorno, dando assim preferência ao recrutamento de pessoas de uma mesma categoria (OIT, 2003, p. 23).

Por conseguinte, sejam elas universais ou não, as categorias externas ganham importância organizacional quando se combinam com as internas. Categorias externas podem entrar nas organizações por meio de dois processos complementares. Primeiro, pela emulação, processo que se efetiva quando, para facilitar seu trabalho, membros de determinada organização conjugam categorias organizativas internas com categorias externas. O tratamento que os turcos recebem

nas empresas alemães é, junto com o já conhecido caso dos negros no Brasil, um bom exemplo desta situação. Na Alemanha, dentre os grupos de imigrantes das mais diversas origens, os turcos são os que gozam de menor prestígio social, considerando esta realidade, as empresas alemãs oferecem poucas oportunidades para os membros desse grupo social, independentemente de sua qualificação profissional. Assim, os turcos ocupam as piores posições nas empresas alemãs (VASSILOPOULOU, 2011). Neste caso, a emulação reforça a exploração e a monopolização de oportunidade. Um segundo processo que contribui para a combinação categórica se põe em operação no momento em que as organizações utilizam redes externas categoricamente organizadas para realizar atividades internas importantes. Exemplifica este segundo caso a prática comum de os empregadores contratarem ocupantes para novas posições principalmente a partir das indicações de seus empregados, ou por meio de organizações terceirizadas que reproduzam as desigualdades categóricas encontradas em contexto social mais amplo. Práticas desta natureza são fundamentais para garantir a monopolização de oportunidade (p. 80-81). Nas conversas e entrevistas com os alunos da Faculdade Zumbi dos Palmares, muitos se referiram a essa prática, especialmente os que começaram seus estágios nos bancos em departamentos tidos como de elite. Foram raros os que conseguiram ser efetivados neles. Aqueles que, com bastante habilidade na relação interpessoal, conseguiram ser efetivados em outros departamentos, surpreendiam-se ao constatar que a posição de elite na qual poderiam ter sido efetivados estava preenchida por uma pessoa branca, indicada por alguém de dentro ou mesmo de fora do departamento.

Sem negar suas especificidades – dentre as quais se encontram as diferenças nas crenças compartilhadas em torno de cada um deles (deles quem?) e a sobreposição hodierna dos sistemas baseados nas categorias raça/etnia e classe sobre aqueles que repousam sobre o binômio sexo e classe – o argumento sugere que sistemas categóricos baseados em gênero, classe, raça/etnia, nacionalidade, entre outros, não operaram de modo *sui generis*, mas compartilham muitas propriedades causais (p. 82).

Exploração

Dada a nossa definição de exploração – arranjo que entra em operação quando pessoas poderosas se conectam entre si e se apropriam de recursos que lhes ofereçam retornos significativos e crescentes ao coordenar o esforço de pessoas de fora desse grupo de privilegiados, às quais eles negam o acesso não apenas a tais recursos como também ao valor

total adicionado por esse esforço – uma análise sobre seus modos de operação exige consideração sobre cada uma das seguintes questões: (*i*) quem são os detentores de poder, (*ii*) como coordenam seus esforços, (*iii*) que recursos mobilizam, (*iv*) se possuem comando exclusivo sobre esses recursos, (*v*) se usufruem praticamente sozinhos do retorno desses recursos, (*vi*) se na exploração de tais recursos existe uma divisão categórica bem demarcada, ou seja, se há grupos que se beneficiam dos benefícios dos recursos sequestrados e grupos que não se beneficiam, (*vii*) se existe divisão desigual dos rendimentos em comparação com o esforço que cada grupo emprega sobre os recursos sequestrados (p. 128-9).

Quando se dirige a atenção especialmente para os efeitos diretos da exploração, podemos encontrar situações nas quais categorias externas, como raça, etnia e cidadania se apresentam como limites internos de exploração, como nos casos dos trabalhadores turcos na Alemanha e dos negros no Brasil. Em muitas circunstâncias, as fronteiras internas de retornos desiguais ao valor adicionado por membros das diferentes categorias coincidem com categorias externas amplamente aceitas. Segundo Tilly, em todos os países capitalistas, os processos categóricos afetam fortemente a alocação de trabalhadores em postos de empregos, moldando, assim, as diferenças salariais entre as diversas categorias de trabalhadores. Assim, desde a contratação inicial e durante toda a trajetória profissional em uma empresa ou indústria, as distinções categóricas pesarão profundamente (p. 104). Estudiosos que focam sua análise quanto à desigualdade categórica nos efeitos diretos da exploração podem se remeter às questões postas no primeiro parágrafo desta seção como um *checklist* dos pontos que, nesta tese, consideramos importantes para dimensionar como a exploração promove a desigualdade de recompensas. Quando observamos o mercado bancário brasileiro, por exemplo, identificamos que a fronteira racial sobressai na separação entre os exploradores e seus representantes e os grupos mais explorados, uma vez que, como vimos, os negros estão distantes das posições de alto nível hierárquico nas organizações bancárias.

Monopolização de oportunidade

O segundo mecanismo geral que promove a desigualdade categórica, a monopolização de oportunidades, complementa a exploração. É oportuno repisar que esse mecanismo é, geralmente, utilizado não por membros dos grupos de elite, mas por membros de uma categoria que se beneficia de recurso que seja valioso e renovável, passivo de monopólio, favoreça as atividades

da rede e que seja reforçado pelo *modus operandi* da rede. Os membros da categoria beneficiada sequestram recursos dessa natureza, difundindo crenças e práticas que os ajudam a manter o seu controle. Como na exploração, uma fronteira separa as duas categorias: as dos que se beneficiam com a monopolização dos bens e a dos que são excluídos de tal oportunidade. Com a monopolização de oportunidade, no entanto, os beneficiários não se apropriam do valor criado pelo esforço de pessoas da outra categoria, mas impedem-nas de ter acesso àqueles recursos.

Há, portanto, uma correlação, mas não uma equação, entre a posição de elite e a exploração; e entre as posições de uma categoria abaixo da elite e a monopolização de oportunidade. As elites geralmente se tornam elites e se mantêm enquanto tais por meio do controle de recursos valiosos e pela exploração do esforço dos mais desfavorecidos, enquanto aqueles que exercem a monopolização de oportunidade normalmente ficam nos nichos não totalmente explorados pelas elites. Não podemos, no entanto, fundir os pares exploração/monopolização de oportunidade com os elite/não elite (p. 94), especialmente porque em diversas circunstâncias, monopolizadores de oportunidade compõem, com os exploradores, o grupo da elite.

Podemos, em geral, identificar um sistema de monopolização de oportunidade pela presença dos seguintes elementos: (*i*) uma rede distintiva de indivíduos, (*ii*) recursos valiosos que sejam renováveis, sujeitos ao monopólio, ofereçam suporte às atividades da rede, e que fortaleçam o seu *modus operandi*, (*iii*) sequestro desses recursos por parte dos membros da rede e (*iv*) criação de crenças e práticas que sustentam a rede de controle dos recursos. Tais elementos formam uma efetiva monopolização de oportunidade quando conjuntamente rendem vantagens nas relações do grupo favorecido com atores externos à rede. Tais vantagens não dependem da desigualdade categórica, nem necessariamente a produzem, mas, em muitos casos, como nos diferentes tipos que veremos a seguir, isso termina ocorrendo (p. 155-159).

A monopolização de oportunidade opera por meio de diferentes mecanismos. Num primeiro caso, estariam os sistemas de monopolização da oportunidade que ao se estabelecer conectam seus participantes diretamente a uma organização exploradora. Outros sistemas operam de modo diverso, não permitindo a seus participantes manter relações diretas, mas apenas contingentes ou indiretas, com os exploradores. A criação de nichos de imigrantes dentro de empresas de fabricação pode ser certamente classificado no primeiro conjunto, independentemente do grau em que os imigrantes se beneficiam ou sofrem exploração. Uma

empresa ou grupo de empresas que estabelece monopólio ou oligopólio para a produção e venda de uma determinada mercadoria, simultaneamente, pratica exploração dentro dos limites da firma e a monopolização de oportunidade na relação com outros potenciais produtores e vendedores (p. 155).

As heranças familiares manifestam-se como um modo indireto de monopolizar oportunidades. No capitalismo, a desigualdade em relação à riqueza herdada geralmente excede a desigualdade em relação à renda monetária auferida, uma vez que os ricos costumam receber retornos significativos de sua riqueza não monetária e acumular uma parte dessas para transmitir a seus herdeiros (p. 156). Como nas últimas décadas os países capitalistas têm vivenciado uma intensificação das desigualdades salariais, a riqueza tem-se tornado ainda mais desigualmente distribuída (ROSANVALLON, 2011). Pierre Rosanvallon sugere, por exemplo, que uma possibilidade concreta de igualdade de oportunidade exigiria, dentre outros, a abolição da herança. Outro exemplo do peso da herança na manutenção das desigualdades, pelo menos das desigualdades materiais, é dado por Livia Barbosa (2003[1999], p. 77-8) ao tratar da sociedade japonesa. A autora salienta que, na dimensão econômica, a igualdade japonesa é sustentada não apenas por uma distribuição de renda equilibrada e a existência de um sistema universal de educação de qualidade, mas também por um "sistema tributário que dificulta a transmissão de riqueza". Sistema que faz com que "a cada três gerações, aproximadamente, as pessoas comecem na mesma posição de seus pais".

Outra modalidade de monopolização da oportunidade é aquela que guarda características comuns com os nichos de imigrantes e a herança, representadas pelas lojas familiares, e outros tipos de pequenos negócios. Empreendimentos dessa natureza operam, na maior parte das vezes, com pouco ou nenhum tipo de exploração, mas, costuma lucrar com o uso exclusivo de um ponto comercial, estoques, clientela (p. 156).

Nichos profissionais também representam um dos mecanismos pelos quais se efetivam a monopolização de oportunidade. Os conselhos profissionais, por exemplo, são organizações que controlam o licenciamento dos habilitados a atuar em determinada profissão e proíbem os não licenciados de praticá-la, garantindo, assim, aos habilitados as vagas disponíveis no mercado. Entidades dessa natureza exercem o que se pode chamar de monopolização de oportunidade por excelência, pois necessariamente não praticam a exploração (p. 156-157).

Autorizações, licenciamentos e concessões governamentais também podem figurar sistemas de monopolização de oportunidade, uma vez que se efetivam pela transmissão seletiva de conhecimento acumulado a membros de grupos específicos (p. 159). No Brasil, as concessões públicas para a exploração de atividades de transporte coletivo e comunicação exemplificam esse tipo de monopolização de oportunidade, uma vez que o que se verifica, de fato, é o sequestro de bens públicos por parte de grupos econômicos poderosos.

Em países capitalistas, obviamente as empresas também possuem seus métodos de criação e manutenção da monopolização de oportunidade. Isso geralmente se dá, como já mencionado, pela combinação de categorias internas com categorias externas amplamente aceitas. Para organizar o seu trabalho, as empresas criam categorias internas, como posições, divisões, departamentos e diretorias, e, no mais das vezes, fazem com que estas coincidam com categorias externas, especialmente quando o serviço de contratação (que determinará o ingresso de novos elementos na organização) e treinamento (que determinará sua trajetória no interior da organização) é realizado apenas por representantes dos grupos dominantes naquela organização. Assim, os cargos de alta gerência e posições de topo nas empresas tendem a ser ocupados por membros dos grupos sociais aos quais pertencem os exploradores e monopolizadores de oportunidade. Assim, como concluíram Alexandra Kalev e Frank Dobbin (2006) para a realidade estadunidense, quanto mais os processos de contratação, treinamento, estabilidade e promoção são controlados por membros dos grupos privilegiados, menos mulheres, negros e latinos serão aceitos para as posições de mais alto nível hierárquico. Como se pode depreender, tal sistema é mantido primeiro porque os grupos privilegiados lucram substancialmente com o arranjo e, depois, porque o recrutamento ocorre principalmente por meio de redes categoricamente segregadas, o que garante a origem comum dos novos entrantes. Em tais circunstâncias, a exploração e a monopolização de oportunidade se complementam (p. 166-7).

Tilly argumenta que nos últimos anos os Estados Unidos têm assistido a essa combinação da exploração com a monopolização de oportunidade na exclusão de homens negros pouco qualificados do mercado de trabalho. Para o autor, não se trata aqui dos efeitos da discriminação racial universal, uma vez que, ao mesmo tempo, tem ocorrido, no setor, relativo avanço das mulheres negras e dos homens negros mais bem formados. Para ele, alguma coisa está acontecendo no recrutamento para empregos que homens negros jovens poderiam, em princípio, preencher (p. 167). Este fenômeno em muito se assemelha ao que ocorre no Brasil para a

coletividade dos negros, bem qualificados ou não, e especialmente para as mulheres negras. Como vimos no capítulo terceiro desta tese, ao implantar o Programa de Promoção da Igualdade de Oportunidade para Todos, o Ministério Público do Trabalho identificou a existência de vícios nas rotinas de seleção e recrutamento adotadas pelas agências bancárias, que derivavam na negação de oportunidade de trabalho a pessoas negras, inclusive daquelas qualificadas para os cargos. De certo modo, a negação de oportunidade de trabalho às pessoas negras pode ser vista como um dos resultados da desigualdade categórica durável.

A desigualdade categórica, por sua vez, emerge como fruto das várias experiências categoricamente diferenciadas pelas quais passam os indivíduos dos diferentes grupos sociais (p. 168). No Brasil, negros e brancos das classes mais favorecidas vivenciam experiências muito diversas devido, por exemplo, às diferenças de lugar onde moram, do nível de escolaridade, da qualidade do ensino recebido e das redes sociais às quais estão integrados. Tais experiências produzem estilos pessoais distintos, o que dificulta a relação dos indivíduos de cada um dos grupos com os de fora, gerando, assim, receios mútuos e mal-entendidos. Diante disso, nas grandes empresas, em processo seletivo conduzido por brancos (geralmente das classes sociais mais elevadas) é provável que negros, mesmo os que possuam uma boa ou excelente qualificação profissional, apresentem desempenho interpessoal não adequado, segundo a visão dos selecionadores. Isso porque os empregadores e seus representantes do grupo de monopolizadores de oportunidade observam os candidatos a emprego buscando identificar seu estilo pessoal e formam opinião sobre seu provável desempenho no trabalho a partir dessas observações. Nesta situação, a preferência é dada àqueles possuam o mesmo estilo do contratante, quer apresentem melhor desempenho profissional que os negros ou não, pois, como veremos em detalhes mais adiante, as diferenças categóricas contribuem para relativizar o papel do mérito nas relações sociais.

Como as experiências categoricamente diferenciadas também influenciam as redes sociais dos diferentes grupos, no Brasil, negros e brancos das classes sociais mais elevadas geralmente pertencem a redes sociais muito distintas. Como os negros no mais das vezes proveem de classes sociais menos privilegiadas, estar conectados a redes distintas das dos brancos limita o acesso a informações não apenas sobre as vagas disponíveis para as posições mais disputadas no mercado, como também sobre os requisitos comportamentais e técnicos necessários para a ocupação de tais posições. Tilly argumenta, por exemplo, que nos Estados Unidos, os trabalhadores negros

desfrutam de maiores oportunidades de emprego e avanço na carreira nas grandes empresas, e especialmente no setor público, uma vez que, naquele país, as grandes empresas dispõem de menos espaço para a monopolização de oportunidade (p. 168). Como documenta Frank Dobbin (2009), porém, nem sempre isso foi assim. No passado, nas empresas estadunidenses ocorria o mesmo que ocorre hoje nas brasileiras, ou seja, homens brancos conseguiam monopolizar a oportunidade de acesso às posições de mais altos níveis hierárquicos, negando aos homens negros e latinos, assim como às mulheres (brancas, negras e latinas) acesso a tais posições. Esse quadro começou a mudar, como já vimos, com a luta negra por direitos civis naquele país. No que diz respeito a negros e brancos no Brasil, a diferença é que, hoje – desde as posições iniciais até às de nível médio na hierarquia organizacional –, as mulheres brancas começam a figurar mais como monopolizadoras de oportunidade, em conjunto com os homens de seu mesmo grupo social, do que como vítimas da exclusão nas organizações, como vimos na introdução desta tese.

Nas grandes organizações, a monopolização de oportunidade pode se acoplar à exploração por uma das seguintes formas: ou os exploradores diretamente premiam uma minoria de monopolizadores de oportunidade e excluem outros desse arranjo, ou exploradores e monopolizadores de oportunidade se juntam para se beneficiar de recursos adjacentes e complementares. Quando qualquer desses tipos de complementaridade aparece, as desigualdades categóricas em oportunidades, capacidades e recompensas são reforçadas. Neste caso, os dois principais mecanismos de desigualdade categórica – exploração e monopolização de oportunidade – se entrelaçam em uma ampla gama de processos sociais (p 169).

Emulação

O mecanismo de emulação é ativado quando gestores, consciente ou inconscientemente, importam para suas organizações configurações – como hierarquias, cadeias, tríades e pares categóricos – com as quais os demais membros daquele organismo já tenham vivência considerável e, portanto, quando diante delas, sabem como agir. A hierarquia, por exemplo, é um arranjo que a maioria dos seres humanos que viveu em família consegue identificar e diante do qual sabe se comportar. Além de importar tais mecanismos organizativos, as organizações reproduzem as diferenças educacionais e de classe, com seus padrões estabelecidos de deferência, incorporam *links* existentes entre pessoas de origens étnicas comuns (p. 59).

No que diz respeito ao par categórico, a emulação implica não apenas a duplicação das fronteiras categóricas (já que uma organização copia o que a outra faz), mas também a duplicação das relações que se estabelecem em seus limites entre membros dos diferentes grupos. Mais que isso, a emulação pode implicar a duplicação de segmentos organizacionais inteiros, assim como de suas relações categóricas desiguais. Como já foi mencionado, essa apropriação por parte das organizações de pares categóricos e da relação desigual entre eles desempenha um papel fundamental na manutenção e multiplicação dos padrões da desigualdade durável, uma vez que a sua instalação nas organizações produz homologias de forma e função semelhantemente marcantes, o que naturaliza tais arranjos e os fazem parecer a única opção disponível.

Adaptação

A adaptação, como a emulação, é um mecanismo que se observa em diversas searas da vida em sociedade e não apenas no domínio da desigualdade. Ela possui dois componentes principais: a invenção de procedimentos que facilitam a interação no dia-a-dia, e a formatação de relações sociais valiosas em torno de divisões existentes. Como já vimos, consiste no ajustamento ao *status quo*, por meio da construção de rotinas diárias, manuais e regras internas com base em estruturas categoricamente desiguais. Na ausência de resistência coletiva por membros de categorias subordinadas e de mudanças exógenas, as partes constroem várias rotinas em torno do limite categórico e, assim, adquirem interesse na sua manutenção, alteram os roteiros e acumulam suficiente conhecimento local. Além disso, para lidar com situações de desigualdade, as próprias vítimas improvisam rotinas que terminam por envolvê-las na reprodução da desigualdade. Assim, a adaptação fixa a desigualdade categórica no lugar de interesse do beneficiado.

7.4. ***Consequências da desigualdade categórica durável nas oportunidades de vida dos membros dos diferentes grupos sociais***

Tendo analisado cada um dos mecanismos da desigualdade categórica, o autor prossegue evidenciando como operam em conjunto. Inicia diferenciando seus efeitos direitos e indiretos. Os efeitos diretos são aqueles que derivam da organização das relações sociais no próprio local onde as categorias estão instaladas, como, por exemplo, os efeitos da exploração e da monopolização de oportunidade em dada organização, ou em um conjunto delas, para os grupos diretamente envolvidos no arranjo. Os indiretos são os efeitos difusos da desigualdade categórica, que não

podem ser captados por uma análise de desigualdade fundamentada em paradigmas centrados no indivíduo, uma vez que se estendem de modo semelhante para um dado conjunto deles, ou seja, para dado grupo social.

Para que se possa conhecer as consequências da desigualdade categórica de modo mais completo devemos computar tanto os seus efeitos diretos como os indiretos. Estes últimos podem ser considerados, em última análise, como o resultado dos efeitos diretos da desigualdade categórica, acumulados na experiência individual ou coletiva das pessoas. Respeitando as especificidades dos sistemas categóricos, via de regra, tais efeitos indiretos podem resultar do acúmulo dos seguintes processos: de nutrição diferenciada entre os grupos, do acesso desigual à informação e à educação, de diferente processo de socialização vivenciado, de crenças que compartilham, inclusive daquelas que dizem respeito à sua própria categoria e das experiências emocionais que acumulam. Tais efeitos irão responder pela média das diferenças categóricas no desempenho pessoal de cada indivíduo (p. 100).

Assim, os efeitos indiretos incluem uma variedade de atributos que caracterizam as pessoas, como estilo pessoal, sensibilidade emocional, conhecimento, capacidade de respostas à frustração, dentre outras. Todos eles afetam o desempenho de seu portador em ambientes distintos daqueles nos quais foram apreendidos, são aspectos que reforçam a instalação das diferenças categóricas em recompensas pelo desempenho. Em princípio, poderíamos vê-los como parte do capital humano individual. Porém, integram do mesmo modo o território relacional uma vez que também dependem de como se estabelecem a comunicação e a colaboração entre os membros dos diferentes grupos no interior das organizações. Em muitos espaços de trabalho, o desempenho de qualquer indivíduo sutilmente dependerá da forma como os colegas de trabalho, incluindo supervisores, com ele se relacionam, se comunicam e colaboram. Se os colegas de trabalho, consciente ou inconscientemente, se negarem a colaborar e a dar informações aos estranhos (ou categoricamente diferentes), esses últimos, em geral, apresentarão desempenho inferior. Assim, à medida que o desempenho efetivo no trabalho depende da colaboração e da comunicação, e que estas se edificam a partir de convenções, práticas e relações sociais anteriormente adquiridas e construídas, a desigualdade categórica vivenciada em experiências anteriores produz efeitos poderosos sobre o desempenho atual e futuro na vida de membros de ambos os grupos, para uns de modo positivo e para outros, negativamente (p. 101). Além disso, podemos pensar em hipóteses em que o desenvolvimento profissional do indivíduo dependerá das

oportunidades que seus colegas e supervisores lhe oferecem de participar de projetos específicos. Imaginemos um departamento de desenvolvimento de produtos em dada organização, em que a participação em cada projeto proporcione ao trabalhador o desenvolvimento de determinadas habilidades. Assim, quanto mais ampla for a sua participação em diferentes projetos, mais habilidades desenvolverá, o que o tornará mais e mais apto para desenvolver novos produtos. Em casos como esses, a falta de empatia de trabalhadores do grupo majoritário com os do grupo minoritário inviabilizará, para estes últimos, a possibilidade de desenvolvimento profissional na mesma proporção em que se desenvolverão seus colegas do primeiro grupo. E isso independerá das capacidades individuais de cada trabalhador, uma vez que os critérios de seleção para participação em novos projetos, tal como nos demais processos de seleção, pendem mais para o lado da empatia que do mérito.

Essa situação fictícia, mas não distante de eventos que ocorrem em diferentes contextos sociais, aponta que para que o impacto total da desigualdade categórica seja encontrado, é necessário que sejam examinados seus efeitos diretos e indiretos, assim como a interação de ambos. Para Tilly, esse somatório revelará que a maioria das variações individuais, em vantagens ou desvantagens presentes, se deve a efeitos categóricos, diretos ou indiretos, e não a fatores como capacidade genética, esforço, ou sorte (p. 101). Especialmente porque os efeitos indiretos da desigualdade categórica pairam sobre tão ampla região da vida humana, que a experiência categoricamente diferenciada pode possivelmente responder pela maior parte da média das diferenças intergrupos nos testes de desempenho em que alguns geneticistas baseiam seus argumentos da superioridade de algumas categorias em detrimento de outras (p. 235).

Baseado em suas pesquisas, o autor ainda ressalta que, em todos os países capitalistas, os processos categóricos afetam fortemente a alocação de trabalhadores em postos de empregos, moldando, assim, as diferenças salariais entre as categorias de trabalhadores. Desde a contratação inicial e durante toda a trajetória profissional em uma empresa ou setor econômico, as distinções categóricas pesarão profundamente (p. 104). Porém, como temos visto, salários categoricamente desiguais são resultados não apenas da contratação para cargos específicos ou da folha de pagamento, mas de todo o processo de alocação de trabalho no interior de uma organização, desde a oferta de treinamentos até o recrutamento para a promoção. Logo, as desigualdades na recompensa resultam da combinação das fronteiras de exploração com diferenças categóricas e se constroem não com base nas experiências individuais de cada empregado ou candidato ao

emprego, mas em relações sociais organizadas. Tal fato traz significativas implicações para a análise das desigualdades salariais, uma vez que modelos teóricos que deixam de lado a representação explícita de interação contínua entre os pares categóricos não conseguem explicar a desigualdade categoricamente definida, organizada e durável nas recompensas salariais (p. 135).

Para o autor, a desigualdade categórica nas recompensas do trabalho é resultante de uma confluência de diversos fatores, dentre os quais, podemos citar: (*i*) diferenças categóricas em qualificação profissional, que, geralmente, resultam de discriminação em famílias, bairros, escolas e outros cenários ou de distribuições desiguais em todo esses cenários, (*ii*) discriminação do empregador, baseada em crenças compartilhadas, como sexismo, racismo e xenofobia, (*iii*) diferenças categóricas em potenciais preferências dos trabalhadores para trabalhos diferentes, (*iv*) delimitação de postos de trabalho nas empresas, (*v*) distribuição de postos de trabalho nas empresas, (*vi*) relações de empregos dentro das empresas, que dizem respeito não só às perspectivas de mobilidade mas também de acesso à colaboração, patrocínio, e treinamentos, (*vii*) designação categórica de empregos, (*viii*) segregação categórica de recrutamento e rede de abastecimento de trabalho e (*ix*) distribuição diferenciada dos membros das diferentes categorias em empregos formais e não formais e empregos precários e decentes (p. 106).

Os modelos teóricos mais comumente usados para o estudo da desigualdade – como as literaturas sobre a gestão da diversidade (no caso brasileiro) e discriminação no mercado de trabalho – ocupam-se, normalmente, dos três primeiros fatores: diferenças categóricas em qualificação profissional, a discriminação dos empregadores e as diferenças categóricas em preferências dos trabalhadores. Para o autor, estes são fatores que se prestam facilmente a interpretações centradas no indivíduo. Apesar de reconhecer sua importância para a literatura descritiva sobre o mundo do trabalho, salienta que os demais fatores, que são fortemente relacionais, têm recebido pouca atenção dos teóricos. Assim, sem negar a presença de diferenças categóricas no capital humano, da discriminação do empregador (sua preferência por membros de determinada categoria) e da variação categórica nas preferências do trabalhador, Tilly sublinha que os processos relacionais dos tipos descritos acima desempenham um importante papel na produção, manutenção e alteração de desigualdade categórica (p. 106-7).

Para o autor, os primeiros três fatores devem também ser vistos como efeitos e não apenas causas da desigualdade categórica. Isso porque as diferenças no capital humano se formam em grande parte como efeitos indiretos de experiências categoricamente segregadas em outros

cenários e ocasiões, a discriminação do empregador opera em grande medida por meio da instalação de fronteiras organizacionais, e não por um processo de diferenciações individuais, e, de modo semelhante, as preferências dos trabalhadores são significativamente moldadas nos limites de sua fronteira.

Disso seguem duas implicações: primeiro, que as preferências individuais, tanto do trabalhador como do empregador, fornecem uma base pouco consistente para explicações de desigualdade durável no trabalho e, segundo, que uma parcela significativa dessas desigualdades não resulta de processos autoconscientes de discriminação, mas, como já mencionado, a partir da incorporação, muitas vezes involuntária, das categorias externas na estrutura de trabalho. Assim, a exploração, a acumulação de oportunidade, a emulação e a adaptação operam em cada etapa dos processos que alocam recompensas diferenciadas para membros de categorias distintas: na aquisição de qualificações para o trabalho, na distribuição dos membros das diferentes categorias nos setores econômicos, empresas e posições de trabalho, e na segregação categórica no recrutamento, contratação, promoção e transferência entre os postos de trabalho. Os efeitos de tais distinções de tratamento acumulados ao longo do tempo e em vários ambientes organizacionais se manifestarão na trajetória individual dos membros das diferentes categorias, que chegarão a novos cenários organizacionais com capacidades e laços sociais assimétricos. Tais desequilíbrios, na capacidade e de laços sociais, produzem diferenças no desempenho profissional do indivíduo, e as divergências no desempenho geram recompensas desiguais em novos cenários e situações.

Para o autor, tais arranjos não emergem por meio daqueles quatro mecanismos e nunca como efeito de crenças coletivamente compartilhadas. Argumenta, entretanto, que elas contribuem para reforçá-los e explicá-los, uma vez que, em coletividade, os indivíduos estabelecem crenças categoricamente diferenciadas. Logo, os efeitos indiretos da desigualdade, acumulados na trajetória dos indivíduos de determinado grupo, contribuem para reforçar a crença inicial a respeito das capacidades e propensões socialmente atribuídas aos membros daquele grupo social. Dessa forma, os arranjos categoricamente desiguais se perpetuam e, enquanto não houver marcantes mudanças na fronteira que separa uma categoria de outra, a desigualdade durável prevalecerá (p. 115).

É importante destacar o papel das crenças compartilhadas na teoria de Tilly. Aqui elas atuam como um reforço da desigualdade categórica, mas não como uma de suas causas, o que

implica dizer que alterações nas crenças compartilhadas não geram necessariamente mudanças na desigualdade categórica. Assim, se no passado se negou oportunidade aos negros em função de crenças sobre a sua inferioridade, mesmo que essas crenças não mais subsistam, uma vez instalada a desigualdade, ela permanecerá e o fará em função de sua amplitude.

Para dada população, o grau de determinado tipo de desigualdade categórica em muito dependerá da amplitude e do número de organizações influentes em que houver a mesma combinação de pares desiguais, em que categorias externas coincidam com categorias internas. Quanto maior a concentração de recursos de uma população sob o controle de certo tipo padronizado de organização ou de organizações, como estados, igrejas ou corporações dominantes, mais difundidos serão as divisões categóricas dessas organizações na vida social como um todo. De fato, se muitas organizações, que detêm o controle de recursos, adotarem a mesma a relação categórica X>Y (o elemento X é maior que o elemento Y), a relação X ↔ Y (X e Y) torna-se uma base dominante de desigualdade em toda a população.

Nestes casos, os efeitos diretos da diferença categórica importam muito, haja vista que conjuntos de atores influentes estabelecem relações de exploração nos limites socialmente reconhecidos. Mas, uma vez estabelecidas as diferenças categóricas, seus efeitos indiretos também contribuíram bastante para a distribuição de vantagens e desvantagens na população em geral, uma vez que experiências categóricas acumuladas se traduzirão em diferenças no desempenho. Tais diferenças de desempenho, então, passam a ser usadas para justificar, reforçar e até mesmo criar sistemas categóricos explícitos. E assim gira a espiral de desigualdade categórica (p. 115-6), como a encontrada no País.

A esse respeito, Carlos Hasenbalg e Nelson do Valle Silva, a partir dos resultados de uma pesquisa quantitativa, argumentaram em favor da existência do que eles denominaram de "ciclo cumulativo de desvantagens" dos negros. Como vimos na introdução, os autores demonstraram que as desigualdades raciais no País não resultavam apenas das desvantagens do ponto de partida dos negros, em função de uma herança do passado colonial escravista, mas que estas eram também explicadas por desvantagens acumuladas em cada estágio da dinâmica social, como na educação, no local de residência e no mercado de trabalho. Essa lógica de acumulação de desvantagens, introduzida nos estudos sobre a questão racial no Brasil guarda fina consonância com a teoria ora apresentada uma vez que, no cômputo das desigualdades, Hasenbalg e Silva consideram, tal como Tilly, os efeitos da acumulação das desvantagens.

Este é um ponto que não passa despercebido dos alunos da Faculdade Zumbi dos Palmares, uma vez que falaram abertamente sobre esse acúmulo de desvantagens. Alguns dentre eles, como muitos outros brasileiros, já haviam esquecido as origens históricas do problema. Mas o convívio na nova realidade que lhes foi descortinada pela oportunidade de trabalhar ou estagiar em uma organização bancária permitiu desnaturalizar as desigualdades e passar a teorizar sobre ela. Neste sentido um deles assim se referiu à questão das desvantagens acumuladas:

> São três pontos básicos. A desvantagem de escola, você tem que trabalhar mais cedo para ajudar em casa e outras pessoas não. Só estudam. Estudam de manhã, a tarde tem cursinho, a noite tem inglês. A gente tem que trabalhar e estudar. A questão geográfica também. Como a gente... a maioria, o pessoal da Zumbi mesmo, mora distante do local de trabalho e faculdade. A maioria aqui [uma das luxuosas sedes do banco B4, na Berrini] mora próximo ao local de trabalho ou mora próximo à faculdade ou tem fácil locomoção como o carro. E a gente não, tem que pegar trem, ônibus, metrô. Eu acho que tudo isso... mais a questão da cor mesmo... [Eb4.2].

*7.5. **A ideologia do mérito***

Para Livia Barbosa (2003 [1999], p. 21-22), a meritocracia é uma das mais importantes ideologias e o principal critério de hierarquização social das sociedades modernas. Em seu nível ideológico, podemos defini-la como "um conjunto de valores que postula que as posições dos indivíduos na sociedade devem ser consequências do mérito de cada um. Ou seja, do reconhecimento público da qualidade das realizações individuais". A autora sugere que o termo meritocracia pode ser compreendido a partir de duas perspectivas: uma negativa e outra afirmativa. Em sua dimensão negativa, meritocracia é vista "como um conjunto de valores que rejeita toda e qualquer forma de privilégio hereditário e corporativo e que valoriza e avalia as pessoas independentemente de sua trajetória e biografias sociais", ditando, dessa forma, que "variáveis sociais como origem, posição social, econômica e poder político" não devem ser utilizadas como critério de pontuação na competição por uma posição social ou direito. Sob esta perspectiva, a meritocracia é consensualmente tida como um "sistema sedutor", uma vez que privilegia o talento, e se estabelece, portanto, como o fator que distingue as democracias atuais das antigas sociedades baseadas em privilégios hereditários. Em sua dimensão negativa, desde a Revolução Francesa, a meritocracia é tida como "o critério fundamental em nome do qual se lutou contra todas as formas de discriminação".

Já em sua dimensão afirmativa, a meritocracia pode ser vista como "o conjunto de talentos, habilidades e esforço de cada um", ou seja, o desempenho pessoal que deve servir como critério básico para a organização e hierarquização social. A autora argumenta que, em seu sentido afirmativo, não há consenso sobre como estimar a meritocracia, pois se é tido como certo que o desempenho é composto por talento, habilidade e esforço, não se sabe, porém, como avaliá-lo. Isto porque existem, como ressalta Barbosa, "múltiplas interpretações" acerca das variáveis que entram em seu cômputo: do que são, de fato, talento e esforço, de quais são as origens das desigualdades naturais, "da existência de igualdade de oportunidades para todos", da real possibilidade de medição do desempenho individual, da relação entre responsabilidade individual e social e desempenho, entre outros. Assim, a dimensão afirmativa da meritocracia suscita, segundo a autora, questões acerca da filosofia política, de filosofia do direito e de justiça social que terminam por transformá-la de "tradicional instrumento de luta contra a discriminação social em critério de discriminação social das sociedades modernas".

Ainda sobre essa questão, João Feres Júnior e Jonas Zoninsein (2008, p. 15-19) argumentam que os valores do mérito e da igualdade, que conduziram o processo de transição do antigo regime europeu ao Estado republicano democrático moderno, implicam duas mudanças normativas profundas: a quebra da estrutura hierárquica rígida da sociedade europeia feudal e a redefinição do princípio do mérito. No que diz respeito à primeira, a mudança se fez pela substituição daquela velha estrutura por outra diante da qual todos os cidadãos passaram a ter direitos iguais a um conjunto de prerrogativas e proteções legais. Os autores frisam que, do ponto de vista moral, tal alteração se traduziu na "mudança de uma situação em que o valor diferenciador de cada um era dado por sua posição familiar e estamental para uma situação em que [em tese] todos gozam (...) de uma dignidade igual como cidadão". Na nova ordem, o mérito, assim como os direitos, deixou de ser um privilégio de poucos, que deles gozavam em função de sua posição social e familiar, passando a ser visto como o resultado do esforço, habilidades e talento de cada pessoa.

Os autores argumentam que no Estado moderno os dois valores não apenas cumpriram um papel histórico, que os coloca como responsáveis pelo surgimento da democracia liberal capitalista, mas que também continuaram, e ainda continuam, a agir como mecanismos de transformação e regulação de instituições e legislações positivadas. Na visão dos autores, a principal diferença entre um e outro reside no fato de que em nossas sociedades o princípio da

igualdade é regulado pelo Estado, que, por meio de suas leis, assegura a igualdade de direitos para todos os cidadãos. Já o princípio do mérito é regulado pelo mercado, que, em teoria, distribui prêmios ou recompensas pecuniárias a cada indivíduo, à medida de sua contribuição para o sistema (FERES JR.; ZONINSEIN, 2008, p. 15-16). Assim, em tese, ao Estado caberia assegurar a igualdade de todos – não apenas a igualdade formal, que advém de legislação, mas também, a igualdade substantiva, que implicaria, grosso modo, em garantir a todos o acesso aos bens materiais e imateriais necessários à satisfação das necessidades humanas –, e ao mercado caberia a premiação daqueles, que dentre todos os iguais, de alguma forma se destacassem.

Os autores sublinham que o princípio da igualdade, devido à sua capacidade de reformulações, despontou ao longo da história como o de maior hierarquia no que concerne ao poder de influenciar na transformação das instituições. Isso se deu porque tal princípio, como se viu, manifesta-se na lei e esta sempre pode ser reformulada diante da alteração de contextos políticos e de mudança na própria forma de autorreflexão da sociedade, havendo sempre a possibilidade de se reinterpretar a igualdade de modo diverso daquele que consta da lei. O mesmo não ocorre, entretanto, com o princípio moral do mérito que, sendo regulado pelo mercado, encontra-se, tal como o mercado, subordinado à lei e, consequentemente, ao princípio da igualdade (FERES JR.; ZONINSEIN, 2008, p. 16).

Para os autores, o primeiro modelo citado, em que o Estado garante a igualdade de todos na lei e o mercado se encarrega da premiação do mérito, corresponde ao liberalismo clássico, ou mais corretamente, a um modelo puro de liberalismo. O Estado de Bem-Estar Social, frisam Feres Júnior e Zoninsein, partiu do reconhecimento de que sem um mínimo de garantias materiais e morais, parcelas da população teriam acesso restrito, ou nenhum acesso, aos direitos garantidos em lei. Por essa razão, admitiu-se naquele sistema que o Estado subtraísse parte da riqueza que circulava no mercado, por meio de recolhimento de tributos, e a redistribuísse às parcelas menos favorecidas da população, justificando uma redução da esfera de atuação do princípio do mérito (FERES JR.; ZONINSEIN, 2008, p. 16). Segundo os autores, é dessa operação de restrição do "princípio do mérito pelo da igualdade que chegamos à noção de igualdade de oportunidade", e relembram as palavras do presidente democrata dos EUA, Lyndon Johnson (1963-1969), de que não se poderia pegar um homem que tivesse ficado acorrentado por anos, libertá-lo das algemas, conduzi-lo em seguida à linha de largada de uma corrida e dizer: "você é livre para competir com

os outros" e, ainda assim, pensar que se age com justiça (FERES JR.; ZONINSEIN, 2008, p. 16-17). Sobre essa lógica, os autores se manifestaram da seguinte forma:

> Esse exemplo é revelador da dependência profunda que a noção contemporânea de mérito tem do valor da igualdade. Pois, nos dias de hoje, só é meritório, digno de prêmio e reconhecimento, aquilo que é conquistado quando os competidores são razoavelmente iguais, ou melhor, metaforicamente, partem da mesma linha de largada. Vantagens desproporcionais e desigualdades agudas cancelam o mérito de qualquer vitória. Ganhar uma corrida de pessoas que têm os pés atados, ou pesos nos pés, ou mesmo valer-se do privilégio econômico para adquirir uma formação que o capacite para a admissão em uma universidade de qualidade, enquanto o grosso da população só tem acesso a uma escola pública de baixa qualidade, não constitui mérito propriamente dito, mas sim perpetuação do privilégio (FRERES JR.; ZONINSTEIN, 2008, p. 17).

Ao esboçar essa premissa, Feres Júnior e Zoninsein visavam defender a ideia de ações afirmativas para o ingresso de jovens negros em universidades federais. Os autores concluem o raciocínio, frisando que a ação afirmativa *promove* a "equalização das posições iniciais (...) para que, a partir dali, o mérito real possa ser premiado", e continuam:

> Ou seja, ainda que regulado pelo valor da igualdade, o mérito não é de maneira alguma extinto pela ação afirmativa. Pelo contrário, ele é um elemento crucial da formação moral do indivíduo como pessoa capaz de contribuir de maneira singular e positiva para sua comunidade através de seu próprio esforço e habilidade... (FRERES JÚNIOR; ZONINSTEIN, 2008, p. 17).

A perspectiva de Feres Júnior e Zoninsein é inteiramente recepcionada pela teoria da desigualdade categórica durável de Charles Tilly. Apesar de o autor não se referir diretamente ao conceito de mérito, argumenta que, uma vez que as categorias são fixadas, ou seja, legitimadas por determinada coletividade, elas em muito atenuam os efeitos da variação individual em conhecimento, habilidade, atitude e preferências, sendo isto válido para as pessoas em ambos os lados da divisão categórica. Assim, seus achados sugerem que recompensas diferenciadas não correspondem, como muitos pretendem, à variação em atributos individuais, ou seja, ao que poderíamos chamar de mérito individual. De fato, para o autor, é o modo organizacional categórico que contribui para a produção das diferenças individuais. Estas surgiriam como consequência de diferenciais estruturados nos contatos sociais, nas experiências vivenciadas, nas oportunidades na vida, na disposição de colaboração ou resistência dos outros. Relações entre pessoas, ressalta o autor, e não o individuo em sua essência, em seu mérito, fornecem as bases para as desigualdades duráveis (TILLY, 1999, p. 236). Tais relações sociais categoricamente

diferenciadas, pedras angulares da teoria de Tilly, determinariam o que Feres Júnior e Zoninsein chamam de ponto de largada. Logo, para Tilly, assim como para Feres Júnior e Zoninsein (2008), a diferença no desempenho pessoal está fortemente ligada às vivências anteriores de cada indivíduo.

Tilly acrescenta que, seguindo uma tradição de pesquisa que remonta a John Stuart Mill, economistas e alguns cientistas sociais geralmente explicam os diferenciais na renda como se esses representassem recompensas pela produtividade variável – ou o prêmio oferecido pelo mercado pelo diferencial na produção, no dizer de Feres Júnior e Zoninsein (2008). De acordo com essa linha de raciocínio, no âmbito das empresas, setores econômicos e economias inteiras, os fatores de produção cujos incrementos causam grandes aumentos de produção também recebem retornos maiores. Recorrem a raciocínio semelhante para análises centradas no indivíduo, acrescenta o autor. Ressalta que, neste nível, os economistas normalmente veem o capital humano individualmente realizado como uma das principais contribuições para a produtividade e como a referência mais utilizada pelos empregadores para aferir a contribuição marginal de cada indivíduo. Segundo esse pressuposto, empregadores, clientes e outros consumidores da força de trabalho definem suas recompensas de acordo com o capital humano do trabalhador, que inclui não apenas a educação, mas também o conhecimento produtivo adquirido no trabalho. Decorre daí que uma distribuição desigual do capital humano resvalaria em uma recompensa também desigual (TILLY, 1999, p. 236).

O problema do raciocínio esposado por tais estudiosos é negligenciar que a desigualdade categórica representa, na verdade, uma parte importante tanto das desigualdades individuais como daquelas que se dão entre as famílias – e que esta última é, geralmente, a maior influenciadora da posição que o indivíduo ocupará na linha de largada, como metaforizado por Feres Júnior e Zoninsein (2008). Assim, atribuem à genética ou a esforço individual algo que é eminentemente categórico e forjado nas relações sociais. Jessé Souza (2009) discute a questão do mérito sob perspectiva muito semelhante às esboçadas até o momento. Afasta-se da teoria de Tilly no momento em que estabelece a classe social como a mais importante, se não a única, fronteira a separar os grupos sociais e assim, de certa forma, reduz os conflitos sociais às questões de classe. Porém, vale a pena citá-lo pela força de seu argumento:

> Esse é, portanto, o ‘segredo’ mais bem guardado do mundo moderno. Toda a ‘legitimação’ social e política de qualquer sociedade moderna, seja ela central ou periférica, reside, precisamente, na

> cuidadosa negação do caráter de classe da desigualdade social moderna. Desse modo, a desigualdade tem que assumir uma forma ‘individual’ para ser legítima. Essa forma individualizada de desigualdade, construída para negar a forma real e efetiva da produção classística da desigualdade, é exatamente a ‘ideologia da meritocracia’. Segundo essa ideologia, a desigualdade é 'justa’e ‘legítima’ quando reflete o ‘mérito’ diferencial dos indivíduos. Nada, aparentemente, mais justo. Se alguém produz 50 vezes mais que outra pessoa, nada mais justo, merecido e desejável que essa pessoa, por exemplo, receba um salário 50 vezes maior que a outra, que produz 50 vezes menos. É precisamente o efeito gigantesco e universal dessa ideologia que permite que se fale todos os dias da desigualdade econômica brasileira sem que isso incomode ninguém. A desigualdade econômica é legítima no capitalismo por conta da influência cotidiana e subpolítica da ideologia do mérito.
>
> O que é escondido pela ideologia do mérito é, portanto, o grande segredo da dominação social moderna em todas as suas manifestações e dimensões, que é o ‘caráter de classe’ não do mérito, mas das precondições sociais que permitem o mérito. Desde que se demonstre que o acesso ao conhecimento útil e, portanto à dignidade do trabalho útil e produtivo – que é também a base da noção de sujeito racional e livre – exige pressupostos desigualmente distribuídos por pertencimento de classe, ou seja, por privilégios de nascimento e de sangue – como em qualquer sociedade pré-moderna –, e não decorrentes de mérito ou talento individual, então podemos criticar toda a desigualdade social produzida nessas condições como ‘injusta’ e ‘ilegítima’. A demonstração inequívoca, para qualquer leitor de boa vontade, dessa realidade no caso brasileiro, para toda uma classe social condenada ao fracasso, que chamamos aqui provocativamente de ‘ralé’, foi o principal objetivo da pesquisa empírica que o leitor terá a oportunidade de ler a seguir. (SOUZA, p. 120-1)

Então, para Souza (2009), assim como para Tilly (1999) e Feres Júnior e Zoninsein (2008), o mérito não pode ser medido e valorado no nível dos indivíduos. Por essa lógica, não se pode negligenciar o peso do pertencimento grupal sobre as capacidades de desempenho individual, uma vez que os efeitos indiretos da desigualdade categórica de certa forma determinam as trajetórias individuais.

7.6. Como permanecem, se alteram e desaparecem as desigualdades categóricas duráveis

Como resultado de uma análise mais macro da situação, podemos dizer que a desigualdade categórica se mantém por duas razões principais: primeiro, ela facilita a exploração e a monopolização de oportunidade, garantindo vantagens aos grupos privilegiados, mesmo que à custa de ineficiência geral, e, em segundo lugar, porque, uma vez instalados os arranjos organizacionais, torna-se custoso alterá-los. Existe um custo de transação associado às mudanças organizacionais, que é agravado pelos efeitos de adaptação, e esse representa um sério obstáculo à adoção deliberada de novos modelos organizacionais (p. 81-2).

Podemos avançar nessa análise ao oferecer respostas a questões tais como: como e por que as desigualdades categóricas persistem em determinado formato, uma vez que a movimentação de pessoas nas organizações é uma constante (em função de novas contratações,

demissões, transferências etc.)? Por que eles perduram de grupos para grupos e de geração em geração? Isso, certamente, ocorre porque cada um dos quatro mecanismos analisados – exploração, monopolização de oportunidade, emulação e adaptação – possui um elemento de autorreprodução, e os quatro conjuntamente formam um complexo perfeitamente autorreprodutor, assim temos que: (*i*) a exploração se autorreproduz ao entregar às elites, que controlam os recursos, os excedentes da produção. Parte desses recursos são usados para premiar colaboradores que julgam importantes e a outra parte para manter o sistema de exploração, (*ii*) a monopolização de oportunidade, ao favorecer não apenas a distribuição de recompensas para redes distintas, mas também o recrutamento de substitutos entre os pontos menos favorecidos dessas mesmas redes. Além disso, a monopolização de oportunidade enfaticamente inclui a transmissão deliberada de riqueza e outras vantagens para herdeiros, concentrando os benefícios nas mãos do mesmo grupo, (*iii*) a emulação não só reduz os custos de divisões e rotinas organizacionais estabelecidas em comparação com os custos de alternativas teóricas, mas também oferece a ilusão da ubiquidade e, portanto, de inevitabilidade e (*iv*) a adaptação articula arranjos organizacionais desiguais com rotinas sociais, de modo que os custos da mudança para alternativas teoricamente disponíveis aumenta proibitivamente (p. 190-1).

A identificação dessas características autorreproduzíveis com certeza ajuda a especificar as condições sob as quais a desigualdade categórica enfraquece ou muda de caráter. Assim, se um dos recursos de sustentação da exploração perder seu valor, se uma rede de monopolização de oportunidades esgotar seu estoque de desprivilegiados (por exemplo, para todas as posições e setores do mercado de trabalho brasileiro, brancos e não brancos e mulheres e homens passarem a ser vistos como alternativas idênticas), se uma autoridade externa ou uma alternativa mais atraente inibe a adoção de um *design*, ou rotina, organizacional bem conhecido, se as mudanças em arranjos sociais sobrepostos ou adjacentes tornam a sua articulação com as categorias desiguais menos seguras ou mais caras – um dado sistema de desigualdade categórica perde forças.

Assim, mudanças ocorrem diante de situações que produzam um dos seguintes efeitos: (*i*) reduzam os retornos dos arranjos existentes, (*ii*) aumentem os custos operacionais atuais, (*iii*) reduzam os custos de transação para adoção de arranjos alternativos, ou (*iv*) (muito mais raramente) aumentem os retornos esperados das alternativas levando-os a superar o custo de

transação. "Custos" e "retornos", evidentemente, incluem não apenas bens e serviços facilmente precificados, mas toda a gama de transações que aqui temos examinado (p. 191-2).

7.7. Alteração da desigualdade categórica durável por meio de intervenções deliberadas

As ações que visassem alterar o *status quo* reduzindo os retornos dos arranjos vigentes ou elevando seus custos operacionais deveriam partir de onde? Ou que, como alternativa ou em concomitância com as primeiras, visassem reduzir os custos de transação para a adoção de arranjos alternativos ou elevar seus retornos esperados? Como sugerido na seção anterior, estas seriam as fórmulas que introduziriam uma alteração nos padrões vigentes de desigualdade categórica. Para Tilly, não há uma resposta conclusiva para as questões colocadas. Diferentemente, o autor nos convida a pensar em quatro possíveis cenários. O primeiro cenário, 'mais do mesmo' no dizer do autor, apresenta-se como aquele em que não há intervenção alguma, nem por parte das organizações privadas, nem por parte do Estado. Assim, as tendências atuais da desigualdade são perpetuadas, com as diferenças categóricas no acesso ao capital cada vez mais salientes em um mundo dividido pelo capital. Neste cenário, as instituições de ensino superior continuariam a exercer marcante influência na classificação de pessoas em categorias, preparando algumas para os grupos mais privilegiados e outras para o grupo dos excluídos de toda a sorte de oportunidade; as categorias raça e etnia ganhariam ou perderiam significado à medida que fossem ou não combinadas com as categorias classe e poder político; a categoria gênero se tornaria menos crítica, como base de desigualdade material; e a intervenção governamental (seja ela promovida pela mobilização política popular ou não) continuaria a fazer uma grande diferença na institucionalização ou atenuação de diferenças categóricas. Neste cenário, a exploração, a monopolização de oportunidade, a emulação e a adaptação simplesmente seguirão o curso atual em todo o mundo (p. 242).

No segundo cenário, que o autor chamou de 'balcanização', também não haveria intervenção direta. Mas, seguindo o curso dos acontecimentos das últimas décadas, as mudanças tecnológicas e organizacionais reduziriam a viabilidade e a atratividade da exploração, ao mesmo tempo em que expandiriam o escopo da monopolização de oportunidade. Como resultado, o mundo ficaria cada vez mais segmentado em grupos de produtores-consumidores, parcialmente isolados, uma vez que as operações de compra e venda os uniriam de alguma forma. Neste mundo os grupos privilegiados estariam constantemente vulneráveis a invasões e ataques por

parte de grupos *outsiders*, cujos membros estivessem internamente ligados por uma ampla rede de solidariedade, detivessem poucos recursos e poucas oportunidades para modificar sua situação (p. 242).

A equalização material seria o terceiro cenário e o único em que se admite a direta intervenção do Estado com vistas à alteração das desigualdades categóricas vigentes. Neste cenário, a intervenção oficial do Estado (fundamentada em princípios democráticos ou não) visaria os seguintes objetivos: (*i*) criar medidas para incentivar as organizações que distribuem recompensas a não combinar categorias internas com categoria externas, (*ii*) redistribuir uma parte do excedente gerado por essas organizações, para garantir a todos os indivíduos um pacote socialmente aceitável de renda e serviços, (*iii*) garantir que as instituições de classificação, como escolas, deixem de importar categorias externas e que contribuam para atenuar os efeitos das experiências categoricamente diferenciadas anteriores no desempenho individual, (*iv*) reduzir a transmissão de vantagens categoricamente organizadas de geração para geração e (*v*) enfraquecer os vínculos existentes entre exploração, acumulação de oportunidade e dos pares categóricos amplamente aceitos (p. 243).

Por fim, podemos pensar em um quarto cenário em que 'novas categorias' possam emergir como frequentemente ocorre na história. Aqui, novos pares categóricos se formariam, ou pares categóricos antigos ganhariam mais evidencia. Como, por exemplo, em situações como: (*i*) a fronteira entre cidadãos e não cidadãos se tornaria uma base de crescente discriminação, (*ii*) coligações revolucionárias assumem o controle sobre os estados existentes, (*iii*) alguns profetas reúnem seguidores e de tal associação brotariam poderosas organizações religiosas e, assim por diante, por uma vasta gama de possíveis transformações. O que prevaleceria em muito dependeria do impacto desses novos pares categóricos sobre os arranjos de exploração, acumulação oportunidade, emulações e adaptação anteriormente existentes (p. 243).

O Brasil é um país fortemente marcado pelas desigualdades, segundo um recente relatório da ONU, é o quarto país mais desigual da América Latina (ONU-Habitat, 2012), e muito dessa assimetria é fruto da desigualdade categórica durável. Mesmo durante os anos em que país experimentou as maiores taxas de crescimento econômico, uma forte redução da pobreza e uma ampliação no nível geral de emprego, o período compreendido entre 1950-1980, houve um alargamento das distâncias que separavam os ricos dos pobres. O distanciamento dos dois grupos continuou seu curso durante os turbulentos anos de 1980 e no difícil período que se estendeu até

o final do século passado (HASENBALG e SILVA, 2003). O censo de 2010 revelou que, de fato, ocorreu uma melhora nos indicadores de pobreza no primeiro decênio do novo milênio, mas seus números também revelam que a assimetria entre os estratos mais ricos e os mais pobres da população continua muito grande.

No que diz respeito à desigualdade de gênero no mercado de trabalho, os dados do censo apontam desigualdade entre homens e mulheres no recebimento de salários, ficando aqueles primeiros com os maiores rendimentos. A diferença entre os dois grupos chegava a 47% nos municípios com até cinquenta mil habitantes. Como argumentou Tilly, certamente a maior parte dessa diferença não resulta da diferença de tratamento no exercício de uma mesma profissão, no âmbito de uma mesma organização, mas da segregação categórica do trabalho, fenômeno que se manifesta pela concentração de mulheres em trabalhos mais mal remunerados e dos homens naqueles mais bem pagos. Mas, para o autor, esta é uma diferença que tende a ser arrefecida, pelo menos nos países capitalistas centrais. Por certo, tal tendência que hoje se verifica emerge como reflexo de intervenções estatais, sobre as quais tratamos no capítulo anterior, nos Estados Unidos e em países da União Europeia, no sentido de incentivar, junto às organizações que contratam mão-de-obra, o tratamento igualitário para homens e mulheres. Como enfatiza Frank Dobbin (2009), a introdução de procedimentos que alterem rotinas nas organizações são os que produzem efeitos mais duradouros na redução de desigualdades no mercado de trabalho. Assim, uma vez consolidadas as mudanças nas rotinas, conforme incentivadas pela legislação e reforçadas por mecanismo de controle estatal, tais alterações tendem a se perpetuar. Certamente por essa razão, Tilly argumenta em favor de um possível arrefecimento das desigualdades materiais baseadas no sexo.

A tendência de redução da discriminação contra as mulheres brancas no mundo do trabalho parece também se mostrar verdadeira para o caso do Brasil, sexta economia mundial. Pelo menos, é o que sugerem os resultados de pesquisas acadêmicas recentes, como as conduzidas por Jamille Pereira e seus colegas (2009; 2011), em que a autora identifica que o grupo das mulheres brancas é aquele que se mostra mais resistente à adoção de programas de promoção da diversidade, mesmo se estes visassem beneficiá-las. Tal comportamento talvez sugira que as mulheres brancas já se sintam como pertencendo ao grupo preferencial do mercado de trabalho, que até pouco tempo era formado exclusivamente pelos homens brancos. Ainda no Brasil, Ana Paula Morgado (2012, p. 191), em pesquisa que objetivou explorar os sentidos que

mulheres gerentes intermediárias atribuíam a si próprias e ao trabalho naquela posição hierárquica, identificou que a mulher vem "estabelecendo limites à sua trajetória profissional, buscando movimentações laterais e, mesmo, carreiras alternativas ao invés de crescer na hierarquia, evitando, assim, ainda mais comprometimento de seu escasso tempo". Suas conclusões baseiam-se em uma pesquisa qualitativa, que comportou entrevistas com 42 profissionais em níveis intermediários de gerência. A autora caracterizou as profissionais entrevistadas a partir das variáveis: idade, filhos, estado civil, nível de escolaridade, tempo de empresa, formação universitária e área de atuação (MORGADO, 2012, p. 97), sem que levasse em consideração a origem étnico-racial. Diante desta informação, salientamos que existe uma alta probabilidade de seus achados não serem verdadeiros para as mulheres negras que, além de se constituírem no grupo mais discriminado e mal remunerado no mercado de trabalho brasileiro, possuem relação familiar mais instáveis que as brancas e respondem pelo maior número de mulheres chefes de família no País (HASENBALG, 2003, p. 79-81). Novas pesquisas devem ser realizadas para que possamos mais bem compreender se, de fato, existe no Brasil uma tendência ao arrefecimento da desigualdade material baseada no sexo dos indivíduos, ou se isto se aplica apenas às mulheres, geralmente brancas, das classes sociais mais abastadas.

Mas, se tal tendência for verificada, pelo menos para um grupo específico de mulheres no Brasil, ela não pode ser atribuída a uma intervenção estatal direta, uma vez que, diferentemente dos Estados Unidos e países da União Europeia, até a presente data, o Estado brasileiro nunca adotou medidas efetivas para a redução da desigualdade de salários entre mulheres e homens. É certo que, em seu artigo 5º, inciso X, a Constituição Federal de 1988 formalmente protege as mulheres contra a discriminação no trabalho, mas tal preceito constitucional, mesmo que figure como uma norma autoaplicável, não deve ser considerado a causa da suposta redução da discriminação contra as mulheres em nosso mercado de trabalho. Por certo contribuem para isso fatores como a ação do movimento feminista no País e os próprios reflexos da mudança de comportamento nas empresas americanas e europeias, que foram copiados (mecanismo da emulação) pelas empresas brasileiras.

Tilly (1999) sugere que, devido a contingências locais, históricas e organizacionais, os diferentes tipos de pares categóricos passam a ocupar posições distintas na vida social. Tomando como exemplo dois casos que julga como contrastes extremos, os pares categóricos que têm

como fronteira as variáveis gênero e raça-etnia, Tilly argumenta que haverá distinção no modo como as desigualdades se estabelecem para um e outro par.

O autor observa que a fronteira gênero intercepta as famílias, comunidades e classes, enquanto a fronteira raça muitas vezes coincide com esses limites (p. 240). No que diz respeito ao gênero, Tilly se limitou a apresentar esse argumento, não desenvolvendo a sua ideia, como o fez para a questão da raça, como veremos abaixo. Assim, a nosso entender, o que o autor está dizendo é que as coisas se dão como se a fronteira gênero se interpusesse entre um grupo de iguais, formando subconjuntos de elementos que guardam uma igualdade em aspectos mais amplos e diferenças em aspectos mais pontuais. Logo, no interior do grupo de brancos, tanto como no interior do grupo de negros, haverá fronteiras de gênero, estabelecendo que diferentes tratamentos devam ser dispensados a cada subgrupo do grupo de brancos, ou do grupo dos negros, de acordo com o gênero dos elementos que o compõem. Então, a fronteira de gênero não geraria segregação entre os considerados iguais naqueles aspectos mais amplos, mas estabeleceria que, a depender do gênero, cada elemento do grande grupo receberia um tratamento específico.

No que diz respeito à fronteira raça, Tilly argumenta que nos contextos em que ela funciona como uma base importante de desigualdade, isso normalmente se faz por meio da exclusão, da segregação (p. 240). A conjugação deste argumento com aquele esboçado nos parágrafos anteriores, pode explicar, por exemplo, a razão porque hoje no Brasil as mulheres brancas não tenham dificuldade de acesso ao mercado de trabalho, como ocorrera no passado. Mas os negros, sim. Como as contingências locais, históricas e organizacionais implicaram a compreensão de que a mulher tem, como o homem, direito ao trabalho, as organizações majoritariamente masculinas e brancas, não negam acesso a elas porque, em aspectos mais amplos, elas são iguais aos homens brancos que as compõem. Determinam, no entanto, o tipo de tratamento que as mulheres brancas receberão em seu interior, que não será igual àquele recebido pelo seu elemento preferido: o homem branco heterossexual.

O mesmo não ocorre para os casos em que a desigualdade se estrutura em torno da barreira raça, pois, como salientou Tilly, isso normalmente implicará a segregação. Também é isso o que sempre presenciamos no mercado de trabalho no Brasil, especialmente como vimos defendendo, nos espaços e posições mais desejadas. Para Tilly, a desigualdade categórica baseada em raça-etnia leva as pessoas a construírem sistemas ostensivamente raciais por meio de herança, restrições à coabitação, segmentação de rede, e segregação espacial em tal grau que a

discriminação por sexo apenas alcançará em circunstâncias muito especiais: como em algumas comunidades religiosas, unidades militares, mas não muito mais que isso (p. 240).

Por esta razão, Tilly sugere que a redução da desigualdade racial geralmente dependerá da criação extensiva de laços sociais – porque geralmente são poucos os laços que ligam um grupo com o outro – e de profunda alteração das relações existentes, mas de relativamente poucas mudanças nas estruturas organizacionais. Por outro lado, o autor argumenta que para a redução da desigualdade de gênero se fará necessária uma significativa alteração das organizações existentes, mas de pouca criação de novos laços sociais, uma vez que emulação e adaptação incorporam as relações desiguais de gênero em tantos tipos diferentes de estruturas (p. 240-1).

Voltando às questões postas no início desta seção – quais sejam: (*i*) de onde deveriam partir as ações que visassem reduzir os retornos dos arranjos vigentes ou a elevar seus custos operacionais? Ou que, como alternativa ou em concomitância com as primeiras, visassem reduzir os custos de transação para a adoção de arranjos alternativos ou elevar seus retornos esperados? A história das relações raciais no Brasil – especialmente quando comparada com a de outras nações em que houve intervenção estatal direta para a redução de desigualdades categóricas duráveis, como nos Estados Unidos, por exemplo – leva-nos a sugerir que, dentre os quatros possíveis cenários apontados por Tilly, o terceiro, aquele que prevê intervenção oficial do Estado para alterar tais sistemas estabelecidos, apresenta-se como a opção mais promissora. Certamente, como demonstram diversos estudiosos, dentre os quais Frank Dobbin (2009) e Ronald Dworkin (2002), em que pese o fato de as desigualdades raciais ainda se fazerem fortemente presentes naquela sociedade, os avanços que foram registrados nas décadas de 1960 e 70, deveram-se a tais intervenções. Ambos os autores também sugerem que a estagnação dessas conquistas, a partir dos anos de 1980, tem na mudança do comportamento do Estado, que retirou o suporte oferecido ao tema, uma das principais variáveis a explicar o fenômeno. A intervenção estatal se mostra necessária porque enquanto o arranjo desigual trouxer privilégios aos grupos dominantes, estes usarão toda a sua força para mantê-lo.

Os princípios que fundamentam a teoria apresentada sugerem que investimentos em educação e sensibilização que visem à redução do preconceito ou à promoção de uma melhor convivência e tolerância entre os membros de cada um dos grupos que formam um par categórico não produzirão mais que efeitos marginais sobre a redução da desigualdade categórica (DOBBIN 2009; KALEV; DOBBIN, 2006; TILLY, 1999). Diferentemente, sugerem que iniciativas de

equalização eficazes são aquelas que incluírem alguma combinação dos seguintes elementos: (*i*) redistribuição de rendimentos a partir dos recursos monopolizados, (*ii*) redistribuição de controle sobre os recursos monopolizados, (*iii*) reformulação da estrutura organizacional, (*iv*) provisão de modelos organizacionais alternativos que sejam facilmente adotados e eficazes, (*iv*) criação extensiva de laços sociais onde existam poucos, para a alteração das relações existentes (TILLY, 1999, p. 192).

Disso decorre que, segundo o autor, procedimentos interventivos que visem a alterar atitudes individuais terão efeitos fracos e indiretos sobre os padrões existentes de desigualdade. Tilly sugere que a educação para a tolerância e compreensão das diferenças intergrupais pode facilitar o caminho, mas não vai atacar as causas da discriminação. Do mesmo modo, intervenções que visem alterar as diferenças categóricas em capital humano por meio de educação, treinamentos profissionais ou transformação de ambientes sociais afetarão a desigualdade categórica, mas o farão principalmente por meio de seu impacto sobre a organização de oportunidade e não por melhorar a capacidade individual. E, por último, Tilly (p. 244)– apontando na mesma direção que Dobbin e seus colegas, como vimos no sexto capítulo desta tese – sugere que a reorganização dos locais de trabalho e outros locais de recompensas diferenciadas com relação à localização e o caráter de fronteiras categóricas pode produzir mudanças rápidas e profundas na desigualdade categórica. Medidas como quebrar as conexões entre categorias internas e categorias externas amplamente adotadas, reduzir as recompensas diferenciais que separam as fronteiras ou facilitar a mobilidade entre fronteiras podem produzir reduções significativas da desigualdade global.

Para o autor são, portanto, necessários três passos cruciais no sentido de se ampliar a igualdade de oportunidade: primeiro, analisar atuais estruturas organizacionais para detectar a existência de desigualdade categórica. Depois, construir contrafactuais, verificando caminhos alternativos pelos quais as organizações que sustentam a desigualdade poderiam fazer um trabalho semelhante ao que já fazem sem, no entanto, reproduzir a desigualdade. Terceiro, eliminar rotinas pelas quais categorias externas veem a combinar com categorias internas que determinam as diferentes formas de recompensas e, por conseguinte, excluem membros de categorias subordinadas de sua justa parcela quando da distribuição destas. Não se pode negligenciar também, previne o autor, que a intervenção deliberada para alterar quadros de desigualdades categóricas duráveis requer profundo conhecimento das configurações históricas

que as envolvem e das peculiaridades de cada tipo de desigualdade, que tende a ter características próprias de acordo com as fronteiras que separam as diferentes categorias – se raça-etnia, sexo, idade, compleição física e mental. Tilly (p. 246) finaliza argumentando que "guiados por uma compreensão adequada da desigualdade categórica e suas consequências, formas familiares de análise organizacional e intervenção poderiam promover substancial e benéfica mudança social", (livre tradução da autora).

Alguns estudiosos dos fenômenos organizacionais e gestores, mesmo dentre aqueles que concordam que algo deve ser feito para frear os efeitos nocivos da discriminação racial no mercado de trabalho, apresentam certa resistência à ideia de intervenção estatal para a resolução do problema. Essas resistências podem estar fundamentadas em diversos argumentos. Primeiro consideremos as que se baseiam na ideologia neoliberal de que a regulação prejudicará o bom andamento dos negócios, levando as organizações a não alcançarem os objetivos desejados, especialmente no que diz respeito à produtividade. Impondo-se contra esse argumento, em 2003 a OIT divulgou, em estudo que incluiu a Austrália e o Reino Unido, que medidas de igualdade de oportunidades não tiveram efeito negativo sobre a produtividade em qualquer dos dois países, "mesmo entre grupos de empresas, onde essas políticas são, em princípio, quase obrigatórias". O relatório trazia que "entre as grandes empresas, em particular, os efeitos sobre a produtividade foram geralmente positivos e estatisticamente significativo em ambos os países". O que, para a OIT, revelava que não apenas é possível aos países possuírem uma legislação forte, tornando obrigatória a adoção de ação afirmativa pelas empresas, mas também que uma aplicação cuidadosa dessa legislação, junto com medidas que as incentivem a firmar um compromisso para a adoção de ação afirmativa pode ser uma estratégia viável (OIT, 2003, p. 66, livre tradução da autora).

Outros que resistem a essa ideia podem estar fundamentados no argumento de que essas medidas se constituem em forma de discriminação positiva ou reversa, gerando tratamento preferencial e injusto a membros dos grupos não contemplados. Para esses, características tais como raça ou religião devem ser consideradas irrelevantes sob considerações de igualdade. Os defensores da ação afirmativa sublinham, no entanto, que tal medida não costuma ser utilizada de forma arbitrária, mas com o objetivo de corrigir uma situação de desvantagem devido a discriminações sociais passada. Neste sentindo, sugerem que decisões a respeito de: amplitude e tipo de medidas de ação afirmativa; combinação de incentivos e sanções às organizações; e

modalidades de implementação, incluindo os procedimentos de ‘phasing out’, devem ser cuidadosamente examinadas e aprovadas de forma participativa. A OIT reforça que “medidas de ação afirmativa são necessárias para colocar todos em pé de igualdade, principalmente quando desigualdades socioeconômicas entre os grupos são profundas e emergem de uma história de opressão e exclusão social de um grupo por outro” (OIT, 2003, p. 68, livre tradução da autora).

7.8. Comentários

A desigualdade racial não é apenas um fenômeno social, que ocorre independentemente do modo como as organizações operam. Ao contrário, como sugeriram Varella (2009) e os estudos críticos da gestão da diversidade, trata-se de “um fenômeno causado por mecanismos sócio-organizacionais típicos do funcionamento do mercado de trabalho”. A teoria da desigualdade durável de Tilly fundamenta-se nessa premissa, de que as organizações são instrumentos por meio dos quais as desigualdades se instalam, se reproduzem e se fixam, podendo perdurar por longo período de tempo, caso não haja incentivos para que os arranjos organizacionais que lhe dão origem e perpetuidade sejam alterados. Por essa razão, o autor argumenta em favor de intervenções estatais deliberadas para a alteração de práticas e rotinas organizacionais. Esse argumento reforça as conclusões de Kalev e Dobbin (2006), dentre outros, como vimos no capítulo anterior.

Tilly apontou dois mecanismos causais por meio dos quais a desigualdade categórica se instala em dada sociedade: a exploração e a monopolização de oportunidade. Salientamos no capítulo que a monopolização de oportunidade guarda íntima relação com a falta de igualdade de oportunidade no mercado de trabalho. Isso porque é por meio da monopolização da oportunidade que grupos de trabalhadores nas organizações das sociedades capitalistas contemporâneas perpetuam-se em setores da economia, organizações e posições mais desejadas, impedindo, por meio de práticas não necessariamente conscientes, o acesso a membros de grupos sociais tidos como inferiores ou incapazes.

Negar aos grupos discriminados o acesso a recursos valiosos, por sua vez, levará os indivíduos desses grupos a experiências categoricamente diferenciadas, com prejuízo para eles, quando comparados com os membros dos grupos favorecidos. No Brasil, por exemplo, negros e brancos das classes médias mais favorecidas vivenciam experiências muito diversas devido às diferenças no local de moradia, no nível de escolaridade, na qualidade do ensino recebido, e nas

redes sociais às quais estão integrados. Essas experiências diferenciadas acabam por gerar diferenças na capacidade de desempenho dos dois grupos, favorecendo os não discriminados.

A relativamente baixa qualificação e o baixo desempenho dos grupos discriminados, originados pela monopolização de oportunidade (e também pela exploração), passam então a ser usados para justificar novas negações de acesso a setores, organizações e postos de trabalho mais valorizados. O que traz a necessidade da intervenção deliberada de um ente, alheio ao sistema, para por fim ao círculo vicioso.

No caso do Brasil, o MPT demonstrou que a relativamente baixa qualificação dos negros, quando comparada a dos brancos, não se apresentava como empecilho para o seu bom desempenho nas organizações bancárias, o que sugere que as organizações não teriam prejuízo com a contratação de pessoas um pouco menos qualificadas. Esse mesmo padrão foi verificado em pesquisa efetuada na Austrália e no Reino Unido pelo OIT (2003), cujo resultado revelou que a adoção de ação afirmativa não havia reduzido a produtividade das empresas naqueles países. Esses achados sugerem que iniciativas de ação afirmativa não costumam trazer prejuízos ao desempenho organizacional e se apresentam como um remédio necessário para o combate das desigualdades no mercado de trabalho.

VIII. Discussão e conclusões

A desigualdade é um dos traços mais marcantes do Brasil, garantindo ao País situação de destaque em diversos rankings internacionais referentes ao tema. Para citar apenas uma dessas listas, em recente relatório da ONU, o País aparece como o quarto mais desigual da América Latina (ONU-Habitat, 2012). Sabemos que muito dessa assimetria é fruto da desigualdade categórica durável que se forma em torno da fronteira raça-etnia. Mesmo nos anos em que o País experimentou as maiores taxas de crescimento econômico, uma forte redução da pobreza e uma ampliação no nível geral de emprego, o período compreendido entre 1950-1980, houve um alargamento das distâncias que separavam os ricos dos pobres. O distanciamento dos dois grupos continuou seu curso durante os turbulentos anos de 1980 e no difícil período que se estendeu até o final do século passado (HASENBALG e SILVA, 2003). O censo de 2010 revelou que, na verdade, ocorreu uma melhora nos indicadores de pobreza no primeiro decênio do novo milênio, mas esses números também revelam que a assimetria entre os estratos mais ricos e os mais pobres da população permanece muito grande.

Essa desigualdade social, fortemente marcada pela distinção categórica, manifesta-se também no mercado de trabalho, onde seu caráter racial é revelado de modo mais alarmante. Dizemos isso porque se o grupo dos mais pobres brasileiros é constituindo por aproximadamente dois terços de negros, o que evidencia uma sobrerrepresentatividade deles naquela parcela da população, nos postos de trabalho dos setores mais dinâmicos do País, eles representam menos de 20% do total da mão-de-obra dos níveis hierárquicos mais baixos e menos de 10% nas posições mais elevadas, como revelam as pesquisas referidas nos capítulos anteriores. Como vimos, na introdução deste estudo, negros e brancos se distanciam nos espaços de trabalho, uma vez que estes reservam suas melhores posições ao grupo dos brancos. Na introdução, também fomos informados de que essa segmentação racial no mercado de trabalho brasileiro não resultou, como muitos querem acreditar, de uma desqualificação ou incapacidade inicial dos negros. Não. A relativa falta de qualificação profissional que esse grupo apresenta hoje, quando comparada a do grupo dos brancos, é efeito, e não causa, do tratamento desigual que sempre receberam não apenas no mercado de trabalho, mas na sociedade brasileira como um todo. Ou, segundo a teoria de Tilly, essa assimetria manifesta-se como um dos traços dos efeitos diretos e indiretos da desigualdade categórica durável que, neste País, formou-se de modo mais contundente em torno da fronteira raça-etnia.

Como sugerido no capítulo sétimo, os efeitos diretos da desigualdade categórica podem ser vistos como a discriminação direta e indireta à qual a população negra está exposta em dada organização, seja diante da negação da oportunidade de acesso a suas dependências, ou da limitação desta apenas a suas áreas menos nobres. Já os efeitos indiretos decorrem das consequências que esse confinamento traz para o grupo discriminado, uma vez que lhe impede o acesso a recursos (material, simbólico, relacional etc.) valiosos para o desenvolvimento emocional, intelectual e econômico dos indivíduos, processo que acarreta para estes uma acumulação de desvantagens, nas diversas searas da vida.

A presente tese buscou realizar um estudo de caso do Programa de Igualdade de Oportunidade para Todos, uma vez que ele representou o primeiro esforço sério de um órgão estatal no sentido de reduzir desigualdades no mercado de trabalho, no Brasil. O PPIOT teve por objetivo principal levar organizações privadas a implantar ação afirmativa de raça e gênero. Mesmo quando consideramos apenas esse fato, o PPIOT já sobressai como uma ação pública digna de nossas atenções e foi essa a principal razão pela qual iniciamos a pesquisa. No entanto, em sua condução, iríamos nos surpreender com outros aspectos interessantes que caracterizaram o Programa, como, por exemplo, o fato de: ter sido concebido por meio de processo participativo; ter sido implementado com a necessária diligência por parte do MPT; suscitar no Judiciário do Trabalho discussões sobre o tema desigualdade racial no mercado de trabalho; inaugurar novo procedimento na Comissão de Direitos Humanos de Minorias da Câmara dos Deputados, concretizado na criação de um grupo de trabalho que, como vimos no capítulo cinco, exerceu grande influência para os primeiros resultados mais efetivos do Programa; desencadear ações em favor da contratação de profissionais negros nas organizações bancárias na cidade de São Paulo; e, finalmente, levar a Febraban a assinar um protocolo de intenções com a Seppir, para a implantação de ações que visem fortalecer as políticas de ações afirmativas voltadas à população negra, no mercado de trabalho (SEPPIR; FEBRABAN, 2012, p. 2).

Mas, como afirmamos anteriormente, no ponto inicial da pesquisa, ainda não sabíamos que o Programa tinha alcançado tamanha abrangência. Naquele momento, tínhamos conhecimento de alguns pontos específicos a respeito do PPIOT: (*i*) representava a primeira tentativa de implantação de ação afirmativa no mercado de trabalho, (*ii*) as organizações bancárias haviam se recusado a assinar o TAC e, por conseguinte, estavam desobrigadas de atender o requisição do MPT, (*iii*) o MPT havia recorrido ao Judiciário, mas teve seu pedido

rejeitado, e, (*iv*) apesar disso, as empresas estavam contratando estagiários negros, por meio de uma parceria com a Faculdade Zumbi dos Palmares. Durante a primeira parte do estudo, que se estendeu por um período aproximado de dois anos, entrevistamos e conversamos com representantes e alunos da Faculdade, representantes do MPT e do Movimento Negro. E formulamos as duas primeiras questões de pesquisa desta tese, e suas respectivas proposições de estudo, que foram:

1) Por que os bancos implementaram programas de diversidade racial e buscavam alunos da Faculdade Zumbi dos Palmares se eles não estavam obrigados a isso?
Proposição 1: O Ministério Público havia conseguido, de um modo que ainda nos era desconhecido, pressionar os bancos e a Febraban de tal modo, que os levou a desenvolver seus programas de diversidade, assim como levou os bancos a buscar aumentar o número de empregados negros em suas agências.

2) Como os programas têm sido implementados e que implicações esse modelo de implementação traz para a carreira dos profissionais contratados por meio dos programas?
Proposição 2: Dada a dificuldade que os brasileiros têm em lidar com a questão racial e a noção que trazem sobre a inferioridade do negro ou a baixa expectativa com relação a sua capacidade de realização, os programas de diversidade racial dos bancos mesmo sendo implementados, são operacionalizados de modo inadequado. As pessoas negras são contratadas, mas encontraram barreiras, primeiro para a sua aceitação, enquanto profissional capacitado e também para a ascensão profissional.

As duas primeiras proposições teóricas mostram-se como boas pistas para a busca de resposta para as duas primeiras questões de pesquisa e as evidências construídas a partir delas apontam para a sua aceitação. No primeiro caso, vimos que, na cidade de São Paulo, os bancos passaram a contratar alunos da Faculdade Zumbi do Palmares apenas a partir do momento em que foram mais fortemente constrangidos pela ação do grupo de trabalho da CDHM da Câmara dos Deputados. Mais que isso, mesmo que ainda não possamos fazer afirmações contundentes a esse respeito, uma vez que estamos tratando de eventos muito recentes, as evidências sugerem que, reduzida a pressão do grupo de trabalho, alguns bancos já tenham descontinuado seus programas de diversidade racial, como é o caso dos bancos B2 e B35. E, outros, se ainda não o

fizeram, pelo menos sugerem por suas ações e discurso, que têm a intenção de fazê-lo, como é o caso do B47.

Essa percepção, que deriva da análise do processo de implantação do PPIOT, é amplamente compartilhada entre os pesquisadores críticos da gestão da diversidade, assim como por pesquisadores que se dedicam à análise de sistemas de desigualdades estruturais, dentre os quais incluímos Tilly, com sua teoria sobre desigualdade categórica durável. Assim, autores como, Tilly (1999); Kalev e Dobbin (2006); Dobbin (2009); e Greene Kirton e Wrench (2005), para citar apenas alguns, sugerem que as organizações serão mais propensas a aterar suas velhas práticas diante da imposição ou incentivo de forças externas a elas mesmas. Com exceção do primeiro autor, que elabora a sua teoria não a partir da noção de diversidade, mas de desigualdade, os demais concordam que a diversidade da força de trabalho é mais possível de ser alcançada nas hipóteses em que as organizações são, de algum modo, constrangidas a fazê-lo.

De fato, os estudiosos críticos da gestão da diversidade concordam que a linguagem e o formato impositivos da ação afirmativa conduzem a resultados mais significativos na diversidade da força de trabalho. Importante salientar que, nesses estudos, a busca pela diversidade nas organizações é sinônima de busca pela igualdade de oportunidade no emprego e, por conseguinte, de um esforço pela redução de desigualdades sociais. Logo, os estudos estrangeiros críticos sobre a gestão da diversidade têm na coletividade o seu foco de análise, e não no indivíduo, como ocorre com a maioria das pesquisas sobre o tema produzidas no País.

A segunda proposição também apontou para um bom caminho, pois como ficou evidente no quinto capítulo, no que diz respeito à questão racial, tanto o Programa de Valorização da Diversidade da Febraban como os programas dos bancos estão sendo operacionalizados de modo inadequado. No caso da Febraban, a conclusão a que podemos chegar pela análise dos relatórios, livros e outras materialidades disponíveis em seu sítio, é que algum esforço tem sido realizado em favor do tema diversidade racial, mas não com a amplitude, a intensidade e a destreza que ele exige. Sobre isso, no entanto, voltaremos a tratar linhas abaixo neste capítulo. Com relação aos programas dos bancos, pudemos, em parte, captar que suas ações em favor da diversidade racial ainda têm sido operacionalizadas de modo muito rudimentar e, conforme sugerem as evidências, de modo a produzir estatísticas a eles favoráveis, para apresentar números mais favoráveis sobre a quantidade de negros no setor bancário. Conclusão a que se pode chegar ao se analisar o

conteúdo das conversas e entrevistas com alunos, além do relato do antropólogo Coelho Jr. (2011).

A teoria sobre a desigualdade categórica durável, apresentada no sétimo capítulo desta tese, também corrobora essa conclusão. Ao descrevermos os mecanismos organizacionais por meio dos quais a desigualdade categórica durável se estabelece e se mantém, destacamos a monopolização da oportunidade, e o fizemos por entender que as práticas relacionais que ela enseja impedem que, no atual estágio das coisas, negros recebam tratamento igualitário (ou em prol da igualdade) nas organizações brasileiras, como vimos no capítulo quinto. A relativa ausência deles no setor bancário e, particularmente nos cargos de alta gestão, sugere que nas organizações financeiras ocorre o que Tilly chamou de combinação de categorias externas com categorias internas. Isso explicaria a razão de haver tão poucos negros nos bancos e o fato de eles não ascenderem às posições de mais alto nível hierárquico nessas organizações: certamente, porque os gestores, mesmo que de modo inconsciente, dão preferência aos candidatos brancos no momento da seleção e quando contratam os negros destinem para eles cargos e funções que os mantenham em posição inferior a de seus colegas brancos, uma vez que historicamente aqueles ocupam lugar inferior na sociedade brasileira. A este favor corroboram as evidencias construídas a partir das entrevistas com os alunos da Faculdade Zumbi dos Palmares, apresentadas no quinto capítulo.

Como Tilly argumentou, para organizar o seu trabalho, as empresas criam categorias internas, como posições, divisões, departamentos e diretorias, e, no mais das vezes, fazem com que estas coincidam com categorias externas, especialmente quando o serviço de contratação (que determinará o ingresso de novos elementos na organização) e "treinamento" (que determinará sua trajetória no interior da organização) é realizado apenas por representantes dos grupos dominantes naquela organização. Assim, os cargos de alta gerência e posições de topo nas empresas tendem a ser reservados aos membros dos grupos sociais aos quais pertencem os exploradores e monopolizadores de oportunidade.

Além da combinação de categorias internas com categorias externas, que pode ser vista como um efeito direto da desigualdade categórica e tenderia a manter trabalhadores negros nos extratos inferiores dos serviços bancários, também contribuiriam para isso os efeitos indiretos da desigualdade categórica. Estes incluem uma variedade de atributos que caracterizam as pessoas, como, por exemplo, estilo pessoal, sensibilidade emocional, conhecimento, capacidade de

respostas à frustração, e afetam o seu desempenho. Afetam também a comunicação e a colaboração entre os membros dos diferentes grupos em dada organização, pois, em muitos espaços de trabalho, o desempenho dos indivíduos sutilmente dependerá da forma como seus colegas, incluindo supervisores, com ele se relacionam, se comunicam e colaboram. Se os colegas de trabalho, consciente ou inconscientemente, se negam a colaborar e a dar informações aos categoricamente diferentes, esses últimos apresentarão, em geral, desempenho inferior, o que contribuirá para a sua permanência nas posições inferiores.

Diante desta percepção, ao avançar na construção e planejamento da pesquisa, elaboramos mais duas perguntas, com suas respectivas hipóteses, que foram:

3) Os programas de gestão da diversidade racial, tanto os dos bancos como o da Febraban, se sustentam sem a pressão do Ministério Público do Trabalho e do Judiciário?

Proposição 3: Os programas de diversidade racial não teriam sido lançados sem a pressão do Ministério Público e não se sustentará na ausência de um instrumento normativo e de instâncias reguladoras que obriguem as empresas a adotar ações afirmativas para o grupos dos negros, além de monitor suas atividades, como aconteceu nos Estados Unidos nas décadas de 1960 e 1970, ou como acontece, desde 1991, no Brasil, em relação às pessoas com deficiência.

4) O Programa Febraban de Valorização da Diversidade, em conjunto com as iniciativas dos bancos em favor da diversidade racial, resolverá os problemas de desigualdade a que o PPIOT visava resolver?

Proposição 4: O Programa Febraban de Valorização da Diversidade, em conjunto com as iniciativas dos bancos, não resolverá os problemas de desigualdade a que o PPIOT visou solucionar, uma vez que as iniciativas das empresas em favor da diversidade se fundamentam em premissas de eficiência, performance e produtividade, enquanto que as ações afirmativas se baseiam no princípio da igualdade substantiva.

As evidências construídas sugerem que a terceira e a quarta proposições também apontaram a direção para encontramos uma possível resposta para a terceira e a quarta questões de pesquisa. No que diz respeito especificamente à terceira proposição, podemos afirmar que as evidências empíricas não foram conclusivas no que diz respeito à continuidade ou não dos

programas de diversidade racial dos bancos ante a ausência de pressão, ou outro tipo de constrangimento externo. Elas demonstram que, no momento em que a pressão do grupo de trabalho da CDHM foi reduzida, alguns bancos descontinuaram seus programas de diversidade racial, enquanto outros o mantiveram, tendo um deles, inclusive, buscado ampliá-lo, como é o caso do banco B6, que perseguirá esse objetivo durante o ano de 2013. Havemos de ressaltar, no entanto, que o B6 não se constituiu em uma das organizações que sofreu a ação de Ministério Público do Trabalho e, assim sendo, podemos considerar que iniciou seu programa de diversidade racial de modo "voluntário". Já, dentre as cinco organizações que sofreram diretamente a intervenção do MPT, apenas o banco B1 continua com o programa, o que sugere que a presença de uma força externa pressionando naquela direção tenha de fato exercido influência significativa sobre o comportamento das organizações.

Para que possamos mais bem apreciar essa questão, é bom lembrar que o princípio que inspirou legislações e normas de ações afirmativas na década de 1960, nos Estados Unidos, sugeria que tendem a ser sustentáveis programas de ação afirmativa de organizações que conseguissem, utilizando os métodos que entendessem como os mais adequados, melhorar sua capacidade institucional para identificar, prevenir e corrigir a exclusão, o preconceito e o abuso (KALEV; DOBBIN, 2006). Além disso, Kalev e Dobbin (2006) demonstraram que a sustentabilidade dos programas de ação afirmativa derivava da capacidade de o Estado levar as organizações a alterar suas práticas organizacionais, o que, como as evidências apontam, ainda não ocorreu para os casos aqui analisados, uma vez que os bancos e a Febraban apenas passaram a adotar programas de gestão da diversidade racial, de modo mais sistemático, a partir de 2006. Em que pese o fato de os bancos B1 e B6 estarem dando continuidade a seus programas, uma análise do modo como estes têm sido implantados sugere que tais organizações ainda não conseguiram melhorar a capacidade organizacional para identificar, prevenir e corrigir a exclusão, o preconceito e o abuso. Soma-se a isso, a percepção dos alunos do banco B1, mas não do B6, de que o banco esteja prestes a descontinuar a ação em favor da igualdade racial.

Se compreendermos, tal como fazem os estudiosos estrangeiros críticos, que a gestão da diversidade visa à promoção da igualdade de oportunidade no mercado de trabalho e, consequentemente, à redução de desigualdades sociais, como aqui optamos em fazer, a quarta proposição apesar de ter apontado para um bom caminho, não considerou dois pontos importantes: as questões da continuidade dos programas e a da ampliação do seu escopo. As

evidências produzidas nesta tese sugerem que a continuidade pode levar tais programas a contribuir, sim, com a redução das desigualdades raciais. Vejamos que não há inconsistência entre esta argumentação e a conclusão esposada acima, de que os programas de diversidade racial analisados neste trabalho têm sido operacionalizados de modo inadequado, pois apesar dessa inadequação, o que se verifica é que, a partir da criação deles, os maiores bancos passaram a contratar mais pessoas negras. Assim, se no passado os bancos dificultavam o acesso daquelas pessoas em seus quadros, mesmo para as posições qualificadas de níveis hierárquicos inferiores, com os programas, os negros passaram a ter mais oportunidade de iniciar uma relação de trabalho nas organizações bancárias. Se considerarmos a continuidade dos programas, podemos dizer que a deficiência que hoje apresentam impedirá que negros avancem em sua carreira profissional, mas não o seu ingresso nas organizações, o que de algum modo já contribui para a redução de uma parcela da desigualdade. Porém, os programas dos bancos isoladamente não poderão resolver tais problemas, para isso outras ações públicas se farão necessárias e, por essa razão sublinhamos acima a importância da ampliação do escopo do PPIOT, para incluir empresas de outros setores importantes da economia brasileira. Essa seria uma medida necessária para que seus efeitos produzissem maior impacto.

Voltando à questão da continuidade, ela também pode ser vista como uma oportunidade para o aperfeiçoamento dos programas, como aconteceu nos Estados Unidos. O princípio ao qual recorremos para sustentar esse argumento é que as grandes mudanças não começam grandes, ao contrário se aperfeiçoam e se fixam pelo esforço contínuo na direção do objetivo proposto. Esforço que, por parte dos bancos, apenas adviria pelo constrangimento imposto por uma força externa.

Oferecer possíveis respostas às quatro questões aqui discutidas foi o objetivo a que nos propusemos. Mas na busca de solução para o nosso problema de pesquisa, deparamo-nos com outras questões, ou pontos para reflexão, sobre os quais não podemos deixar de pontuar na conclusão desta tese. Dentre as questões que emergiram no processo, podemos citar: (*i*) por que o Estado se mostra tão resistente a implantar políticas para o enfrentamento das desigualdades raciais? (*ii*) por que o Poder Judiciário Trabalhista se mostrou tão resistente em admitir a prática de discriminação racial nas organizações? (*iii*) por que, ao implantar seus programas de diversidade racial, as organizações deixaram de desenvolver programas para a instrução e sensibilização de gestores, em diversos níveis hierárquicos, como também de seu quadro

profissional em geral, nas questões concernentes às relações raciais no Brasil? (*iv*) por que a maioria das organizações não implantou programas de desenvolvimento profissional para os novos profissionais negros? (*iv*) com o desfazimento do grupo de trabalho da CDHM, a que instância ou órgão público a Febraban passará a prestar contas de seu Programa de Gestão da Diversidade? e (*v*) se a discriminação se instala e se mantém por meio de mecanismos sócio-organizacionais, por que pesquisadores na área de administração de empresas e estudos organizacionais não incluem o tema em suas agendas de pesquisa?

Certamente, não há uma resposta única que possa ser dada a todas essas questões, mas sabemos que todas as respostas estarão relacionadas ao tema da discriminação racial. Não temos nessa conclusão o objetivo de responder a elas, faremos, no entanto, alguns comentários gerais, nos quais os temas relacionados ao contexto organizacional serão considerados de modo mais direto e outros apenas tangencialmente.

Não sabemos a razão pela qual em seus programas de diversidade racial os bancos deixaram de contemplar as dimensões de sensibilização dos funcionários para a questão racial e desenvolvimento profissional dos empregados negros recém-contratados. No entanto, a ausência de ações direcionadas a essas dimensões traz problemas para a efetividade de seus programas, alguns que são sentidos de modo imediato e outros que, se tudo continuar como está, certamente se farão presentes em futuro próximo. A capacitação de gestores dos diversos níveis hierárquicos para trabalhar com o tema é algo que não pode ser negligenciado e sua ausência gera prejuízos imediatos para a implantação dos programas de diversidade racial. Como temos repetido nesta tese, negros e brancos viveram por muitos anos apartados dos espaços de excelência no País. E se é verdade que os primeiros precisam de suporte emocional para enfrentar o choque de adentrar em universo completamente distinto do seu de origem, é também verdade que a maioria dos brancos oriundos das classes sociais mais abastadasprecisam a aprender a conviver e tratar os negros de modo igualitário. É uma questão de criar, para usar elementos da teoria de Tilly, novos laços. Como vimos no capítulo sete, Tilly (1999, p. 241) sugere que a redução da desigualdade racial geralmente dependerá da criação extensiva de laços sociais e de profunda alteração das relações existentes, uma vez que são geralmente poucos os laços que ligam um grupo ao outro.

Pierre Rosanvallon (2011) avalia que alguns eventos recentes – como a revolução conservadora levada adiante pela ex-primeira ministra britânica Margaret Thatcher e pelo ex-presidente estadunidense Ronald Reagan, assim como a queda do comunismo – deram origem a

um novo capitalismo que, segundo acredita, tenha mudado uma fase da história. Segundo o autor, esse novo capitalismo destruiu nos seres humanos a capacidade de viver, produzir e construir juntos, como seres iguais, e não apenas como consumidores ou forças majoritárias em determinadas situações ou contextos sociais e políticos. Na visão do autor esse é o maior problema que assola as sociedades contemporâneas.

Em entrevista concedida recentemente à revista Carta Maior, o autor reafirma a sua percepção de que, para vencer as desigualdades, as sociedades contemporâneas precisam desenvolver mecanismos que favoreçam tanto a redistribuição como a solidariedade. Em sua visão, esta última apenas seria alcançada a partir do momento em que tivéssemos o "sentimento de que pertencemos a um mundo comum". Ressalta que "o que falta nas nossas sociedades é precisamente a possibilidade de refazer o laço social". Considerarmo-nos e tratarmo-nos como iguais é uma forma de fazer isso. O autor conclui seu pensamento argumentando que "O problema de nossas sociedades é esse: não vivemos como iguais" (ROSANVALLON, 2012).

Ao tratar desta questão, Rosanvallon não está se referido a desigualdades categóricas duráveis. Na verdade, o autor se refere à desigualdade instalada por eventos recentes que desencadearam a atual crise no Estado de Bem-estar social. No entanto, os mecanismos que estabelece para a equalização das diferenças – a redistribuição e a reestabelecimento dos laços de solidariedade – encontram-se também entre aos sugerido por Tilly, para quem as desigualdades devem ser enfrentadas por meio de políticas que visem à: (*i*) redistribuição de rendimentos a partir dos recursos monopolizados, (*ii*) redistribuição de controle sobre os recursos monopolizados, (*iii*) reformulação da estrutura organizacional, (*iv*) provisão de modelos organizacionais alternativos que sejam facilmente adotados e eficazes, e (*iv*) criação extensiva de laços sociais onde existam poucos, para alterar as relações existentes.

Se bem sucedidos, os programas de diversidade racial dos bancos podem suscitar a redistribuição do controle sobre os recursos monopolizados, assim como a criação extensiva de laços entre os grupos de negros e brancos naqueles espaços e posições que, no mercado de trabalho do País, têm sido reservados para brancos. No primeiro caso, porque a obrigação de contratar pessoas negras tenderá, num primeiro momento, a desestabilizar a rede de abastecimento de mão-de-obra mantida pelo grupo dos brancos, uma vez que a organização se verá constrangida a buscar outras fontes para o seu suprimento; em nosso caso, ficou manifesto na busca ativa de estagiários da Faculdade Zumbi dos Palmares pelas organizações bancárias.

Ainda sobre a redistribuição do controle sobre os recursos monopolizados, se o final do primeiro momento resultar em uma mão-de-obra diversificada, em que os grupos que a compõem dividam o poder de modo equilibrado, num segundo momento, mesmo na ausência de uma imposição normativa, haverá equilíbrio nas fontes de suprimento para o preenchimento das novas posições, com cada grupo recolocando os seus tipos preferidos.

No caso da criação extensiva de laços e da alteração das relações existentes, devemos considerar, como temos argumentado nesta tese, que negros e brancos sempre estiveram segregados nos espaços e posições de excelência no Brasil. Dessa forma, para que possam reaprender a conviver e a se respeitar mutuamente, reatando os laços de solidariedade que, acreditamos juntos com Rosanvallon e Tilly, sejam essenciais para vencer desigualdades, num primeiro momento alguma ação deverá ser direcionada a esse objetivo. No que diz respeito ao grupo de negros, os bancos já perceberam que algo deve ser feito e por isso oferecem, cada um a seu modo, o que no capítulo quinto desta tese chamamos de grupo de suporte para o equilíbrio emocional dos novos entrantes negros, o que tem certamente oferecido ferramentas para que eles possam de modo mais efetivo se integrar no mundo dos brancos. No entanto, se, de fato, desejarmos construir ambientes diversos e mais igualitários, os brancos daqueles espaços, especialmente os oriundos das classes sociais mais privilegiadas, também deverão, de modo metafórico, se integrar no mundo dos negros. Sabemos que nas escolas (em todos os níveis) não nos ofereceram informações, nem fomos estimulados a estudar sobre temas relativos a relações raciais. Dessa forma, é de se esperar que a Tatiana (gestora de Recursos Humanos do banco B4) e todos os demais gestores, de posições superiores ou inferiores à sua, aos quais ela representa, não estejam preparados, em sua maioria, para compreender e trabalhar com questões tão complexas como a discriminação racial. Aliás, não apenas os gestores, mas também os demais funcionários brancos e negros dos bancos. Alguma coisa precisa ser feita para iniciá-los nessa discussão, para que possam de modo mais efetivo vencer as barreiras que os separam, passando a se tratarem como iguais.

Um ponto essencial sobre esse assunto é pensar que as ações que visam ao alcance desse objetivo não devem ser consideradas de modo isolado, sob pena de trazer incoerências para o processo. Pode ser apontado como um bom exemplo para esse tipo de problema, as fotografias do livro “Bancos diversos para um Brasil diverso”, apresentadas no capítulo quinto desta tese. Todo o esforço que a equipe Febraban despendeu para operacionalizar aquela publicação foi

significativamente atingido por aquelas imagens. No livro, o leitor é convidado a ler duas mensagens contraditórias, uma, escrita de modo pouco atrativo, num texto corrido que, em que pese o fato de estar muito bem formatado, perde em muito para o seu concorrente, as belas e gigantescas imagens de pessoas bonitas, bem vestidas e felizes. Só que, enquanto o texto corrido transmite uma mensagem de diversidade e esforço para alcançar esse objetivo, as figuras comunicam o *status quo*. O leitor termina a leitura desconfiado das verdadeiras intenções da Febraban com o livro. Não acreditamos que este tenha sido o objetivo da Federação.

Para vencer a dificuldade de construção de laços, também poderão ser adotadas algumas medidas fora do âmbito das empresas, como por exemplo, e num primeiro momento, a inclusão de disciplinas sobre relações raciais nos currículos dos cursos de terceiro grau, especialmente daqueles da área de ciências humanas aplicadas uma vez que uma parte representativa de gestores nas organizações privadas provém desses cursos.

Um problema que em breve poderá surgir, caso os programas tenham continuidade, sendo mantidos no formato em que hoje se encontram, é a concentração dos novos entrantes negros nas posições de baixo nível hierárquico. Na ausência de ações que apontem para o desenvolvimento desses profissionais, haverá uma manutenção do sistema de monopolização de oportunidade para as posições mais elevadas. É evidente que, conforme pudemos constatar em nossas conversas e entrevistas com alunos da Faculdade Zumbi do Palmares, que estagiaram, sem que tenham sido a efetivados nos bancos, o simples fato de terem passado um período de seis meses a dois anos em organizações daqueles portes havia contribuído sobremodo para a sua formação e, em certa medida, para um reposicionamento da percepção que nutriam a respeito da realidade. Em muito melhor situação estavam aqueles que haviam sido efetivados pelas organizações bancárias. Quase todos estavam muito felizes com suas posições. Para grande parte deles, o rendimento que passaram a auferir nos bancos, está muito acima daquele de seus antigos empregos e além do que esperavam receber em tão curto espaço de tempo. Alguns chegaram a dizer que, quando entraram na Faculdade, achavam que os retornos pelos esforços viriam, mas não de modo tão imediato.

Não sabemos o sentimento que esses novos profissionais negros alimentarão com o passar do tempo, caso permaneça a falta de perspectiva de crescimento profissional. Como as pessoas são diferentes, podemos antever que alguns, provavelmente, continuarão satisfeitos, mas outros, não. Em que pese a importância do tema, não é esse o ponto que queremos discutir. Aqui, gostaríamos de enfatizar que, na ausência de programas de desenvolvimento profissional, os

programas de diversidade racial poderão ter o efeito de apenas proporcionar um deslocamento da fronteira que divide as categorias brancos e negros nas organizações bancárias: se no momento anterior aos programas, aos negros era praticamente vedada a ocupação mesmo de postos nas posições mais baixas da hierarquia organizacional, com o deslocamento da fronteira, passarão a ter acesso mais franqueados a essas posições, e nelas ficarão confinados.

No que diz respeito à continuidade dos programas de diversidade racial dos bancos, apontamos acima que ela dependerá da existência de uma instância externa e independente, com poderes suficientes para pressionar as organizações não apenas a manterem e a aperfeiçoarem os seus programas, mas também a fazer isso por meio de alteração nas práticas e rotinas organizacionais. Ao que tido indica, o País ainda não está preparado para criar um órgão público com essas características, o que fazer, então? Talvez uma possibilidade seja a reestruturação do grupo de trabalho da CDHM. Sabemos que em 2012 foi assinado um protocolo de intenções para a cooperação entre a SEPPIR e a Febraban. O objeto do pacto é a implementação de ações no Programa Febraban de Valorização da Diversidade, ações que se harmonizem com o Plano Nacional de Promoção da Igualdade Racial e com o Estatuto da Igualdade Racial. Por esse instrumento, caberiam à SEPPIR, dentre outras, as seguintes ações: (*i*) prover assistência e subsídios técnicos da cooperação, além de participar do plano de trabalho anual de diversidade racial da Febraban, (*ii*) participar e acompanhar o desenvolvimento das ações constantes no planos de trabalho anual, (*iii*) compartilhar informações que possam contribuir com a formação e sensibilização de lideranças e equipes do setor bancário a respeito da valorização e da diversidade etnicorracial, (*iv*) conhecer, sugerir e apoiar a instituição de medida de prevenção e de enfrentamento ao racismo, (*v*) apoiar e colaborar na divulgação das ações constantes no plano de trabalho, assim como de seus resultados, e (*vi*) promover debates, fóruns, palestras, *workshops*, a fim de incentivar a prática dos princípios e das ações previstas no protocolo. Dado que a SEPPIR opera com relativa escassez de recursos, resta-nos aguardar para ver como a Secretaria se articulará em face deste recente desafio.

Para finalizar, julgamos que outro ponto que merece ser remarcado nesta tese é o caráter sócio-organizacional dos mecanismos de reprodução da desigualdade, o que, a nosso ver, demanda uma atitude diferente dos pesquisadores em administração diante de temas como desigualdade e discriminação. Para estruturar nosso argumento, iniciamos contando que em 2010, tivemos o artigo intitulado “A negação da raça nos estudos organizacionais” rejeitado em uma

revista acadêmica de administração de empresas. Apesar de o texto submetido ter sido indicado a prêmio no XXXIII Encontro Nacional da Associação Brasileira de Pós-graduação e Pesquisa em Administração de 2009, o fato de ser rejeitado não chegou a nos causar grandes surpresas, especialmente porque, diante das demandas do doutorado, a ele não retornamos para os necessários acréscimos e revisões que deveriam anteceder o momento de submissão de um texto apresentado em congresso a uma revista de alto padrão. O que nos surpreendeu, no entanto, foi a fundamentação apresentada por um dos revisores para a rejeição do texto. Ele, ou ela, argumentou que "embora esse tipo de estudo seja raro e isso seja realmente uma lacuna, estudos organizacionais têm por objeto questões próprias das empresas, organizações do terceiro setor ou de organizações públicas". O revisor, ou a revisora, seguiu argumentado que, se fossem consideradas relevantes para questões organizacionais, as questões de gênero e cor apareceriam. Admitiu que, nos casos em que são julgadas importantes, essas estariam hoje nos textos sobre o valor da diversidade com fonte de inteligência competitiva e outros similares e arrematou dizendo que "o trabalho em questão poderia estar mais bem situado em trabalhos de sociologia das organizações, mas com um objeto mais propriamente sociológico do que organizacional".

Não nos parece acertada a posição deste revisor, pois, no que diz respeito à temática racial, se em algum momento a questão foi mais social que organizacional, hoje, este último caráter se associou tão fortemente ao primeiro, que um determina o outro, como tão bem sugere Charles Tilly. Assim, segundo o nosso ponto de vista, as questões de desigualdade e discriminação, na sua imbricação entre fatores de ordem individual com aqueles de ordem social mais ampla, não deveriam ficar de fora da agenda de pesquisa dos estudiosos de administração de empresas.

8.1. Sugestões para estudos futuros

Os resultados deste estudo revelam diversas possibilidades para estudos futuros, uma vez que elucidam interessantes questões que poderiam ser analisadas. Destacaremos, no entanto, apenas três possibilidades, que, a nosso ver, se sobressaem como aquelas que auxiliariam um aprofundamento desta tese. Primeiro, nos parece necessário um estudo que articule de modo mais sistemático o modelo teórico sobre desigualdade durável, apresentado no sétimo capítulo desta tese, com os conceitos de discriminação indireta e racismo institucional, uma vez que estes

são recorrentes na literatura de relações raciais no Brasil (aqui incluída a recente produção acadêmica e técnica sobre políticas de igualdade racial no Brasil) e aparentemente se comunicam bastante com a teoria de Charles Tilly. A nosso ver, tal pesquisa tornaria mais evidente as aplicações e limitações desta teoria para o caso da desigualdade racial brasileira. Outra possibilidade seria a análise das relações entre o comportamento das empresas na implementação de seus programas de diversidade racial e as respostas oferecidas pelo Judiciário do Trabalho aos argumentos e pedidos do MPT, para que se possam identificar elementos comuns nesses dois segmentos. Por fim, sugerimos estudos que foquem na trajetória dos alunos da Faculdade Zumbi dos Palmares que estagiaram ou estagiam nos bancos, tanto daqueles que foram contratados como dos que não foram, iniciativa que, a nosso ver, se mostraria muito profícua em termos de aplicabilidade prática para as políticas de ação afirmativa no mercado de trabalho.

IX. Referências

ACKER, Joan. Inequality Regimes : Gender, Class, and Race in Organizations. *Gender & Society*, v. 20, n. 4, p. 441-464, 2006.

_____. From glass ceiling to inequality regimes. *Sociologie du travail*, v. 51, p. 199-21, 2009.

ADAMI, Humberto. Advocacia de combate (Entrevista). *Jornal Ìrohìn.* Brasília, 26 de fevereiro de 2007. Disponível em: http://www.adami.adv.br/informativo/77.asp. Acesso em 15 de maio de 2011.

ADAMI, Humberto. Representação Ao Ministério Público do Trabalho por desigualdade racial no mercado de trabalho: um caminho a ser trilhado e observado. *Jornal Ìrohìn.*, Brasília, ano IX, nº 6, ago./set, págs. 17 e 18, 2004.

AFROPESS. Mapa da Diversidade prometido há dois anos segue no papel. *Afropress*, 28 de fevereiro de 2009. Disponível em: http://www.afropress.com/noticiasLer.asp?id=1791. Acesso em 15 de maio de 2011.

AGÊNCIA DA CÂMARA. Audiência avalia desigualdades no mercado de trabalho bancário. Agência da Câmara, Brasília, 25 de maior de 2009. Disponível em: http://www2.camara.gov.br/agencia/noticias/DIREITOS-HUMANOS/135131-AUDIENCIA-AVALIA-DESIGUALDADES-NO-MERCADO-DE-TRABALHO-BANCARIO.html. Acesso em 21 de julho de 2012

AGUIAR, Gardene S de; SIQUEIRA, Marcus V. S. Diversidade Cultural no Trabalho: os desafios em ser mulher em uma organização financeira. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, Rio de Janeiro, 2007. *Anais XXXI ENANPAD*, Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

ALBERTI, Verena; PEREIRA, Amilcar. As Articulações entre movimento negro e Estado: estratégias e experiências contemporâneas. In: GOMES, Angela C. (Org). *Direitos e cidadania*: memória, política e cultura. Rio de Janeiro: FGV, 2007, p. 93-113.

ALVES, Mário. A.; GALEÃO-SILVA, Luís. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas* (RAE), São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.

ALVESSON, Mats. Beyond neopositivists, romantics, and localists: a reflexive approach to interviews in organizational research. *The Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 28, n. 1, p. 13-33, Jan. 2003.

ANDREWS, George Reid. Racial inequality in Brazil and the United States: A statistic comparison. *Journal of Social History*, Oxford, v. 26, n. 2, p. 229-263, 1992.

ARANTES, Paulo de T. L. O caso Simone André Diniz e a luta contra o racismo estrutural no Brasil. *Direito, Estado e Sociedade*, Rio de Janeiro, n.31 p. 127 a 149 jul/dez 2007.

ARANTES, Rogério B. Direito e Política: o Ministério Público e a defesa dos direitos coletivos. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. São Paulo, v. 14, n. 39, 1999.

BAHIA, Melissa S.; SCHOMMER, Paula C. Inserção Profissional de Pessoas com Deficiência em uma experiência no Brasil e outra em Portugal: Desafios Comuns, Caminhos Diferentes. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33, São Paulo, 2009. *Anais XXXIII ENANPAD*, São Paulo: ANPAD, 2009a.

BAHIA, Melissa S.; SCHOMMER, Paula C. Inserção Profissional de Pessoas com Deficiência: Aprendendo com as Práticas Cotidianas de uma Experiência Empresarial. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33, São Paulo, 2009. *Anais XXXIII ENANPAD*, São Paulo: ANPAD, 2009b.

BANDEIRA, João A. R.; CLEMENTE, Danielly P. A (Re) Construção do Gênero na Perspectiva dos Direitos Humanos. *Revista De Sociologia Jurídica*, n. 12, Janeiro-Junho, 2011.

BARBOSA, Livia. *Igualdade e meritocracia:* a ética do desempenho nas sociedades modernas. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

BARRETO, Vanda S. Entre o trabalho precário e o desemprego. In: CASTRO, Nadya A.; BARRETO, Vanda S. (Orgs.). *Trabalho e desigualdades raciais*: negros e brancos no mercado de trabalho em Salvador. São Paulo: Annablume, 1998. cap. III, p. 67-94.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil (1988). 11. ed. Rio de Janeiro: Roma Victor, 2007 .

BRASIL. Decreto Nº 96 de 20 de Março de 1996. Brasília, 1996 Disponível em: http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/121818/decreto-96Em 31/10/2012 **Acesso 16 de julho de 2012.**

BRASIL. Presidência da República. *Construindo a Democracia Racial*. Brasília: Ministério da Justiça, 1998. Disponível em: http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/area-presidencia/pasta.2008-10-08.1857594057/pasta.2008-10-08.9262201718/pasta.2008-12-16.0710539708/pasta.2009-08-15.1277050055/Construindo%20a%20democracia%20racial.pdf Acesso em 15 de novembro de 2012.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho - 15ª Vara do Trabalho de Brasília. Ação civil pública com pedido de liminar - pedido de ordem inibitória de prática discriminatória pela empresa em relação à admissão, promoção e remuneração de empregados por razão de sexo, raça, cor ou idade. Processo n.. Autor: Ministério Público do Trabalho (Procuradoria-Geral). Réu: Banco Abn Amro Real S.A.. Juiz da Sentença: Augusto Cesar Alves de Souza Barreto Relator: Alexandre Nery de Oliveira. Brasília, 14 de novembro de 2005a (peça analisada: petição inicial).

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho - 12ª Vara do Trabalho de Brasília. Ação civil pública com pedido de liminar - pedido de ordem inibitória de prática discriminatória pela empresa em relação à admissão, promoção e remuneração de empregados por razão de sexo, raça, cor ou

idade. Processo n. 00936-2005-012-10-00-9. Autor: Ministério Público do Trabalho (Procuradoria-Geral). Réu: HSBC Bank Brasil S/A - Banco Múltiplo. Relator: Juiz Alexandre Nery de Oliveira. Brasília, 14 de novembro de 2005b (documento analisado: sentença de primeira instância). Disponível em: http://www.adami.adv.br/representacao/44.pdf. Acesso em 17 de abril de 2012.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho - 13ª Vara do Trabalho de Brasília. Ação civil pública com pedido de liminar - pedido de ordem inibitória de prática discriminatória pela empresa em relação à admissão, promoção e remuneração de empregados por razão de sexo, raça, cor ou idade. Processo nº. 00952-2005-013-10-00-8. Autor: Ministério Público do Trabalho (Procuradoria-Geral). Réu: UNIBANCO – União de Bancos Brasileiros. Relator: (não localizado). Brasília, 14 de novembro de 2005c (peça analisada: petição inicial). Disponível em: http://www.adami.adv.br/representacao/41_04.pdf Acesso em 17 de abril de 2012.

BRASIL. Câmara dos Deputados. Diário da Câmara dos Deputados Ano LV-nº 109- Sexta Feira, 16 de Junho de 2000. Brasília-DF, 2000. Disponível em: http://imagem.camara.gov.br/Imagem/d/pdf/DCD16JUN2000SUP.pdf. Acesso em 10 de dezembro de 2012.

BRUNSTEIN, Janette; COELHO JR, Pedro J. Gênero e Diversidade: "o Jeitinho" da Construção Social da Carreira da Mulher Executiva Atuante em Universo Profissional de Predomínio Masculino. In: IV ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4, Porto Alegre, 2006. *Anais do IV EnEO*, Porto Alegre: ANPAD, 2006.

BRUNSTEIN, Janette; JAIME, Pedro; GIL, Jacqueline. Gestão da Diversidade, Gênero e Ação Coletiva nas Organizações um Estudo de Caso Etnográfico de um Grupo de Mulheres. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32, Rio de Janeiro, 2008. *Anais XXXII ENANPAD*, Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. *Relatório de Atividades 2006 da Comissão de Direitos Humanos e Minorias*. Brasília, Fevereiro de 2007. Disponível em: http://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/comissoes/comissoes-permanentes/cdhm/documentos/relatorios-de-atividades/Relatorio%20de%20Atividade%202006.pdf. Acesso em 21 de julho de 2012.

CAMINHA, Marco A. L. Ministério Público, "ombudsman", defensor do povo ou função estatal equivalente, como instituição vocacionada para a defesa dos direitos humanos: uma tendência atual do constitucionalismo. *Jus Navigandi*, Teresina, março de 2000. Disponível em:http://www.buscalegis.ccj.ufsc.br/revistas/index.php/buscalegis/article/viewFile/15226/14790 Acesso em 10 de junho de 2010.

CAMPBELL, John L. Why should corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporation social responsibility. *Academic of Management Review*, v. 32, n. 3, p. 946-967, 2007.

CAPPELLIN, Paola. Ações Afirmativas, gênero e mercado de trabalho: A responsabilidade social das empresas na União Européia. In: BENTO, Maria. A. S. (Org.). *Ação afirmativa e diversidade no trabalho*: Desafios e possibilidades. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000. cap. 4, p. 67-98.

CARDOSO JR, José C. A questão do trabalho urbano e o sistema público de emprego no Brasil contemporâneo: décadas de 1980 e 1990. In: JACCOUD, Luciana (Org). *Questão social e políticas sociais no Brasil contemporâneo*. Brasília: IPEA, 2005. cap.4, p.127-178.

CARNEIRO, Sueli. O combate ao Racismo no Trabalho. *Correio Braziliense*. Brasília, 23 de maio de 2005. Caderno de Opinião.

CARVALHO-FREITAS, Maria N. de; et al. Concepções de Deficiência em Situações de Trabalho: Modelo de Análise e Avaliação de Estabilidade Temporal. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33, São Paulo, 2009. *Anais XXXIII ENANPAD*, São Paulo: ANPAD, 2009a.

CARVALHO-FREITAS, Maria N. de; et al. Socialização Organizacional de Pessoas com Deficiência. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33, São Paulo, 2009. *Anais XXXIII ENANPAD*, São Paulo: ANPAD, 2009b.

CASTEL, Robert. Armadilhas da exclusão. In: CASTEL, Robert; WANDERLEY, Luiz Eduardo; BELFIORI-WANDERLEY, Mariangela. *Desigualdade e a questão social*. 3. ed. rev. ampl. São Paulo: Editora da PUC-SP, 2008. cap. 1, p. 21-54.

CASTRO, Nadya A.; GUIMARÃES, Antonio S. Desigualdades raciais no mercado e nos locais de trabalho. *Estudos Afro-Asiáticos*, Rio de Janeiro, n. 24, p. 23-60, 1993.

CASTRO, Nadya A.; BARRETO, Vanda S. Os negros que dão certo. In: CASTRO, Nadya A.; BARRETO, Vanda S. (Orgs.). *Trabalho e desigualdades raciais*: negros e brancos no mercado de trabalho em Salvador. São Paulo: Annablume, 1998. cap. V, p. 131-157.

CAVAZOTTE, Flávia de S. C. N.; HUMPHREY, Ronald H.; SLEETH, Randall. **Competências Emocionais e Processos Intragrupais: o Papel de Habilidade para Expressar Emoções e da Empatia para a Cooperação em Grupos de Trabalho**. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, Curitiba, 2004. *Anais XXVIII ENANPAD*, Curitiba: ANPAD, 2004.

CHANLAT, Jean-François; DAMERON, Stéphanie. Management et diversité: Lignes de tension et perspectives. *Anais* Rencontres Internationales de la Diversité les 1,2 et 3 octobre 2009, Corte, França, 2009.

COBB, Roger W.; ELDER, Charles D. Issues and agendas. In: THEODOULOU, Stella; CAHN, Matthew A. Public policy: the essential readings. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1995.

COELHO JÚNIOR, Pedro J. *Executivos negros: racismo e diversidade no mundo empresarial:* uma abordagem socio-antropológica. 2011. 526 f. Tese (Doutorado em Antropologia Social). Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Sociais, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

CONCEIÇÃO, Eliane. B. A negação da raça nos estudos organizacionais. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33, São Paulo, 2009. Anais XXXIII ENANPAD, São Paulo: ANPAD, 2009.

_____. Superando as desigualdades raciais: Uma análise das principais políticas públicas. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, São Paulo, v. 15, nº. 56, p. 85-108, 2010a.

_____. Programa de Promoção da Igualdade de Oportunidade para Todos: Institucionalizando Novas Práticas Organizacionais? In: Encontro de Administração Pública e Governança, 2010, Vitória - ES. *Anais do EnAPG* 2010, 2010b.

_____. Observatório da Discriminação Racial, Violência Contra a Mulher e LGBT: uma análise da incidência do Programa Interagencial no fortalecimento institucional e no desenvolvimento de capacidades no âmbito do município de Salvador. Artigo escrito como produto final de uma consultoria para o *Programa Interagencial de Gênero e Raça*. Brasília: Organização das Nações Unidas, 2013 (no prelo).

CONCEIÇÃO, Eliane. B.; Rocha, Ana Paula; BORGES, William. A.; SPINK, Peter. K. Gestão da diversidade: existe diálogo entre as literaturas brasileira e internacional? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2011, Rio de Janeiro. *Anais do EnANPAD* 2011. Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS BANCÁRIOS; DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS – DIEESE. O Rosto dos Bancários. Brasília: DIEESE, 2001. Disponível em http://www.dieese.org.br/esp/bancario.zip. Acesso em 03 de maio de 2009.

CONTINS, Márcia; SANTANA, Luiz Carlos. O movimento negro e a questão da ação afirmativa. *Cadernos Feministas*, Florianópolis: IFCS-UFRJ-PPS-UERJ, v. 4, n.1, p. 209-220, 1996.

CONTRAF-CUT. *Mapa da Diversidade revela verdadeira dimensão da discriminação nos bancos*. Rio Grande do Sul: Feeb, 28 de julho de 2009. Disponível em: http://www.feebrs.org.br/integra.php?c=7530. Acesso em, dia, mês, ano.

CONVENÇÃO NACIONAL DO NEGRO PELA CONSTITUINTE. Brasília, 1986. Disponível em: http://www.institutobuzios.org.br/documentos/CONVEN%C3%87%C3%83O%20NACIONAL%20DO%20NEGRO%20PELA%20CONSTITUTINTE%201986.pdf. Acesso em 19 de maio de 2012.

COSTA, Silvia G. da; FERREIRA, Carolina da S. Diversidade e Minorias nos Estudos Organizacionais Brasileiros: Presença e Lacunas na Última Década. In: IV ENCONTRO DE

ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4, Porto Alegre, 2006. *Anais do IV EnEO*, Porto Alegre: ANPAD, 2006.

COX, Taylor H.; BLAKE, Stacy. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, Briarcliff Manor, v. 5, n. 3, p. 45-56, 1991.

D'ADESKY, Jacques. *Pluralismo étnico e multiculturalismo: Racismos e anti-racismos no Brasil*. Rio de Janeiro: Pallas, 2001.

DA ROS, L. Ministério Público e sociedade civil no Brasil contemporâneo: em busca de um padrão de interação. *Revista Política Hoje*, Recife, v. 18, n. 1, p. 29-51, 2009.

DAHL, Robert A. The science of public administration: three problems. *Public Administration Review*, Washington, v. 7, n. 3, p. 1-11, 1947.

DAMASCENO, Caetana M. Trabalhadoras Cariocas: algumas notas sobre a polissemia da boa aparência**.** *Estudos Afro-Asiáticos*, Rio de Janeiro, 31, p. 125-148, 1997.

DAMERON, Stephanie; JOFFRE, Olivier. The good and the bad: the impact of diversity management on cooperative relationships. *International Journal of Human Resource Management*, London, v. 18, n. 11, p. 2037-2056, 2007.

DÁVILA, Jerry. *Diploma de brancura:* Política social e racial no Brasil – 1917-1945. São Paulo: UNESP, 2006.

DELGADO, Guilherme C. O setor de subsistência na economia brasileira: gênese histórica e formas de reprodução. In: JACCOUD, Luciana (Org). *Questão social e políticas sociais no Brasil contemporâneo*. Brasília: IPEA, 2005a. cap.1, p.19-50.

_____. A questão agrária no Brasil, 1950-2003. In: JACCOUD, Luciana (Org). *Questão social e políticas sociais no Brasil contemporâneo*. Brasília: IPEA, 2005b. cap.2, p.51-90.

DE RUDDER, V. ; VOURC'H, F. Les discriminations raciste dans les monde du travail. In: FASSIN, Didier ; FASSIN, Éric (Org). *De la question sociale à la question raciale?* Représenter la société française. Paris : La Découverte, 2006. cap. x, p. x-x.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS – DIEESE. *Responsabilidade Social nos Bancos*: Diversidade racial. São Paulo: DIEESE, 2004.

DINIZ, Ana P. R.; GANDRA, Gislaine. A ficção das Políticas de Diversidade nas organizações: as relações de trabalho comentadas por trabalhadores gays. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33, São Paulo, 2009. *Anais XXXIII ENANPAD*, São Paulo: ANPAD, 2009.

DOBBIN, Frank. *Inventing Equal Opportunity*. Princeton: Princeton University Press, 2009.

DWORKIN, Ronald. Affirmative Action: does it work? In: DWORKIN, Ronald. *Sovereign virtue*: the theory and practice of equality**.** EUA: Harvard University Press, 2002. cap.11, p. 386-408.

ECCEL, Cláudia S.; FLORES-PEREIRA, Maria T. A Inserção da "Diversidade" Homossexual em uma Livraria de Shopping Center: um Estudo Crítico. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32, Rio de Janeiro, 2008. *Anais XXXII ENANPAD*, Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

EISENHARDT, Kathleen. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ETHOS - Instituto Ethos. Reflexões: expectativas de ações das empresas para superar a discriminação racial. São Paulo: Instituto Ethos, 2002. Disponível em: http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-763Reflexao%2008.pdf. Acesso em acesso: 10 de setembro de 2012.

ETHOS - Instituto Ethos. *Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas*. Coordenação de Benjamin S. Gonçalves. São Paulo: Instituto Ethos, 2003

FANON, Frantz. *Pele negra, máscaras brancas*. Salvador: EDFBA, 2008 (1954).

FARAH, Marta. F. S. Policy analysis at the municipal level of government. In: LOBATO, Lenaura; VAITSMAN, Jeni; RIBEIRO, José M. *Policy Analysis in Brazil: the state of the art*. Toronto: University of Toronto Press, 2012.

FARIA, Marina D.; CARVALHO, José L. F. Diversidade e Atração de Jovens Talentos: Investigando o Potencial da Orientação Empresarial para Clientes Internos e Externos com Deficiências. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 34, Rio de Janeiro, 2010. *Anais XXXIV ENANPAD*, Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS – FEBRABAN. *Relatório Anual 2008* – Social, Ambiental, Econômico. São Paulo: Febraban, 2009.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS – FEBRABAN. *Relatório Anual – 2009*. São Paulo: Febraban, 2010a.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS – FEBRABAN. *Bancos Diversos para um Brasil Diverso*. São Paulo: Febraban, 2010b. Disponível em: http://www.febraban.org.br/7Rof7SWg6qmyvwJcFwF7I0aSDf9jyV/sitefebraban/LivroDiversidade.pdf Acesso em 13 de novembro de 2012.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS – FEBRABAN. *Relatório Anual – 2011*. São Paulo: Febraban, 2012. Disponível em:

http://www.febraban.org.br/7Rof7SWg6qmyvwJcFwF7I0aSDf9jyV/sitefebraban/FEBRABAN_RA2011_EN.pdf. Acesso em 13 de novembro de 2012.

FELLOWS, Amanda Z. Diversidade Cultural: Competências para Gerenciá-la. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, Brasília, 2005. *Anais XXIX ENANPAD*, Brasília: ANPAD, 2005.

FERES JÚNIOR, João; ZONINSEIN Jonas. A consolidação da ação afirmativa no ensino superior brasileiro. In: ZONINSEIN, Jonas; FERES JÚNIOR, João (orgs.). *Ação afirmativa no ensino superior brasileiro***.** Belo Horizonte: Editora UGMG; Rio de Janeiro: IUPERJ, 2008. Introdução, p. 11-33.

FERNANDES, Edivaldo. Igualdade de oportunidades será tema de audiência. *Agência Câmara*, Brasília, 06 de maio de 2005. Brasília: Agência Câmara, 2005. Disponível em: http://www2.camara.gov.br/agencia/noticias/NAO-INFORMADO/65891-IGUALDADE-DE-OPORTUNIDADES-SERA-TEMA-DE-AUDIENCIA.html. Acesso em 08 de julho de 2012.

FEYERABEND, Paul. *Contra o Método.* Tradução: Octanny S. da Mota e Leonidas Hegenberg. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves Editora S.A, 1977 [1975].

FLEURY, Maria Tereza L. **Gerenciando a Diversidade Cultural - Experiências de Empresas Brasileiras. In:** XXIII ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Foz do Iguaçú, 1999. *Anais*. Foz do Iguaçú: ANPAD, 1999.

FLEURY, Maria Tereza L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.

FREITAS, Maria E. de. Contexto Social e Imaginário Organizacional Moderno. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40 n. 2, p. 6-15, Abr./Jun. 2000.

FREITAS, Maria E. de. *Cultura Organizacional: evolução e crítica.* São Paulo: Thomson Learning, 2007.

FREY, K. Políticas Públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil. *Planejamento e Políticas Públicas*, Brasília, n. 21, p.212-259, 2000.

FRIMOUSSE, Soufyane; PERETTI, Jean-Marie. La diversité ou la dialectique du semblable et du différant. *Revue Management et Avenir*, **Cormelles**-le-**Royal** , v. 14, p. 105-118, 2007.

FUKS, Mario. Definição da agenda, debate público e problemas sociais: uma perspectiva argumentativa da dinâmica do conflito social. *BIB*, Rio de Janeiro, n.49, p. 79-94, 1º sem. 2000.

GALEÃO-SILVA, Luís G.; ALVES, Mário A. A Crítica do Conceito de Diversidade nas Organizações. In: II ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2, Recife, 2002. *Anais do II EnEO*, Recife: ANPAD, 2002.

GIL, A. C. *Método e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 2008 [1987].

GILBERT, Jacqueline. A.; IVANCEVICH, John M. Effects of diversity management on attachment. *Journal of Applied Social Psychology*, Hoboken v. 31, n. 7, p. 1331-1349, 2001.

GILBERT, Jacqueline A.; STEAD, Bette A.; IVANCEVICH, John M. Diversity management: A new organizational paradigm. *Journal of Business Ethic*, v. 21, p. 61-76, 1999.

GOMES, Joaquim B. B. *Ação afirmativa e o princípio constitucional da igualdade*. Rio de Janeiro: Renovar, 2001.

GOMES, Marcus V. P. *O Movimento Negro e a Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial*: um estudo sobre a luta por sentidos sobre a desigualdade racial no Brasil, 2009. 161p. Dissertação (Mestrado, Administração Pública e Governo) – Fundação Getulio Vargas de São Paulo, São Paulo, 2009.

GREENE, Anne-marie; KIRTON, Gill; WRENCH, John. Trade union perspective on diversity management: A comparison of the UK and Denmark. *Journal of Industrial Relations*, v. 11, n. 2, p. 179-196, 2005.

GRÖSCHL, Stefan; DOHERTY, Liz. Diversity management in practice. *International Journal of Contemporary Hospitallity*, v. 11, n. 6, p. 262-268, 1999.

GUIMARÃES, Antonio S. Combatendo o racismo: Brasil, África do Sul e Estados Unidos. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo, v. 14, n. 39, p. 103-117, 1999a.

GUIMARÃES, Antonio S. Racismo e anti-racismo no Brasil. São Paulo: Editora 34, 1999b.

_____. Racismo e Anti-Racismo no Brasil. 2ª edição. São Paulo: Fundação de Apoio à Universidade de São Paulo; Ed. 34, 2005.

_____. Novas inflexões ideológicas no estudo do racismo no Brasil. In: ZONINSEIN, Jonas; FERES JR, João (Orgs). *Ação Afirmativa no ensino superior brasileiro.* Belo Horizonte: UFMG; Rio de Janeiro: IUPERJ, 2008. Cap. VI , p. 175-192.

HANASHIRO, Darcy M. M.; GODOY, Arilda. S. Um preâmbulo à gestão da diversidade: da teoria à prática. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, Curitiba, 2004. *Anais XXVIII ENANPAD*, Curitiba: ANPAD, 2004.

HANASHIRO, Darcy M. M.; GODOY, Arilda S.; CARVALHO, Sueli G. Estudos em Diversidade: Reflexões Teóricas e Evidências Práticas. In: III ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3, Atibaia, 2004. *Anais do III EnEO*, Atibaia: ANPAD, 2004.

HANASHIRO, Darcy. M. M.; QUEIROZ, Ricardo C. de. O Efeito da Diversidade no Desempenho dos Times de Trabalho: um T*rade-off* entre Homogeneidade e Heterogeneidade? In:

ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, Brasília, 2005. *Anais XXIX ENANPAD*, Brasília: ANPAD, 2005.

HANASHIRO, Darcy M. M.; et al. Diversidade na Liderança: Há Diferença em Gênero? In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, Brasília, 2005. *Anais XXIX ENANPAD*, Brasília: ANPAD, 2005.

HANASHIRO, Darcy. M. M.; QUEIROZ, Ricardo C. de. O Efeito da Diversidade nos Times Multifuncionais: um estudo na Indústria Automobilística. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, Salvador, 2006. *Anais XXX ENANPAD*, Salvador: ANPAD, 2006.

HANASHIRO, Darcy M. M.; et al. Medindo Inclusão no Ambiente Organizacional: Uma Visão "*Emic*" da Escala de Comportamento Inclusivo. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 35, Rio de Janeiro, 2011. *Anais XXXV ENANPAD*, Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

HARDY, Cyntia; MAGUIRE, Steve. A discursive perspective on institutional environment and change in organizations: DDT and the Stockholm Convention. In: Stockholm Convention on Persistent Organic Pollutants, **Geneva, 30 April, 2009**. *Anais*. Geneva: [s.i], 2009.

HASENBALG, Carlos A. *Discriminação e desigualdades raciais no Brasil.* Rio de Janeiro: Graal, 1979.

HASENBALG, Carlos. Introdução. In: HASENBALG, Carlos; VALLE SILVA, Nelson do (Orgs). *Origens e destinos: desigualdades sociais ao longo da vida*.Rio de Janeiro: UIUPERJ/UCAM, Topbooks e FAPERJ, 2003. Introdução, p. 9-33

HASENBALG, Carlos. A distribuição de recursos familiares. In: HASENBALG, Carlos; VALLE SILVA, Nelson do (Orgs). *Origens e destinos: desigualdades sociais ao longo da vida*.Rio de Janeiro: UIUPERJ/UCAM, Topbooks e FAPERJ,: 2003. cap 2. p. 55-83.

HENRIQUES, Ricardo. *Desigualdade racial no Brasil*: Evolução nas condições de vida na década de 90. Brasília: IPEA, 2001.

HUMPHRIES, Maria; GRICE, Shayne. Equal employment opportunity and the management of diversity: A global discourse of assimilation? *Journal of Organizational Change Management*, v. 8, nº 5, p. 17-32, 1995.

INSTITUTO DA ADVOCACIA RACIAL E AMBIENTAL; FEDERAÇÃO NACIONAL DE ADVOGADOS – IARA/FENADV. *Memorando solicitando reunião para o dia 17 de novembro de 2006*. Rio de Janeiro, 2006.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - IPEA. *Políticas Sociais*: Acompanhamento e Análise. n. 11, Brasília: IPEA, 2005.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - IPEA. *Políticas Sociais*: Acompanhamento e Análise. n. 12, Brasília: IPEA, 2006.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - IPEA. *Políticas Sociais*: Acompanhamento e Análise. n. 13, Edição Especial (1995-2005), Brasília: IPEA, 2007a.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - IPEA. *Políticas Sociais*: Acompanhamento e Análise. n. 14, Brasília: IPEA, 2007b.

IRIGARAY, Helio. A. R. Políticas de Diversidade nas Organizações: Uma Questão de Discurso? In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, Rio de Janeiro, 2007. *Anais XXXI ENANPAD*, Rio de Janeiro: ANPAD, 2007a.

_____. Estratégia de Sobrevivência dos *Gays* no Ambiente de Trabalho. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, Rio de Janeiro, 2007. *Anais XXXI ENANPAD*, Rio de Janeiro: ANPAD, 2007b.

IRIGARAY, Helio. A. R.; VERGARA, Sylvia C. Mulheres no Ambiente de Trabalho: Abrindo o Pacote "Gênero". In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33, São Paulo, 2009. *Anais XXXIII ENANPAD*, São Paulo: ANPAD, 2009.

IRIGARAY, Helio. A. R.; VERGARA, Sylvia C. Tempo: Dimensão Esquecida na Análise das Políticas de Diversidade e Relações de Trabalho. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 35, Rio de Janeiro, 2011. Anais XXXV ENANPAD, Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

IVANCEVICH, John. M.; GILBERT, Jacqueline. A. Diversity management: time for a new approach. *Public Personnel Management***,** n. 29, p. 75-91, 2000.

JACCOUD, Luciana; BEGHIN, Nathalie. *Desigualdades Raciais no Brasil*: um balanço da intervenção governamental. Brasília: Ipea, 2002.

JACCOUD, Luciana. Racismo e República: O debate sobre o branqueamento e a discriminação racial no Brasil. In: THEODORO, Mário (Org.), *As políticas públicas e a desigualdade racial no Brasil:* 120 anos após a abolição. Brasília: Ipea, 2008. cap.2, p. 45-64.

JACCOUD, Luciana, et al. Entre o racismo e a desigualdade: da Constituição à promoção de uma política de Igualdade Racial (1988-2008). In: IPEA (Org.). *Políticas Sociais*: Acompanhamento e Análise. Brasília: IPEA, v. 3, 2009a. cap. 5, p. 261-328.

JACCOUD, Luciana et al. Entre racismo e desigualdade: da Constituição à promoção de uma política de igualdade racial (1998-2008). In: IPEA (Org). *Políticas Sociais acompanhamento e análise:* Vinte anos da Constituição Federal, v. 17, n. 3, p. 263- 328, 2009b.

KAHMANN, Andrea. C. O Ministério Público em seu posicionamento frente aos poderes do Estado: uma análise sob a ótica do Direito Constitucional Comparado. *Revista da Fundação Escola Superior do Ministério Público do Distrito Federal e dos Territórios*, Brasília, n. 12, v. 23, p. 11-27, 2004.

KALEV, Alexandra; DOBBIN, Frank F. Enforcement of civil rights law in private workplaces: the effects of compliance reviews and lawsuits over time. *Law & Social Inquire*, v. 31, n. 4, p. 855-903, 2006.

KALEV, Alexandra; DOBBIN. Frank; KELLY, Erin. Best Practice or Best Guesses? Assessing the Efficacy or Corporate Affirmative Action and Diversity Policies. *American Sociological Review*, v. 71, p. 589-617, 2006.

KELLY, Erin; DOBBIN, Frank. How affirmative action became diversity management: employer response to antidiscrimination law, 1961 to 1996. *American Behavioral Scientist***,** n. 41, p. 960-984, 1998.

KERCHE, Fábio. Autonomia e Discricionariedade do Ministério Público no Brasil. *Dados*, Rio de Janeiro, v. 50, n. 2, p. 259-279, 2007.

KING, Brayden. G. et al. Protest and policymaking: explaining fluctuation in congregational attention to rights, 1960-1986. *Social Forces*, v. 86, n. 1, 2007.

KING, Brayden G.; SOULE, Sarah A. Social movements as extra-institutional entrepreneurs: the effect of protests on stock prices returns. *Administrative Science Quarterly*, 52, p. 413-442, 2007.

KINGDON, John W. *Agendas, alternatives, and public policies*. 2.ed. New York: Harper Collins, 1995 (1984).

KIRTON, Gill; GREENE, Anne-Marie; DEAN, Deborah. British diversity professionals as change agents – radicals, tempered radicals or liberal reformers? *International Journal of Human Resource Management*, v. 18, n. 11, p. 1979-1994, 2007.

KOWARICK, Lúcio. *Trabalho e vadiagem:* a origem do trabalho livre no Brasil. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1994.

LAMOUNIER, Maria Lúcia. Entre a Escravidão e o Trabalho Livre. Escravos e Imigrantes nas Obras de Construção das Ferrovias no Brasil no Século XIX. *EconomiA, Selecta*, Brasília (DF), v.9, n.4, p.215–245, dezembro 2008.

LEBRATY, Jacques; GUÉRET-TALON, Lyvie. Management stratégique de la diversité : du gadget pour DHR à une nouvelle philosophie du management. *Revue Sciences de Gestion*, v. 64, p. 347-364, 2007.

LEITE, Carlos H. B. *Ministério Público do Trabalho*: doutrina jurisprudência e prática. 4 ed. São Paulo: LTR, 2010.

LEROUX, Erik; FRIMOUSSE, Soufyane; PERETTI, Jean-Marie. La diversité des hommes au sein des forces de vente. *Revue Management et Avenir*, v. 18, p. 163-177, 2008.

LOPES, Otávio B. O Ministério Público do Trabalho no combate à discriminação no trabalho. In: FARRANHA, Ana C.; EGG, Rafaela (Orgs.). *Igualdade racial:* principais resultados. Brasília: OIT – Secretaria Internacional do Trabalho, 2006, CD-ROM, vol. 2, p. 84-93.

LORBIECKI, Anna JACK, Gavin. Critical turns in the evolution of diversity management. *British Journal of Management*, v. 11, Special Issue, p. 17-31, 2000.

LUCAS, Angela C.; et al. Identificação de Práticas de Gestão voltadas à Questão de Gênero: um Estudo a partir das Melhores Empresas para você Trabalhar. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 34, Rio de Janeiro, 2010. *Anais XXXIV ENANPAD*, Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

MACIEL, Débora A. *Ministério Público e sociedade*: a gestão de conflitos ambientais em São Paulo. 2002. 139 f. Tese (Doutorado em Sociologia). Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Sociais, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

MACIEL, Débora. A.; KOERNER. Andrei. Sentidos da judicialização da política: duas análises. *Lua Nova*, São Paulo, n. 57, p. 113-134, 2002.

MARGOLIS, Joshua D.; WALSH, James P. Misery loves company: rethink social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v.48, p. 268-305, 2003.

MARTINEZ, Victor de la P. R.; FRANÇA, Ana C. L. Diversidade e Socialização nas Organizações: a inclusão e permanência de pessoas com deficiência. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33, São Paulo, 2009. *Anais XXXIII ENANPAD*, São Paulo: ANPAD, 2009.

MATOS, Raquel S.; MACHADO, Ana Flávia. Diferencial de rendimento por cor e raça no Brasil: 1987-2001. *Econômica*, Rio de Janeiro, vol. 8; nº 1, p. 5-27, 2006.

MCADAN, Doug; SCOTT, W. Richard. Organization and movements. In: DAVIS, Gerald. F. et al. (Eds). *Social Movements and Organization Theory*. Cambridge University Press, 2005. cap.1, p.4-40.

MENDES, Rodrigo H. Desmistificando os Impactos da Diversidade no Desempenho das Organizações. In: III ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3, Atibaia, 2004. *Anais do III EnEO*, Atibaia: ANPAD, 2004.

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organization: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, Chicago, v. 83, p. 440-463, 1977.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO – MPT. Coordenadoria Nacional de Promoção da Igualdade de Oportunidades e Eliminação da Discriminação no Trabalho

(COORDIGUALDADE). Brasília: MPT, 2005. Disponível em: http://www.portalafro.com.br/noticias2005/bras110405/mp1/internet/Projeto.doc. Acesso em 4 de janeiro de 2009.

MOR BARAK, Michàl E.; FINDLER, Liora; WIND, Leslie H. Cross cultural aspects of diversity and well-being in the workplace: An international perspective. *Journal of Social Work Research and Evaluation*, v. 4, n. 2, p. 145-169, 2003.

MOREIRA, Lilian B.; CAPPELLE, Mônica. C. A.; CARVALHO-FREITAS, Maria N. A dinâmica identitária de pessoas com deficiência: um estudo no Brasil e nos Estados Unidos. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 35, Rio de Janeiro, 2011. Anais XXXV ENANPAD, Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

MUNANGA, Kabengele. Prefácio. In: D'ADESKY. *Pluralismo étnico e multiculturalismo:* Racismos e anti-racismos no Brasil. Rio de Janeiro: Pallas, 2001, p. 3-15.

MYERS, Aaron. O valor da Diversidade Racial nas Empresas. *Estudos Afro-Asiáticos*, Rio de Janeiro, v. 25, n. 3, p. 483-515, 2003.

NAFF, Katherine. C.; KELLOUGH, J. Edward. Ensuring Employment Equity: Are Federal Diversity Programs Making a Difference. *International Journal of Public Administration,* Oxford, vol. 26, n.º 12, p. 1307-1336, 2003.

NISHII, Lisa. H.; ÖZBILGIN, Mustafa. Global diversity management: towards a conceptual framework. *International Journal of Human Resource Management*, v. 18, n.11, p. 1883-1894, 2007.

NKOMO, Stella. M. The sociology of race: contributions of W. B. Du Bois. In: ADLER, Paul. S. (Org). *The Oxford Handbook of Sociology and Organization Studies*: classical foundations. Oxford: Oxford University Press, 2009. cap.17, p. 375-398.

NOON, Mike. The fatal flaws of diversity and the business case for ethnic minorities. *Work Employment Society*, v. 21, n. 4, p. 773-784, 2007.

NOON, Mike. The shackled runner: time to rethink positive discrimination? *Work Employment Society*, v. 24, n. 4, p. 728-739, 2010.

NORA, Elizander de S.; et al. A Dinâmica do Mercado de Trabalho na Visão das Pessoas com Deficiência: um Estudo no Município de Lavras – MG. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 35, Rio de Janeiro, 2011. *Anais XXXV ENANPAD*, Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

OLIVEIRA, Josiane S de. Gestão da Diversidade: O desafio dos negros nas organizações brasileiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, Rio de Janeiro, 2007. *Anais XXXI ENANPAD*, Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS – ONU. Programme of Action. In: *World Conference against Racism, Racial Discrimination, Xenophobia and Related Intolerance Declaration*, Durban, South Africa, 31 de agosto a 8 de setembro, 2001, p. 22-62. Disponível em: http://www.un.org/WCAR/durban.pdf. Acesso em 10 de junho de 2012.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO – OIT Brasil. *ONG defende fim de ações contra bancos*: educafro avalia que instituições têm buscado diálogo sobre contratação de negros, 2005. Disponível em: http//oitbrasil.org.br/news/clipping/ler_clipping.phf?id=25. Data de acesso: 9 de novembro de 2006.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO – OIT. *Convenção Nº 111*. Adotada pela Conferência Geral da Organização Internacional do Trabalho na sua 42.ª sessão, em Genebra, a 25 de Junho de 1958. Disponível em: http://www.oitbrasil.org.br/node/472. Acesso em 14 de fevereiro de 2013.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO – OIT. Time For Equality at Work: global report under the follow-up to the ILO declaration of Fundamental Principles and rights at work 2003. International Labour Conference 91st session 2003. *Report I(B) International Labour Office*, Geneva: ILO, 2003. Disponível em: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_publ_9221128717_en.pdf. Acesso em 20 de outubro de 2012.

ÖZBILGIN, Mustafa. 'Global' diversity management: The case of automobile manufacturing companies in Japan. Paper presented at the *Japan Institute for Labor Policy and Training*, Tokyo, 2005.

ÖZBILGIN, Mustafa.; TATLI, Ahu. Mapping out the field of equality and diversity: rise of individualism and voluntarism. *Human Relations*, v. 64, p. 1229-1253, 2011.

PAIXÃO, Marcelo J. de P. *Crítica da razão culturalista:* relações raciais e a construção das desigualdades sociais no Brasil. 2005. 429 f. Tese (Doutorado em Sociologia). Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro. IUPERJ, Rio de Janeiro, 2005d.

_____. Evolução das assimetrias de cor ou raça no mercado de trabalho metropolitano brasileiro durante a era Lula. In: RIBEIRO, Matilde (Org.). *As políticas de igualdade racial*: reflexões e perspectivas. São Paulo: Editoras Fundação Perseu Abramo, Friedrich Ebert Stiftung e SNCR-PT, 2012. Parte 3, cap. 4, p. 169-194.

PAPA, Fernanda de C. *Transversalidade e políticas públicas para mulheres no Brasil* - percursos de uma pré-política. 2012. 177f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2012.

PAULA, Marilene de; HERINGER, Rosana. Introdução. In: PAULA, Marilene.; HERINGER, Rosana. (Orgs). *Caminhos convergentes*: Estado e sociedade na superação das desigualdades raciais no Brasil. Rio de Janeiro: Fundação Heinrich Boll; ActionAid, 2009. p. 5-10.

PENA, Roberto P. M.; et al. Discurso e Prática da Responsabilidade Social: um Estudo sobre a Gestão do Público Interno em Empresas Signatárias do Global Compact. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, Brasília, 2005. *Anais XXIX ENANPAD*, Brasília: ANPAD, 2005.

PEREIRA, Jamille B. C.; HANASHIRO, Darcy M. M. A Gestão da Diversidade: uma Questão de Valorização ou de Dissolução das Diferenças? In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, Rio de Janeiro, 2007. *Anais XXXI ENANPAD*, Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

PEREIRA, Jamille B. C.; HANASHIRO, Darcy M. M. Ser ou Não ser Favorável às Práticas de Diversidade: Eis a Questão. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32, Rio de Janeiro, 2008. *Anais XXXII ENANPAD*, Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

PEREIRA, Jamille B. C.; HANASHIRO, Darcy M. M. Quem são mais Favoráveis às Concessões Oferecidas por Práticas Organizacionais em prol da Diversidade: os Homens ou as Mulheres? In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33, São Paulo, 2009. *Anais XXXIII ENANPAD*, São Paulo: ANPAD, 2009.

PEREIRA, Jamille B. C.; et al. A Percepção de Justiça Organizacional Distributiva diante das Ações Organizacionais que Oferecem Recursos e Oportunidades à Diversidade. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 35, Rio de Janeiro, 2011. *Anais XXXV ENANPAD*, Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

PERRITON, Linda. 'We don't want complaining women!' A critical analysis of the business case for diversity. *Management Communication Quarterly*, v. 23, n. 2, p. 218-243, 2009.

POPPER, Karl. *A lógica das ciências sociais*. 3. ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2004.

PUENTE-PALACIOS, Kátia E.; SEIDL, Juliana; SILVA, Rafael A. D. da. O Impacto da Percepção das Diferenças na Satisfação de Equipes de Trabalho**.** In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, Rio de Janeiro, 2007. *Anais XXXI ENANPAD*, Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

QUEIROZ, Helena M. G. Gestão da Diversidade: Um Estudo em duas Empresas Mineiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33, São Paulo, 2009. *Anais XXXIII ENANPAD*, São Paulo: ANPAD, 2009.

QUEIROZ, Helena M. G.; et al. Diversidade nas Organizações: Construindo um Olhar sobre a Evolução da Mulher no Contexto Organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 34, Rio de Janeiro, 2010. *Anais XXXIV ENANPAD*, Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

RABINOW, Paul. *Reflexiones sobre un trabajo de campo en Marruecos*. Madrid: Júcar, 2000.

ROSANVALLON, Pierre. *La societé des égaux*. Paris : Seuil, 2011.

_____.O modelo da boa sociedade não é a meritocracia. Entrevistado por Eduardo Febbro. São Paulo: Carta Maior, 27 de novembros de 2012. Disponível em: http://www.cartamaior.com.br/templates/materiaMostrar.cfm?materia_id=21322
Data de Acesso: 12 de dezembro de 2012.

SADEK, Maria Tereza. Judiciário: mudanças e reformas. *Estudos Avançados*, São Paulo, v. 18, n.º 51, 2004.

_____. Ministério Público: um olhar externo. *Revista Jurídica do Ministério Público de Mato Grosso*, Cuiabá, v. 4, n.º 6, 2009.

SAILLANT, Francine. Direitos, cidadania e reparações pelos erros do passado escravista: perspectivas do Movimento Negro no Brasil. In: PAULA, Marilene de; HERINGER, Rosana. (Orgs). *Caminhos convergentes*: Estado e sociedade na superação das desigualdades raciais no Brasil. Rio de Janeiro: Fundação Heinrich Boll; ActionAid, 2009, pp. 227-258.

SANTOS, Eliane, M. dos S. A busca da diversidade no setor financeiro. In: Fazendo Gênero 8 - Corpo, Violência e Poder. Florianópolis, de 25 a 28 de agosto de 2008. *Anais*. Florianópolis: UFSC, 2008.

SANTOS, Helio. *A busca de um caminho pra o Brasil:* a trilha do círculo vicioso. São Paulo: Editora SENAC, 2001.

SANTOS, Marcio A.; HERINGER, Rosana. Política negra e democracia no Brasil contemporâneo: reflexões sobre os movimentos negros. In: PAULA, Marilene de; HERINGER, Rosana. (Orgs). *Caminhos convergentes:* Estado e sociedade na superação das desigualdades raciais no Brasil. Rio de Janeiro: Fundação Heinrich Boll; ActionAid, 2009. p. 227-258.

SANTOS, Sales A. dos. *A Formação do Mercado de Trabalho Livre em São Paulo*: Tensões Raciais e Marginalização Social. 1997. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Departamento de Sociologia, Universidade de Brasília, 1997.

_____. *Movimentos Negros, Educação e Ações Afirmativas*. 2007. 554 f., Tese (Doutorado em Sociologia) – Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Instituto de Ciências Sociais, Universidade de Brasília, 2007.

_____. Políticas públicas de promoção da igualdade racial, questão racial, mercado de trabalho e justiça trabalhista. *Tribunal Superior do Trabalho*, Brasília, vol. 76, nº 03, p. 72-105, 2010.

SANTOS, Sales A. dos; SILVA, Nelson O. I. da. Brazilian Indifference to Racial Inequality in the Labor Market. *Latin American Perspectives*, Riverside, Issue 149, v. 33 n. 4, July. 2006.

SARAIVA, Luiz A. S.; IRIGARAY, Helio A. R. Humor e Discriminação por Orientação Sexual nas Organizações: Um Estudo sobre Histórias de Vida. In: ENCONTRO ANUAL DA

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33, São Paulo, 2009. *Anais XXXIII ENANPAD*, São Paulo: ANPAD, 2009.

SARAVIA, Enrique. Introdução à teoria da política pública. *In*: SARAVIA, Enrique; FERRAREZI, Elisabete. (orgs). *Políticas públicas: coletânea.* Brasília: ENAP, vol. 1, p. 21-43, 2006.

SARDENBERG, Ronaldo M.; SANTOS, Helio. Ações afirmativas para a valorização da população negra. *Parcerias Estratégicas*, Brasília, v.1, n. 4, p. 28-37, dez. 1997. Disponível em: http://seer.cgee.org.br/index.php/parcerias_estrategicas/article/viewFile/34/27 Acesso em: 07 de outubro de 2012.

SARMENTO, Daniel A. O negro e a igualdade no Direito Constitucional brasileiro. In: ZONINSEIN, Jonas; FERES JR, João. (Org.). *Ação afirmativa no ensino superior brasileiro*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008, p. 243-278.

SCHWARCZ, Lilia M. *O espetáculo das raças:* Cientistas, instituições e questão racial no Brasil – 1870 -1930. São Paulo: Companhia das Letras, 1993.

SENGE, Peter. *A dança das mudanças*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999, 11.ª Reimpressão.

SILVA, Rosimeri de F. C. da; LUNA, Debora. Diversidade cultural: a percepção dos gestores em organizações da grande Florianópolis. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, Curitiba, 2004. *Anais XXVIII ENANPAD*, Curitiba: ANPAD, 2004.

SILVEIRA, Nereida S. P. da. Entendendo a Experiência de Inclusão-Exclusão de Mulheres em Cargos de Alta. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33, São Paulo, 2009. *Anais XXXIII ENANPAD*, São Paulo: ANPAD, 2009.

SINCLAIR, Amanda. Women within diversity: Risks and possibilities. *Women in Management Review*, v. 15, n. 5/6, p. 237-245, 2000.

SIPPOLA, Aulikki; SMALE, Adam. The global integration of diversity management; a longitudinal case study. *International Journal of Human Resource Management*, v. 18, n. 11, p. 1895-1916, 2007.

SIQUEIRA, Marcus V. S.; FERREIRA, Renata C.; ZAULI-FELLOWS, Amanda. Gays no Ambiente de Trabalho: uma Agenda de Pesquisa. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, Salvador, 2006. *Anais XXX ENANPAD*, Salvador: ANPAD, 2006.

SIQUEIRA, Marcus V. S.; ZAULI-FELLOWS, Amanda. Diversidade e Identidade Gay nas Organizações. In: IV ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4, Porto Alegre, 2006. *Anais do IV EnEO*, Porto Alegre: ANPAD, 2006.

SKIDMORE, Thomas E. *Preto no branco:* Raça e nacionalidade no pensamento brasileiro. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

SOUZA, Jessé. *A Ralé Brasileira – quem é e como vive***.** Belo Horizonte: Editora UFMG, 2009.

SOUZA, Neuza, S. *Tornar-se Negro*. Rio de Janeiro: Ed. Graal, 1ª ed, 1982.

SPINK, Peter. K. Pesquisa de campo em psicologia social: uma perspectiva pós-construcionista. *Psicologia e Sociedade*, Belo Horizonte, v.15, n. 2, p. 18-422, jul/dez. 2003.

_____. O pesquisador conversador no cotidiano. *Psicologia e Sociedade*, Belo Horizonte, v. 20, Edição especial, p. 70-77, 2008.

_____. *Anotações das aulas da disciplina Métodos em Pesquisa*: As Abordagens Pós-Positivistas em Estudos sobre Políticas Públicas, Governo e Sociedade Civil. São Paulo: Programa de Pós Graduação em Administração Pública e Governo, 2011.

STAKE, Robert. E. Qualitative case study. In: DENZIN, Norman. K.; LINCOLN, Yvonna S. (Orgs). *The Sage Handbook of qualitative research*. London: SAGE Publications, 2005, p. 443-466.

STAVO-DEBAUGE, Joan. Mobilising statistical powers for action against discrimination: the case of the United Kingdon. *International Social Science Journal*, n. 183. Oxford: Blackwell Publishing UNESCO, 2005.

TATLI, Ahu. A multi-layered exploration of the diversity management field: diversity discourses, practice and practitioners in the UK. *British Journal of Management*, v. 22, p. 238-253, 2011.

TATLI, Ahu; ÖZBILGIN, Mustafa. Understanding diversity managers' role in organizational changes: towards a conceptual framework. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, v. 26, p. 244-258, 2009.

THEODORO, Mário L. As características do mercado de trabalho e as origens do informal no Brasil. In: JACCOUD, Luciana (Org). *Questão social e políticas sociais no Brasil contemporâneo*. Brasília: IPEA, 2005. cap. 3, p. 91-126.

_____. A formação do mercado de trabalho e a questão racial no Brasil. In: THEODORO, Mário L. (Org). *As políticas públicas e a desigualdade racial no Brasil:* 120 anos após a abolição**.** Brasília: Ipea, 2008a**.** cap**.** 1, p. 15-43.

_____. Exclusão ou inclusão precária? O negro na sociedade brasileira. *Inclusão Social*, Brasília, v. 3, n. 1, p. 79-82, out. 2007/mar. 2008b. Disponível em: http://revista.ibict.br/inclusao/index.php/inclusao/article/viewFile/110/118 Acesso em: 07 de outubro de 2012.

TILLY, Charles. *Durable Inequality*. Berkeley: University of California Press, 1999.

TOMLINSON, Frances; SCHWABENLAND, Christina. Reconciling competing discourses of diversity? The UK non-profit sector between social justice and the business case. *Organization*, v. 17, n. 101, p. 101-121, 2010.

VARELLA, Santiago F. *Direitos coletivos, discriminação racial e justiça*: Determinantes da resistência às ações afirmativas nos discursos jurídicos. 2009. 321 f. Tese (Doutorado em Sociologia) – Instituto de Ciências Sociais, UnB, Brasília, 2009.

_____. "Ação afirmativa no emprego como combate à discriminação racial indireta: O caso das ações afirmativas jurídicas do ministério público do trabalho". *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, São Paulo, vol. 15, nº. 57, p. 279-300, 2010.

VASSILOPOULOU, Joana. *Understanding the habitus of managing ethnic diversity in Germany* - A multilevel relational study. Thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy at the University of East Anglia, Norwich Business School, 2011.

WEISSKOPF, Thomas. A experiência da Índia com a ação afirmativa na seleção para o ensino superior. In: ZONINSEIN, Jonas; FERES JÚNIOR, João (orgs.). *Ação afirmativa no ensino superior brasileiro***.** Belo Horizonte: Editora UGMG; Rio de Janeiro: IUPERJ, 2008. cap. I, p. 35-603.

WOOTEN, Lynn P.; JAMES, Erika H. When Firms Fail to Learn: The Perpetuation of Discrimination in the Workplace. *Management Inquiry* , n.13, p.23-33, 2004.

WRENCH, John. Diversity management in different EU countries: The new way of combating ethnic discrimination? Paper presented at the conference Labor Supply and diversity: locally to globally. Göteborg, Sweden, 2002.

_____. Diversity management can be bad for you. *Race & Class*, v. 46, n. 3, p. 73-84, 2005.

_____. *Diversity management and discrimination*: Immigrants and ethnic minorities in the EUA. England and USA: Ashgate, 2007.

YIN, R. K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. 2.ª ed., Porto Alegre: Bookman, 2001[1984].

ZANONI, Patrizia; et al. Unpacking diversity, grasping inequality: rethink difference through critical perspectives. *Organization*, v. 17, n. 1, p. 1-21, 2011.