

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-Graduação em Educação

Mara Marçal Sales

**À flor da pele: uma análise crítica de discursos
empresariais sobre diversidade racial no trabalho**

Belo Horizonte
2012

Mara Marçal Sales

**À flor da pele: uma análise crítica de discursos
empresariais sobre diversidade racial no trabalho**

Tese apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Educação da
Faculdade de Educação da
Universidade Federal de Minas
Gerais. Linha de pesquisa: Política,
Trabalho e Formação Humana.

Orientadora: Prof^ª Dr^ª Antônia
Vitória Soares Aranha

**Belo Horizonte
2012**

S163a Sales, Mara Marçal, 1970 -
T À flor da pele : uma análise crítica de discursos empresariais sobre diversidade racial no trabalho / Mara Marçal Sales. - UFMG/FaE, 2012.
258 f., enc, il..

Tese - (Doutorado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Educação.
Orientadora : Antônia Vitória Soares Aranha.
Bibliografia : f. 232-253.
Anexos : f. 254-257.

1. Educação -- Teses. 2. Trabalho -- Educação -- Teses. 3. Relações raciais -- Teses. 4. Programas de ação afirmativa -- Teses.

I. Título. II. Aranha, Antônia Vitória Soares. III. Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Educação

CDD- 370.19

Catálogo da Fonte : Biblioteca da FaE/UFMG

Tese defendida e aprovada, em 28 de fevereiro de 2012, pela banca examinadora constituída pelos professores:

Prof^ª. Antônia Vitória Soares Aranha – Orientadora FAE/UFMG

Prof^ª. Dra. Magda Maria Bello de Almeida Neves – PUC Minas

Prof. Dr. José Eustáquio de Brito - UEMG

Prof^ª. Dra. Nilma Lino Gomes FAE/UFMG

Prof. Dr. Juarez Tarcísio Dayrell FAE/UFMG

À minha família que tanto me apoiou para a conclusão desta tese e, em especial, à minha mãe, Alzira Marçal: obrigado pelo encorajamento constante e a serenidade que contagia.

À Maria das Graças Rodrigues (Graça Saboia) – *in memoriam*. Esta tese é para você, querida chefe, que foi embora tão cedo!

Adilson Moreira que tanto contribuiu para minha reflexão sobre a questão racial. A vida fica melhor com você por perto.

AGRADECIMENTOS

Gonzaguinha na canção “Caminhos do Coração” nos diz que toda pessoa sempre é fruto das lições diárias de outras tantas pessoas. E é exatamente este o sentimento que me move neste momento de agradecer. Quero expressar minha gratidão a aqueles sem os quais esta jornada não seria possível.

Inicialmente, agradeço a toda minha família pelo respeito ao meu “tempo de reclusão”. Entendo como uma prova de afeto a grande tolerância com minha “casmurrice”. Em especial, à Lêda pelo incentivo.

À Professora Dr^a Antônia Vitória Aranha, minha orientadora, pelo apoio, confiança e oportunidade de desenvolver conjuntamente este trabalho. Foi nossa convergência de interesses que tornou possível a consecução deste trabalho.

Às professoras Dr^a Magda Neves e Dr^a Nilma Gomes pelas contribuições que me foram dadas na banca de qualificação.

À Prefeitura Municipal de Belo Horizonte pela concessão de uma licença de trabalho essencial para a conclusão desta tese e aos colegas da CPIR pelo incentivo.

À Pontifícia Universidade Católica pelo apoio concedido através do Programa Permanente de Capacitação Docente.

Aos amigos da PUC Minas com quem eu tantas vezes dividi as angústias e alegrias de investir em um doutorado. Em especial, obrigada a Cássia Beatriz, João César de Freitas e Márcia Stengel.

Às alunas Patrícia Fabiana Moura, Thaysa Recchi e Rejane Cordeiro pela contribuição na caminhada.

A minha amiga Ester – com quem eu estou em dívida! Força, amiga!

A minha amiga Magda pelo incentivo constante.

O meu enorme agradecimento a Ana Letícia Aparecida Santos, Cristiane Alves de Oliveira, Juliana Liberato e todos os demais colegas da Escola Profissionalizante Raimunda da Silva Soares. Dizer que esta tese não seria possível sem o apoio de vocês é um registro verdadeiro, mas que ainda não capta a grandeza do que foi feito. Mais do que “tocar o barco” na minha ausência, vocês demonstraram uma generosidade e um espírito solidário que, além de raros são muito preciosos. Obrigada pela torcida e pela amizade.

E, finalmente, agradeço a Deus – pela vida.

Diversidade

*“Dê-se um, entanto, vente e ouvinte, a comparar seus pormenores,
para que as diferenças saltem”.*

João Guimarães Rosa, Ave Palavra.

Resumo

Esta pesquisa, de caráter qualitativo, buscou analisar os discursos sobre práticas de fomento à diversidade racial no trabalho, publicizados na internet por empresas atuantes no país, de modo a identificar os preceitos e as articulações discursivas a eles vinculados. O desenvolvimento da investigação foi subsidiado pela análise crítica do discurso, a partir do balizamento proposto por Fairclough (2001). Para tanto, o estudo enfocou, inicialmente, as articulações que aproximam os temas *raça* e *trabalho* em nosso país. Por meio da revisão da produção teórica atinente aos temas referidos, três aspectos foram destacados. Uma primeira vertente apontou a abrangência e importância da presença negra no âmbito laboral já a partir da escravização. Em seguida, foram abordadas as implicações decorrentes do preconceito, da discriminação racial e do racismo – fatores que concorrem decisivamente para que a população negra brasileira ocupe majoritariamente postos menos prestigiados e de menor remuneração. E, em terceiro lugar, foram analisadas as ações afirmativas e as políticas em prol da diversidade. Em relação às primeiras, buscou-se delinear o contexto que fez com que movimentos sociais negros as encampassem como sua principal reivindicação na atualidade e intentassem vê-las disseminadas também para o campo do trabalho. Já a análise da constituição de ações de fomento à diversidade apontou que a pluralidade e a diferença têm sido extensamente incorporadas ao rol de discursos empresariais. Levantados estes aspectos teóricos, passou-se à análise documental que teve como *corpus* textos que versavam sobre o tema da diversidade e que foram recolhidos em sítios de empresas. A realização da análise apoiou-se na concepção apresentada por Fairclough (2001) a qual toma o discurso como uma prática social, um modo de ação sobre o mundo. Desta forma, os discursos presentes nos sítios denotam a expansão do raio de intervenção das empresas que buscam se fazer presentes em diferentes searas, ao mesmo tempo em que procuram apresentar-se como organizações éticas. O trato destinado à diversidade é pautado por elementos interdiscursivos que enfatizam imagens das organizações como um organismo comprometido com ideais de harmonia social. Por intermédio das escolhas lexicais e das argumentações apresentadas, a diversidade é indicada como um instrumento capaz de contribuir para a potencialização produtiva. A presença da diferença é então valorada como condição estratégica de inserção em mercados globalizados.

Palavras-chave: Análise Crítica do Discurso; Educação e Trabalho; Raça e Trabalho; Diversidade; Diversidade Racial e Trabalho; Ações Afirmativas e Trabalho.

Abstract

The present qualitative research has sought to analyze the discourses on fostering practices of racial diversity on work, published on the internet by companies acting in Brazil, in order to identify the discursive precepts and articulations bound to them. The development of the research was subsided by the critical discourse analysis, from the buoyage proposed by Fairclough (2001). For such, the study addressed, initially, the articulations that approach the themes of *race* and *work* in Brazil. Through the review of the theoretical production concerning the referred themes, three aspects have been highlighted. The first side addressed the scope and importance of the presence of black people on the labour field already from the enslavement. Next, we approached the implications arising from prejudice, racial discrimination and racism – factors that concur decisively to the fact that the Brazilian black populations occupy mostly charges of less prestige of and less remuneration. And, thirdly, we have analysed the affirmative actions in benefit of diversity. In relation to the former, we sought to delineate the context that made the black social movements encompass as his main claim today and intended to see them spread out also to the work field. The analysis of the constitution of diversity fostering actions, by its turn, pointed that the plurality and the difference have been exhaustingly incorporate to the roll of business discourses. Have raised the theoretical aspects, we proceed to the documental analysis that took as the *corpus* texts that versed on the theme of diversity and that were retrieved from companies sites. The carrying of the analysis was supported by the conception presented by Fairclough (2001) which takes the discourse as a social practice, a way of action on the world. This way, the discourses found on the sites denote the expansion of the radius of action of companies try to be present in different harvest, at the same time they search to present as ethic organizations. The treatment dispensed to diversity is guided by interdiscursive elements that emphasize the image of the organizations as an organism compromised with ideas of social harmony. Through the lexical choices and the argumentation presented, the companies present diversity as an instrument capable of contributing to the productive potentiation. The present of the difference is thus valued as strategic condition for insertion in the globalized markets.

Key-words: Critical Discourse Analysis; Race and Work; Diversity; Racial Diversity and Work; Affirmative Actions and Work.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 01 - RELAÇÃO ESTRUTURA DISCURSIVA E SOCIAL	30
QUADRO 01 – EMPRESAS CUJOS SÍTIOS FORAM CONSIDERADOS NA ANÁLISE	26
QUADRO 02 – MODOS DE OPERAÇÃO DA IDEOLOGIA.....	36
QUADRO 03 – AÇÕES EM PROL DA DIVERSIDADE NA BASF	210

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 – CONSTITUIÇÃO DO <i>CORPUS</i>	28
TABELA 02 – VANTAGENS DA DIVERSIDADE NO TRABALHO	140
TABELA 03 – ATRIBUTOS DE DIVERSIDADE MENCIONADOS NOS PERIÓDICOS ACADÊMICOS	196

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
MUDANÇAS DE RUMO	17
1 - ASPECTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS DA PESQUISA	23
1.1 OBJETIVOS	23
a) <i>Objetivo geral:</i>	24
b) <i>Objetivos específicos:</i>	24
1.2 CORPUS E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA	24
1.2.1 <i>A pesquisa documental e a operacionalização da coleta de dados</i>	25
1.3 A ANÁLISE CRÍTICA DO DISCURSO	29
1.3.1 <i>Contribuições à análise crítica do discurso</i>	32
1.3.2 <i>Elementos de análise:</i>	37
1.3.2.1 <i>O significado acional e os gêneros:</i>	39
1.3.2.2 <i>O significado representacional e os discursos:</i>	40
1.3.2.3 <i>O significado identificacional e os estilos:</i>	41
2 - A ESCRAVIZAÇÃO: O TRABALHO NEGRO EM CENA	43
2.1 <i>A ABOLIÇÃO E O TRABALHO: A IGUALDADE CIVIL NO VÁCUO DE UMA AÇÃO INTEGRADORA</i>	53
2.2 <i>ESTUDOS RACIAIS: UMA INTERPELAÇÃO À HISTÓRIA DO TRABALHO NO BRASIL</i>	57
3 - UM OLHAR PARA O TRABALHO: IMAGINÁRIOS E PRÁTICAS NA CONSTRUÇÃO DA DESIGUALDADE RACIAL	61
3.1 <i>O PRECONCEITO</i>	61
3.2 <i>ESTEREÓTIPOS, DISCRIMINAÇÃO RACIAL E RACISMO</i>	63
3.3 <i>PROFISSÃO MULATA</i>	70
3.4 <i>O FUTEBOL</i>	76
3.5 <i>A SELEÇÃO</i>	83
3.5.1 <i>SELEÇÃO: UM PROCESSO EM MUTAÇÃO</i>	85
3.5.2 <i>EQUIDADE RACIAL: OS DESAFIOS TRAZIDOS PARA A SELEÇÃO</i>	88
4 - AÇÕES AFIRMATIVAS E TRABALHO - EXPECTATIVAS E EXPERIÊNCIAS	94
4.1 <i>NA FIBRA E NA RAÇA: AS AÇÕES AFIRMATIVAS EM FOCO</i>	94
4.2 <i>UMA NOVA ONDA NEGRA, UM RENOVADO MEDO BRANCO: O TEMOR À RACIALIZAÇÃO DA SOCIEDADE BRASILEIRA</i>	102
4.3 <i>AS AÇÕES AFIRMATIVAS: AS INICIATIVAS NO BRASIL</i>	108
4.4 <i>AÇÕES AFIRMATIVAS E O TRABALHO: ANTECEDENTES E INICIATIVAS PIONEIRAS</i>	112
4.5 <i>AÇÕES AFIRMATIVAS NA EDUCAÇÃO E NO TRABALHO: CONVERGÊNCIAS E TENSIONAMENTOS ASSOCIADOS...</i>	119
4.6 <i>DISCURSOS EM DISPUTA</i>	121
5 - DIVERSIDADE E TRABALHO	124
5.1 O GERAÇÃO XXI	124
5.2 <i>A DIVERSIDADE E OS BANCOS</i>	128
5.3 <i>A DIVERSIDADE</i>	133
5.4 <i>DIVERSIDADE E PRODUTIVIDADE</i>	138
5.5 <i>A GESTÃO DA DIVERSIDADE E A DISSEMINAÇÃO DA LÓGICA GESTIONÁRIA</i>	142
5.6 <i>A GESTÃO DA DIVERSIDADE E AS AÇÕES AFIRMATIVAS: IMBRICAÇÕES HISTÓRICAS</i>	144
6 - A ANÁLISE DOS SÍTIOS ORGANIZACIONAIS	151
6.1 OS SÍTIOS ORGANIZACIONAIS: UM NOVO FLANCO DE OPORTUNIDADES DISCURSIVAS	152
6.1.1 <i>A internet, os sítios e as empresas: apontamentos iniciais</i>	154
6.1.2 <i>Os sítios organizacionais como práticas discursivas</i>	156
6.1.3 <i>A distribuição dos discursos presentes nos sítios</i>	159
6.1.4 <i>Gêneros textuais e os diferentes conteúdos dos sítios:</i>	163
6.1.4.1 <i>A história, as idiossincrasias e a defesa das empresas</i>	166
6.1.4.2 <i>Os códigos regulatórios</i>	171
6.2 A INTERDISCURSIVIDADE NOS SÍTIOS: A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL	178
6.2.1 <i>Interdiscursividade nos sítios: as empresas expandem seu raio de interesse</i>	18080

6.2.2 <i>Interdiscursividade nos sítios: as empresas como um organismo e como comunidades</i>	182
6.3 A DIVERSIDADE NOS SÍTIOS: JUNTO E MISTURADO	186
6.3.1 <i>A commodificação da diversidade</i>	186
6.3.2 <i>Diversos somos todos</i>	193
6.3.3 <i>O dito e o não dito</i> :.....	199
6.4 AS AÇÕES EM PROL DA DIVERSIDADE	207
6.4. 1 <i>Os eventos comemorativos</i>	212
6.4.2 - <i>Os dilemas relativos à diversidade</i>	214
6.5 AS FACES DA DIVERSIDADE	220
CONSIDERAÇÕES FINAIS	229
REFERÊNCIAS	233
ANEXOS	255

INTRODUÇÃO

Em 1975, Thales de Azevedo interessou-se pelas razões que levavam um pesquisador a focar as relações raciais em nosso país¹. Segundo suas conclusões, o elemento de fomento ao interesse acadêmico seria a persistência histórica do racismo como contradição e como problema. Para este autor, ao mesmo tempo em que a discriminação racial podia ser verificada de forma cotidiana, a propalada democracia racial se constituía como “(...) a mais sensível nota do ideário moral no Brasil, cultivada com insistência e intransigência” (Azevedo, 1975, p. 7). Desta forma, completa Costa (2006, p.151), “(...) a existência do não racismo como valor explícito e sua prática como realidade cotidiana conformam uma equação sociológica que clama das ciências sociais uma explicação”.

De fato, as relações raciais no Brasil constituem um tema recorrentemente abordado por cientistas brasileiros e também por estudiosos estrangeiros. Em especial, as relações entre negros e brancos demarcam uma profícua arena do interesse acadêmico. E, neste tocante, a produção teórica caracteriza-se pela diversidade, abrangência e complexidade de sua composição. É inegável a existência de tradições de estudos que, ocupando flancos diferenciados e elegendo diferentes momentos históricos, nos fornecem um quadro de debates fecundos e alcance incontestado. Em que pese a permanência de desvantagens incisivas para a população negra – ou exatamente por isso – os estudos que, no país, elegem prismas da questão racial imiscuem-se fortemente no horizonte do desenvolvimento teórico de diferentes áreas do conhecimento.

A realização da presente pesquisa coaduna-se ao reconhecimento desta riqueza teórica e busca com ela dialogar. De modo específico, frente à amplitude das abordagens que tomam aspectos da questão racial como tema, elege-se aqui como interesse de análise a interconexão desta com o trabalho.

Esta escolha assenta-se, primeiramente, no papel vislumbrado para o trabalho. Conforme se concebe aqui, este se constitui como uma das principais balizas da construção identitária (JACQUES, 2001). Trata-se de um elemento organizador de rotinas e tempos de vida, e um processo fortemente interveniente na formação humana. Ele se apresenta como condição primaz de inserção social e reprodução da existência. Tais constatações dizem respeito à proposição, a partir de um resgate das contribuições marxianas, tanto de um papel ontológico ao trabalho e também às regulações societárias que o mesmo engendra. Neste sentido, entende-se que

¹ Neste texto, o termo *raça* é tomado não como uma categorização biológica que diferenciaria os grupos humanos, mas como uma construção social, cultural e histórica que persiste operando distinções a partir de características corpóreas diversas ou de origem étnica.

uma compreensão mais acurada de qualquer sociedade não pode abster-se de uma reflexão sobre as injunções e características presentes nas formas de trabalho ali desenvolvidas. E, também, a aspiração à realização de modificações sociais substantivas não prescinde, de forma direta ou indireta, do enfoque a este âmbito. Por conseguinte, considera-se, neste texto, tal tema como um atrator natural e necessário para o desenvolvimento de estudos de diferentes ordens.

No entanto, para além da admissão da importância do trabalho, a conexão aqui proposta entre este e a temática racial vincula-se ao processo histórico de constituição do país em si. Foi o trabalho – instrumento de enriquecimento do colonizador – o elemento que primeiro conectou a história dos escravizados e seus descendentes a terras tão distantes. E, para além disto, a aproximação entre *raça* e *trabalho* mostrou-se extremamente atuante no tocante aos projetos de construção de identidades coletivas que, no início do século XX, intentavam dar contorno à *brasilidade* - como comprova-nos o incentivo à imigração europeia. Neste sentido, Sansone, citado por Silva (2001), aponta que as relações raciais brasileiras estabeleceram um elo direto com diferentes etapas do desenvolvimento econômico e social.

Todavia, como a superação da escravização se sucedeu já há mais de um século e a subsequente estruturação do mercado de trabalho em bases capitalistas já há muito logrou sucesso, pode-se objetar que se esvanecem os vínculos mais estreitos entre a temática racial e o campo do trabalho. Por esta perspectiva, as relações entre raça e trabalho comporiam o arcabouço histórico do país, mas constituiriam uma etapa já superada da tradição brasileira.

Este não nos parece o caso. A posição de subalternidade que a escravização conferia à população negra é um elemento que desaguou, por força da operatividade do racismo, em desigualdades incisivas no mercado de trabalho. Desta forma, raça e trabalho apresentam-se imbricados ostensiva e reiteradamente na conformação social do país.

A indicação da incidência do preconceito e da discriminação que grassam a vivência de negros e negras no âmbito laboral é, pois, uma interface extremamente relevante. E é ela que prefigura, em geral, a articulação entre os campos do trabalho e da raça.

Contudo, toma-se nesta tese, como sugere Silva (2001), a constatação das disparidades raciais no trabalho como um ponto de partida e não um ponto de chegada. Isto significa que, embora o enfoque a este aspecto componha a reflexão aqui empreendida, o interesse analítico contempla, para além, uma dimensão diferenciada.

O foco central desta investigação nasceu da intenção de compreender de forma mais acurada as incipientes iniciativas que, na atualidade, buscam desenvolver políticas de fomento à diversidade racial no âmbito de empresas instaladas no Brasil. Trata-se de ações que vicejam em

algumas organizações² sob o incentivo e/ou pressão de atores e fatores diferenciados: demandas apresentadas pelos movimentos sociais negros; proposição, pelo Ministério Público do Trabalho (MPT), de acordos para revisão de condutas nos processos gerenciais; disseminação de discursos de teor ético no ambiente dos negócios ou, ainda, reprodução de proposições administrativas gestadas nas matrizes de empresas multinacionais.

Tais iniciativas, em solo brasileiro, trazem a marca da novidade. O surgimento destas, de acordo com Fleury (2000), remonta aos anos 2000. Além de não serem longevas, é fato que elas são também presença minoritária no conjunto de empresas que atuam no país.

Todavia, a *novidade* não se define apenas pelo relativo pouco tempo de existência ou pela diminuta extensão angariada. A novidade se configura especialmente pela aproximação, não usual para alguns, que tais iniciativas sugerem entre o âmbito do trabalho e temas relativos à cidadania – como a composição étnico-racial dos quadros funcionais.

Ora, tomar para apreciação um tema novo reporta-nos ao convite realizado por Costa Pinto ainda em 1953. O autor indica-nos duas maneiras de se analisar uma sociedade que passa por transformações. A primeira volta-se para a reflexão sobre o que persevera; a segunda encaminha-se exatamente para o que muda. O pesquisador insiste na necessidade de se enfatizar a segunda possibilidade, seja pelas considerações conjunturais abrangentes que tal opção tende a propiciar, seja para se avaliar as implicações que lhe são associadas – inclusive sobre aquilo que persiste.

Em especial, estas considerações ganham maior destaque ao atentarmos para o contexto no qual estas ações em prol da diversidade racial alcançam presença pública: há em curso um intenso debate sobre as relações raciais no país e vêm ocorrendo alterações significativas tanto no que toca às percepções sobre as desigualdades que acometem negros e negras, quanto no que se refere aos meios para enfrentá-las. A discussão sobre as ações afirmativas, a criação de órgãos públicos dedicados ao tema da promoção da igualdade racial, e a renovação de bandeiras dos movimentos sociais negros constituem-se como exemplos das expressivas alterações e polêmicas que marcam, na atualidade, o panorama das relações raciais brasileiras. Se perduram as desigualdades – e é inegável que sim – é também patente a existência, o fortalecimento e a renovação de movimentos que a elas se contrapõem.

Estas iniciativas por mudanças fundam-se em processos sociais complexos, aos quais ainda voltaremos. Preliminarmente, é significativo lembrar que a temática racial - tão presente no decorrer do século XX, seja, dentre outros fatos, pela influência do chamado racismo científico

² Diferentes estruturas sociais podem ser consideradas organizações (MORGAN, 1996). Nesta tese, contudo, a referência às organizações é circunscrita às empresas.

operante nas primeiras décadas daquele século, seja pela imbricação do tema no deflagrar da II Guerra - permanece destacada. Embora, na atualidade, haja um questionamento ontológico do estatuto da raça (GUIMARÃES, 2002a), é fato que esta ainda enreda fatos sociais abrangentes.

Há, porém, uma ressalva a ser feita. Aquilo que à primeira vista se apresenta como uma novidade precisa, para ser tomado como tal, ser confrontado com as relações contextuais e históricas que lhe subjazem. Ou, como nos aponta a prosa de Fernando Pessoa (1966, p. 391) na voz de seu heterônimo Ricardo Reis: “A novidade, em si mesma, nada significa, se não houver nela uma relação com o que a precedeu. Nem, propriamente, há novidade sem que haja essa relação.” Com esta observação, queremos indicar que todo processo social guarda vínculos estreitos com outras ações e dinâmicas, de resto que a tarefa de circunscrever o grau de efetiva novidade de dado fenômeno pauta-se exatamente no exame daquilo que o antecede. Por um lado, o que antecede a adoção de políticas de fomento à diversidade racial é uma longa história de trabalho que marca a vivência negra em terras brasileiras; neste sentido, buscar na extensa produção teórica que enfoca as relações raciais em nosso país as conexões com o tema do trabalho, bem como vasculhar a história do trabalho no Brasil com vistas a identificar a presença negra constituem-se como tarefas conexas à investigação proposta. Por outro lado, a adoção de ações em prol da diversidade racial concatena-se a outras políticas gerenciais e estas interfaces também se constituem como aspectos de interesse para a investigação.

Contudo, deve-se indicar que a proposta inicial de pesquisa – a análise de uma experiência em curso voltada para a promoção da diversidade racial no trabalho – teve que ser reordenada quanto ao seu foco e quanto às estratégias de coleta de dados. Estas mudanças atenderam a condicionantes relativos à operacionalização da investigação. Faremos, à frente, uma pequena digressão para esclarecer este percurso.

Mudanças de rumo

A pesquisa apresenta-se como um campo marcado por buscas constantes, seja no campo teórico, seja no campo metodológico. Minayo (1994, p. 13) citando Bruyne esclarece que, “(...) na realidade histórica de seu devir, o procedimento científico é ao mesmo tempo aquisição de um saber, aperfeiçoamento de uma metodologia, elaboração de uma norma.”

E este percurso afina-se e consolida-se na medida em que os recortes sucessivos da questão norteadora da pesquisa encontram uma forma final. Ou, como nos aponta Neto:

(...) uma pesquisa não se restringe à utilização de instrumentos apurados de coleta de informações para dar conta de seus objetivos. Para além dos dados acumulados, o processo de campo nos leva à reformulação dos caminhos da pesquisa, através das descobertas de novas pistas (NETO, 1994, p. 62).

A realização de uma pesquisa, portanto, caracteriza-se pela ocorrência de diferenciadas inflexões até chegar-se à sua forma final – processo que também se fez presente na investigação aqui relatada.

Inicialmente, intentava-se, como indicado, realizar um estudo de caso em empresas que já adotassem ações de fomento à diversidade racial. Para tanto, propôs-se um mapeamento preliminar que pudesse identificar a presença de tais iniciativas em empresas de Belo Horizonte. A par do fato que revistas jornalísticas de diferentes orientações divulgam anualmente edições especialmente dedicadas ao ranqueamentos de empresas, decidimo-nos por partir de uma delas. Estes ranqueamentos são estabelecidos mediante critérios intrínsecos a cada publicação. Frequentemente, eles envolvem aspectos como responsabilidade social, políticas de gestão de pessoas, desempenho econômico e ações de inovação técnica. Sua intenção é laurear as organizações que se destacam pela divulgação de práticas exitosas. São exemplos de tais publicações as revistas: *Época* (que publica “As cem melhores empresas para trabalhar no Brasil”); *Exame* (que publica a listagem “As mil melhores e maiores empresas do Brasil”); *Carta Capital* (que publica a edição das “Empresas mais admiradas do Brasil”), e *Você SA & Exame* (que publicam conjuntamente a revista “As 150 melhores empresas para se trabalhar”).

Dentre as publicações disponíveis, optou-se pela edição “As 150 melhores empresas para se trabalhar”. Esta escolha foi balizada pela indicação – já presente no título da revista – de que se tratava de uma listagem cujo apelo principal focalizava aspectos concernentes ao público interno³. Pressupôs-se, assim, que esta opção poderia nos trazer mais informações acerca da adesão a políticas de diversidade racial.

A partir desta listagem, foram visitados os sítios (ou páginas públicas disponíveis na internet)⁴ de cada uma das empresas ali elencadas (ver no ANEXO 01 a listagem das mesmas). Ao cabo deste levantamento, foram identificadas onze empresas que afirmavam realizar alguma ação em prol da diversidade racial. Deve-se notar que o acesso à internet era uma condição preliminar, fortemente vinculada ao escopo de operacionalização da amostragem intencional.

O passo seguinte nos levou a buscar contato com estas empresas com o intuito de viabilizar a realização dos estudos de caso previstos. Nesta etapa, porém, dificuldades de grande monta se apresentaram. Todas as onze empresas que anunciavam ações em prol da diversidade racial foram procuradas, seja mediante visitas a unidades instaladas em Belo Horizonte, por intermédio de mensagens eletrônicas, correspondências para as sedes ou, ainda, via contato

³ A revista avaliou sete quesitos: responsabilidade social, gestão e saúde, carreira, desenvolvimento, liderança, remuneração e estratégia.

⁴ Mais à frente enfocaremos uma definição mais abrangente para o termo.

telefônico. Na maior parte das vezes, a identificação do interlocutor autorizado a discutir tal tipo de pleito mostrou-se difícil: menos do que uma questão de hierarquia, estava em jogo identificar quem efetivamente sabia o que significavam as ações de diversidade racial que a organização estampava em seu sítio. Ora tais políticas eram sumariamente desconhecidas pelos representantes das empresas, ora a execução das mesmas era remetida para uma unidade de outro estado – opções que confluíam para descartar sua existência em Belo Horizonte.

Percorrido este ciclo atribulado, nenhuma empresa deu autorização para realização da pesquisa. Mesmo a alternativa de usar-se como instrumento de coleta de dados um questionário eletrônico foi rechaçada sob diferentes argumentações.

Este percurso, relatado aqui em seus contornos gerais, foi, obviamente, fonte de angustias e atropelos. Ele se presta a interpretações múltiplas, que podem abarcar elementos como os obstáculos que as empresas costumam interpor para a realização de investigações em seu ambiente e o fato de a pesquisadora não possuir canais de interlocução que contribuíssem para intermediar a negociação com as mesmas. Mas, para além destes, as dificuldades que o tratamento da questão racial em si enfrenta devem também ser consideradas.

De fato, problemas para aproximar a temática racial e o âmbito das empresas não são restritos a nossa experiência. A este respeito, vale mencionar a pesquisa “Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas”, publicada em novembro de 2010 pelo Instituto Ethos. Ao final da apresentação dos dados, os organizadores apontam as dificuldades para obtenção dos mesmos: obtiveram apenas 109 respostas entre as 500 organizações procuradas. E registram, ainda, que tal taxa de retorno só foi obtida “(...) depois de muita insistência e com grande dilatação dos prazos para retorno” (INSTITUTO ETHOS, 2010, p. 49). O relatório acrescenta:

(...) a dificuldade de receber os questionários preenchidos é o primeiro indício do quanto é complicado para a maioria colher e registrar os dados requeridos; e um claro sinal, ao mesmo tempo, da inexistência ou desatualização desses dados e da dificuldade em lidar com algumas questões. Em especial, a que se refere à cor ou raça de seu público interno – dos negros, mais especificamente (INSTITUTO ETHOS, 2010, p. 49)..

É importante notar que esta pesquisa do Ethos constituía-se como a quinta edição do mesmo estudo. Desta forma, nem o caráter reiterado do enfoque ao tema, nem o peso da organização proponente⁵ garantiram maior facilidade para o acesso às informações.

⁵ O Ethos é um dos mais influentes atores atuantes no fomento a políticas de responsabilidade social no Brasil. Trata-se de uma associação de empresas que busca mobilizar e auxiliar outras empresas a gerir seus negócios em bases socialmente responsáveis (REIS, 2007).

De todo modo, menos do que buscar “a” razão para o fechamento à pesquisa, pareceu-nos claro que diferentes elementos concorriam para tal. Estava posta então a necessidade de alteração nas estratégias da investigação.

Se, conforme relatamos, a possibilidade de análise *in loco* mostrava-se improvável, deve-se notar que o desenvolvimento das etapas de pesquisa (a revisão da literatura e o levantamento até então empreendido nos sítios organizacionais) trazia elementos de interesse incontestes.

Em primeiro lugar, tornou-se patente que a preponderância de estudos realizados a partir do olhar do campo da Administração operava uma desconsideração da história da população negra no país, de tal sorte que as políticas de fomento à diversidade racial mostram-se desenraizadas de qualquer processo social mais abrangente⁶. Ora, pareceu-nos que se tratava de uma lacuna teórica que precisava ser superada.

Outro elemento que deve ser destacado refere-se ao fato de o acesso aos sítios ter descortinado um campo de grande potencialidade investigativa. De fato, como nos indicam Pierozzi Junior et al (2003, p. 102), a internet consolida-se “(...) como o mais inovador, democrático e completo meio de comunicação até agora desenvolvido. Nos dias de hoje, praticamente não encontra mais barreiras de expansão criativa e de abrangência temática”.

Os sítios organizacionais constituem-se como instrumentos de comunicação que, ao que tudo indica, vieram para ficar. Eles concretizam uma forma de presença pública das empresas e dão-lhes uma feição singular, direcionadas a promover virtudes cuidadosamente escolhidas. E eles permitem também vislumbrar elementos e discursos que caracterizam a atuação institucional.

Por seu turno, como nos apontam Branquinho e Colodete (2002, p. 314), há algum tempo, “(...) as empresas quase ignoravam a existência da rede (mundial de computadores) e nem a consideravam relevante para seu mundo dos negócios. Esse, certamente, não é o retrato da Internet hoje”. Na atualidade, as empresas apresentam uma preocupação aguda com as informações que postam na rede. Como observam Sant’anna e Fernandes:

(Os sítios organizacionais) passam a servir como um meio de exposição da organização (“vitrine virtual”) e podem estreitar o relacionamento das organizações com seus diversos públicos. Com a Internet, a possibilidade de interação é imediata, acarretando assim transformações consideráveis nas relações organizações-públicos. Sendo assim,

⁶ Fleury (2000), Myers (2003), Alves & Galeão-Silva (2004), e Mendes (2005) desenvolveram as pioneiras reflexões sobre o tema no Brasil. É de se destacar também as pesquisas realizadas pelo Instituto Ethos respectivamente em 2001, 2003, 2006, 2007 e 2010 sobre o “Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do país”. Além disso, em 2005 a instituição divulgou o caderno “O compromisso das empresas com a promoção da igualdade racial”. Outra perspectiva que merece atenção são os textos em que as próprias empresas descrevem suas ações (por exemplo, os textos de Padilha (2001) sobre a Levi Strauss, Westin (2000) sobre a Monsanto e Bettencourt & Guimarães (2001) sobre a Xerox).

percebe-se que a comunicação digital passa a ser considerada um instrumento essencial na vida das organizações (SANT'ANNA & FERNANDES, 2009, p. 1-2).⁷

A importância da comunicação digital é inegável, especialmente quando se estabelece – como no momento atual – a valorização de ações cujas finalidades vinculam-se aos ideais de prestação de contas e de atuação transparente (lógicas fortalecidas, pelo menos enquanto discurso, para a configuração atual da atividade empresarial).

O Dicionário de Gêneros Textuais assim define um sítio:

SITE (v. HOME PAGE, PÁGINA, PORTAL, WEB SITE): coleção de arquivos Web sobre um determinado assunto como um início chamado Home Page (v.) ou página (v.) pessoal. Um site pode conter uma ou mais páginas (COSTA, 2009, p. 186).

Um sítio organizacional nada mais é, então, do que uma coleção de arquivos e conteúdos preparada sobre uma determinada organização, delineada pela mesma e alocada na rede mundial de computadores.

Se, inicialmente, a consulta à rede mundial de computadores era tarefa acessória, instrumento preliminar para consubstanciar a ida ao campo, a partir de então ela se constitui como fonte para uma pesquisa documental. E a análise dos discursos que compõem os textos levados à internet pelos agentes empresariais tornou-se o foco principal da investigação. De modo mais específico, a pesquisa voltou-se para o exame dos discursos sobre diversidade racial de forma a identificar os preceitos e articulações discursivas a eles vinculadas. A investigação, tal como proposta por Fairclough (2001), foi delineada a partir da perspectiva da análise crítica do discurso. Se, no paradigma formalista sobre a linguagem, o discurso é definido como “unidade acima da sentença” (RESENDE & RAMALHO, 2011, p. 13), aqui ele é considerado como linguagem em uso⁸.

A decisão de empreender uma análise de discurso, além de espelhar os percalços enfrentados nas tratativas para efetivação da pesquisa de campo, vincula-se também a outro ponto: a constatação de que, na atualidade, diferentes agentes têm como foco a questão racial. Capitaneados especialmente pela emergência das ações afirmativas como tema de relevo, os âmbitos jurídico, educacional e jornalístico passaram a produzir variadas manifestações nas quais a raça constitui o pano de fundo. Posicionamentos que diferem grandemente entre si conforme a caracterização e intencionalidade dos atores que os expressam, estes discursos marcam a cena pública brasileira contemporânea, ora corroborando, ora contrapondo-se aos discursos já compreendidos pelos movimentos sociais negros. Mas a temática racial interroga

⁷ Grifo dos autores.

⁸ Uma discussão detalhada sobre discurso e também sobre a abordagem proposta por Fairclough (2001) será apresentada no capítulo 01.

também outros segmentos sociais e instaura a necessidade de que eles se posicionem, emitam juízos, apreciem reivindicações e, em alguns casos, comprometam-se com a adoção de medidas. Tal é, nos parece, o que ocorre no mercado de trabalho. No bojo do acirramento do debate sobre a temática racial, como, igualmente, sob o impacto de processos como a irrupção da responsabilidade social no cenário corporativo, também as empresas são instadas a se manifestar. E elas o fazem por trilhas específicas, conformando a temática racial a discursos que lhes são peculiares. Estes discursos enraízam-se basicamente sob a égide da noção de diversidade. Restam então pacífico a premência em se analisar as especificidades desta aproximação.

Por fim, cumpre ainda esclarecer que o tema proposto guarda grande proximidade com a trajetória profissional da autora. Atuando há doze anos na Escola Profissionalizante Raimunda da Silva Soares – unidade vinculada à Coordenadoria Municipal de Promoção da Igualdade Racial, órgão da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte – as injunções gerais sobre raça e trabalho já há muito consubstanciam um foco de interesse. A Escola constitui-se como a única iniciativa, no governo municipal, na qual a propositura da qualificação profissional está alicerçada à reflexão sobre a temática racial. Por isto, o recorte de pesquisa aqui delineado tem lastro – reflexivo e afetivo – em uma articulação que emerge de uma prática profissional já posta.

Apresentados os contornos gerais da tese, passemos a indicar-lhe a estruturação.

O presente texto está organizado em sete capítulos. O primeiro deles enfoca o percurso metodológico utilizado e apresenta a análise crítica do discurso – perspectiva que subsidiou a análise dos dados coletados nos sítios. A ele seguem-se quatro capítulos que contribuem para a compreensão dos processos de produção dos discursos sobre diversidade racial no trabalho. O segundo e o terceiro perquirem diferentes obras dentre os chamados *estudos raciais* e também no âmbito da história do trabalho no Brasil, ressaltando-se respectivamente os temas da escravização e do preconceito racial no trabalho. O enfoque nestas referências nos permitiu dar relevo às interconexões históricas que cotejam, no país, a presença negra no trabalho. O quarto capítulo abordou o processo de fortalecimento e transformação das reivindicações por equidade racial, às quais levaram ao espraiamento das expectativas em torno das ações afirmativas no contexto brasileiro. O quinto capítulo enfocou a emergência do tema da diversidade no trabalho, de modo a caracterizar sua conformação. Em conjunto, estes capítulos permitem divisar as interfaces e tensionamentos que, caracterizando as práticas sociais, subjazem o tratamento dispensado à diversidade racial pelas empresas. É pela compreensão destes âmbitos que o surgimento e a conformação dos discursos empresariais sobre diversidade ganha sentido.

O sexto capítulo apresenta a análise dos discursos presentes sítios, delineando-lhes os vetores e as características. Por fim, temos as considerações finais.

1 - ASPECTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS DA PESQUISA

A realização do presente estudo teve como ponto de partida a advertência de Morin:

(...) o conhecimento não é insular, é peninsular, e, para o conhecer, é necessário ligá-lo ao continente de que faz parte. Sendo o ato de conhecimento ao mesmo tempo biológico, cerebral, espiritual, lógico, linguístico, cultural, social, histórico, o conhecimento não pode ser dissociado da vida humana e da relação social (MORIN, 1999, p. 26).

Assim, a metodologia aqui proposta refletiu uma concepção de ciência marcada pela complexidade e pela pluralidade teórico-metodológica.

A investigação realizada deve ser caracterizada como de natureza qualitativa. Ela buscou responder a questões particulares e focar níveis de realidade que não podiam ser totalmente quantificados (DESLANDES, 1994). Richardson assim caracteriza a pesquisa qualitativa:

(...) Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (RICHARDSON, 1999, p. 80).

Um dos âmbitos enfocados pelo autor tem, em especial, grande consonância com o ordenamento propugnado pela análise crítica do discurso: o endereçamento a contribuir para o processo de mudança. Trata-se de um aspecto que, como veremos, faz-se muito significativo para Fairclough (2001), autor cuja produção constituiu-se como a principal referência para o desenvolvimento do presente estudo.

1.1 Objetivos

O problema de pesquisa que norteou a realização da análise foi assim formulado:

- Como os discursos sobre diversidade e diversidade racial apresentam-se nos sítios de empresas atuantes no Brasil e quais os mecanismos ideológicos podem estar a eles vinculados?

A partir desta questão, os objetivos abarcaram:

a) Objetivo geral:

Analisar os discursos sobre diversidade e diversidade racial no trabalho, publicizados na internet por empresas atuantes no país, de modo a identificar os preceitos e as articulações discursivas a eles vinculadas.

b) Objetivos específicos:

- Identificar as interfaces temáticas e contextuais que conformam as condições de produção dos discursos sobre diversidade e diversidade racial no trabalho;

- Analisar as implicações de construções discursivas que permeiam a questão da diversidade no trabalho, com especial interesse pela diversidade racial, evidenciando mecanismos ideológicos imbricados no uso da linguagem em sítios de empresas atuantes no Brasil.

1.2 *Corpus* e procedimentos de pesquisa

Para o cumprimento dos objetivos elencados para a pesquisa foram utilizadas a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. A escolha destes passos investigatórios, a partir dos objetivos propostos, reflete a estruturação do estudo em dois grandes eixos:

1. O primeiro eixo compreendeu a análise da literatura concernente a temas amplos, mas articulados ao foco da pesquisa:
 - a produção teórica sobre as relações raciais no Brasil, buscando-se nesta: (a) os aspectos relativos ao campo do trabalho, e (b) a caracterização do atual contexto de incremento da atenção à questão racial brasileira, notadamente no tocante aos debates que tomam medidas reparatórias como foco;
 - a produção teórica sobre a história do trabalho no Brasil, buscando-se o tratamento dispensado à presença negra;
 - a produção teórica que enfoca a emergência, no contexto de trabalho, de práticas e discursos de teor deontológico: a responsabilidade social, a diversidade e a diversidade racial no trabalho.

2. O segundo eixo voltou-se para a análise dos discursos publicizados por empresas no tocante à realização de ações em prol da diversidade e da diversidade racial no trabalho.

Para Oliveira (2007), a pesquisa documental “(...) caracteriza-se pela busca de informações em documentos que não receberam nenhum tratamento científico, como relatórios, reportagens de jornais, revistas, cartas, filmes, gravações, fotografias, entre outras matérias de divulgação” (OLIVEIRA, 2007, p. 69). Embora a autora não elenque os sítios como substrato para a efetivação de tal modelo de investigação, eles abrigam registros de variadas ordens e que propiciam o desenvolvimento de estudos com este norte.

A realização da pesquisa documental observou algumas direções, assinaladas a seguir.

1.2.1 A pesquisa documental e a operacionalização da coleta de dados

Como já enfocado, um levantamento inicial realizado a partir da listagem elencada na revista “As 150 melhores empresas para se trabalhar”, indicara que onze empresas apontavam em seus sítios a existência de algum tipo de ação no âmbito da diversidade racial⁹. Esta se constituiu como a primeira fase da coleta de dados.

A partir de sugestão apresentada pela banca de qualificação para que a investigação apoiasse-se na perspectiva da análise dos discursos, optou-se por ampliar o rol de empresas que comporiam o *corpus* de análise: foram incorporadas mais sete organizações que eram citadas em estudos brasileiros como proponentes de ações em prol da diversidade racial no trabalho, mas que não faziam parte da listagem divulgada pela revista consultada na primeira etapa. Desta forma, como apontam Marconi e Lakatos (1986), a amostra foi escolhida propositadamente, em virtude de ostentar características relevantes para a pretendida observação dos fenômenos em estudo. Ou seja, procedeu-se a uma escolha intencional (não-aleatória).

Ao todo, dezessete empresas compuseram o *corpus* de análise. Elas estão indicadas no quadro a seguir. Ele sumariza também as formas de identificação que nos fizeram chegar às mesmas¹⁰:

⁹ Apesar de a revista “150 melhores empresas para se trabalhar” ter considerado os bancos Itaú e Unibanco separadamente, em nossa análise a primeira etapa acabou comportando somente dez empresas: em função do processo de fusão entre as instituições, os sítios das mesmas foram integrados e a marca “Itaú” predominou.

¹⁰ Durante a coleta de dados, somente aqueles elementos que apresentavam as informações em língua portuguesa foram considerados uma vez que se buscaram informações sobre o desenvolvimento de ações no Brasil.

QUADRO 01 – Empresas cujos sítios foram considerados na análise

Empresa	Via de Identificação
1. Accenture	Revista “As 150 melhores empresas para se trabalhar”
2. Banco Itaú	Revista “As 150 melhores empresas para se trabalhar”
3. Banco Santander	Revista “As 150 melhores empresas para se trabalhar”
4. Basf	Apontada por Myers (2003)
5. Bradesco	Revista “As 150 melhores empresas para se trabalhar”
6. CPFL	Pesquisas Instituto ETHOS (2003; 2005)
7. DuPont	Revista “As 150 melhores empresas para se trabalhar”
8. IBM	Pesquisa realizada por Mendes (2005)
9. International Paper	Revista “As 150 melhores empresas para se trabalhar”
10. JBR	Revista “As 150 melhores empresas para se trabalhar”
11. Magazine Luiza	Revista “As 150 melhores empresas para se trabalhar”
12. Monsanto	Revista “As 150 melhores empresas para se trabalhar”
13. Nokia	Revista “As 150 melhores empresas para se trabalhar”
14. Philips	Pesquisas Instituto ETHOS (2001; 2003; 2005 e 2010)
15. Shell	Apontada por Myers (2003)
16. Unilever	Apontada por Myers (2003)
17. Walmart	Pesquisa Instituto ETHOS (2007)

O endereço dos sítios destas empresas encontra-se no ANEXO 02. Ele indica também a área de atuação de cada uma e sua origem (sendo ao todo doze empresas multinacionais e cinco de origem brasileira). Há uma clara predominância de empresas de grande porte, o que vai ao encontro do que é apontado por Myers (2003).

A partir da escolha das empresas cujos sítios comporiam a investigação, passou-se à delimitação dos textos que integrariam o *corpus* - conjunto de dados linguísticos que subsidiam a realização da análise.

A realização de uma pesquisa que tome os dados disponíveis na internet como fonte enfrenta uma dificuldade primeira: a abundância, a diversificação e a dispersão das informações apresentadas. A análise dos sítios organizacionais é uma comprovação destas afirmações. Há disparidades significativas entre os mesmos. Em alguns, as informações são extremamente

detalhadas e abarcam conteúdos múltiplos. Em outros, há grande concisão na comunicação. Ora as informações buscadas são facilmente localizadas, ora elas espalham-se em diferentes locais.

Frente às informações de diferentes naipes apresentadas pelos sítios e atentando-nos para a circunscrição proposta para a investigação nesta pesquisa, focalizamos aquelas que diziam respeito aos aspectos institucionais – descartando, portanto, aqueles conteúdos intrinsecamente vinculados aos produtos e serviços das respectivas empresas.

O percurso nos sítios envolveu:

a) verificar a existência de ícones que fizessem referência diretamente aos temas da diversidade e da diversidade racial;

b) verificar a existência de itens como: valores, visão e missão das organizações, código de ética (ou de conduta) da empresa, ações de responsabilidade social e balanço social (ou formas correlatas, como “relatório social”), políticas de gestão de pessoas, dentre outros. Foram visados estes itens pois identificou-se que as informações sobre diversidade encontravam-se, muitas vezes, dispersas por estes registros. Conquanto diferenciações de nomenclatura e da arquitetura dos sítios empresariais se fizessem presentes – razão pela qual não foi possível o estabelecimento de uma trajetória de consulta unificada – estes itens foram os que congregavam o grosso das menções à diversidade.

Sempre que disponível no sítio, fez-se uso da ferramenta “buscar” ou “pesquisar” utilizando-se as palavras-chave “diversidade” e “diversidade racial”.

Foram copiados todos os textos relacionados às palavras-chave. A consulta a cada empresa pesquisada deu origem a um arquivo contendo os diferentes elementos textuais encontrados. Ao todo, esta busca preliminar resultou em 252 páginas. Assim, tendo em vista a advertência de Ramalho e Resende (2011) sobre a necessidade de dimensionamento dos dados com vistas a tornar a análise exequível, passou-se à escolha dos textos que seriam trabalhados.

A definição do *corpus* de uma pesquisa comporta, como indica Sargentini (2005), a extração ou isolamento de um campo discursivo de referência. E a autora acrescenta:

(...) a constituição do *corpus* não tem por objetivo a seleção dos discursos que serão interessantes a serem analisados por si mesmos, mas são tomados como representativos (considerando que para responder a essa representatividade deverão ser homogêneos no espaço e no tempo e responderem a uma dada ideologia) (SARGENTINI, 2005, p. 2).

Além da representatividade e homogeneidade, outro elemento que norteia a delimitação do *corpus* é a exaustividade. Contudo, lembra a autora, um *corpus* tanto pode abrigar discursos em relação de complementaridade, quanto em relação de contraditoriedade – ele frequentemente expressa o debate discursivo que marca uma determinada temática.

Deve-se observar que esta fase baseou-se em uma variante da proposta de Cervo & Bervian, citada por Turtelli (2003), que nos indica a complexidade sucessiva no trato analítico. Os autores propõem-nos a adoção de uma estratégia investigatória baseada em cinco formas de leitura: a leitura informativa, a leitura de reconhecimento, a leitura seletiva, a leitura crítica ou reflexiva e a leitura interpretativa. Todas estas leituras estão relacionadas entre si e a diferenciação entre as mesmas refere-se ao aprofundamento progressivo do nível de análise. A definição do *corpus* envolveu a realização das leituras informativa, de reconhecimento e seletiva. Posteriormente, a efetivação da análise dos discursos em si abrangeu as leituras crítica e interpretativa.

Com a perspectiva de que a pesquisa não pretendia realizar um estudo de múltiplos casos, mas uma análise de caráter transversal das organizações pesquisadas, ao final, o material que serviu de fonte para a constituição do *corpus* desta pesquisa foi composto por 32 textos (de tamanhos e formatos variados) coletados nos sítios no período de janeiro a maio de 2011, compreendendo os elementos abaixo indicados:

TABELA 01 – Constituição do *Corpus*

Tipo Discursivo	Empresas	Quantidade
Depoimentos de trabalhadores sobre a diversidade	Monsanto e Walmart	02
Apresentação geral sobre a diversidade/ manuais sobre diversidade	Accenture, Basf, Bradesco, CPFL, IBM, International Paper, Monsanto Phillips, Santander, Unilever, Walmart,	11
Descrição de ações de responsabilidade social ou relatórios sociais - com enfoque no tema da diversidade	Basf, CPFL, DuPont, IBM, Nokia, Unilever	06
Código de ética	CPFL, International Paper, JBR, Shell	04
Apresentações institucionais - envolvendo o relato de históricos e de elementos como missão, visão e valores	CPFL, DuPont, Itau, Magazine Luiza, Phillips, IBM, Walmart, Monsanto,	08

Indicados os passos de coleta de dados, passaremos, agora, a caracterizar os aportes que a análise crítica do discurso apresenta.

1.3 A análise crítica do discurso

A análise do discurso – compreendida de forma ampla - constitui-se como uma abordagem de grande penetração nas pesquisas em ciências humanas e sociais. De fato, deve-se tratá-la como uma seara marcada por uma multiplicidade de possibilidades teóricas e perspectivas de análise. Machado (2008) nos indica que a grande riqueza conceitual da Análise do Discurso (AD) faculta sua utilização por diferentes vias: “(...) ora é vista como uma técnica, ora como abordagem ampla. Ora é usada isoladamente, ora apoiando procedimentos diversos de tratamento de informações” (p. 342).

Indo mais além, a autora nos indica:

(...) a própria noção de discurso e, por extensão, a de análise do discurso é polissêmica e opaca. Suas categorias são instáveis. Além disso, hoje, o território da AD é frequentado por pesquisadores de diferentes áreas que deixam nele sua marca. Cada novo trabalho que a utiliza cria novos dispositivos, instrumentos, trilhas, gerando uma nova paisagem. Mais do que nunca, a AD está em construção/criação (MACHADO, 2008, p. 351).

Por conseguinte, são inúmeras as definições possíveis para a análise do discurso. E há, igualmente, variações, acréscimos e distinções que operam modificações adicionais.

Uma destas distinções é a chamada análise crítica do discurso¹¹. O Dicionário de Linguagem e Linguística de Trask (2006), também citado por Machado (2008), nos indica:

Análise crítica do discurso (critical discourse analysis) – A análise dos textos em seu contexto social. É possível, evidentemente, examinar um texto de um ponto de vista estritamente estrutural: o vocabulário e as construções que ele emprega, os mecanismos linguísticos que usa para ligar uma parte à outra, e assim por diante. Mas a abordagem chamada análise crítica do discurso é bem diferente. Nessa abordagem, interessa-nos em primeiro lugar o contexto social em que o texto é escrito. Por que o texto foi escrito? A quem era dirigido e por quê? O escritor ou o orador têm objetivos ocultos e, nesse caso, quais são esses objetivos? Que assunções não declaradas e que vieses subjazem ao texto? (TRASK apud MACHADO, 2008, p. 352-353)

O excerto acima, ao explicitar os dois grandes eixos que ordenam a realização da análise crítica do discurso – a estrutura do texto e sua vinculação social – enfatiza o segundo aspecto. Este relevo aos fundamentos contextuais é o que constitui o diferencial desta proposta analítica, e o que a torna tão atrativa para estudiosos de diferentes campos. Como notam Resende e Ramalho (2011, p. 13), “(...) o foco de interesse não é apenas a interioridade dos sistemas linguísticos.” A análise crítica do discurso, continuam as autoras, “(...) desenvolveu modelos para o estudo situado do funcionamento da linguagem na sociedade” (Resende e Ramalho (2011, p. 12). No presente caso, como já apontado, foi privilegiada a proposta de Fairclough (2001). E é a partir deste autor que a delimitação da noção de *discurso* se efetuará neste trabalho.

¹¹ Embora a denominação “análise crítica do discurso”(ACD) seja a mais consagrada, deve-se registrar que alguns autores (como Resende e Ramalho, 2001) preferem usar “análise de discurso crítica” (ADC).

Para Fairclough (2001, p. 21), em termos gerais, discurso é um termo “usado na linguística com referência a amostras ampliadas de linguagem falada ou escrita.” O autor afirma também tratar-se de uma noção de contornos difusos e que comporta, em termos históricos, múltiplas significações: ora pode indicar os diferentes tipos de linguagem aplicadas em distintas situações (“discurso de sala de aula”, “discurso de consulta médica”), ora pode fazer referência aos diferentes modos de estruturação das áreas de conhecimento e prática social – perspectiva esta que o autor indica convergir ao apontado por Foucault (FAIRCLOUGH, 1997; 2001).

Para Fairclough (2001), há dois sentidos para o termo *discurso*. Como substantivo abstrato, ele significa “linguagem como momento irreduzível da vida social” (FAIRCLOUGH apud RAMALHO & RESENDE, 2011, p. 17). Mas, por outro lado, ele também se refere a uma forma particular de representar o mundo (e, neste caso, usa-se normalmente o plural para indicá-lo).

Fairclough (2001, p.90) considera o discurso “como forma de prática social e não como atividade puramente individual”. De fato, a análise crítica do discurso toma a vida social como organizada em torno de práticas, que são maneiras habituais pelas quais as pessoas aplicam recursos materiais ou simbólicos para interagirem (RAMALHO e RESENDE, 2011). Todas as práticas sociais articulam elementos como ação e interação (relações sociais), diferentes histórias, valores e atitudes que caracterizam os indivíduos (fenômeno mental), o mundo material e o discurso.

O *discurso*, por sua vez, como um dos elementos das práticas sociais, está situado entre a estrutura que baseia a linguagem (o sistema semiótico com suas opções gramaticais, lexicais e semânticos) e os eventos nos quais a linguagem se materializa em textos particulares. Neste sentido, ele é “(...) o ponto de conexão entre estruturas abstratas, com seus mecanismos, e eventos concretos, isto é, entre sociedade e pessoas vivendo suas vidas” (CHOULIARKI e FAIRCLOUGH apud RAMALHO E RESENDE, 2011, p. 15). Como mostra a figura abaixo:

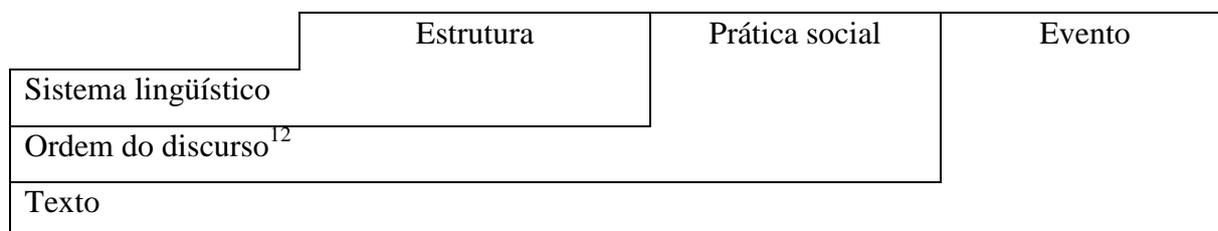


FIGURA 01 - Relação estrutura discursiva e social

Adaptado de Ramalho e Resende (2011)

¹² A caracterização da ordem do discurso será realizada mais à frente.

Em decorrência disto, o discurso pode ser considerado como “um modo de ação, uma forma em que as pessoas podem agir sobre o mundo e especialmente sobre os outros, como também um modo de representação” (FAIRCLOUGH, 2001, p.91). Para a análise crítica do discurso, ao fazermos uso da linguagem, recorremos a maneiras particulares de representar, de agir e interagir e de identificarmos o mundo e a nós mesmos. E, para tanto, lançamos mão de discursos, gêneros e estilos específicos – tema ao qual voltaremos.

Considerar o discurso como uma forma de prática social significa que:

Os discursos não apenas refletem ou representam entidades e relações sociais, eles as constroem ou as ‘constituem’; diferentes discursos constituem entidades-chave (sejam elas a ‘doença mental’, a ‘cidadania’ ou o ‘letramento’) de diferentes modos e posicionam as pessoas de diversas maneiras como sujeitos sociais do discurso que são focalizados na análise de discurso (FAIRCLOUGH, 2001, p. 22).¹³

Para Fairclough, entender o uso da linguagem como prática social significa compreendê-lo como um modo de ação historicamente situado, que é constituído socialmente, mas também que é constitutivo de identidades e relações sociais, bem como de sistemas de crenças. A leitura proposta pelo autor pressupõe, portanto, uma relação dialética entre o discurso e a estrutura social, considerando que estes âmbitos são concomitantemente condição e efeito um do outro: “o discurso contribui para a constituição de todas as dimensões da estrutura social que, direta ou indiretamente, o moldam e o restringem (...)”(FAIRCLOUGH, 2001, p. 91). Desta forma, o ponto essencial em Fairclough, segundo Gomes (2001, p. 123) é que “(...) o discurso é concebido como parte intrínseca da sociedade, portanto, participante de todas as suas manifestações, mistificações, desigualdades, assim como das lutas e conflitos que se depreendem delas”. Para a autora:

Constatar que a linguagem produz e reproduz o social, sendo um poderoso instrumento do processo ideológico que media as relações de poder, é o construto principal da proposta teórico-metodológica defendida em Fairclough (1992), que discute a linguagem como um processo e não como um produto fechado e isolado, dissociados de um contexto sócio-histórico e cultural (GOMES, 2001a, p. 122).

De fato, é ponto de capital importância para a análise crítica do discurso o reconhecimento da existência e da circulação de diferentes discursos, ligados a campos sociais igualmente diferenciados e que expressam interesses os mais plurais possíveis. Estes interesses, contudo, algumas vezes são apresentados como universais, neutros, justos ou legítimos. Por isto, a análise crítica do discurso preocupa-se especialmente com “(...) os efeitos ideológicos que (sentidos de) textos possam ter sobre relações sociais, ações e interações, conhecimentos, crenças, atitudes, valores, identidades” (RAMALHO e RESENDE, 2011, p. 23). As perguntas

¹³ Grifos do autor.

que guiam este campo teórico abarcam, assim, a identificação daqueles que se beneficiam dos discursos ideológicos e da maneira como estes sustentam distribuições desiguais de poder.

Desta forma, ao tomar o discurso como prática fundamentalmente social, Fairclough aproxima sua abordagem das discussões sobre ideologia e poder. Para Magalhães (2001, p. 16) ele “(...) focaliza a dimensão da prática social a partir de uma visão de linguagem investida de poder e ideologias, capaz de construir as dimensões sociais do conhecimento, das relações e da identidade social.” E Nascimento acrescenta:

Esse tipo de análise se interessa, sobretudo, pela relação que há entre a linguagem e o poder. É possível defini-la como um viés que se ocupa, fundamentalmente, de análises que dão conta das relações de dominação, discriminação, poder e controle, na forma como elas se manifestam através da linguagem [...] Nessa perspectiva, a linguagem é um meio de dominação e de força social, servindo para legitimar as relações de poder estabelecidas institucionalmente (NASCIMENTO, 2010, p. 36).

O enfoque propugnado pela análise crítica do discurso refuta, por conseguinte, visões que considerem a ciência como atividade neutra, isenta de interesses. A adoção dos pressupostos desta vertente teórico-metodológica pressupõe contribuir para o desvelamento de relações de poder, nas quais as desigualdades estejam sendo reproduzidas também por intermédio discursivo. O engajamento do pesquisador é explícito e constitutivo. Desta forma, a condução de uma análise por este viés pauta-se deliberadamente pela intenção de cooperar para a mudança social e para o espraiamento de relações mais igualitárias. Assim, a díade “Discurso e mudança social” - título da principal obra de Fairclough – deve ser compreendida em sua orientação para a transformação.

A aproximação com os temas da ideologia e do poder se apóia, para Fairclough, nas contribuições de Althusser, Thompson e Gramsci. Outros autores cujos aportes contribuíram para a análise crítica do discurso são Bakhtin e Foucault. Passemos, então, a focar, brevemente, os pontos de convergência.

1.3.1 Contribuições à análise crítica do discurso

Ao formular sua concepção teórica, Fairclough balizou-a em referências amplas.

A análise crítica do discurso foi buscar em Bakhtin (1997) algumas de suas noções essenciais. Este autor foi o primeiro a defender uma teoria semiótica de ideologia (RESENDE e RAMALHO, 2011). Ele apresentou “(...) o meio social como o centro organizador da atividade linguística, refutando a identidade do signo como mero sinal desvencilhado do contexto histórico” (RESENDE e RAMALHO, 2011, p. 15). Com isto, ele abriu caminho para a reflexão que vincula linguagem e as relações sociais.

Um segundo ponto importante trazido pelo autor foi o conceito de *gêneros discursivos*, definidos como “(...) tipos de enunciados relativamente estáveis do ponto de vista temático, composicional e estilístico, que refletem a esfera social em que são gerados” (BAKHTIN, 1997, p. 284). A indicação da existência de gêneros lançou luz para o fato de que formatos textuais específicos imbricam-se no ordenamento da significação – aspecto ao qual ainda voltaremos.

Uma terceira noção de grande importância refere-se ao dialogismo presente na linguagem. Bakhtin considera que mesmo em textos escritos o dialogismo se apresenta, pois um texto responde necessariamente a discursos anteriores e antecipa outros discursos que o seguirão. Para Nascimento (2010) o discurso é orientado tanto em relação a um interlocutor, real ou potencial, quanto em relação a todos os enunciados e discursos que o precedem. A presença destes diálogos faz com que os textos possam ostentar polêmicas (explícitas ou veladas). Desta forma, Bakhtin preconiza uma visão dialógica e polifônica para a linguagem. Esta noção da presença de múltiplas vozes terá um grande peso na análise crítica do discurso, pois ela subsidia a compreensão da linguagem como espaço de luta hegemônica.

E, a propósito, o princípio de que a linguagem constitui-se como espaço de luta hegemônica – uma concepção muito presente na análise crítica do discurso - foi especialmente desenvolvido por Foucault. Este autor deu destaque à face constitutiva do discurso. Para ele, a linguagem é uma prática e, como tal, constitui o social, os objetos e os sujeitos sociais. A noção de prática discursiva, muito cara ao autor, recebe dele a seguinte delimitação:

Não podemos confundir [a prática discursiva] com a operação expressiva pela qual um indivíduo racional formula uma idéia, um desejo, uma imagem; nem com uma atividade racional num sistema de inferência; nem com a ‘competência’ de um sujeito falante quando constrói frases gramaticais; é um conjunto de regras anônimas, históricas, sempre determinadas no tempo e no espaço, que definiram, numa dada época e para uma determinada área social, econômica, geográfica ou linguística, as condições de exercício da sua enunciativa (FOUCAULT apud PEREIRA, 2006, p. 21).¹⁴

De acordo com Resende e Ramalho (2011, p. 19), “(...) para o filósofo, analisar discursos corresponde a especificar sócio-historicamente as formações discursivas interdependentes, os sistemas de regras que possibilitam a ocorrência de certos enunciados em determinados tempos, lugares e instituições.” A partir desta perspectiva, aponta Pereira (2006, p. 22), a “(...) relação da língua com esta ‘outra coisa’ que não é de natureza linguística e que se dá no uso da linguagem, essa relação é o discurso.”¹⁵

¹⁴ Grifo do autor.

¹⁵ Grifo do autor.

Segundo Resende e Ramalho (2011), outras três noções foucaultianas interessam à análise crítica do discurso: 1) a natureza discursiva do poder, 2) a natureza política do discurso, e 3) a natureza discursiva da mudança social. As autoras indicam que em *Vigiar e Punir*, Foucault elenca práticas discursivas utilizadas nas prisões, escolas e hospitais, as quais têm efeito disciplinador. Com elas, prescinde-se do uso da força para a constituição de indivíduos ajustados aos interesses do poder. Desta forma,

Foucault contribui, por um lado, para o estabelecimento do vínculo entre discurso e poder e, por outro, para a noção de que mudanças em práticas discursivas, a exemplo do aprimoramento das técnicas de vigilância, são um indicativo de mudança social (RESENDE & RAMALHO, 2011, p. 19-20).

Todavia, embora Fairclough se apóie em Foucault, este considera que a perspectiva do filósofo francês é relativista e não toma adequadamente posição na luta política – o que, para Fairclough constituiria uma ação necessária à ciência crítica.

Já o valor atribuído ao tema do poder fez com que a análise crítica do discurso se aproximasse da noção de hegemonia proposta por Gramsci. Para este autor, conquistar a hegemonia significa estabelecer, mesmo que temporariamente, “liderança moral, política e intelectual na vida social, difundindo sua própria visão de mundo pelo tecido da sociedade como um todo, igualando, assim, o próprio interesse com o da sociedade em geral (Ramalho e Resende, 2011, p. 167).” Fairclough realça que o poder exercido por um grupo sobre os demais baseia-se majoritariamente na constituição de consensos, e não na força. Para Fairclough (1997, p. 80): “O conceito de hegemonia implica o desenvolvimento – em vários domínios da sociedade civil (como o trabalho, a educação, as atividades de lazer) – de práticas que naturalizam relações e ideologias específicas e que são, na sua maioria, práticas discursivas.”

De acordo com Resende e Ramalho (2011, p. 43): “Na concepção de Gramsci (1988, 1995), o poder de uma das classes em aliança com outras forças sociais sobre a sociedade como um todo nunca é atingido senão parcial e temporariamente na luta hegemônica.” O equilíbrio sempre instável instaura também nos discursos a luta hegemônica.

Magalhães (2001, p. 17) indica que a hegemonia “(...) constitui um foco de luta constante sobre pontos de instabilidade entre as classes e os blocos dominantes, com o objetivo de construir, sustentar ou, ainda, quebrar alianças e relações de dominação e subordinação, tomando formas econômicas, políticas e ideológicas.”

Para a análise crítica do discurso, o poder é sempre temporário, o que faz com que a mudança seja possível. E, embora existam diferentes formas de se efetivar a luta hegemônica, a análise crítica do discurso aponta que esta é travada também *no e pelo* discurso.

A vinculação entre luta hegemônica e discurso é alinhavada pela noção de ideologia.

Como indicam Ramalho e Resende:

É por isso que o conceito de poder como hegemonia, conquistado mais pelo consenso que pelo uso da força, reforça a relevância das ideologias, veiculadas pelo discurso. Parte das lutas hegemônicas é a luta pela instauração, sustentação, universalização de discursos particulares. É nesse sentido que temos “ordens do discurso hegemônicas”, como a ordem do discurso da política neoliberal, da biomedicina ocidental, e assim por diante (RAMALHO e RESENDE, 2011, p. 25).¹⁶

Este olhar sobre o poder fez com que a análise crítica do discurso se aproximasse, inicialmente, da noção de aparelho ideológico do Estado proposta por Althusser – conquanto Fairclough (2001) indique ressalvas a ela pois considera que a mesma:

(...) contém uma contradição não resolvida entre uma visão de dominação que é a imposição unilateral e reprodução de uma ideologia dominante, em que a ideologia figura como cimento social e universal, e sua insistência nos aparelhos como local e marco delimitador de uma constante luta de classe cujo resultado está sempre em equilíbrio (FAIRCLOUGH, 2001, p 117).

Muito embora considerasse o filósofo francês por demais determinista em seu esforço por demonstrar a importância dos processos estruturais mais amplos, Fairclough incorpora em suas proposições parte das aceções trazidas por Althusser . Notadamente, interessaram-lhe as asserções que a ideologia tem existência material nas práticas das instituições e que ela interpela os sujeitos.

A noção de ideologia é complexa, multifacetada e comporta inúmeras definições. A análise crítica do discurso preconiza a ideologia a partir de um sentido predominantemente negativo e crítico e também como uma prática, isto é, como o uso de formas simbólicas para criar ou manter relações de dominação. Fairclough considera que as ideologias:

(...) são significações/construções da realidade (o mundo físico, as relações sociais, as identidades sociais) que são construídas em várias dimensões das formas/sentidos das práticas discursivas e que contribuem para a produção, a reprodução ou a transformação das relações de dominação (FAIRCLOUGH, 2001, p. 117)

Pereira (2006) indica que, para Fairclough, nem todo discurso é irremediavelmente ideológico – os seres humanos seriam capazes de transcender determinadas relações de dominação em contextos específicos. Além disso, os discursos não são investidos ideologicamente no mesmo grau.

Esta aceção é convergente à proposta de Thompson (2002). Seguindo a perspectiva deste autor, os sentidos ideológicos:

¹⁶ Grifos das autoras.

(...) servem necessariamente, em circunstâncias particulares, para ‘estabelecer e sustentar relações de dominação’ (Thompson, 2002, p.77). Assim, o primeiro passo para a superação de relações assimétricas de poder, e para a (auto) emancipação daqueles/as que se encontram em desvantagem, pode estar no desvelamento de ideologias (RAMALHO e RESENDE, 2011, p. 25).

Thompson (2002) toma a ideologia como sempre mais efetiva quanto mais opaca for. Na medida em que os sujeitos e os grupos sociais tornam-se conscientes dos mecanismos que sustentam relações de poder, o nível de controle decai. Por esta aceção, ao voltar-se para o desvelamento das relações ideológicas a análise crítica do discurso assume uma posição de não neutralidade frente aos processos de reprodução do poder.

Thompson (2002) indica cinco modos gerais de atuação da ideologia. Eles envolvem: 1) processos de legitimação (relações de dominação são apresentadas como legítimas), 2) dissimulação (relações de dominação são ocultadas, negadas ou obscurecidas), 3) unificação (busca pela construção de uma unidade simbólica coletiva), 4) fragmentação (segmentação de grupos que possam representar ameaça ao grupo dominante), e 5) reificação (apresentação de uma situação transitória como permanente ou natural). Cada um desses modos desdobra-se em estratégias de atuação.

Este modelo proposto por Thompson (2002) constitui-se como um norte importante para a operacionalização da análise aqui desenvolvida. O quadro abaixo sumariza aquelas estratégias que, de forma mais direta, relacionam-se com o tema de pesquisa que nos norteou:

QUADRO 02 – Modos de operação da ideologia

Modos de operação da ideologia	Estratégias
Legitimação – relações de dominação são apresentadas como legítimas	Racionalização – busca-se justificar um conjunto de relações
	Universalização – interesses particulares são apresentados como gerais
	Narrativização – histórias do passado são usadas para legitimar o presente
Dissimulação – relações de dominação são ocultadas, negadas ou obscurecidas	Deslocamento – deslocamento contextual de termos e expressões
	Eufemização – valorização positiva de instituições, ações ou relações
	Tropo – sinédoque, metonímia, metáfora
Unificação – busca pela construção de uma unidade simbólica coletiva	Padronização – proposição de um referencial padrão a ser compartilhado
	Simbolização da unidade – construção de símbolos de unidade e identificação coletiva

Adaptado de Ramalho e Resende (2011)

1.3.2 Elementos de análise:

Para a análise crítica do discurso, conforme mencionado, os textos são individualmente destituídos de sentido. Desta forma, como destaca Pereira (2006), ao pressupor um atributo construtivo para a linguagem, esta teoria deve ocupar-se das condições de existência do que é dito.

Inicialmente, Fairclough (2001) delineou um modelo para a operacionalização das análises baseadas em suas proposições que tomava o discurso (e também a análise de discurso) por uma orientação tridimensional. Para o autor, os eventos discursivos deveriam ser considerados “simultaneamente [como] um texto, um exemplo de prática discursiva e um exemplo de prática social” (Fairclough, 2001, p. 22).

Este modelo tridimensional propugnava que diferentes âmbitos fossem inseridos na análise. A investigação sobre o *texto* considerava os elementos linguísticos (léxico, opções gramaticais, coesão, estrutura, etc.); o enfoque da prática discursiva recaía sobre condições de produção, distribuição e consumo do discurso em análise (processos sociais relacionados a ambientes econômicos, políticos e sociais particulares); já o exame da prática social referia-se ao desvelamento das implicações contextuais amplas que marcam ideologicamente a proposição objeto de interesse.

Posteriormente, mesmo mantendo a referência a estas três dimensões do discurso, o autor passou a enfatizar o âmbito das práticas sociais. Tal movimento reforçou o foco no caráter emancipatório que guia as análises empreendidas a partir desta perspectiva teórica. Se o interesse pelas condições de produção, distribuição e consumo do discurso perdurou, outros aspectos passaram a matizar as categorias analíticas até então em uso (RESENDE e RAMALHO, 2011).

De fato, há variadas categorias analíticas propostas pela análise crítica do discurso. Nós enfocaremos aqui aquelas que de modo mais imediato relacionam-se à pesquisa efetivada.

Para tanto, faz-se necessário apontar que, em termos linguísticos, há uma vinculação entre as proposições de Fairclough (2001) e a Linguística Sistêmica Funcional (LSF) delineada por Halliday. Este autor toma a linguagem como sistema aberto, no qual os textos são estruturados pelo sistema, mas também podem renová-lo. Da LSF, a análise crítica do discurso adotou a perspectiva de que *macrofunções* atuam nos textos, mas estas foram concebidas em termos de tipos de significado. Desta forma, Fairclough (2001) identifica três significados que podem ser identificados em um texto: o significado acional, o significado representacional e o significado identificacional. Contudo, a compreensão sobre o que tais significados abarcam exige-nos um esclarecimento sobre um ponto de grande importância para a análise crítica do

discurso: o conceito de *ordem dos discursos*, já aqui mencionado quando do enfoque à questão da prática social.

Para Fairclough (2001), no cotidiano, o discurso é utilizado para realizar três ações: 1) agir e interagir, 2) para representar aspectos do mundo e 3) para identificar (o emissor do discurso ou a um terceiro que seja o objeto do discurso). São estas três ações que caracterizam a maneira como o discurso figura nas práticas sociais. E tais ações vinculam-se aos três momentos das ordens do discurso: os gêneros, os discursos e os estilos.

As ordens do discurso podem assim ser entendidas com “(...) as combinações particulares de gêneros, discursos e estilos, que constituem o aspecto discursivo de redes de práticas sociais” (FAIRCLOUGH apud RAMALHO e RESENDE, 2011, p. 41).

Os gêneros constituem-se como tipos relativamente estáveis de enunciados característicos de um determinado contexto ou uso. Fairclough assim os compreende:

Eu vou usar o termo “gênero” para um conjunto de convenções relativamente estável que é associado com, e parcialmente representa, um tipo de atividade socialmente aprovado, como a conversa informal, comprar produtos em uma loja, uma entrevista de emprego, um documentário de televisão, um poema ou um artigo científico. Um gênero implica não somente um tipo particular de texto, mas também processos particulares de produção, distribuição e consumo de textos (FAIRCLOUGH, 2001, p. 161).¹⁷

Os discursos são aqui tomados como uma forma particular de representar o mundo. Já os *estilos* referem-se às configurações específicas das unidades de linguagem. Fairclough (2001) aponta que eles podem variar conforme o tipo de relação que exista entre os participantes, conforme os textos sejam escritos ou falados ou, ainda, de acordo com o modo retórico (argumentativo, descritivo, expositivo, etc.).

O autor aponta que o significado da linguagem não pode ser compreendido apenas a partir do sistema semiótico. As ordens do discurso são também decisivas. Conforme Chouliaraki e Fairclough citados por Ramalho e Resende:

(...) o foco em mudanças no sistema, possibilitadas e constringidas por conexões gerativas sintagmáticas e paradigmáticas, ajuda a explicar o poder gerativo da linguagem, mas não é suficiente. É necessário reconhecer que o sistema aberto da linguagem é mantido tanto por seus recursos internos (lexicogramaticais, semânticos) quanto por recursos externos, assegurados pelo dinamismo das ordens do discurso de cada campo social (RAMALHO e RESENDE, 2011, p. 45-46).

E os elementos que compõem as ordens do discurso correlacionam-se aos significados dos discursos acima aludidos. Desta forma, os gêneros podem ser associados ao significado acional, pois dizem respeito aos modos de (inter)agir discursivamente. Os discursos podem também ser associados ao significado representacional, ou seja, às maneiras particulares

¹⁷ Grifo do autor.

de representar aspectos do mundo. Já os estilos vinculam-se ao significado identificacional: a maneira de identificar-se nos textos.

No próximo sub-item, enfocaremos brevemente cada um destes significados explicitando as categorias analíticas que lhes são correspondentes.

1.3.2.1 O significado acional e os gêneros:

O significado acional associa-se, como já indicado, aos modos de agir discursivamente. A ele serão associadas, neste trabalho, as categorias de análise: gêneros e intertextualidade.

Os gêneros constituem o aspecto especificamente discursivo das maneiras de ação e interação nos eventos sociais. Quando se analisa o gênero, o objetivo é examinar como o texto figura na interação social (PEREIRA, 2006). Os gêneros não são tipos textuais fixos, mas momentos das ordens dos discursos. Neste sentido, eles serão alterados na medida em que estas ordens também se alterarem. Eles apresentam uma estabilidade relativa ao cumprirem funções em situações comunicativas. Esta relativa estabilidade é o que permite a sua identificação.

Contudo, além de se referirem à organização estrutural da mensagem, os gêneros também influenciam as maneiras pelas quais uma mensagem contribui para a negociação das relações sociais (RAMALHO e RESENDE, 2011). Tomemos, como exemplo, o tema do uso de moderadores de apetite. Gêneros discursivos diferenciados como uma propaganda de uma empresa produtora e um artigo de uma revista científica não só tendem a focar de modo distinto o assunto, como impactam diferentemente as relações sociais a ele atinentes.

Porém, os gêneros podem legitimar discursos ideológicos, o que se constitui como um desafio para a identificação dos mesmos. No exemplo acima, tal situação poderia ser encontrada se o artigo da revista científica destinasse-se a somente atender aos interesses da indústria. Neste sentido, embora fosse considerado formalmente como o gênero discursivo “trabalho acadêmico”, ele, na verdade, cumpriria funções publicitárias e seria, portanto, passível de vinculação a outro gênero. E, lembremo-nos que a opacidade da ideologia contribui para a reprodução de relações de dominação.

A atuação da ideologia por sobre um texto referencia-se na intertextualidade. Fairclough (2001, p. 134) esclarece que os textos “(...) são inerentemente intertextuais, constituídos por elementos de outros textos.” A intertextualidade refere-se, assim, à presença, explícita ou não, de outros textos junto à voz do autor. Como já aqui indicado, os discursos são sempre atravessados por discursos anteriores. A intertextualidade implica em

recontextualizações que podem ser apresentadas de múltiplas formas: ironia, negação, pressuposição, metadiscurso, etc.

Mas os textos são também igualmente interdiscursivos, ou seja, compostos por diferentes discursos. A interdiscursividade é um elemento relativo ao significado representacional e será retomado à frente.

Por ora, importa-nos indicar elementos que diferenciam ambas as noções. Fiorin (2003, p. 35) aponta que tanto a interdiscursividade quanto a intertextualidade se referem “(...) à presença de duas vozes num mesmo segmento discursivo e textual”. A intertextualidade pressupõe a incorporação, mesmo que implícita, de um texto em outro. Já a interdiscursividade configura-se como “(...) o processo em que se incorporam percursos temáticos ou figurativos, temas e/ou figuras de um discurso em outros” (FIORIN, 2003, p. 35). O autor lembra, ainda, que a interdiscursividade não pressupõe a intertextualidade, mas que a intertextualidade necessariamente remete à interdiscursividade. A função da análise do discurso, por conseguinte, é se debruçar por sobre as vozes que se combinam com a do autor, mas atentando-se também para as vozes ausentes.

1.3.2.2 O significado representacional e os discursos

O significado representacional associa-se, conforme já indicado, a maneiras particulares de representar aspectos do mundo. A ele serão associadas, neste trabalho, as seguintes categorias de análise: a interdiscursividade, as escolhas lexicais e a representação dos atores sociais.

Como já apontado, a interdiscursividade refere-se à presença de diferentes discursos em um texto, bem como o modo de articulação dos mesmos. Estes diferentes discursos podem, nas lutas hegemônicas, estabelecer relações de complementaridade ou de disputa.

Há diferentes escalas de abrangência para os discursos. Resende e Ramalho (2011) citam como exemplo de discurso espreado o neoliberalismo. Ao estender-se para a escala global, este discurso obtém maior influência pela repetitividade. Em concomitância, os discursos de minorias políticas costumam ficar alijados em uma esfera de influência reduzida.

A análise da interdiscursividade volta-se precipuamente para a identificação dos temas presentes em um texto, bem como as perspectivas e pontos de vista que lhes subjazem.

A grande marca do caráter representacional da interdiscursividade é dada pelas escolhas lexicais. É por intermédio do vocabulário que se podem divisar os temas ali tratados,

bem como a perspectiva particular de representação. O vocabulário, por conseguinte, presentifica os traços ideológicos do texto.

Outra estratégia indicativa das lutas hegemônicas em torno de um discurso é o tratamento dispensado aos atores sociais. Como estes são retratados? Quais características lhes são associadas? Estas questões são também vinculadas a intencionalidades ideológicas, pois não passam despercebidas à análise crítica do discurso a ênfase ou o ofuscamento da agência de um determinado personagem ou grupo.

1.3.2.3 O significado identificacional e os estilos

O significado identificacional associa-se, como já indicado, às maneiras como os atores identificam a si ou a terceiros. A ele será associado, neste trabalho, o enfoque às metáforas. Como apontam Ramalho e Resende (2010), os estilos contribuem para a formação de identidades sociais ou pessoais específicas. Para as autoras, o tipo de linguagem usado por dada categoria ou grupo expressa como estes identificam a si mesmos e aos outros.

No entanto, deve-se notar que a identificação não é um processo somente textual e nem tampouco exclusivamente individual. Neste sentido, as metáforas constituem-se como elementos importantes para a reflexão, pois estas “(...) necessariamente realçam ou encobrem certos aspectos do que representam” (RESENDE e RAMALHO, 2011, p. 88). Para Fairclough (2001), ao significarmos algo mediante o uso de uma metáfora, estamos nos filiando a uma maneira particular de representar aspectos do mundo.

Finalizando, dois pontos ainda precisam ser enfocados. O primeiro diz respeito ao fato de que a relação entre os significados acional, representacional e identificacional é de constante interação, eles não podem ser adequadamente compreendidos de modo isolado.

O segundo refere-se ao fato de que a realização da análise do discurso não se constitui como uma sequência rígida, de passos demarcados e itens estanques. Como aponta *literalmente* Fairclough (2001, p. 275) “(...) não há procedimento fixo para se fazer análise do discurso.” Isto implica na adequação constante das possibilidades analíticas à natureza dos objetivos envolvidos em cada proposta de pesquisa. Em nosso caso, em particular, faz-se importante indicar que os interesses que ordenam a investigação voltam-se de forma mais detida para os âmbitos da prática discursiva e da prática social – aspectos que serão privilegiados na apreciação dos sítios. Uma atenção especial será dedicada à interdiscursividade, uma vez que a elucidação sobre as vozes e temas que embasam o enfoque da questão racial e da diversidade nos

sítios constitui-se como uma contribuição decisiva para a caracterização das iniciativas em desenvolvimento por empresas.

A flexibilidade que Fairclough (2001, p. 276) atribui à sua proposta analítica vincula-se ainda a outro ponto. Ciente da abrangência e da potencialidade presentes nesta perspectiva teórica, o autor aponta-nos que a “(...) análise do discurso deve ser idealmente um empreendimento interdisciplinar”, pois, para ele: “O que é específico acerca de uma prática discursiva particular depende da prática social da qual é uma faceta”. O autor indica ainda o sentido da interface das trocas empreendidas com outras ciências: “A análise de discurso seria mais bem tratada como um método para conduzir pesquisa sobre questões que são definidas fora dela” (Fairclough, 2001, p. 276).

2 - A ESCRAVIZAÇÃO: O TRABALHO NEGRO EM CENA

“A escravidão marcou os destinos da nossa sociedade”. É esta afirmação, ao mesmo tempo sintética e peremptória, que Costa (1982, p. 9) usa para iniciar a introdução de seu livro “Da senzala à colônia”. Ao fazê-lo, a autora logrou, a nosso ver, dar relevo a uma relação substancial que marca a história brasileira.

Passado já mais de um século da abolição, pode-se indicar ser a escravização um elemento ainda invocado no imaginário social brasileiro. Um sinal disto pode ser identificado a partir dos sentidos apresentadas por Borba para os termos *negro* e *branco* (apud GOMES, 1995, p. 45). O primeiro é assim definido:

Que recebe a luz e não a reflete; preto. Escuro. Sombrio. Denegrido, requeimado do tempo, do sol. Lutuoso, fúnebre. Que causa sombra; que traz escuridão. Tenebroso. Tempestuoso. Indivíduo de raça negra; preto. **Escravo. Homem que trabalha muito.** Escuridão, trevas (...) ¹⁸.

O mesmo dicionário, por seu turno, assim define a palavra branco:

Da cor do leite ou da neve; alvo, cândido. Claro: (...) Diz-se da raça caucásica. Que é dessa raça. (...) Limpo. (...) Homem da raça caucásica. **Patrão, senhor** (...) ¹⁹.

Para além das referências às matizes de cores, salta aos olhos que à assimilação entre negro e a condição de escravizado corresponda à identificação da brancura com a posição senhorial, de mando e exploração. Esta conexão não é gratuita, e seu aparecimento no âmbito de uma simples definição dá-nos pistas sobre o quão ancorada está, na sociedade brasileira, a articulação entre raça/etnia e a ocupação de posições assimétricas nas relações de trabalho – sempre em prejuízo da população negra. Por outro lado, ela nos indica que a reflexão sobre o trabalho ganha em riqueza quando se lança um olhar sobre o período em que, sob o jugo da violência, milhões de seres humanos labutavam em nosso país como escravizados.

Cardoso (2005, p. 13) indica-nos que a escravização, quer sob o ângulo econômico, quer sob o ângulo social “(...) foi esquadrihada pela historiografia desde os séculos passados”. Moura (1994) lembra-nos que se trata de um processo contraditório, marcado por diferentes fases, caracterizado por distinções regionais significativas. De fato, o tema da escravização constitui-se como uma seara que enseja uma multiplicidade de abordagens e tópicos de interesse: as distintas conotações assumidas frente aos diversos ciclos econômicos e regiões do país, as diferentes formas de resistência da população negra e o movimento abolicionista, as contendas políticas que determinaram o fim da exploração dos escravizados; enfim, muitos são os prismas que podem ser enfocados. Pretende-se aqui focalizar questões relativas especificamente aos

18 Grifos nossos.

19 Grifos nossos.

aspectos laborais. Por certo, tal delimitação constitui-se como um artifício analítico, uma vez que, na prática, o trabalho então realizado pelos escravizados é umbilicalmente vinculado às matizes políticas, sociais e econômicas que caracterizaram a escravização em si. No entanto, se interrogamos nesta pesquisa o mercado de trabalho brasileiro à luz de sua composição racial, faz-se oportuno levantar elementos que nos digam especificamente deste período inaugural da presença negra. Para tanto, destacaremos as feições assumidas especificamente pelo trabalho escravizado. A garimpagem destes indícios privilegiou, como já apontado, os estudos raciais. Deve-se notar que este campo, como qualquer outra esfera de pesquisa, é marcado por disputas teóricas, hegemonias e desconstruções de interpretações, o que resulta em um quadro analítico complexo e abrangente. Abordá-lo em seus meandros foge aos objetivos aqui delineados. Por isto, e em face à diversidade de formatos constituintes do processo de escravização, é importante destacar que serão considerados aqui os elementos de teor mais geral, que representam especificamente os movimentos mais difundidos no tocante ao trabalho escravo durante este longo regime. Foram também considerados alguns extratos literários ou referências a eles. Nestes casos, a literatura foi convocada, como o faz Barthes (1992, p. 18), como um elemento que “trabalha nos interstícios da ciência.”

Toma-se como ponto de partida o reconhecimento de que o trabalho – marco inequívoco que proporcionou a riqueza do colonizador - foi o grande condicionante da vinda forçada ao país de enormes contingentes negros. Para Theodoro (2008, p. 19), “(...) o trabalho escravo [foi o] núcleo do sistema produtivo do Brasil Colônia (...)” Esta constatação é corroborada por Costa (1966, p. 8) que indica de modo contundente: “O escravo negro foi, em algumas regiões, a mão-de-obra exclusiva desde os primórdios da colônia. Durante todo esse período, a história do trabalho é, sobretudo, a história do escravo”²⁰.

Esta assertiva, que vincula de forma imediata a presença negra à escravização e, por consequente, ao trabalho, pode ser entendida, à primeira vista, como uma perspectiva de evidência simplória. A constatação da obviedade histórica não imiscui, todavia, a força apresentada pela mesma: foi o trabalho compelido, acuado e brutal o alento que engendrou o projeto colonial e espalhou-se também para o momento inaugural da nação brasileira. Mas esta afirmação pode também dar margem a uma interpretação que associaria de modo imediato e forçoso toda a presença negra à condição de escravizado. Por certo, o transcurso histórico mostra, inequivocamente, que a população negra fez *no* e *para* o país muito mais do que só trabalhar – mesmo no período em que a escravização vigorava. São inúmeras e incontestáveis as

²⁰ Deve-se notar, como apontado à frente, que a heterogeneidade regional e processual da escravização significou a existência de diferentes configurações para a mesma. Assim, em algumas regiões e períodos o contexto de trabalho mostrava-se mais matizado, com a presença crescente de trabalhadores livres (THEODORO, 2008).

contribuições legadas e as formas assumidas pela presença negra – como escravizados ou não²¹. Mas, o que se quer aqui é dar relevo a uma conexão básica: sem prejuízo do reconhecimento de sua integração processual, as diferentes populações negras que no país aportaram, o fizeram não como convidadas ou visitas, mas como seres para quem somente se vislumbrava, na perspectiva dos senhores, o papel de labutar em benefício de outrem. Como já dito, a experiência destas populações, por força de inventivas formas de vivência e resistência, não se resume a tão passivo e secundário lugar. Mas não se pode obliterar o fato de ter sido o trabalho o elemento que forjou a vinda forçada dos africanos escravizados e que garantiu a multiplicação das riquezas para os senhores. Destarte, o trabalho é uma condição que se vinculou de modo inexorável à história de negros e negras escravizados em terras brasileiras.

Se, de forma inequívoca, o trabalho foi a grande tônica da vida escrava, interpelar as formas assumidas pelas atividades desempenhadas por homens e mulheres escravizados constitui-se como uma primeira possibilidade ofertada pela vasta bibliografia que enfoca a escravização.

O trabalho apresentava-se bem cedo no horizonte da vida escravizada. Segundo Mattoso (1991), a partir dos doze anos o cativo deixava de ser criança e era introduzido na vida produtiva. Já Mott (1972) informa um limite ainda mais precoce: a partir dos seis anos o trabalho passava a fazer parte do cotidiano do pequeno escravizado. Independentemente da variação observada nas indicações etárias, importa reconhecer que o sistema escravista buscava rapidamente tornar produtiva a infância escravizada. E a labuta percorreria todo o seu ciclo de vida.

Autores diferenciados, ao enfocarem a história da escravização no país, a partir de distintos matizes teóricos, nos dão informações sobre o rol de ofícios exercido. Trata-se de um retrato plural, para o qual, por se almejar dar relevo à diversidade, não se intentou aqui assinalar uma demarcação por período ou por regiões. Interessa-nos não o registro histórico minucioso, sistemático e exaustivo, mas o caleidoscópio laboral identificável a partir de diferentes fontes.

Parte-se da constatação de que a definição das tarefas a serem realizadas era uma atribuição dos senhores: “(...) dado o traço definidor do escravismo que é a posse da força de trabalho” (OLIVEIRA, 1988, p. 12). E toda a espécie de trabalho foi destinada aos escravizados.

Começamos com dois exemplos que envolviam crianças escravizadas. O primeiro refere-se a um relato analisado por Pinheiro (2005). Nele, uma preceptora alemã, chamada Ina Von Binzer observa sobre um de seus serviçais:

²¹ Ver, dentre outros, Figueiredo (1993).

(...) um mulatinho de doze anos e uma invencível predileção pelas roupas sujas e pelas cambalhotas que se tornaram seu meio habitual de andar; sua obrigação é a de espantar moscas, durante o almoço, junto à mesa, com uma bandeirola (...). E me parece mais intolerável que as próprias moscas. Além disso, o menino deve servir o café (...). (PINHEIRO, 2005, p. 175).

É de se notar que o caráter trivial com que a tarefa de espantar os insetos é tomada se coaduna, no relato, com o tratamento desqualificante dispensado ao jovem escravizado.

O segundo exemplo também envolve o ambiente doméstico, mas apresenta um teor ainda mais pungente, pois envolve o ato mais caracteristicamente infantil: o brincar. Ele nos é trazido por Trípoli (2006) que, ao vasculhar a presença negra na obra de Machado de Assis identifica em *Memórias Póstumas de Brás Cubas* um personagem muito presente na sociedade de então: a criança negra que possibilitava o divertimento ao sinhozinho branco. Para a autora: “Ainda criança, como era normal da época, tinha a seu serviço um moleque, cuja principal função era servir-lhe de cavalo nas brincadeiras. Nessas ocasiões, o escravo era obrigado a dar inúmeras voltas, tendo nas costas o sinhozinho a fustigá-lo com uma vara” (TRIPOLI, 2006, p. 103).

Pinheiro relata que as crianças podiam assumir tarefas diversas nas casas do senhorio:

Os meninos e meninas desempenhavam múltiplas tarefas, como servir a mesa, abanar as moscas, carregar a água, lavar pratos, servir café, auxiliar na cozinha e na limpeza da casa, esvaziar e limpar os urinóis e preparar o banho dos senhores. Também lavavam os pés de membros da família e de visitantes, engraxavam sapatos, escovavam as roupas, carregavam pacotes, balançavam a rede, faziam pequenas compras, levavam recados, cuidavam das crianças, eram pajens e mucamas (PINHEIRO, 2005, P. 179).

E, continua a autora (p. 179): “O trabalho doméstico teve para a criança escrava, independente do gênero, o significado de um adestramento, da internalização do lugar que ela ocupava naquela família e na própria escravidão.”

Estes dois exemplos iniciais já são indício de que se pode colher referências ao trabalho dos escravizados nas mais diferentes esferas – e autores de diferentes orientações o fizeram.

No tocante ao trabalho adulto, há vastas indicações sobre o trabalho em obras clássicas como a de Costa (1966). Nela, dentre outros pontos de interesse, a autora enfoca os chamados “negros de ganho”, aqueles que, nas cidades, exerciam seu ofício nas ruas: carregadores, vendedores, barbeiros, etc.:

Por toda parte, em todos os ofícios, encontrava-se o escravo: pedreiros, carpinteiros, sapateiros, funileiros, a trabalhar por conta do senhor, a quem entregavam o que ganhavam. Havia, no Rio de Janeiro, proprietários que mantinham no ‘ganho’ até

trezentos negros. O senhor taxava-o a tanto por dia ou semana (COSTA, 1966, p. 230)²².

Os negros de ganho conviviam com um nível de vigilância diferenciado: podiam circular e, portanto, tinham sua mobilidade alargada. Mas estavam sob rígido controle legal e, ademais, tinham que repassar a seus senhores o pagamento devido. A autora registra, ainda, que os escravos podiam ser alugados para prestarem serviços temporários a terceiros.

Gorender (1991), em obra de grande repercussão acadêmica, aponta o exercício de inúmeros ofícios. Em especial, destaca-se a indicação da existência de escravos feitores – função que os colocava como partícipes do processo de subjugação de outros escravizados. Já Theodoro (2008) aponta a atuação de escravizados na limpeza urbana e na iluminação de vias públicas – portanto, em funções vinculadas ao Estado. Moura (1994), por sua vez, detalha e sistematiza as categorias profissionais dos escravizados, apontando que as mesmas se dividiam segundo o gênero de trabalho: (a) escravos de eito e de atividades extrativas, (b) escravos de mineração, (c) escravos domésticos ou domésticos urbanos como ourives, ferreiros, pedreiros, taverneiros, carteiros, calafates, parteiras, carregadores e escravos correios, (d) escravos domésticos nas cidades ou da casa-grande como carregadores de liteiras, mucamas, cozinheiras, amas de leite e cocheiros, (e) escravos de ganho nos centros urbanos como escravos médicos, barbeiros, vendeiros, ambulantes, músicos componentes de orquestras de senhores, prostitutas e mendigos e, por fim, (f) outras categorias como reprodutores, soldados e escravos de conventos e igrejas.

Esta enumeração nos permite observar que a variedade de ofícios de que se ocupavam os negros escravizados guardava grandes distinções. Havia desde tarefas marcadas por exigências formativas mínimas ou que empregavam tão somente o recurso da força bruta, até outras que pressupunham o desenvolvimento de habilidades mais complexas. Dentre estas últimas, destacam-se as menções aos escravos músicos – a arte aqui sendo vilipendiada pelo contexto brutal da escravização - e aos escravos médicos. Pinheiro (2005) informa-nos que os escravos que eram alugados a terceiros por seus senhores auferiam melhor remuneração se possuíssem melhor qualificação profissional – vantagem que estimulava, em alguns casos, a prática da formação para o trabalho²³.

²² Grifo da autora.

²³ Mattos (2008, p. 43) observa também que parte destes trabalhadores escravizados trazia da África habilidades já desenvolvidas: “(...) o aprendizado de habilidades manuais e técnicas artesanais, era, conforme Priore e Venâncio, uma preocupação recorrente nas sociedades mais urbanizadas do continente.” Libby, em sentido convergente, aponta contribuições dos escravizados aos métodos produtivos utilizados na mineração. Para o autor, parte dos negros oriundos da África Ocidental praticava mineração aurífera já há alguns séculos: “(...) parece bastante lógico que o conhecimento acerca da extração e refinamento de metais preciosos destes africanos e seus descendentes teria sido ao menos igual, senão maior, que o dos seus senhores portugueses e brasileiros” (LIBBY, 2006, p. 58).

Chama também a atenção o exercício da função de soldado. Moura (1994), enfocando a Guerra do Paraguai, indica-nos:

(...) o paradoxo que é a participação compulsória dos escravos no Exército brasileiro para lutarem contra um país onde não existia escravidão. O escravo não tinha alternativas senão lutar, mesmo contra sua vontade. Os filhos dos senhores de escravos ficavam em casa, enquanto os senhores, no seu absentismo cívico e patriótico assistiam confortavelmente o desenrolar do conflito. (MOURA, 1994, p. 93)²⁴.

Já Scisínio (1997, p. 309) enfoca a exploração da mendicância escrava: “Os negros pestilentos, de olhos vazados e membros comidos pela lepra, ofereciam uma boa renda. Respeitáveis cidadãos da classe média compravam-nos para explorá-los como pedintes”. A obtenção de vantagens econômicas pela via da mendicância imposta mostra que a brutalidade assumida pela escravização não conhecia qualquer limite. O mesmo nível de atrocidade é indicado pela manutenção de escravos com propósito reprodutivo – o sexo aqui entendido não só como um negócio articulado à escravidão, mas, especialmente, como um recurso para sua expansão. Em vertente similar, ressalta-se também a exploração da prostituição, como o faz Gorender, ao citar o jesuíta Benci:

(Havia senhores que) repartiam o sustento da casa entre certo número de escravas: uma respondia pela farinha; outra, pela carne ou o peixe; outra ainda, pelo aluguel da casa; e uma última, pelo azeite da candeia. Despesas que as escravas cobriam com os ‘pecados e torpe uso dos seus corpos’ (BENCI apud GORENDER, 1978, p. 459).²⁵

Ou ainda como indica Pereira (2005, p. 52-53): “Em 1870, a escrava baiana Honorata, de 19 anos, declarou à polícia que, sendo alugada por sua senhora como lavadeira e cozinheira, às vezes era também obrigada a ficar na janela e ‘receber visitas’²⁶.”

A autora acrescenta, ainda, que a partir de 1871, a associação entre a escravidão e a prostituição passou a ser criticada e combatida por diferentes setores do país. No Rio de Janeiro, inclusive, foi levada a cabo uma intervenção policial:

Com uma lista das escravas que exerciam a prostituição naquelas ruas, o delegado Miguel Tavares iniciou ao redor de 200 ações de liberdade, com base no princípio do direito romano que dispunha que forçar escravas à prostituição justificava a perda da propriedade. Em seu relatório ao chefe de polícia, Tavares descrevia com detalhe a triste situação daquelas mulheres. Elas “prostituem o coração e o sentimento mais íntimo e puro – o do recato e pudor, a que tem direito toda mulher, ainda que seja escrava” (PEREIRA, 2005, p. 42).²⁷

Afora a exploração de atividades moralmente condenáveis, “os caminhos da escravidão seguiam as etapas da economia”, como nos lembra Costa (1982, p. 15). Ou seja, a variedade de funções exercidas pelos escravizados expressava as transformações paulatinamente

²⁴ Deve-se acrescentar que, aqueles que conseguiam sobreviver, obtinham sua alforria ao regressar ao Brasil.

²⁵ Grifo do autor.

²⁶ Grifo da autora.

²⁷ Grifo da autora.

adotadas no contexto econômico, como também presentificava os rebatimentos sociais a elas articulados nas diferentes regiões²⁸.

Estes diferentes ofícios convidam-nos a variados enfoques. Assim, podemos analisá-los por sua congruência interna, ou seja, eleger como alvo de interesse os meios e objetos de trabalho, as rotinas de organização dos mesmos, as forças coercitivas e/ou de fiscalização, os tempos e estratégias de formação ou, ainda, as articulações econômicas ensejadas. Esta diversidade de perspectivas alude de forma direta a variadas possibilidades investigativas. Mas se deseja aqui eleger outra relação para análise. Parte-se da constatação de que a grande pluralidade de atividades laborais assumidas pela população escravizada trazia consequências imediatas e abrangentes para as condições de vida destes homens e mulheres. Tal assertiva, presente em várias obras, é percebida por Moura (1994) que assim resume as relações entre trabalho e condições gerais de vida enfrentadas pelos escravizados:

A composição da classe escrava (...) era profundamente diferenciada ocupacionalmente e isso irá refletir-se na sua conduta quer em relação aos demais escravos, quer em relação à classe senhorial. Não se pode ver cada escravo como uma unidade uniforme, destacada de cada contexto específico onde se encontrava no processo da divisão do trabalho (MOURA, 1994, p. 18).

Costa (1966) corrobora a indicação de que a vivência da escravização comportava inúmeras diferenciações, algumas das quais se apoiavam fortemente nos ofícios que os escravos exerciam:

Às distinções trazidas do continente de origem, que os isolavam em ‘nações’: os Minas, os Cassanges, os Moçambiques, ou os Congos, e às posições hierárquicas que os dividiam em reis e vassallos, somavam-se as distinções estabelecidas com base na superioridade do ofício e da posição dentro do regime escravista. Uma escrava de categoria – bem vestida e bem apresentada – não experimentava compaixão nem simpatia pelo parceiro maltrapilho e sujo (COSTA, 1966, p. 240).

Também Graham (1992) identifica diferenciações e aponta que estas eram sublinhadas por diferentes expedientes:

Em 1835, o pintor francês Jean Baptiste Debret, hóspede da corte brasileira, representou em um desenho uma respeitável família do Rio de Janeiro e seus criados em cortejo para a igreja. O chefe da família conduzia a procissão, organizada cuidadosamente, seguido pelas duas filhas pequenas – perto de sua proteção -, em seguida a esposa e, depois, os criados (todos escravos), de acordo com a posição social de cada um: a criada de quarto, a ama-de-leite carregando a criança por ela amamentada, a servidora doméstica, o criado principal e, finalmente, dois meninos. (...) As roupas dos criados, embora européias, eram mais simples e menos finas no corte e no tecido do que as de seus senhores, habilmente projetadas para exibir as gradações de suas categorias sociais (GRAHAM, 1992, p. 23).

²⁸ Um exemplo da influência das transformações econômicas por sobre as práticas escravistas é abordado por Mattos (2008) no tocante à inserção de trabalhadores escravizados nas fábricas, a partir do surgimento destas no século XVIII. O autor chama a atenção para o fato de que, nestas experiências incipientes, a convivência entre trabalhadores livre e escravizados alcançou uma dimensão significativa – processo ainda pouco focalizado nas análises sobre o período.

O cortejo e as vestimentas eram então alegorias sobre os papéis sociais, dando visibilidade (e teatralidade) às hierarquias existentes.

Mas a maior diferenciação que atingia os escravizados, para Costa (1966), dizia respeito ao local de moradia e labuta, com inegável vantagem para o escravizado urbano: “As possibilidades que tinha de conseguir a alforria eram maiores, melhores em geral suas condições de saúde, e mais suave o tratamento que recebia, pois os olhos da Lei andavam mais perto (COSTA, 1966, p. 241)”.

Queiroz (2008), em artigo que enfocou a configuração das hierarquias internas à escravização a partir da análise de dois romances brasileiros²⁹, apresenta observações atinentes às diferenciações vivenciadas pelos escravos. A autora corrobora a valorização da cidade como espaço de trabalho, tanto para os homens, quanto para as mulheres:

(...) pelas conversas que mantêm entre si as escravas, verifica-se que esta atividade (ser fiandeira), em que se encontram mais livres e menos vigiadas, era mais valorizada do que ‘ir pra roça puxar enxada de sol a sol, ou pra o cafezal apanhar café’, duas tarefas exteriores à casa grande, que tornavam o contato das escravas com a camada superior mais distante (QUEIROZ, 2008, p. 177)³⁰.

A autora vai além e aponta a existência de hierarquias também no interior da própria casa: “(...) as atividades ligadas à cozinha eram consideradas inferiores às atividades ligadas à sala. A condição de ‘escrava de sala’ era alcançada pelas mucamas habilidosas e inteligentes” (Queiroz, 2008, p. 177).³¹ Graham (1992) chama-nos à atenção para uma das funções de maior importância: ser ama-de-leite. A autora aponta-nos a declaração de um estudante de medicina em 1895: “Todos nós conservamos ainda bem nítido na memória o typo, genuinamente brasileiro, da mãe preta, da mãe de leite. Em seus nédios braços uma boa parte da geração actual articulou os primeiros sons” (GRAHAM, 1992, p. 50). Registre-se, contudo, a ambivalência que esta função de maternagem compulsoriamente estabelecida significava, bem como o fato de que ao desvelo com as crianças brancas correspondia, frequentemente, os maus tratos com as crianças negras.

A diferenciação, segundo Queiroz (2008), alcançava também o trabalho dos homens dentro das casas, e a função de pajem representava o ponto alto do prestígio laboral: “(...) cocheiros e moços de estrebaria eram inferiores a ele, mas ficavam acima dos escravos do eito, os quais compunham a camada inferior” (Queiroz, 2008, p. 178).

²⁹ *A escrava Isaura*, de Bernardo Guimarães e *O tronco do ipê*, de José de Alencar. A autora apresenta “A escrava Isaura” como um “libelo contra a escravidão” (Queiroz, 2008, p. 172). Já “O tronco do ipê” é apresentado como um romance de costumes. A coincidência de situações por ambos indicadas, “malgrado as diferenças de tonalidade” (2008, p. 173), mostram, segundo a autora, a convergência do retrato delineado sobre a sociedade escravista de então. Deve-se observar que a obra de Alencar foi publicada em 1871 e a de Guimarães em 1875.

³⁰ Grifo da autora.

³¹ Grifo da autora.

É importante se destacar que a autora analisa os diferentes reconhecimentos obtidos a partir do espaço de trabalho, interrelacionando-os à chance de mobilidade social. Para ela, o trato cotidiano com os senhores - experiência costumeira para os cativos de casa - poderia resultar no estabelecimento de relações com algum nível de afetuosidade, menos agressivas e, no limite, até mesmo em alforria – possibilidade que, embora de incidência menos frequente, alimentava as expectativas dos escravizados³².

De fato, o exercício de funções dentro das casas inegavelmente favorecia a aproximação com os patrões. O excerto abaixo é pródigo em apontar que o *trabalhar* e o *acalentar* podiam ser associados:

Uma mucama negra deveria acompanhar a patroa em suas saídas ou agir como companhia confiável enquanto sua patroa se banhava no mar. Às vezes, tinha até mesmo de entrar no mar. (...) A mucama Felizarda era responsável pelas roupas e jóias de sua patroa. (...) O serviço de uma mucama incluía pentear os cabelos de sua patroa, lavar e passar suas roupas mais finas ou fazer plissados caprichosos em estilo francês, chamados *tuyauté*. Felizarda ou mucamas como ela catavam piolho da cabeça de suas patroas ou lhes faziam cafuné, adormecendo suas mimadas senhoras (GRAHAM, 1992, p. 50).

Esta maior proximidade, todavia, não isentava os escravizados de violências e arbítrios praticados no interior das casas. Em especial, a questão do abuso sexual atingia com frequência as escravas domésticas.

Queiroz (2008) registra que a ascensão ao trabalho interno às casas era modulada por elementos diversos, mas que sempre atendiam ao arbítrio do senhor. Entre estes fatores, a autora aponta: a origem brasileira (escravos recém chegados da África eram preteridos em favor dos aqui nascidos), o bom desempenho em trabalhos anteriores, a filiação/parentesco (filhos de escravos que já atuavam no interior das casas tinham mais chances de lá permanecerem) e a preferência por escravos bonitos - o cânone da beleza branca sendo obviamente privilegiado. Para a autora: “(...) a cor mais clara, os traços menos negróides, constituíam fator de peso na ascensão de escravos e escravas, pois chamam para eles a atenção valorizadora dos senhores” (Queiroz, 2008, p. 182).

Também Gorender (1991, p. 35) registra a existência de hierarquias entre os escravos a partir dos ofícios exercidos: “Um pequeno segmento – feitores e capatazes, mestres de açúcar e artesãos qualificados, servidores domésticos – gozava de privilégios, nos limites da condição servil.”³³.

³² A alforria atendia à mudança de condição jurídica. Resta, contudo, apontar a necessidade de análise deste processo no tocante aos impactos para a atuação laboral dos ex-escravizados.

³³ Além da possibilidade de alforria, a questão da existência de hierarquias entre os diferentes tipos de trabalho escravo nos encaminha para uma reflexão sobre as condições laborais que os escravos enfrentavam. De fato, havia grande variação conforme o contexto de inserção: desde experiências flagrantemente duras, até vivências menos

Grahan (1992) observa que o trabalho nos lares foi sendo modificado à medida que serviços públicos começaram a garantir melhorias para os habitantes das cidades, notadamente água encanada e escoamento do esgoto. Em função disto, uma das atividades mais degradantes que cabia aos escravizados foi eliminada: o transporte de fezes. A autora indica: “Em 1860, já passara a época em que os escravos equilibravam em suas cabeças os famosos ‘tigres’ (barris de matéria fecal) em expedições noturnas ou diurnas, para despejá-los no mar ou em fossas (...)” (GRAHAM, 1992, p. 55).³⁴ É importante apontar que a denominação dos vasilhames passou, com o tempo, a designar também os escravizados que se incumbiam desta tarefa. Eles passaram a ser os ‘tigres’ numa alusão aos restos fecais que escorriam para seus corpos no desempenho da função.

Ora, pode-se objetar que interpelar os tipos de atividades que couberam aos africanos escravizados e seus descendentes, significa utilizar uma lupa para a análise de um processo histórico repleto de intrincadas articulações sociais, políticas e técnicas, tanto no âmbito interno, quanto no contexto mais amplo, mediatizado pelo mercantilismo. Se, ao nos voltarmos para as diferenciadas obras que enfocaram a escravização, lançamos este olhar para o “posto” o fazemos para dar relevo a uma conexão que o distanciamento temporal concorre para esmaecer: as repercussões abrangentes que as experiências laborais concretas têm para a vivência humana. A redução da escala constitui-se como uma estratégia analítica, nos auxiliando a vislumbrar aspectos das realidades cotidianas através das relações e práticas de trabalho erigidas pela escravização: hierarquias e modulações de prestígio que se imiscuíam nas relações com os senhores e com outros escravos, aproximações e expedientes que podiam concorrer para a alforria, diferenciações nas condições de existência a partir de distintas rotinas, etc.

Em síntese, dentre o feixe de relações afetas à vivência dos escravizados, o trabalho apresentava-se como um ordenador inegável – em sentido último, é o que deixam entrever as diferentes abordagens teóricas que trataram do período da escravização. Ele se apresenta como um campo profícuo para a compreensão das intercorrências e dos cotidianos vivenciais. Para além de catapultar a economia, seus efeitos enraizavam-se nas experiências individuais, logrando marcá-las incisivamente. Parece-nos, portanto, que o mesmo se constitui como um tema atrator

opressivas. Como nota Cardoso (2008), deve-se reconhecer a existência de diversos regimes de escravidão: “(...) eram diferentes os padrões de sujeição dos cativos nos canaviais de Pernambuco ou da Bahia, nos pampas gaúchos, nas minas de ouro e diamantes das Gerais, nos cafezais do Vale do Paraíba, em cidades pequenas do interior de São Paulo, numa cidade grande como o Rio de Janeiro ou no interior dos engenhos de açúcar” (CARDOSO, 2008, p. 74). O autor acrescenta, ainda, que a escravidão do século XIX foi diversa, sobretudo após 1850 – ano que marcou o fim do tráfico negreiro - quando os acréscimos sucessivos sofridos no preço dos escravos ensejaram a interrupção (ou a minimização) do uso flagrantemente predatório que marcou os séculos precedentes

³⁴ Grifo da autora.

quando se almeja uma análise sinérgica com as rotinas e modos de vida que as populações escravizadas tiveram.

Por outro lado, o levantamento das atividades exercidas mostra também o grau de porosidade alcançado pelo trabalho escravizado e sua incomensurável plasticidade. O trabalhador escravizado era uma figura onipresente, exercendo atividades tão díspares quanto importantes. O labor escravo alcançou efetivamente um nível de enraizamento na sociedade de então que o fez elemento basal da mesma. Por tudo isto, parece-nos que um convite precípuo ao estudo do período da escravização é o reconhecimento do trabalho negro em sua importância histórica.

Esta é uma primeira articulação que se apresenta quando se vinculam – como proposto aqui – o trabalho e o tema da presença negra. Mesmo que de modo indireto, uma vez que a menção ao trabalho nem sempre se constitui como o objeto principal desta área de estudos, a bibliografia sobre a escravização permite-nos ter a dimensão da importância do papel desempenhado por esta população.

É irônico, contudo, observar que exatamente este grupo social passaria, alguns anos mais tarde, a ser alvo de representações que o associavam à preguiça. De fato, a ascensão do trabalho livre como pilar da economia viria alterar o cenário produtivo e, em articulação às teorias raciais que propugnavam a constituição de um Brasil branco, faria com que o papel desempenhado pelos livres e libertos perdesse vigor. Este processo foi antecedido por alguns condicionantes que precederam a abolição – perspectiva que passaremos a enfocar.

2.1 A abolição e o trabalho: a igualdade civil no vácuo de uma ação integradora

De forma inequívoca, o período que se seguiu à abolição é um momento extremamente importante para a análise do papel desempenhado, a partir de então, por negros e negras no âmbito laboral. Na vigência da escravização, como aponta Theodoro (2008, p. 42), “(...) bem ou mal, o negro detinha um lugar central no sistema econômico. Como escravo, sustentava a economia primário-exportadora (...) e, nas cidades, respondia pela maior parte dos serviços.” A desejada abolição, contudo, não foi acompanhada por qualquer mecanismo de proteção ao recém-liberto. Mais ainda: é de se notar, inclusive, que a abolição foi antecida por duas medidas que concorreram para dificultar a inserção da população negra livre no mercado de trabalho. A primeira foi a chamada Lei de Terras – medida que, em 1850, vinculou a posse exclusivamente à comprovação de doação ou de pagamento. Esta legislação praticamente inviabilizou a prática da ocupação de terrenos, restringindo-lhes drasticamente o acesso. Desta

forma, houve um impedimento à disseminação de um regime de propriedade familiar que contemplasse a população negra. Cumpre observar que, no decorrer do século XIX, foi adotada a Lei do Ventre Livre e também, progressivamente, a ocorrência da alforria foi se disseminando. Estimativas apresentadas por Kowarick (1994) indicam que à época da abolição, os livres e libertos somavam dez milhões de indivíduos, enquanto os ainda cativos totalizavam setecentos e vinte mil pessoas. Assim, quando a Lei Áurea foi assinada, havia enorme contingente de escravos para quem a inserção no mercado de trabalho apresentava-se como um desafio.

E este desafio ficaria ainda maior, pois a segunda medida que acompanhou o ocaso da escravização foi exatamente o fomento à utilização de mão-de-obra emigrante. Como informa Theodoro (2008, p. 29): “Na segunda metade do século XIX, a mão-de-obra imigrante começa a substituir a dos escravos, principalmente nos centros mais dinâmicos da economia.” Mas a imigração tinha um alvo certo: almejava-se a entrada de europeus. Skidmore (1976, p. 155) indica que o Decreto 528, de 1890, franqueava a entrada no país, “(...) excetuados os indígenas da Ásia ou da África (...)” Havia, portanto, uma clara intenção racista a qual se fundamentava em um ideal de branqueamento – tido como condição para o desenvolvimento do país. Raça e trabalho estavam intimamente imbricados neste processo.

Aqui se faz necessário um parêntese antes que avancemos na explanação sobre as vicissitudes laborais que marcam o período posterior à abolição: é imprescindível que abordemos o imaginário construído quando da escravização no tocante ao ato de trabalhar.

O período de tempo da escravização no Brasil foi expressivamente longo: trezentos e oitenta e oito anos. Neste intervalo, a presença e atuação ostensivas da mão-de-obra escrava, sendo paulatinamente naturalizadas, causavam, segundo alguns estudiosos, uma espécie de rechaço ao trabalho livre. Costa (1966), ao abordar o século XIX, no contexto da produção cafeeira paulista, observa:

Desde tempos imemoriais, gerações e gerações haviam-se utilizado do negro. Toda uma mentalidade senhorial e escravista se forjara durante os séculos de economia colonial, o recurso ao trabalho livre não parecia necessário quando o escravo provava até então sua eficácia. (COSTA, 1966, p. 26).

A autora registra, refletindo o que foi a experiência daquele setor econômico, que o trabalho livre existia, mas de forma limitada e para funções bem específicas, como a de carreiro. E acrescenta, ressaltando que o escravo representava também um recurso investido: “(...) era principalmente nos serviços mais perigosos, em que os fazendeiros temiam arriscar seus escravos, que o trabalhador livre era empregado” (COSTA, 1966, p. 29).

O papel pouco importante atribuído ao trabalho livre não pode, contudo, ser generalizado – vide, como já apontado acima, o espantoso crescimento alcançado pela população

liberta no período próximo à abolição. A realização de uma série de estudos tem dado relevo às nuançadas experiências de escravização, conforme a região ou o período histórico focado (Cardoso, 2008). No entanto, deve-se observar, o essencial da argumentação de Emília Viotti da Costa refere-se à depreciação da imagem do trabalho sob os auspícios da escravização. Diz a autora:

(...) para o branco, o trabalho, principalmente o trabalho manual, era visto como obrigação de negro, de escravo. ‘Trabalho é pra negro’. A ideia de trabalho trazia consigo uma sugestão de degradação. Também para o negro, o trabalho, fruto da escravidão, aparecia como obrigação penosa, confundia-se com o cativo, associava-se às torturas do eito. A liberdade deveria, necessariamente, aparecer-lhe como promessa de ausência de obrigações e de trabalho (COSTA, 1982, p. XI).³⁵

A partir de ponto de vista similar, Kowarick (1994), também enfocando a região cafeeira paulista, informa que o olhar lançado à população livre e empobrecida considerava-a como “(...) residual do ponto de vista produtivo, destituído de significação social num sistema cujo sentido era dado pela economia escravocrata” (p. 33-34). O autor acrescenta que “(...) esse crescente volume de indivíduos, no percorrer dos séculos, foi reproduzido enquanto uma massa imprestável para o trabalho, *tida e havida pelos potentados como indolente e vadia* (KOWARICK, 1994, p. 33-34)”.³⁶ Para o autor, a vadiagem, elemento identificado também em outras sociedades, referia-se a um vasto contingente, alijado do sistema produtivo e encarado como imprestável ou pouco propenso ao trabalho regular e disciplinado. Em suas palavras, o escravismo era “(...) duplamente excludente, pois a um só tempo cria a senzala e gera um crescente número de livres e libertos que se transformam nos desclassificados da sociedade” (1987, p. 58).

Em convergência ao exposto anteriormente, Cardoso (2008) sintetiza ter sido a escravidão um elemento marcante na construção de um imaginário sobre o trabalho: “Em torno dela construíram-se uma ética do trabalho degradado e uma imagem depreciativa do povo ou do elemento nacional (...)”. (CARDOSO, 2008, p. 71-72).

Chalhoub (2001), estudando o Rio de Janeiro no período imediatamente posterior à abolição, traz-nos um quadro no qual a valorização do trabalho apresentava-se como uma das maiores preocupações sociais. O autor indica a adoção de duas estratégias convergentes: a construção de uma ideologia que positivava o trabalho e a aplicação de políticas repressivas para aqueles considerados como vadios. Para ele:

Com efeito, a transição do trabalho escravo para o trabalho livre no Brasil do século XIX colocou as classes dominantes da época diante da necessidade premente de realizar reajustes no seu universo mental, de adequar a sua visão de mundo às transformações socioeconômicas que estavam em andamento. No mundo de outrora, ordenado pela

³⁵ Grifo da autora.

³⁶ Grifos meus.

presença do escravo, a questão do trabalho era escassamente problematizada na esfera das mentalidades (...) (CHALHOUB, 2001, p. 65).

Ora, a desvalorização do trabalho em sociedades escravocratas não se constitui como um fenômeno restrito à perspectiva brasileira.³⁷ Se não é uma exclusividade de nosso país, apontam estudiosos da escravização, esta desvalorização trouxe aqui desdobramentos específicos. Em especial, segundo Araújo (1998), a partir dela, uma oposição entre as profissões liberais aos ofícios mecânicos foi paulatinamente sendo construída. Para o autor: “No horizonte cultural das elites letradas, o saber discursivo e normativo, jurídico ou científico, se elevava numa posição claramente superior à atividade técnica e às suas aplicações (p. 287)”.

É então digno de nota que exatamente a extensão alcançada pelo trabalho escravo confluiu – e não podemos aqui subestimar a interveniência da discriminação racial neste processo – para a desvalorização do ato laboral em sentido amplo e também do trabalhador que então o executava.

Quando a escravização vivia seu epílogo, e aqui fechamos nosso longo parêntese, este processo de desvalorização sofre um incremento e dá estofa às ambições de branqueamento. Como aponta Theodoro (2008):

De um lado, os nativos livres e libertos eram considerados inaptos ao trabalho regular. De outro lado, no que tange aos antigos escravos, as fugas organizadas nas fazendas eram cada vez mais frequentes, o que contribuiu tanto para promover a idéia de que a mão-de-obra negra era indolente e inapta para a relação assalariada, bem como para reforçar a ideologia do embranquecimento (THEODORO, 2008, p. 36).

Em consonância com o ideário racista disseminado na época, a política de imigração era saudada não só como estratégia de sustentação das práticas econômicas, mas também como instrumento auxiliar na diluição da presença negra no país. Theodoro (2008, p. 42) lembra-nos que a “(...) a questão racial apresentava-se como temática central no debate sobre o desenvolvimento (...)”, o que, para o autor, “(...) determinou a forma como este [o imigrante europeu] foi recebido no país” (Theodoro, 2008, p. 43).

A Lei de Terras e o fomento à imigração européia constituíram-se, então, como mecanismos de grande poder limitador sobre as perspectivas de inclusão socioeconômica da população negra. Deve-se notar que o sentido da imigração européia privilegiou os setores mais dinâmicos da economia, notadamente, a expansão cafeeira e o incremento da indústria e do comércio. Os ex-escravos e libertos mais antigos foram empurrados para a economia de subsistência no campo ou para o exercício de atividades temporárias nas cidades. Como aponta

³⁷ A antiguidade greco-romana revela-nos que a depreciação relegada ao trabalho provinha exatamente de sua associação como uma atividade afeta aos escravos. Lafargue (2001, p. 180) nos indica sobre Roma: “Todos os cidadãos viviam, por direito, às custas do Tesouro, não podendo ser obrigados a prover seu sustento por meio das *sórdidas artes*, nome que davam às profissões. Estas pertenciam, por direito, aos escravos.” (Grifos meus)

Kowarick (1994, p.), “(...) o assim chamado elemento nacional, após a abolição, tendeu a ser absorvido pelo processo produtivo só em áreas de economia estagnada, onde a imigração internacional foi pouco numerosa ou, até mesmo, nula.” E Bosi afirma de forma incisiva:

O Treze de Maio não é uma data apenas entre outras, número neutro, notação cronológica. É o momento crucial de um processo que avança em duas direções. Para fora: o homem negro é expulso de um Brasil moderno, cosmético, europeizado. Para dentro: o mesmo homem negro é tangido para os porões do capitalismo nacional, sórdido, brutesco. O senhor liberta-se do escravo e traz ao seu domínio o assalariado, migrante ou não. Não se decretava oficialmente o exílio do ex-cativo, mas este passaria a vivê-lo como um estigma na cor da sua pele (BOSI, 1992, p. 272).

2.2 Estudos raciais: uma interpelação à história do trabalho no Brasil

O alijamento da população negra dos setores e oportunidades mais alvissareiros do mercado de trabalho não fora, portanto, obra fortuita ou do acaso. As longas contendas políticas que desembocaram na abolição fizeram-se acompanhar de medidas cujo direcionamento resultou em uma ação deliberada de desestímulo à integração negra.

Este processo, apresentado aqui em seus contornos gerais, foi objeto da atenção de inúmeros estudiosos. Para além da compreensão do quadro histórico de ascensão do trabalho livre como base da economia brasileira, ele nos oferece uma oportunidade de reflexão sobre o papel atribuído aos ex-escravos. Embora se trate de um fenômeno integrado, estes eventos foram apreendidos de forma diferenciada por distintas levas de pesquisadores e constituem-se como temas geradores de grande celeuma.

Para esclarecê-la, faremos uma pequena digressão sobre os debates que opuseram expoentes da produção teórica brasileira, respectivamente a chamada *escola paulista* e o movimento de revisão da historiografia nacional. Esta incursão almeja trazer luz para o esmaecimento do papel exercido pelo trabalhador negro mesmo quando ele era o objeto de análise.

Congregando autores como Florestan Fernandes, Otávio Ianni, Fernando Henrique Cardoso e Roger Bastide, a escola paulista buscava, segundo Arruda (1996, p. 278), “(...) o tratamento da questão racial a partir da estrutura social; o problema da relação entre raças ocorre no âmbito da formação da sociedade de classes, acoplada à problemática da mudança no Brasil.” Estes estudos começaram a ser divulgados a partir da década de 1950 e tinham como principal norte analisar as interrelações identificadas entre a abolição e a forma assumida pelo capitalismo no Brasil ou “(...) em que medida o passado escravista produziu impasses no processo de transformação do Brasil” (ARRUDA, 1996, p. 282).

Tal preocupação pode ser identificada, por exemplo, nas posições de Otávio Ianni (1966). Para este autor: “A liberdade que se dá ao escravo é a liberdade de oferecer-se no mercado de trabalho, como mão-de-obra apenas” (p.49). Para ele, os ex-escravos enfrentaram sérias vicissitudes para inserção no mercado de trabalho em um momento em que a industrialização e o capitalismo eram insipientes no país: “A história do negro, depois da Abolição da Escravatura, ocorrida em 1888, é, em boa parte, a história da sua proletarização. (...) Foi preciso que atravessasse várias fases, antes que começasse a ser aceito e procurado como trabalhador” (p. 18).

A produção das ciências humanas sobre os períodos da escravidão e da pós-abolição foi revisitada por autores como Slenes (1988), Chalhoub (1990) e Lara (1988). Representando o chamado *movimento revisionista da historiografia*, estes autores enfocaram as análises realizadas nas décadas precedentes e passaram a apontar impasses, imagens cristalizadas e desconsideração de aspectos importantes. Para estes críticos, os estudiosos anteriores, como os da escola paulista, apresentavam, a partir da noção de “escravo-coisa”, a população escravizada como um grupo inerte, inoperante frente às mazelas da escravidão. Aponta Chalhoub (1990): “A violência da escravidão não transforma os negros em seres ‘incapazes de ação autônômica’, nem em passivos receptores de valores senhoriais, e nem tampouco em rebeldes valorosos e indomáveis (CHALHOUB, 1990, p. 42)”.

Em sentido convergente, Sílvia Lara (1988) aborda a invisibilidade do trabalho escravo no âmbito da produção sobre a história do trabalho no Brasil. Para ela, a historiografia empreendeu, majoritariamente, uma análise que identifica na constituição do mercado de trabalho no país uma lógica de transição do trabalho escravo (negro) para o trabalho livre (branco e imigrante). Mas isto é feito de modo tal que a presença negra é obliterada:

Assim, a abundante historiografia sobre a “transição”, apesar de sua diversidade, efetua um procedimento comum: pretende estabelecer uma teoria explicativa para a “passagem” do mundo da escravidão (aquele no qual o trabalho foi realizado por seres coisificados, destituídos de tradições pelos mecanismos do tráfico, seres aniquilados pela compulsão violenta da escravidão, para os quais só resta a fuga ou a morte) para o universo do trabalho livre, assalariado (no qual finalmente poderíamos encontrar sujeitos históricos)³⁸ (LARA, 1988, p. 27).

E, acrescenta a autora, “(...) em sua modalidade mais radical, a historiografia da transição postula a tese da ‘substituição’ do escravo pelo trabalho livre; com o negro escravo desaparecendo da história, sendo substituído pelo imigrante europeu” (Lara, 1988, p. 27).

38 Grifos da autora.

As críticas surgidas na década de 1980 enfocam, assim, aspectos abrangentes. É a denúncia da invisibilidade e da pressuposição de passividade da população negra que coaduna as revisões empreendidas pelos autores aqui aludidos.

O aparecimento das mesmas convida-nos, contudo, a buscar também a integração entre campos teóricos cujo desenvolvimento obedeceu a uma estranha clivagem. Para Cardoso (2008, p. 73): “Tudo se passou como se a ordem escravocrata tivesse sido enterrada com a Abolição, não transferindo ao momento posterior nada de sua dinâmica.” E acrescenta o autor:

(...) os estudos sobre escravidão fazem parte da genealogia de um ramo da investigação social que se poderia denominar “relações raciais”, enquanto a investigação sobre a constituição da sociedade do trabalho no país encontrou seu momento inaugural na imigração européia (CARDOSO, 2008, p. 72).³⁹

A indicação que o autor deixa entrever é que o diálogo e a interconexão entre os dois campos teóricos acima mencionados constituem-se como oportunidades de enriquecimento recíproco. Ou, como Cardoso (2008, p. 72) explicita uma vez mais: “Aspecto saliente da revisão historiográfica em curso é o reconhecimento da escravidão como momento da história do trabalho no país”.

Em convergência com Theodoro (2008), entendemos que o passo deva ser mais incisivo. Trata-se efetivamente, como aponta o autor, de recolocar “(...) a questão racial como elemento central na formação atual do mercado de trabalho brasileiro” (p. 19). Tal, nos parece, é a proposição que funda um olhar mais complexo para as relações de trabalho no país. Ela conecta à fria dinâmica econômica elementos sociais cujo desenvolvimento obteve extrema importância à época de sua ocorrência. Reportamo-nos aqui, em especial, às eloquentes preocupações que elegiam o branqueamento como caminho para a construção de uma nação desenvolvida. Como nos lembra Munanga (2004, p. 54), “(...) a raça tornou-se o eixo do grande debate nacional que se travava a partir do fim do século XIX e que repercutiu até meados do século XX.” Reconhecer este debate significa compreender que o princípio fundante do mercado de trabalho livre foi inexoravelmente influenciado por preocupações racializadas. Se a população negra respondeu pelo grosso do trabalho nos séculos precedentes, a abolição não a apartava de tal horizonte. Mas, seja pela falta de políticas fomentadoras de autonomia, seja pela eleição do imigrante europeu como protótipo do trabalhador desejável, o sentido para sua inserção estava traçado: nos interstícios da economia, em postos menos valorizados e que faziam jus a menor remuneração. Em seu início, portanto, a constituição do mercado de trabalho sob a dinâmica

³⁹ Mattos (2008) exemplifica este processo fazendo referência a um evento emblemático: a primeira greve registrada no Brasil que, segundo a historiografia tradicional, teria sido protagonizada pelos tipógrafos no Rio de Janeiro em 1858. Contudo, o autor cita registros de jornais cariocas que indicavam um movimento grevista de escravizados ainda em 1857. Tal ação não obteve, todavia, maiores atenções acadêmicas.

capitalista já apresentava um endereçamento que se coadunava também com a desigualdade racial.

A abolição, obra ainda do século XIX, representou a emancipação civil. A garantia das condições de integração ficou por fazer. Os efeitos sobre o mercado de trabalho, contudo, não podem ser creditados somente a este modelo inaugural. A persistência da forma desigual de inserção da população negra no mercado de trabalho foi sustentada pela presença de um racismo perene, embora escamoteado. Este é exatamente o tema que passaremos a enfocar.

3 - UM OLHAR PARA O TRABALHO: IMAGINÁRIOS E PRÁTICAS NA CONSTRUÇÃO DA DESIGUALDADE RACIAL

3.1 O preconceito

Superada a escravização e as práticas que lhe caracterizavam, a presença negra no país passa a compor uma força de trabalho que permanece indispensável para o desenvolvimento sócio-econômico do Brasil. Não obstante esta constatação, o espaço laboral mostra-se um terreno em que o preconceito, a discriminação racial e o racismo são comumente apresentados.

O amoldamento destes temas, deve-se notar, é expressivamente distinto conforme o aporte teórico utilizado para enfocá-los. Além disso, há noções que, ora por vias correlatas, ora por vias complementares - como a estigmatização, a xenofobia, o anti-semitismo e o estereótipo - também compõem o campo analítico.

Nosso fio condutor inicial será o tema do *preconceito*. Uma primeira observação que se pode apresentar sobre ele refere-se a seu amalgamento tanto a matrizes socialmente construídas, quanto a aspectos subjetivos.

Crochík (2006), a partir de uma classificação proposta por Duckitt, indica-nos cinco vertentes explicativas para o preconceito. A primeira vê o preconceituoso como um indivíduo frustrado que faz uso da hostilidade contra determinados grupos como uma forma de defesa contra os seus conflitos internos. A segunda vislumbra na constituição de estruturas de personalidades predispostas ao preconceito a razão da disseminação do mesmo. A terceira considera a emergência do preconceito como sinal de uma falha no processo de socialização. A quarta associa o preconceito a conflitos de interesse entre grupos sociais, e a quinta entende-o como um problema cognitivo: para compreender o mundo, o indivíduo faz uso de categorizações e estereótipos.

Estes âmbitos de análise não devem, a nosso ver, ser tomados de modo estanque ou excludente. Ao contrário, embora certas abordagens sobre o preconceito enfatizem perspectivas específicas - como as características individuais ou a interveniência de fatores sociais - este fenômeno situa-se necessariamente na fronteira de diferentes processos. E, deve-se notar, as definições que buscam acerrar-se do preconceito expressam a pluralidade de aspectos intervenientes. Dines, por exemplo, ao nos apresentar um conceito de preconceito, enfatiza o âmbito cognitivo:

Pré+conceito, o *preaconceptu* latino, é um julgamento prévio, sem ouvir as partes, posição irrefletida, pré+concebida, irracional. Também pode ser entendido como um pré+juízo. Tanto que em espanhol diz-se *prejuicio*, em francês é *prejugé*, em inglês

prejudice e em alemão *vorurteil*. Em todos os casos, a mecânica etimológica é idêntica: o prefixo indicando antecipação e, o resto, significando julgamento. (...) Em português, o preconceito também significa dano, estrago, perda. Em outras palavras, a adoção sumária de uma opinião ou critério, antes de passar pelo filtro de um julgamento equânime, constitui um mal, ofensa moral (DINES, 1997, p. 46).

Na mesma direção posiciona-se Chauí:

O preconceito é (...) algo que não inclui o trabalho do pensamento. O pensamento simplesmente organiza, reúne, sintetiza os dados imediatos da experiência. O conceito é um trabalho intelectual, é um trabalho de pensamento. Ele é um trabalho que visa chegar a uma verdade. O preconceito parte da idéia de que ele é verdadeiro (CHAUÍ, 1997, p. 108-109).

Já Taussig, citado por Bandeira e Batista, privilegia o posicionamento subjetivo:

Atitude interior (no sentido interno) de um sujeito que viola os atributos e os qualificativos em relação ao outro sujeito, estabelecendo o funcionamento cognitivo e os contactos perceptivos de forma equivocada, cindida e traumática; portanto, pondo sempre à prova (ou derrotando) as capacidades e os recursos simbólicos do outro (TAUSSIG apud BANDEIRA e BATISTA, 2002, p. 129).

Mas, para além da busca por definições – processo que se mostra inesgotável – faz-se importante salientar algumas consequências associadas ao preconceito. Chauí (1997) indica-nos três mecanismos a ele vinculados.

O primeiro refere-se à exclusão: o preconceito secciona a sociedade ou grupo em que incide fazendo surgir um “nós” e um “eles”, separação contrastiva que busca diferenciar os atores pela valorização de “nossas” características e depreciação das “deles”. O segundo mecanismo alude à distinção entre o acidental e o essencial. Todo e qualquer evento que possa colocar em xeque “nossa” positividade será encarado como algo extemporâneo, passageiro, anômico, não imbricado ao modo de funcionamento regular do grupo. E, ao contrário, a negatividade “deles” será tomada como constitutiva. O terceiro mecanismo que se vincula ao preconceito é a construção de máscaras, ou seja, argumentações e subterfúgios que visam justificar o preconceito em si. Estas máscaras ora atribuem às vítimas do preconceito a culpa pelas ocorrências associadas ao mesmo (como quando se imputa ao comportamento supostamente provocativo da mulher a responsabilidade por ser assediada) ora elenca características que naturalizam a desigualdade (como, por exemplo, quando se aventa que supostas fragilidades das mulheres não as credenciam a certos postos de trabalho).

Todos estes mecanismos fazem-se presentes no cotidiano da reprodução de preconceitos. Mas, deve-se notar, a confluência da temática racial traz contornos específicos ao tema. Desta forma, subseqüentemente, enfocaremos os estereótipos, a discriminação racial e o racismo – aspectos recorrentemente vinculados ao preconceito, embora dele diferenciados.

3.2 Estereótipos, discriminação racial e racismo

Vários âmbitos convergem para operar apartações simbólicas ou concretas entre indivíduos e grupos sociais, em especial quando se analisam as injunções entre raça e disparidades no trabalho. Trata-se de noções que se articulam em uma gradação esquemática: em uma ponta, o *preconceito* e o *estereótipo* referem-se a opiniões e posições subjetivas; na outra ponta, a *discriminação* e o *racismo* dizem respeito à efetivação de ações – motivo que os tornam objetos de maior interesse para esta tese.

O estereótipo, para Chauí (1997), compreende um conjunto de crenças, valores, saberes, atitudes que, apresentados como naturais, são transmitidos sem questionamentos. Crochík (2006) vê nos estereótipos uma tentativa de afastar as dúvidas. Para ele, “(...) os estereótipos são produzidos e fomentados por uma cultura que pede definições precisas, por meio de suas diversas agências: família, escola, meios de comunicação de massa, etc. (...) (p. 22)”.

Os estereótipos dão estofa à construção dos preconceitos. Eles são a base imprescindível para que a diferenciação e a depreciação do outro sejam instauradas; por meio deles, desconsideram-se as especificidades individuais e privilegiam-se características associadas a grupos – por mais aleatórias que estas sejam. Os estereótipos, repetidos e disseminados correntemente, passam por vereditos verdadeiros.

Já se apontou, nesta tese, a presença de um estereótipo que, no tocante ao espaço laboral, associava, no período imediatamente posterior à abolição, a população negra à preguiça, à fraca vinculação ao trabalho.

Por seu turno, a discriminação racial relaciona-se com a efetivação de uma ação. Ela baseia-se em estereótipos e preconceitos, mas vai além. A suposição da preguiça que marcaria a população negra, por exemplo, foi um agente importante na justificação de políticas de imigração européia e no alijamento de oportunidades aos trabalhadores negros. A materialização da discriminação racial apoiou-se, por conseguinte, no espraiamento de um estereótipo, o qual, por sua vez, conformou o delineamento de preconceitos.

Na Convenção da ONU sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Racial, realizada em 1966, a discriminação racial é assim definida (Artigo 1º, item 1):

Significa qualquer distinção, exclusão, restrição ou preferência baseados em raça, cor, descendência ou origem nacional ou étnica, que tenha por objeto ou efeito anular ou restringir o reconhecimento, o gozo ou o exercício, em condições de igualdade, dos direitos humanos e liberdades fundamentais no domínio político, econômico, social e cultural ou em qualquer outro domínio da vida pública (ONU, 1966, p. 2).

A constatação da complexidade das situações nas quais, pela interferência do preconceito e do racismo, é obstado o gozo de direitos pela população negra, levou à diferenciação de duas formas de discriminação. A primeira, a discriminação direta, casa-se com as definições acima, referindo-se, então, às ações deliberadas que desencadeiam desigualdades e injustiças. Já a segunda, a discriminação indireta ou institucional, compreende as ações que, independentemente de suas motivações, resultam em disparidades. A discriminação indireta pode ser praticada por indivíduos e também por uma coletividade (como uma instituição)⁴⁰. O relatório do comitê nacional que subsidiou a participação brasileira na Conferência Mundial das Nações Unidas contra o Racismo, Discriminação Racial, Xenofobia e Intolerância Correlata registra a este respeito:

A perspectiva tradicional geralmente tende a perceber a discriminação como individualista, esporádica e episódica. A perspectiva institucional, por sua vez, acentua o caráter rotineiro e contínuo da discriminação. Além disso, a perspectiva tradicional tende a considerar a discriminação um fenômeno aberto, escancarado, enquanto a perspectiva institucional percebe a discriminação como sendo aberta ou encoberta, visível ou escamoteada (BRASIL, 2001, p. 5).

A perspectiva da discriminação indireta redimensiona a análise do campo, pois torna secundária a questão da identificação da intencionalidade racista. Como aponta Bento (2000, p. 22): “As questões que se colocam são outras: onde estão negros e mulheres no quadro funcional? Quais são seus cargos, salários, atribuições? Qual é a cultura organizacional com relação a negros e mulheres?” A discriminação indireta vislumbra nas desigualdades entre negros e brancos a comprovação cabal do racismo. Como observam Jaccoud *et al.* (2009), a discriminação racial opera não só por injúrias e atos expressos de exclusão: ela atua também mediante mecanismos sutis e dissimulados de tratamento desigual.

De acordo com Lopes (2008), a discriminação indireta é uma noção que ganha terreno no âmbito das proposições que buscam equidade racial. Ela coaduna-se à efetivação de ações afirmativas e representa um passo de grande significação especificamente para o âmbito do trabalho⁴¹. Desta forma, a ampliação do campo de análise sobre a discriminação reverbera em uma possibilidade de intervenção mais incisiva.

⁴⁰ Deve-se notar que a noção de discriminação institucional aproxima-se muito da perspectiva do racismo institucional. Este é definido como: “[o] fracasso coletivo de uma organização para prover um serviço apropriado e profissional para as pessoas por causa de sua cor, cultura ou origem étnica. Ele pode ser visto ou detectado em processos, atitudes e comportamentos que totalizam em discriminação por preconceito involuntário, ignorância, negligência e estereotipação racista, que causa desvantagens a pessoas de minoria étnica” (Documento *da Comissão for Racial Equality*, 1999 *apud* Sampaio, 2003, p. 82).

⁴¹ Em especial, deve-se notar que ela subsidia, na atualidade, a atuação do Ministério Público do Trabalho através do Programa de Promoção da Igualdade de Oportunidades para Todos – ação de extrema importância a qual será ainda analisada nesta tese.

Por fim, faz-se necessário focar o tema do racismo. Racismo é uma estrutura de dominação que abarca os âmbitos políticos, econômicos e sócio-culturais e que se baseia na premissa da supremacia de uma raça sobre as demais. Ao racismo perfaz a criação, manutenção e justificação de privilégios raciais. Ele constitui-se como um elemento identificado em diferentes instâncias no Brasil. Costa assim o define:

O racismo corresponde à suposição de uma hierarquia qualitativa entre os seres humanos, os quais são classificados em diferentes grupos imaginários, a partir de marcas corporais arbitrariamente selecionadas. Essa hierarquização apresenta tanto consequências socioeconômicas quanto político-culturais. As primeiras dizem respeito ao surgimento de uma estrutura de oportunidades desigual, de tal sorte que aqueles a quem se atribui uma posição inferior na hierarquia racial imaginada são sistematicamente desfavorecidos na competição social, cabendo-lhes os piores postos de trabalhos, salários proporcionalmente menores, dificuldades de acesso ao sistema de formação escolar e profissional, etc. A dimensão cultural do racismo se expressa no cotidiano, através de formas de comportamento (escolhas matrimoniais, tratamento pessoal discricionário), rituais (insulto racista, humilhações), assim, como através da marginalização social e espacial (COSTA, 2006, p. 11).

Esta definição nos aponta para uma consideração básica: o racismo se refere a *relações de poder*. E, fato conseqüente, sua existência determina não só que alguns grupos sejam desfavorecidos na distribuição de ativos sociais, mas também e especialmente que outros grupos disto se beneficiem. O racismo é, portanto, uma estrutura de partição desigual de benesses sociais múltiplas, a qual só pode ser compreendida pela identificação das dinâmicas recíprocas de beneficiamento e prejuízo que engendra.

A incidência do racismo, do preconceito e da discriminação racial não se restringe a um âmbito específico da vida social. Ao contrário, é exatamente a plasticidade alcançada por tais fenômenos que os tornam tão danosos às vítimas. Eles se objetivam, como já indicado, por diferentes vias, em situações concretas, nas trocas relacionais cotidianas, nas experiências e espaços que conformam a vida social.

Mas é o trabalho um espaço especialmente sensível à incidência de tais ocorrências.

A diferenciação entre negros e brancos é prática contumaz, verdadeiramente estrutural das formas de organização do trabalho no Brasil. Este tema surge de modo reiterado na abundante bibliografia que se ocupa do âmbito geral da questão racial brasileira. A ampla dispersão destas análises não permite, no escopo do texto aqui apresentado, uma indicação detalhada e exaustiva das mesmas. Mas, em convergência ao apontado por Guimarães (2002), podem-se identificar dois movimentos que caracterizam a produção teórica sobre esta matéria. Em primeiro lugar, há uma busca pelo desvelamento da discriminação que se esconde por detrás das estatísticas de desigualdades (o que significa uma grande presença de estudos com base quantitativa em que se procura traçar diagnósticos amplos). Em segundo lugar, intenta-se

mostrar que são diversos os padrões de discriminação que atingem a população negra (o que implica necessariamente em focar os mecanismos de expressão do racismo no trabalho).

A partir deste delineamento, apontaremos alguns estudos e teóricos que contribuíram de maneira especial para o campo e, com isto, explicitaremos os contornos assumidos pela discriminação racial no trabalho.

Em primeiro lugar, enfocaremos as análises que se valeram dos recursos quantitativos.

Piza (2002) indica que o reconhecimento do trabalho como um espaço em que incide o preconceito ganhou em profundidade a partir do desenvolvimento de estudos que, lançados há quarenta anos, enfocavam não mais somente os negros, mas as relações raciais:

Se os estudos sobre os negros são antigos, os estudos sobre relações raciais, no Brasil, são recentes. É a partir da década de [1970] que Carlos Hasenbalg, Nelson do Valle Silva e Fúlvia Rosemberg, para citar apenas os mais destacados, vão estabelecer uma linha de estudos comparativos (especialmente a comparação sobre dados estatísticos referentes à escolaridade, trabalho, salários, etc.) entre a parcela branca e negra da população brasileira, desagregada por cor e sexo, na qual se estabelece uma bem definida diferença, que já não pode ser lida apenas em termos de preconceito, mas – e principalmente – como prejuízos sociais e econômicos que resultam da discriminação de negros nos processos de mobilidade social e seu alijamento dos projetos de progresso socioeconômico nacional (PIZA, 2002, p. 64-65)

Carlos Hasenbalg e Nelson do Valle Silva, em especial, realizaram análises emblemáticas. Conforme Osório (2008, p. 86) nos afirma: “As evidências empíricas quantitativas tratadas pelos dois autores com técnicas que eram o que havia de mais avançado à época foram a pá de cal na idéia de que o racismo, por sua irracionalidade, tendia a desaparecer com o desenvolvimento econômico.” Um ponto de destaque na produção dos autores é a preocupação em descartar a explicação das desigualdades raciais como uma consequência estritamente vinculada ao passado escravista. Eles ressaltaram a importância do racismo como agente operante da reprodução da desigualdade. Hasenbalg enfatiza:

A raça, como traço fenotípico historicamente elaborado, é um dos critérios mais relevantes que regulam os mecanismos de recrutamento para ocupar posições na estrutura de classes e no sistema de estratificação social. Apesar de suas diferentes formas (através do tempo e do espaço), o racismo caracteriza todas as sociedades capitalistas multirraciais contemporâneas. Como ideologia e como conjunto de práticas cuja eficácia estrutural manifesta-se numa divisão racial do trabalho, o racismo é mais do que um reflexo epifenomênico da estrutura econômica ou um instrumento conspiratório usado pelas classes dominantes para dividir os trabalhadores. Sua persistência histórica não deveria ser explicada como legado do passado, mas como servindo aos complexos e diversificados interesses do grupo racialmente supraordenado no presente (HASENBALG, 1979, p. 118).

Contemporaneamente, inúmeros estudos apontam a persistência de indicadores mais desfavoráveis para os negros brasileiros no campo do trabalho.

O Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos (DIEESE), por exemplo, em análises diferenciadas aponta a desigualdade:

No período recente, o DIEESE desenvolveu uma série de estudos sobre mulheres e negros no mercado de trabalho brasileiro. A primeira conclusão importante deste conjunto de trabalhos é que apresentam uma homogeneidade de resultados que impressiona. Sob qualquer aspecto analisado, há uma hierarquia invisível e pré-determinada no mercado de trabalho. Nela, ocupam o topo os homens brancos, seguidos pelas mulheres brancas, em seguida, vêm os homens negros e, por fim, as mulheres negras (SANCHES, 2000, p. 13-14)⁴².

Em 1999, a partir da parceria estabelecida entre o Instituto Sindical Interamericano pela Igualdade Racial (INSPIR), o Centro de Estudo das Relações de Trabalho e Desigualdade (CEERT) e o DIEESE, foi publicado o *Mapa da População Negra no Mercado de Trabalho no Brasil*, que corroborou a constatação das desigualdades raciais no âmbito laboral. Este estudo apresenta uma importância ímpar para o olhar atual sobre o tema. Seus eloquentes dados não deixam margem de dúvidas quando às assimetrias presentes no mercado de trabalho.

Outro texto a ser destacado é o estudo do Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (IPEA) intitulado “Desigualdade racial no Brasil: evolução das condições de vida na década de 90”, organizado em 2001 por Ricardo Henriques. O documento, como outros já haviam feito, reitera a magnitude das desigualdades raciais brasileiras. A diferença que o marca refere-se à conjuntura em que surgiu e ao assinalamento que trazia: ele subsidiou a preparação brasileira para a Conferência Mundial contra o Racismo, Discriminação Racial, Xenofobia e Intolerância Correlata, ocorrida em Durban, e indicava expressamente a necessidade de adoção de ações afirmativas.

Mas o que se pode deduzir de todos estes estudos aqui indicados? São eles congruentes entre si?

Sim, embora sigam metodologias e preceitos diferenciados, esta leva de produções que aposta na utilização de aportes estatísticos assinala, por diferentes vieses, que a discriminação racial no campo do trabalho abrange os processos de admissão, as rotinas de ascensão funcional e os parâmetros de remuneração. Em todos estes domínios há diferenciação racial, em prejuízo da população negra⁴³. Além disso, os negros inserem-se preferencialmente

⁴² Deve-se observar que a convergência de uma tríplice discriminação afeta as mulheres: por gênero, por raça/cor e por classe.

⁴³ Para não nos tornarmos exaustivos, tomamos, como exemplo, o Mapa da População Negra no Mercado de Trabalho no Brasil. Ele aponta vários dados concernentes a tal diferenciação: o rendimento médio do trabalhador branco é mais que o dobro do rendimento médio do negro. A duração do desemprego para um indivíduo negro é, em média, de 57 semanas; para um branco é de 50 semanas. A proporção de empregadores negros não chega à metade da proporção de empregadores brancos, dentre outros dados (BENTO, 2000). Embora mais de uma década nos separe da divulgação de tal pesquisa, estes resultados ainda espelham as tendências do mercado de trabalho brasileiro.

em setores econômicos menos dinâmicos, têm menos ganhos em decorrência de incremento de escolarização e sofrem mais agudamente os efeitos do desemprego. Ou seja, todo o ciclo de inserção e permanência no mercado de trabalho é contaminado por práticas discriminatórias. E, como resultado final, há um prejuízo das chances de mobilidade social da população negra.

A pujança dos dados levantados em tais estudos consubstancia a impossibilidade de se negar as assimetrias raciais.⁴⁴ De fato, chega a causar espanto que diagnósticos tão agudos não sejam objeto de escândalo, comoção pública ou uma atuação mais resoluta das instâncias governamentais.

A constatação do caráter sistêmico da diferenciação entre negros e brancos coloca em xeque ainda um argumento de uso frequente: os negros ocupariam posições menos prestigiosas no mercado em função de apresentarem uma pior qualificação. Supor que tão somente a qualificação responda por desigualdades tão recorrentes é superestimar este condicionante, alargando seu raio de interferência para todos os âmbitos das relações de trabalho. Ao mesmo tempo, efetua-se uma culpabilização do próprio indivíduo negro, tomado como partícipe de sua própria discriminação.

Contudo, se as análises realizadas por intermédio de bases estatísticas nos dão o enquadre que caracteriza a discriminação racial no mercado de trabalho, uma gama de estudos, como já indicado, enfoca outra vertente: analisa as expressões do racismo de modo a indicar, na dinâmica cotidiana, as desigualdades ocupacionais, a operatividade dos estereótipos e a cristalização de representações que depreciam as habilidades de negros e negras. Em último sentido, eles dão visibilidade aos meandros que conformam determinados lugares sociais à população negra.

Um primeiro exemplo de tal enfoque foi estudado por Silva (2001). A autora aponta que na linguagem cotidiana, é corriqueira a associação entre ser negro e apresentar imperícia. Para ela: “(...) a expressão ‘serviço de branco, serviço de preto’ é uma expressão popular (e antiga) utilizada para diferenciar um trabalho bem feito de um trabalho mal feito” (...) (SILVA, 2001, p. 21).⁴⁵

Mas a disseminação de estereótipos apresenta-se ainda por uma segunda perspectiva, como nos aponta Silva:

(...) os mecanismos discriminatórios do mercado de trabalho estão fortemente influenciados por uma visão estereotipada sobre a capacidade de desempenho e qualificação que cria uma relação entre “cor” e “profissão”. Nesse sentido, a cor tanto pode ser um canal de exclusão – onde há uma referência à incapacidade dos negros de

⁴⁴ Muito embora, alguns o façam - como Kamel (2006) e Maggie (2005), dentre outros. Para tanto, eles refutam a aglutinação de “pretos” e “pardos” sob a designação de “negros”. E como os “pretos” constituem-se como minoria na população, desta forma, para estes autores, o mercado de trabalho não se apresentaria racialmente cindido.

⁴⁵ Grifos da autora.

estar naquela ocupação – como pode ser um elemento de inclusão – onde o negro é reconhecido no seu lugar (SILVA, 2001, p. 4-5)

Este lugar que caberia à população negra é corriqueiramente associado às posições de menor prestígio social, notadamente àquelas que exigem pequena qualificação, requerem o uso de esforço físico ou, ainda, auferem remuneração modesta. Tal é, por exemplo, a situação das empregadas domésticas – ocupação que tradicionalmente recebe mulheres negras.

Não obstante esta ser uma atividade que muito contribui para o bem estar cotidiano das pessoas e também para a reprodução da força de trabalho, o trabalho doméstico⁴⁶ congrega vários elementos que dizem de uma desvalorização social. Historicamente, ele é marcado pela invisibilidade, por baixos índices de formalização e de rendimentos. Recebe ainda diminuto reconhecimento social – prova disto é que ele foi objeto de regulação mais abrangente somente com a Constituição de 1988⁴⁷. Além disso, esta ocupação é, com frequência, tomada como uma atividade para a qual nenhuma qualificação é necessária, pois ela seria tributária de habilidades “naturais” que caberiam às mulheres. As atividades desenvolvidas por estas profissionais envolveriam, por esta perspectiva, “(...) funções e papéis sociais colados aos papéis e posições atribuídas às mulheres na ordem doméstica” (KOFES apud SANTOS, 2009, p. 16). Tal fato, aponta a autora, torna o emprego doméstico um espaço rico para a análise do entrelaçamento das questões de classe, gênero e raça (KOFES, 2001).

De fato, são as mulheres o grupo social que mais assume as funções do trabalho doméstico. A Pesquisa Mensal de Emprego (PME), realizada pelo IBGE (2010), aponta que a categoria dos trabalhadores domésticos corresponde a 7,6% da população ocupada nas seis regiões metropolitanas investigadas. Destes, 94,5% são do sexo feminino. E, um dado que nos importa especialmente, no tocante à distribuição por raça/cor, 62 % do total de trabalhadores domésticos são negros ou pardos.

⁴⁶ Neste texto, interessa-nos o trabalho doméstico remunerado, aquele que se constitui como uma das ocupações mais tradicionais do mercado de trabalho brasileiro. Ele abarca um grande número de funções. Sanches (2009) assim o define: “Ele refere-se aos afazeres realizados por uma pessoa em troca de remuneração (em dinheiro ou espécie, como ainda é corrente em várias partes do mundo). Esses afazeres compreendem o cuidado com o lar, o que envolve a realização de um grande e variado conjunto de atividades: serviços de limpeza, arrumação, cozinha, cuidado das roupas e outros itens de vestuário, e, em muitos casos, cuidado de crianças, idosos ou mesmo plantas e animais domésticos.”

⁴⁷ Em dezembro de 1972 foi aprovada a Lei 5.859 que regulamentou a profissão de empregado(a) doméstico(a) no país. A partir disto, estes trabalhadores passaram a ter direito ao registro em carteira. A Constituição de 1988 ampliou os direitos da categoria. Mas, deve-se notar, alguns itens que contemplam os trabalhadores em geral não se aplicam às trabalhadoras domésticas, como o gozo do seguro desemprego e a vinculação ao Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS). Em junho último, uma resolução da Organização Internacional do Trabalho (OIT) determinou que empregados domésticos tenham os mesmos direitos que trabalhadores de outros setores. Tal fato pode fazer com que a equiparação dos direitos ocorra.

As relações entre patrões e empregadas no âmbito doméstico aparecem mescladas por diversos significados e ambiguidades. Ora considerada uma trabalhadora, ora, de modo ambivalente, alguém que “é quase da família”, o modelo tradicional de trabalho doméstico – que pressupõe convivência extensa e cotidiana - faz supor proximidade com a cena familiar.

A concentração do trabalho doméstico nas mãos das mulheres negras expressa de forma muito imediata a atribuição às mesmas de lugares sociais de menor prestígio. Como outros trabalhos manuais, as funções das empregadas domésticas parecem ainda associadas à tradição da escravização: como eram as mulheres negras as principais responsáveis pela condução das atividades domésticas, a permanência das mesmas em atividades de limpeza e conservação mostra-se como um desdobramento esperável. O emprego doméstico, por conseguinte, constitui-se como um protótipo do endereçamento à população negra de posições laborais menos prestigiosas⁴⁸.

Todavia, há no intercurso laboral ainda outra faceta pela qual a indicação de um determinado lugar social manifesta-se: trata-se da costumeira atribuição à população negra de vocações, habilidades ou “dons” para campos determinados, como o esporte e alguns ramos artísticos – em especial, aqueles vinculados à ancestralidade de matriz africana. E este processo ganha, em alguns casos, uma demarcação estreitamente vinculada ao corpo negro, que é tomado como elemento fulcral do exercício profissional. Em dois exemplos, especialmente, temos apontada esta articulação: no caso das mulatas e no futebol. Passemos a eles.

3.3 Profissão mulata

As *mulatas* – e registre-se aqui que a alusão ao hibridismo animal presente nesta controversa denominação causa o seu rechaço pelos movimentos sociais negros - aglutinam em si representações incisivas sobre o lugar social das mulheres não brancas. Na vida cotidiana, este termo constitui-se como um eufemismo corrente, ora abarcando mulheres cuja tez e traços revelam a mestiçagem (e que, então, por esta via, são diferenciadas daquelas a quem hodiernamente o IBGE considera como “pretas”), ora *suaviza* a referência a estas mulheres “pretas”, privilegiando um termo supostamente dotado de maior positividade.

⁴⁸ No entanto, deve-se notar, o mercado de trabalho brasileiro vive na atualidade uma ampliação vinculada ao desenvolvimento econômico experienciado pelo país nos últimos anos. Um dos desdobramentos que tal movimento parece indicar é uma alteração profunda no modelo do trabalho doméstico. De acordo com estudo do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2011), o contingente de mulheres jovens de 18 a 24 anos empregadas no setor caiu pela metade entre 1999 e 2009, passando de 21,7% para 11,1%. A migração para outros setores - como o *telemarketing* e o comércio – é também identificada pela pesquisa. Além disso, o exercício do trabalho como diarista ganha terreno, pois esta alternativa é associada a uma possibilidade de aumento nos rendimentos.

Retratadas em várias modalidades artísticas, as mulatas foram (e são) alvo de estereótipos múltiplos. Diversas são as frentes que registram e reproduzem, como lugares-comuns, nuances que, buscando caracterizar o *tipo mulata*, associam-nas de forma cristalizada e duradoura a imagens específicas – símbolo de uma nação que se almeja mestiça. Como aponta Corrêa (1996, p.14), “(...) a mulata é uma figura engendrada, culturalmente construída num longo processo histórico (...)” Para Gomes (2009a), o imaginário do país como *paraíso das mulatas* faz uso e articula, de diferentes formas, ordens discursivas referentes à raça, gênero, sexualidade e nacionalidade. Esta consecução da *mulatice* é, pois, obra múltipla, compartilhada por diferentes expressões, como a literatura, a música e a pintura. E ela ainda se pauta, como veremos a seguir, em articulações presentes no âmbito das ações de fomento ao turismo.

No tocante à literatura, ainda na metade do século XIX já se encontrava a mulata personagem. Queiroz Junior, ao analisar a apropriação que a literatura brasileira fez da mulata nota:

Em sua descrição se assinala, com frequência, o colorido da pele, distribuído por tons vários (...) o bem torneado de braços e pernas, mãos e pés pequenos, a cintura fina, o busto insinuante e bem moldado, a boca sensual, de dentes sadios, iluminados por sorrisos fáceis, sonoros e comunicativos; os bastos cabelos negros; os olhos grandes e belos, quase sempre negros – eis o tipo da mulata mais comumente registrado literariamente (QUEIROZ JUNIOR, 1982, p. 30).

A direção que se identifica nas obras as quais o autor analisou é o privilegiamento da corporeidade de modo a ressaltar a atratividade que se coadunaria à mulata. “A mulata é puro corpo (...)” (CORRÊA, 1996, p. 6), eis o que a literatura brasileira expressa. Ou, como indica a autora, ela é uma metáfora que remete aos sentidos:

Seria preciso o talento de Lévi-Strauss para fazer o inventário da rica coleção de ervas e especiarias utilizadas nas metáforas dos cheiros, gostos e cores evocados nas frases nas quais a mulata é sujeito: manjerição, cravo e baunilha nas de Aluísio Azevedo (*O cortiço*, 1890); cravo, canela e alecrim nas de Jorge Amado (*Gabriela, cravo e canela*, 1958; *Tenda dos milagres*, 1969); mandioca doce nas de João Felício dos Santos (*João Abade*, 1958). A lista poderia continuar, mas podemos resumi-la no verso de Lamartine Babo (*O teu cabelo não nega*, 1932): “Tens um sabor / bem do Brasil”. Além de cheirosa e gostosa a mulata é muitas outras coisas nesses e em outros textos: é bonita e graciosa, dengosa e sensual; em suma, **desejável** (CORRÊA, 1996, p.5).⁴⁹

Para Queiroz Júnior (1982), a literatura que tomou a mulata como foco o fez em um sentido diverso da construção elogiosa de uma matriz identitária nacional: “(...) a mulata não teve possibilidade, como ocorreu com a nativa, de se transformar em figura em torno da qual se pudesse exaltar as qualidades da terra, a pureza do povo, o valor de uma cultura merecedora de admiração” (QUEIROZ JUNIOR, 1982, p. 31). Para o autor, as mulatas da literatura estão sempre às voltas com as aventuras pecaminosas ou, no mínimo “(...) enredadas numa trama da

⁴⁹ Grifo da autora.

cobiça masculina, expostas à voluptuosidade mais intensa e declarada” (QUEIROZ JUNIOR, 1982, p. 85). A sensualidade lhes é imputada como um atributo inerente: a vocação para a dança e a música, a beleza destacada, o gosto por enfeitar-se, dentre outros caracterizadores comuns, apresentam-se como dispositivos associados direta e explicitamente à sedução.

Corrêa (1996), a partir de outro ponto de vista, indica-nos que, na trajetória literária brasileira, o trato dispensado às *mulatas* diferencia-se do dispensado aos *mulatos*. Para a autora, obras como “O Mulato”, de Aluísio Azevedo ou “Sobrados e Mucambos”, de Gilberto Freyre, mostram os mulatos como agentes sociais ativos, que “(...) carregam o peso da ascensão social, ou do desafio à ordem social, nas suas costas espadaúdas (...)” (CORRÊA, 1996, p. 6).” Ao passo que “(...) as mulatas, no máximo, provocam descenso social, e, no mínimo, desordem na ordem constituída do cotidiano (CORRÊA, 1996, p. 7).”

Mas, como já apontado, não foi só a literatura que elegeu a mulatice como foco. No campo da pintura, as obras de Di Cavalcanti tiveram este tema como uma de suas marcas. Para Almeida:

Quando retornou de Paris em 1925, Di Cavalcanti começou a desenvolver sua linguagem própria e, influenciado pela construção e representação da brasilidade, ele também elegeu seu tema preferido: a mulata. Esta figura feminina de constante presença em sua obra serve como metáfora da mestiçagem racial e cultural brasileira (ALMEIDA, 2007, p. 3).

Esta eleição se deu, para o artista, a partir de um leque em que o estereótipo atribuído à mulata transparece vivamente. Uma declaração do pintor, citada por Queiroz Junior, elucida:

Sempre tive imensa paixão pelas mulatas. A sua plasticidade, a *sensualidade inerente à raça negra* e aquele olhar triste me encantam. Além disso, sou um pintor de mulheres, um sensual no bom sentido da palavra. A mulata entrou na minha temática como busca *de uma síntese do sensualismo brasileiro na natureza total* (DI CAVALCANTI apud QUEIROZ JUNIOR, 1982, p. 112)⁵⁰.

A mulata presente em suas pinturas é corpulenta e lasciva. Nua ou vestida, mostra-se em constante disponibilidade para o flerte e o enamoramento. A associação com a volúpia é, para Di Cavalcanti, traço inseparável de sua personagem⁵¹.

Outro campo que produziu representações sobre a mulata foi a música brasileira. Como notam Starling e Schwarcz (2006, p. 4), “Mecanismo eficiente de diálogo, troca e integração de públicos diversos, a canção corta transversalmente o mundo da *pólis*, acolhe os cidadãos e fornece temas e vocabulário para alimentar o debate sobre a realidade brasileira (...)”

⁵⁰ Grifos do autor.

⁵¹ Deve-se notar, como nos lembra Fanon (1983), que o negro é frequentemente vinculado a determinados atributos corpóreos, sendo-lhe atribuída uma sexualidade imanente e excessiva. Tal associação, então, não é obra estrita da arte brasileira, embora esta, certamente, não tenha apenas sorvido esta influência: a re-elaboração criativa dá aqui formas específicas ao tema.

Um debate que, na primeira metade do século XX, compreendia um tema em especial: a raça. As canções ora apresentavam estereótipos racistas em que a mulata era associada à sexualidade em estado bruto⁵² e ao exotismo (envolvimento com a macumba, impetuosidade, etc.), ora, especialmente a partir da década de 1930, na busca por uma identidade síntese, a mestiçagem passa a ser identificada como traço positivo de nossa singularidade. Para Starling e Schwarcz (2006), uma leva de canções da época projeta a visão segundo a qual a mestiçagem seria o destino do Brasil; a mulata não seria o veneno, mas a redenção do país. Para as autoras: “Nesses termos, a mulata representava, sobretudo, o traço idiossincrático da identidade nacional” (STARLING e SCHWARCZ, 2006, p. 11).

Em “Mulata Brasileira”, canção composta em 1934, Custódio Mesquita demarca esta referência à miscigenação e apresenta a mulata como uma mostra da brasilidade:

Eram três os continentes / E três raças diferentes / A sonhar a noite inteira.
O silêncio era profundo / Quando veio ao Novo Mundo / A mulata brasileira

Portugueses degredados / Índios nus escravizados / Negros fortes a penar...
Produziram essa mistura / Essa estranha criatura / Que nem Deus soube criar...

Negro deu a nostalgia / Português a valentia / E o índio deu a cor.
Ela é feita de saudade / Sofrimento e falsidade / Como é o próprio amor.
É por isso que a mulata / Quando gosta não maltrata / Porque sofre que faz dó... / Mas
senão é uma desgraça / Porque junta em sua raça / Três mulheres numa só!

A mulata, elucida a canção, é a junção de três mulheres. Ela concatena uma fusão racial que, por sua vez, aguça características femininas, para o bem ou para o mal.

Todavia, a literatura, a pintura e a música não foram os únicos agentes a contribuir para o delineamento de estereótipos vinculados à mulata. Gomes (2009) mostra que esta foi também uma personagem construída na projeção de uma imagem turística para o país. Se as manifestações artísticas endereçavam-se, mesmo que de forma não exclusiva, para o público interno, a exploração da imagem da mulata, ao tornar-se funcional a um ramo econômico, teve como destino precípuo ser fonte de atratividade para visitantes estrangeiros. Mas a exploração da mulata como atração turística enreda-se a um movimento mais abrangente: a associação de uma imagem *paradisíaca* ao Brasil.

Aoun (2001), ao focar as imagens publicitárias utilizadas pelo turismo aponta que a busca pelo *paraíso* é uma imagem recorrente. O paraíso é aquele espaço que remete à perfeição total, a um tempo inaugural de existência, de fruição da paz e do deleite de prazeres. É também o refúgio onde não se precisa trabalhar e a juventude perdura indefinidamente. O autor vê na

⁵² Não detalharemos, no presente texto, as canções que operam a identificação da mulata com a sensualidade, pois há muita semelhança com o caminho que a literatura percorreu. Ver em Ribeiro (s/d) e Starling e Schwarcz (2006) a indicação detalhada das músicas que cumpriram este papel.

publicidade atinente ao turismo um influxo em direção ao resgate de imagens idílicas, um convite à nostalgia do paraíso outrora perdido.

A consideração do turismo como tema afeto à economia brasileira teve início, segundo Gomes (2009a), no Estado Novo. Já nos anos de 1940 o governo empenhava-se na tarefa de divulgar uma imagem específica do país, que seria o seu diferencial: uma terra em que grassava a harmonia racial. Com a criação da Empresa Brasileira de Turismo (EMBRATUR) em 1966, este intento ganhou ainda mais força. Em consonância com a disseminação de empreendimentos brasileiros atuantes no fomento ao turismo e também com o próprio fortalecimento desta atividade econômica no âmbito mundial, a apresentação de uma imagem representativa que denotasse atratividade constituía-se como tarefa premente. O recurso à indicação do caráter amistoso da convivência racial mostrava-se providencial. Repleto de beleza naturais – e, portanto, com grande apelo à visão paradisíaca que o turismo perseguia – o Brasil ia além e, numa indulgente visão sobre si, propalava-se como o paraíso também em outro sentido: o da convivência. Conquanto este se apresentasse como um ideal elevado, na prática o que se instaurou foi a exposição de corpos femininos desnudos, os quais tornaram-se a marca das propagandas turísticas relativas ao país. E, dentre estes corpos, a referência à mulata tornou-se lugar comum. A exploração de imagens lúbricas incitava a associação do país como paraíso também sexual, o que contribuiu sobremaneira para a instauração de rotas de turismo sexual, nas quais os corpos negros eram o chamariz. Bignami, citado por Gomes (2009a), elenca cinco matrizes de apresentação da nação no campo do turismo: 1) Brasil paraíso, 2) lugar de sexo fácil, 3) país do carnaval, 4) lugar do exótico e do místico e 5) Brasil do brasileiro. O último item concatena elementos como a simpatia e alegria do povo, mas também a suposta cordialidade das relações raciais.

A consolidação da imagem da mulata como ícone da sensualidade e síntese da mistura das raças não ocorreu, todavia, somente pela divulgação de propagandas. Outra vertente atuante no fortalecimento destes estereótipos foram os shows de mulatas – ação que nos direciona especificamente ao campo do trabalho.

A produção deste tipo de apresentação teve em Oswaldo Sargentelli (1923-2002) sua figura de maior destaque. Locutor de rádio, sobrinho de Lamartine Babo, Sargentelli enveredou-se para a televisão e tornou-se apresentador de diferentes programas. No início dos anos 1970, passou a organizar *shows* de mulatas em casas noturnas brasileiras e estrangeiras. A partir de então adotou como alcunha o neologismo *mulatólogo*, pois se considerava um especialista no tema.

Para fazer referência às mulatas, o apresentador costumava utilizar onomatopéias: elas teriam “ziriguidum”, “telecoteco”, “borogodó” – imagens propositalmente evasivas que, ao se remeterem aos sons típicos do samba, fazem referência ao molejo, ao traquejo, ao ritmo que marcaria as mesmas. Para Sargentelli, atributos idiossincráticos ligariam as mulatas ao samba. Em entrevista ao programa Roda Viva em 1989, ele aponta:

(...) não há condição de você ensinar [a sambar]. A mulata, como Sandra Maria que está ali em cima me olhando, ela tem ou não tem vocação? Porque papai que está no céu, deu a ela um corpo bem-feito, um rosto muito bonito. (...) ensinar essa mulata a sambar, não há quem ensine. Ela tem ou não tem jeito. (...) Não, branca não samba. Até porque a branca não tem culpa de não sambar. Ela é desinformada por ser branca.⁵³

O sambar é condição *natural* da mulata, elemento distintivo desta em relação à mulher branca.

A exploração da imagem da mulata em shows persiste ainda hoje. Como aponta Gomes (2009a, p. 56): “A mulata – uma invenção discursiva e performativa de raça, gênero e sexualidade – é consolidada como identidade espetacularizada e vendida como atrativo turístico.” Ser mulata, neste caso, vai além da ostentação de determinados atributos físicos. Ser mulata tornou-se profissão, é atividade que faz parte das cadeias econômicas do turismo e do entretenimento, que contribui para fazer girar a economia. A ‘profissão’ de mulata apóia-se nas representações sociais que, por diferentes vias, aproximam as mulheres negras de características como a faceirice, a malícia, a sedução e a ginga.

Ser uma mulata ‘profissional’ é atividade consolidada e que deu vazão, inclusive, à constituição de cursos preparatórios. Giacomini (2006) realizou um estudo sobre um desses cursos. A autora buscou investigar como uma categoria racial era associada a uma categoria profissional. Os resultados obtidos mostram a existência de uma diferenciação entre ser “mulata” e ser “dançarina”:

Embora contida no universo da dança, embora situada no campo das profissões artísticas, a *mulata profissional* só é *dançarina* de maneira ambígua: de um lado, incompleta; de outro lado, excessiva ou desviante. Parece mesmo haver uma certa consciência de que aquelas mulheres com determinada cor e determinados atributos de corpo, se e quando ingressarem no universo das profissões associadas à dança, deverão encaminhar-se para a *profissão de mulata* (GIACOMINI, 2006, p. 99)⁵⁴.

Para a autora, portanto, o corpo negro é, ao mesmo tempo, um elemento que habilita ao exercício deste ofício, mas que limita a expansão de outras práticas: “É como se o corpo,

⁵³ Entrevista concedida em 15/09/1989. Transcrição disponível em: <http://www.rodaviva.fapesp.br/materia/449/entrevistados/oswaldo_sargentelli_1989.htm>. Acesso em 23/04/2010.

⁵⁴ Grifos da autora.

enquanto forma perceptível, como observou Pierre Bourdieu, se fizesse perceber como *corpo de mulata* e conduzisse inequivocamente àquela ocupação (GIACOMINI, 2006, p. 99).”⁵⁵

O corpo de mulata, deve-se notar, é denotativo das representações que, em circulação em campos sociais variados, afirmam a proximidade com o samba, com a sensualidade e com a expressão da alegria como características idiossincráticas da mulher negra. A profissão de mulata ancora-se nestes estereótipos e a eles propaga.

Trata-se, por conseguinte, de uma das atividades que, envolvendo atributos físicos ou, remetendo à vinculação a ritmos, corresponde, por outro lado, a uma desconsideração dos outros campos em que estes sujeitos podem exercer suas potencialidades.

Mas, para além da mulata profissional, também o futebol é uma arena matizada pela condição racial. Passemos a ele.

3.4 O futebol

Eric Hobsbawn (1995), ao tratar da progressiva influência exercida pelos Estados Unidos da América sobre as expressões populares de massa no decorrer do século XX, faz uma importante ressalva: tal não ocorreu no campo do esporte. Para ele: “O esporte que o mundo tornou seu foi o futebol de clubes, filho da presença global britânica (...). Esse jogo simples e elegante, não perturbado por regras e/ou equipamentos complexos (...), abriu caminho no mundo inteiramente por seus próprios méritos” (HOBSBAWN, 1995, p. 197).

De fato, o futebol constituiu-se como uma atividade de apelo mundial. Ele move paixões, multidões e fortunas, e mostra-se, certamente, como a principal modalidade esportiva do contexto contemporâneo.

No Brasil, em particular, esta relação é especialmente incisiva, pois o país cultua e projeta uma imagem segundo a qual seus jogadores seriam notadamente habilidosos. Como nos indica novamente Hobsbawn (1995): “(...) e quem, tendo visto a seleção brasileira em seus dias de glória, negará sua pretensão à condição de arte?” (p. 197). De fato, o “futebol arte” é uma expressão reiteradamente aventada para definir o que seria o espírito genuíno deste esporte no país – o qual, não por acaso, é também referido frequentemente como “o país do futebol.”

O futebol é tema indelevelmente associado à brasilidade. Carrilho (2010, p. 13) nota: “É impossível ignorar o fenômeno do futebol quando se estuda a história recente do Brasil. Ao longo dos últimos cem anos, pelo menos, vivenciamos um processo de enraizamento desse jogo na alma do brasileiro.” O autor vê neste esporte “uma janela para o Brasil”. Mas Carrilho aponta

⁵⁵ Grifos da autora.

também seu estranhamento frente à desconsideração do mesmo como objeto de estudo: a intelectualidade brasileira historicamente não o encampou enquanto tema relevante. Lovisoló (2001), em sentido convergente, observa que há três décadas quem se ocupava deste esporte eram os jornalistas e as pessoas comuns e que, dentre os estudiosos, prevalecia a máxima segundo a qual o futebol constituía-se tão somente como instrumento de alienação das massas.

Todavia, há uma ressalva a ser feita: o futebol passou a figurar como matéria de estudo pioneiramente em uma interface com a questão racial. A obra de Mario Filho, lançada em 1947, “O negro no futebol brasileiro”, tratou exatamente desta perspectiva. O autor era jornalista e atuou na reformulação da linguagem que então retratava os eventos esportivos. O livro tinha a ambição de registrar a história do futebol, mas sob uma ótica que para muitos pareceu inusitada: ele elegeu como norte de análise a caracterização da situação dos negros envolvidos com este esporte. Mas antes de focar este aspecto, faz-se necessário visitar um pouco da história deste esporte no país.

O futebol foi introduzido no Brasil em 1894 por Charles Miller. O jogo em que se usavam os pés para rebater uma bola representava “(...) uma normatização inglesa diante da ideia que havia séculos já habitava o inconsciente coletivo dos mais diversos povos” (UNZELTE, 2010, p. 10).

Tanto aqui como na Inglaterra, o futebol, em seus primórdios, era um esporte da elite. No Brasil, inicialmente, ele atraía ingleses, alemães e seus descendentes. Era também um esporte amador, que funcionava como uma espécie de passatempo para os jovens ‘bem nascidos’. Ainda na primeira década do século XX surgiram vários clubes com esta proposta de atuação e, neles, uma questão era pacífica: só brancos jogavam. Como sintetiza Franco Junior:

Esporte de bacharéis num país caracterizado por gigantesca desigualdade social, esporte de brancos em uma sociedade com marcas ainda expostas do escravismo, esporte associado a ícones do progresso e da industrialização (os ingleses) numa economia ainda essencialmente agrária, o futebol tornou-se desde o início um dos ingredientes mais importantes dos debates acerca da modernização do Brasil e da construção da identidade nacional (FRANCO JUNIOR apud CARRILHO, 2010, p. 37).

Mas, paulatinamente, outra gama de clubes surgiu: frequentemente reunindo operários, o futebol espalhava-se pelos subúrbios. Cumpre notar que foram exatamente os clubes dos pobres os responsáveis pela popularização do esporte no país. Nestes, não era respeitada qualquer regra de segregação racial. Dentre os clubes dos socialmente excluídos, destacam-se o Bangu e o Vasco. Este último, inclusive, teria sido pioneiro em aceitar negros. Para Vieira (2003):

(...) o clube que primeiro aceitou uma quantidade maior de negros e desta forma deve ser visto como aquele que democratizou racialmente o acesso ao futebol foi o Vasco da Gama. Tal atitude chocou e abalou os valores da elite branca da época, uma vez que tal

time, repleto de suburbanos, negros e pardos passou a ter êxito dentro do campeonato estadual do Rio de Janeiro (VIEIRA, 2003, p. 227).

Na obra de Mário Filho (1947), os eventos que envolveram jogadores negros são descritos em detalhes. A aceitação dos mesmos nas equipes foi processo que, por um lado, acompanhou a tensa transição rumo à profissionalização e, por outro, espelhou a disseminação deste esporte junto às massas.

Dentre as inúmeras situações que o autor aponta, destacamos as histórias de dois jogadores negros que se tornaram ícones deste processo.

O primeiro chamava-se Carlos Alberto e deu origem ao apelido que até hoje acompanha o time do Fluminense: pó de arroz. Mario Filho assim descreve o caso:

[Carlos Alberto] tinha vindo do América. Enquanto esteve no América, jogando no segundo time, quase ninguém reparou que ele era mulato. (...) No Fluminense foi para o primeiro time, ficou logo em exposição. Tinha de entrar em campo, correr para o lugar mais cheio de moças na arquibancada (...). Era o momento que Carlos Alberto mais temia. Preparava-se para ele, por isso mesmo, cuidadosamente, enchendo a cara de pó de arroz, ficando quase cinzento. Não podia enganar ninguém, chamava até mais atenção. O cabelo de escadinha ficava mais escadinha, emoldurando o rosto, cinzento de tanto pó de arroz. Quando o Fluminense ia jogar com o América, a torcida de Campos Sales caía em cima de Carlos Alberto: - Pó de arroz! Pó de arroz! A torcida do Fluminense procurava esquecer-se que Carlos Alberto era mulato. Um bom rapaz, muito fino (MARIO FILHO, 1964, p. 42-43).

O Fluminense, à época, era um time marcadamente aristocrático, que resguardava de forma tenaz a exclusividade de brancos em seu plantel. A exceção aberta a Carlos Alberto constituía-se uma deferência ao seu talento, mas, como indicado, a custo de um esforço (mal sucedido) de camuflar a pele negra.

O segundo jogador chamava-se Friedenreich. Para Carrilho (2010), este filho de um comerciante alemão e de uma lavadeira negra foi a primeira grande estrela do futebol nacional. Ele foi convocado para a Seleção Brasileira e foi decisivo para a conquista do Campeonato Sul-Americano de 1919. Mas apesar de se destacar, também ele não ficou incólume ao preconceito racial neste esporte. De acordo com Mário Filho:

Friedenreich, de olhos verdes, um leve tom de azeitona no rosto moreno, podia passar [por branco] se não fosse o cabelo. O cabelo farto, mas duro, rebelde. Friedenreich levava, pelo menos, meio hora amansando o cabelo. Primeiro untava o cabelo de brilhantina. Depois, com o pente, puxava o cabelo para trás. O cabelo não cedendo ao pente, não se deitando na cabeça, querendo se levantar (...). O pente, a mão, não bastavam. Era preciso amarrar a cabeça com uma toalha, fazer da toalha um turbante e enterrá-lo na cabeça. E ficar esperando que o cabelo assentasse. (...) Era sempre o último a entrar em campo. Quando aparecia, finalmente, a multidão batia palmas mais fortes para ele. Era sempre o jogador mais aplaudido (MARIO FILHO, 1964, p. 44).

Ora, como nos aponta Gomes (2003) em nosso país, o cabelo e a cor da pele são largamente usados no nosso critério de classificação racial como indicativos para se estabelecer quem é negro e quem é branco. Em especial, sobre o cabelo a autora indica:

(...) o cabelo não é um elemento neutro no conjunto corporal. Ele é maleável, visível, possível de alterações e foi transformado, pela cultura, em uma marca de pertencimento étnico/racial. No caso dos negros, o cabelo crespo é visto como um sinal diacrítico que imprime a marca da negritude nos corpos (GOMES, 2003, p. 7).

E acrescenta ela: “O cabelo crespo na sociedade brasileira é uma linguagem e, enquanto tal, ele comunica e informa sobre as relações raciais. Dessa forma, ele também pode ser pensado como um signo, pois representa algo mais, algo distinto de si mesmo (GOMES, 2003, p. 8).”

Os dois jogadores buscavam manejar as características corporais que os associavam à sua origem étnico-racial. Com os poucos recursos de então, tratavam de dissimular a cor da pele, fazer *comportado* o crespo do cabelo⁵⁶. Na vã tentativa de se passarem por brancos estava em questão a busca pela inserção em um campo profissional que então se abria. O dilema de ambos abarcava, então, para além do âmbito subjetivo, o enfrentamento da discriminação aberta.

Carlos Alberto e Friedenreich são frequentemente lembrados por estes esforços em parecer o que não eram – a intenção de driblar o preconceito pela via do escamoteamento do corpo negro expunha-os ao deboche público. Eram corpos sem lugar em um campo em que a segregação compunha o jogo. Seus esforços, por um lado, podem ser entendidos como uma busca de assimilação. Mas se olharmos para a cena em sua complexidade, somos convidados a lhes dispensarmos um olhar mais generoso: o recurso ao disfarce das características negras se era falho no resultado que alcançava, foi extremamente bem sucedido em dar visibilidade à discriminação racial então em curso. A conjuntura que os instava a mimetizarem os brancos tornou-se, por esta via, explicitada.⁵⁷

Estas experiências dolorosas perfazem a história dos primórdios do futebol no Brasil. Todavia, de lá pra cá, os jogadores negros foram paulatinamente sendo inseridos nos clubes existentes e o esporte de elite foi abraçado intensamente pelos setores populares.

De fato, pode-se indicar que a relação entre futebol e a questão racial sofreu uma notável transformação, de forma que, de atividade caracteristicamente segregacionista, este esporte foi alçado ao patamar de esperança de ascensão social para pobres e negros.

⁵⁶ E não deve passar despercebida a metáfora preconceituosa que Mario Filho utilizou para descrever esta última ação: buscava-se *amansar* o cabelo.

⁵⁷ Os negros então contratados pelos clubes enfrentaram inúmeros percalços. Para além das experiências de Carlos Alberto e de Friedenreich, destacamos ainda a história de Manteiga, jogador do América. Segundo Mario Filho (1964), sua contratação fez com que nove jogadores do time pedissem demissão. Outros atletas não o cumprimentavam. Um abaixo assinado de sócios pediu a sua saída. Manteiga, com talento reconhecido, foi mantido, mas sequer frequentava a sede do clube. Mario Filho (1964, p. 113) nota: “(...) ele não tomava intimidade com ninguém. Tratando todo mundo de senhor, tirando logo o chapéu quando alguém se aproximava para falar com ele.” Convivendo com um ambiente abertamente hostil, ele preferiu abandonar o América por ocasião de uma excursão à Bahia. Com sua saída, os atletas que haviam se desligado, retornaram.

Por certo, a consideração do futebol como via de mobilidade social concatena-se com as amplas expectativas que rondam o campo esportivo em geral. Para Vieira:

(...) se delega ao esporte a competência de amenizar conflitos entre grupos e até mesmo países, retirar ou evitar que jovens se envolvam com a marginalidade e as drogas, auxiliar na resolução de problemas complexos como a falta de perspectiva de trabalho, profissionalização e ainda, mobilidade social de parcela da população brasileira e, inclusive ser um local onde as desigualdades presenciadas em nossa sociedade não se reproduzem ou seja, um espaço onde obstáculos sociais e raciais não existem (VIEIRA, 2003, p. 221).

Mas, deve-se notar, o fato de o futebol constituir-se como modalidade de maior popularidade, bem como a existência de inúmeras histórias em que jovens negros foram alçados à condição de estrelas em times, tornam este esporte o alvo maior das esperanças de ascensão social. Ser jogador de futebol é um sonho que anima milhares de crianças e adolescentes, que participam das seleções empreendidas pelos clubes – as chamadas “peneiras” – e que precocemente tomam parte de escolinhas e campeonatos de futebol. Como a inserção nesta seara depende basicamente da demonstração de condições de saúde e de habilidade com a bola, o futebol diferencia-se de outros campos profissionais para os quais a educação e a posse de recursos constituem-se como pré-condições.

A inserção progressiva de negros em times de futebol seria acompanhada por uma paulatina alteração na valorização dos mesmos, que passariam a ser associados, especialmente pela imprensa, a uma ginga particular, a uma habilidade intrínseca e diferenciada. Tal representação espalhou-se apoiada nos ídolos negros que se sucediam e que passaram a gozar de grande popularidade. Gordon Junior (1995) lembra-nos, por exemplo, que Leônidas da Silva, o inventor do gol de bicicleta, tornou-se garoto propaganda de diferentes marcas e que, inclusive, seu apelido, *Diamante Negro*, passou a nomear um famoso chocolate. Vieira (2001) destaca a importância de Pelé – mas, enfatiza também o uso controverso da imagem do atleta:

(...) com o surgimento do “fenômeno Pelé”, temos uma espécie de redenção do jogador negro e pardo neste período e o reforço e, em alguns casos, surgimento dos maiores mitos relacionados aos negros e pardos e o futebol brasileiro. Pelé foi assim, utilizado de diversas formas, para evidenciar o que seria o comportamento esperado de um “bom negro” em contraposição ao que seria um negro indesejado em nossa sociedade, materializado e exemplificado no Garrincha (Vieira, 2001, p. 228).⁵⁸

Aos jogadores negros era atribuída não somente uma agilidade singular, mas também uma força física supostamente diferenciada. Estas assertivas tomavam, em conjunto, a presença dos negros no futebol brasileiro como o diferencial deste esporte no país. Murad (1996), por exemplo, nos indica que:

Indubitavelmente, foi o jogador negro que imprimiu no futebol brasileiro um estilo próprio de magia e arte, diferente das formas arcaicas do jogo de bola, bem como de sua

⁵⁸ Grifos do autor.

descendência inglesa imediata. Fausto, Leônidas, Domingos, Waldemar, Petronilho desenharam este instante inaugural, cujo destaque pictórico é a bicicleta (MURAD, 1996, p. 165).

Esta associação entre a presença negra e o desenvolvimento de uma técnica especial pelo futebol brasileiro coaduna-se, contudo, com uma leitura vinculada às premissas da chamada democracia racial.⁵⁹ O elogio à mestiçagem assume papel central e o futebol é apresentado como um exemplo das relações raciais nacionais as quais, diferentemente de outros países, não obstarão a inserção e o desenvolvimento de atletas negros. Soares (2001), embora lhe reconheça méritos, aponta na já referida obra de Mário Filho tal direção. Para o autor:

A visão de Mario Filho, como a de outros intelectuais, artistas e escritores de sua época, está condicionada pela crença em um Brasil que, em poucos anos, teria passado da escravidão para a integração racial, via mestiçagem, caldeamento, amálgama ou conciliação. A mensagem que se poderia extrair dessa visão é de que não só nosso racismo seria diferente, como estaríamos superando o racismo (...). Por esta razão seríamos originais, especiais e teríamos nossa própria história, identidade e futuro (SOARES, 2001, p. 16).

De fato, Mario Filho enfatiza a convivência harmoniosa que existiria no futebol. Um exemplo disto é a reprodução que ele faz de um comentário do escritor José Lins do Rego por ocasião de uma vitória da seleção brasileira contra a seleção uruguaia em 1932:

Os rapazes que venceram, em Montevideu, eram um retrato da nossa democracia social, onde Paulinho, filho de família importante, se uniu ao negro Leônidas, ao mulato Oscarino. Ao branco Martin. Tudo feito à moda brasileira (REGO apud MARIO FILHO, 1964, p. 214).

Para Soares (2001), diferentes estudiosos deram sequência à lógica proposta por Mario Filho para analisar a dinâmica de inserção dos negros no futebol: a segregação inicial é seguida pelo reconhecimento da habilidade dos negros e culmina na democratização da modalidade e na conseqüente afirmação destes. Mas o autor indica que tal percurso é subliminarmente sustentado pela pressuposição de que:

[o] negro seria ‘naturalmente’ bom para o trabalho pesado e para a expressão estética na dança, na luta da capoeira e na música. A capacidade intelectual ou de razão e de condução ficava, por certo, fora do elogio. O argumento a favor do negro no futebol poderia tornar o preconceito tradicional [uma] virtude esportiva (SAORES, 2001, p. 30).⁶⁰

Todavia, a inclusão – mesmo que ambivalente – de jogadores negros não eliminou as formas explícitas de expressão do racismo. Ao contrário, como indica Vieira (2003), a questão racial permanece figurando como um tema de relevo. Em algumas situações de tensionamento,

⁵⁹ Gilberto Freyre, inclusive, publicou no Diário de Pernambuco em 1938 o texto “Foot ball mulato”, em que associava esta atividade esportiva à positividade da convivência racial no país. Gordon Júnior (1995) aponta a este respeito: “Cumprir notar que tais adjetivações – futebol artístico, futebol de gala, gingado ou sambado, ou mesmo essa ‘dança dionísia’ que era o futebol brasileiro para Gilberto Freyre (apud Mario Filho: 244) – além de ligadas à própria identidade nacional estavam calcadas nos mais profundos estereótipos construídos pelo pensamento racista brasileiro e, basicamente, na questão da mestiçagem” (GORDON JUNIOR, 1995, p. 75).

⁶⁰ Grifos do autor.

ela é prontamente sacada. Um exemplo disto ocorreu quando, em 1950, a seleção brasileira foi derrotada em pleno Maracanã, como descreve Gordon Junior:

O país cobriu-se de luto e vergonha, o povo tinha sido humilhado. Era preciso reconhecer os culpados. E, como era de se esperar, os culpados foram reconhecidos nos negros. Não só em três negros do time – Barbosa, Bigode e Juvenal – mas também na gota de sangue negro que havia constituído a própria civilização brasileira. A derrota para os uruguaios trouxe à tona toda a carga racista enraizada em nossa sociedade. As acusações, repletas de rancor racista, vinham de todos os lados. ‘Bigode se intimidara frente a Obdúlio Varela, apanhara, era um covarde.’ ‘A culpa é de Barbosa.’ Por outro lado, o técnico Flávio Costa responsabilizava Juvenal lembrando de seus defeitos: ‘cachaceiro’ (GORDON JUNIOR, 1996, p. 71).⁶¹

Neste contexto, reitera o autor: “(...) o processo de integração do negro através do esporte não se deu **contra** a ideologia racista (...), **mas dentro** dela (GORDON JUNIOR, 1995, p.75)⁶².” Desta forma, os processos de discriminação e de integração assentavam-se nas mesmas justificativas: “(...) perdíamos porque éramos um povo mestiço (‘emocionalmente instáveis’, ‘moralmente fracos’), ganhávamos porque éramos um povo mestiço (‘cheios de ginga e malícia’, ‘artísticos’, ‘musicais’) (GORDON JUNIOR, 1995, p.75)”⁶³.

Contemporaneamente, expressões de racismo dentro das quatro linhas surgem com recorrência – notadamente, aquelas que envolvem injúrias raciais⁶⁴. Mas há outra forma de discriminação que, embora comum a esta modalidade, costuma passar despercebida: a barreira ao desejado cargo de técnico de futebol. A efemeridade da carreira de jogador, a vivência intensa neste universo, bem como o desenvolvimento de um saber pela prática induzem, entre os jogadores, a procura pela carreira de técnico. Mas atletas negros raramente ascendem a tal posto, o qual, na dinâmica deste esporte, coordena as estratégias de jogo e congrega o poder de decisão⁶⁵. As habilidades requeridas a um técnico envolvem diligência analítica capaz de sustentar o planejamento tático, capacidade de motivar os jogadores e de impor autoridade sobre os mesmos. As imagens de força e gingado que costumam acompanhar os atletas negros não

⁶¹ Grifo do autor.

⁶² Grifos do autor.

⁶³ Grifos do autor.

⁶⁴ Dois exemplos recentes ilustram a presença do racismo no cenário do futebol brasileiro. Em 2009, pela Copa Libertadores, Maxi López, jogador do Grêmio, foi acusado por Elicarlos, jogador do Cruzeiro, de tê-lo ofendido com termos racistas. Em 2011, Antônio Carlos, atacante do Internacional foi à imprensa denunciar que a torcida do Grêmio entoava cantos racistas ou imitava macacos quando ele tinha posse de bola (ALLIATTI, 2011).

⁶⁵ A este respeito, Juca Kfourri, jornalista esportivo, registrou em seu *blog*, no dia 29 de novembro de 2009, ter sido Jorge Luiz Andrade da Silva, conhecido como Andrade, então treinador do Flamengo, o primeiro negro a obter tal cargo em um grande time de futebol no país (ele permaneceu no posto de 01/08/2009 a 23/04/2010) (mais informações em: http://blogdojuca.blog.uol.com.br/arch2009-11-29_2009-12-05.html). Em setembro de 2010 o caso teria outro desdobramento: Andrade, em prantos, concedeu entrevista a uma emissora de televisão e apontou seu incômodo por permanecer, passados cinco meses da demissão pelo Flamengo, desempregado. Ele lembrou ter sido campeão em 2009 pelo time carioca. Disse ele: “Uns dizem que é por causa do meu vínculo com o Flamengo e outros falam de preconceito. Não existe treinador negro trabalhando na Série A. Alguns amigos me dizem que não estou trabalhando por causa da minha cor. Mas não quero acreditar nisso”, comentou. Mais detalhes em: <http://esporte.uol.com.br/futebol/ultimas-noticias/2010/09/12/desempregado-desde-abril-andrade-chora-e-ainda-nao-entende-saida-do-fla.jhtm>.

parecem convergentes a tais funções. Vieira (2003, p. 226), ao estudar os dilemas raciais no futebol brasileiro, conclui sobre o papel que tem cabido aos negros: “(...) zagueiro ‘raçudo’ sim, técnico estrategista não.”

O contexto do futebol, então, que concentra tantas promessas de ascensão social⁶⁶, ao acolher os jogadores negros o faz mediante ressalvas: por um lado, opera uma cristalização em estereótipos sobre as aptidões que os caracterizariam; por outro, estipula uma diferenciação entre concepção e execução, entre atuar e comandar.

O futebol, uma face específica do mercado de trabalho, coaduna-se, assim, a processos discriminatórios mais abrangentes. Se é fato incontestado que houve uma inclusão maciça de negros neste valorizado âmbito laboral, deve-se notar que, de modo ambivalente, os elogios que acompanham as performances destes estão imbricados em uma dinâmica em que o preconceito também se faz presente.

A análise das diferenciações que marcam o mercado de trabalho, sejam aquelas que pululam nas estatísticas, sejam as que se pode depreender da reflexão sobre campos específicos, como o emprego doméstico, a atuação como mulata ou jogador de futebol, denota a operatividade dos imaginários racistas atuantes no âmbito laboral. Estes imaginários, tão importantes na demarcação de lugares sociais específicos para negros e brancos, enredam-se a aspectos ampliados da organização social brasileira. A demarcação de lugares sociais específicos para negros e brancos é, portanto, obra tecida a muitas mãos. Mas, não só isto. É obra também que se vale de muitos instrumentos – como os processos seletivos, que enfocaremos a seguir.

3.5 A seleção

A discriminação racial no trabalho apresenta-se, como aqui indicado, por diferentes faces. Mas, para além de analisar suas formas de incidência, é importante considerar também um aspecto que, pelo menos no mercado formal, mostra-se estratégico para sua configuração: os processos seletivos.

A captação e a escolha de pessoas para o trabalho constituem-se, inegavelmente, como atividades disseminadas de modo abrangente em empresas e organizações de diferentes portes, escopos e formatos. Trata-se de ações enraizadas na lógica administrativa contemporânea. Como nos diz Sampaio (2008, pág. 1): “Não se trata (...) se uma organização deveria ou não fazê-lo [o processo seletivo], mas como fazê-lo.”

⁶⁶ O estudo realizado por Vieira (2003) aponta, contudo, que a mobilidade social não se confirma para a maioria dos jogadores. E também que, no conjunto geral de profissionais deste esporte, somente uma pequena parcela efetivamente enriquece por este intermédio.

Embora a seleção constitua-se como uma atividade espargida, sua presença e importância têm sido um objeto insuficientemente abordado. Toma (2006) indica que, dentre os estudos sobre gestão de pessoas no país, os temas do recrutamento e da seleção são os menos visados. Além disso, a produção decresce ano a ano. E, dentre o que é produzido, segundo Sampaio (2008, p.1), “(...) há um claro predomínio de uma literatura prescritiva e funcionalista tratando do tema (...)”. Para o autor, as maiores preocupações voltam-se para os âmbitos dos instrumentos, processos e políticas organizacionais. Os limites técnicos desta prática, bem como as interconexões entre os processos seletivos e as demandas contemporâneas pela difusão de práticas não discriminatórias nos âmbitos laborais são flancos ainda pouco explorados.

Selecionar é uma ação subsumida a diferentes esferas da vida social, mas que, quando endereçada ao trabalho, assume características específicas. Chiavenato (2002) toma-a como um processo de comparação (abrangendo os requisitos do cargo a ser preenchido e o perfil dos candidatos) e de decisão (responsabilidade que, para o autor, compete à linha). A seleção é circunscrita como uma ação *dual*, em que empregadores (ou seus prepostos) guiam-se por um perfil na busca por indivíduos que apresentem os atributos e competências convergentes aos interesses da organização. A seleção, por esta definição, seria ação de foco restrito, que não guardaria laços com questões sociais mais abrangentes e pautar-se-ia em dados objetivos.

A formatação dos sistemas seletivos atuais é coetânea à estruturação do capitalismo industrial e também se articula às transformações profundas que, tendo lugar nos campos do desenvolvimento técnico-científico e das fontes de energia, tornaram possível a produção em larga escala e alteraram não só as práticas de trabalho, mas também as rotinas de vida dos indivíduos. A urbanização e o incremento do comércio são também coevos a este período.

Os processos seletivos voltados para o âmbito do trabalho apoiaram-se, historicamente, em contribuições do campo da Administração e da Psicologia. Do primeiro, receberam as influências de pensadores diversos – como Taylor, com a premissa do “homem certo para o lugar certo”, Fayol que foi quem primeiro elencou critérios gerais a serem observados nos candidatos e Weber que introduziu a atenção ao mérito, um dos traços constituintes da organização burocrática por ele defendida. Já da psicologia, os processos seletivos incorporaram um feixe de técnicas – como os testes, as dinâmicas de grupo e as entrevistas. Desta forma, ao longo do tempo, as estratégias assistemáticas ou baseadas em costumes e impressões cederam lugar, progressivamente, para um modelo de seleção de pessoal que, por via da adoção de etapas e processos específicos e planejados previamente, intenta a um só tempo garantir maior controle sobre a mão de obra e também obter a máxima produtividade.

Em linhas gerais, a somatória de artefatos técnicos e aportes conceituais visa garantir uma escolha precisa, baseada em análise técnica e pautada em bases científicas.

Todavia, apesar destas pretensões, os instrumentos correntemente utilizados em processos seletivos são objeto de inúmeras críticas. Os testes sofrem questionamentos relacionados, dentre outros aspectos, à necessidade de sua validação para a cultura local, bem como ao sentimento ansiogênico que pode acometer os candidatos ao terem que participar de provas sobre as quais eles desconhecem os propósitos ou cujos desenvolvimentos parecem-lhes abstratos demais.⁶⁷ Além dos testes, embora em grau menos incisivo que estes, outros instrumentos arrolados às práticas oriundas da psicologia também sofrem críticas, como as entrevistas e as dinâmicas de grupo. O descrédito quanto à precisão, a banalização do seu uso, as dúvidas quanto ao peso da subjetividade do avaliador ali presente, dentre outros, são elementos recorrentes.

No entanto, mesmo reconhecendo a pertinência desta linha de questionamentos, queremos realçar outro aspecto que não tem merecido grande atenção. Ele nos é indicado por Sampaio:

Destacamos também o caráter complexo das organizações, que envolvem relações de poder, clima organizacional, motivação e outros fatores irracionais que fazem com que a função seleção não seja capaz de prever com exatidão o desempenho dos futuros empregados, apenas examinando indivíduos (SAMPAIO, 1998, p. 157).

Tal nos parece um âmbito de grande importância: dada a complexidade que subjaz à presença humana nas organizações, ao privilegiar o enfoque estrito ao indivíduo, o processo de seleção desconsidera condicionantes significativos do futuro desempenho no trabalho.

3.5.1 Seleção: um processo em mutação

A efetivação de processos seletivos, embora seja uma medida já sacramentada no âmbito da gestão de pessoas, é um tipo de ação sujeita a controvérsias e que sofre modificações incisivas na contemporaneidade. Estas modificações alcançam variados âmbitos.

De início, pode-se indicar alterações no tocante ao seu modo de realização. Tradicionalmente, a seleção envolve instrumentos os quais, dispostos em etapas de caráter classificatório e eliminatório, levam ao *descarte* progressivo dos candidatos recrutados, de modo

⁶⁷ No Brasil, o uso de testes passou a sofrer um decréscimo significativo. Numerosos processos judiciais contra decisões pautadas em resultados de testes psicológicos e por erros dos profissionais levaram o Conselho Federal de Psicologia a criar a Comissão Nacional de Avaliação Psicológica, cujo principal objetivo é revisar as práticas em uso (CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA, 2010).

a que a decisão final abranja a análise de um pequeno número de pessoas. O procedimento para a escolha de trabalhadores pode envolver a apreciação de currículos, entrevistas, provas situacionais, provas físicas, provas objetivas, dinâmicas de grupo e avaliação psicológica.

Mas este âmbito dos instrumentos atualmente passa por alterações. A mais notável relaciona-se à inserção de recursos informáticos tanto nos processos de recrutamento (como a prospecção de vagas e de currículos pela internet) quanto na seleção (como a realização de provas seletivas à distância). Além disso, há, como já apontado, uma diminuição da importância atribuída a instrumentos tradicionais - em especial, os testes psicológicos - em favor do uso de entrevistas e dinâmicas de grupo.

Há também a disseminação do uso de instrumentos não ortodoxos, como a grafologia, a numerologia, o tarô, o *feng shui* e a astrologia como estratégias de seleção⁶⁸. Vieira (2005), ao estudar tal ponto, indica-nos que a grafologia é a técnica alternativa de uso mais corrente. A autora atribui o incremento no interesse por estes instrumentos a um esgotamento verificável nas estratégias convencionais - aspecto ao qual ainda voltaremos. Além disso, ela identifica a expansão de um discurso holístico pela sociedade, que credenciaria, segundo seu ponto de vista, a utilização destes aportes para além da vida privada.

O emprego de instrumentos com características esotéricas ou alternativas é, contudo, alvo de controvérsias. Tais práticas não alcançam unanimidade e sofrem questionamentos relativos à falta de cientificidade dos parâmetros que lhes sustentam.

Outra modificação também incisiva refere-se à alteração no vetor da execução dos processos seletivos: inúmeras empresas optam, na atualidade, pela terceirização destas ações. Elas delegam a agentes externos tal atribuição e enxugam os antigos setores de recursos humanos.

Ora, as transformações até aqui referidas abarcam os processos e trâmites relacionados à realização da seleção, ou seja, referem-se às decisões sobre como conduzi-la. Mas há uma esfera que também sofre alterações e que merece algumas considerações: os candidatos têm hoje muito mais informações e recursos para lidar com a seleção. De fato, pode-se indicar a existência de um nicho de mercado que tem exatamente na preparação para a mesma o seu foco.

É inegável que, contemporaneamente, o acesso ao mercado de trabalho consubstancia um tema que logra grande difusão midiática. O desemprego constitui-se como um fenômeno que se apresenta, a reboque dos movimentos de descenso ou ascensão econômica, ora

⁶⁸ Estas técnicas, na verdade, são utilizadas para diferentes fins pelas empresas. Para além dos processos seletivos, há iniciativas de treinamento, motivação e avaliação de desempenho que buscam aportes em instrumentos como os acima citados. Vieira (2005) cita-nos outras situações em que as práticas alternativas vêm sendo utilizadas: para se definir o local de instalação de uma empresa; para se estipular a hora em que uma decisão deve ser tomada; para harmonização do ambiente de trabalho e o fomento à qualidade de vida no trabalho, dentre outras.

com maior, ora com menor importância no cenário brasileiro. Atualmente, esta oscilação vem sendo acompanhada por uma profusão de cursos, publicações e convites à mobilização que visam preparar candidatos para a inserção e/ou retorno ao mercado de trabalho. O alvo de tais investidas concentra-se nos processos seletivos, apresentados como um rol de etapas as quais o candidato pode analisar de modo a antecipar-se e apresentar-se como um pretendente qualificado. Grisci & Carvalho (2003), estudando a profusão de iniciativas preparatórias para a seleção, denominaram este movimento como gerenciamento de impressões. Para as autoras:

A preparação do candidato para a entrevista envolve aprender as características desejáveis por parte dos selecionadores, elaborar respostas para perguntas mais comuns e ensaiá-las até que pareçam naturais; demonstrar interesse pelo cargo e pela empresa; pesquisar sobre a empresa para saber quais pontos enfatizar e qual traje utilizar na entrevista. (GRISCI e CARVALHO, 2003, p. 79-80).

A noção de gerenciamento de impressões foi cunhada originalmente por Erving Goffman em 1959, no livro *A representação do eu na vida cotidiana*. Este autor interpreta a sociedade pela metáfora do teatro, dos jogos e dos dramas. Ele aponta-nos que a construção social dos sujeitos se dá mediante performances interacionais.

O gerenciamento de impressões nos processos seletivos é, segundo Grisci & Carvalho (2003), um processo adaptado à atual configuração do mercado de trabalho:

Habitante das organizações, o sujeito, usuário das estratégias e táticas apresentadas, busca, na imitação do comportamento do outro e na autopublicidade, sobreviver diante das mudanças constantes e velozes. Age de forma calculada, planejada e pouco autêntica, estabelecendo relacionamentos no qual o outro é visto como instrumento (GRISCI e CARVALHO, 2003, p. 81).

O gerenciamento de impressões indica-nos, também, o esgotamento, já aqui referido, de algumas das técnicas tradicionais nos processos seletivos. Em especial, no âmbito concernente à entrevista, a disseminação de lugares-comuns que envolvem desde a postura corporal dos candidatos, o rol de vestimentas supostamente adequadas e o tipo de perguntas e respostas a serem apresentadas, faz locupletar o convite ao ensaio e à dissimulação.

O empreendimento desta teatralização maquia em boa medida as características do candidato, aproximando-o do que se supõe ser o perfil esperado. Mas entendemos que, de modo concomitante (e ambivalente), o gerenciamento de impressão expõe uma grande marca dos processos seletivos contemporâneos: a valorização de uma lógica performática. E esta lógica guarda consonância – embora não se confunda – com os nortes trazidos pelo modelo das competências.

A seleção por competências – mais uma modificação substantiva que tem afetado contemporaneamente esta prática - significa a focalização em perfis profissionais orientados para a apresentação de habilidades concatenadas às novas políticas de gestão: flexibilidade,

criatividade, capacidade de trabalhar em grupo, disponibilidade para a formação continuada, motivação e filiação aos objetivos organizacionais, dentre outras. Fidalgo & Fidalgo (2006), salientam que “(...) a competência é a mobilização pessoal de elementos tácitos, introspectivos e idiossincráticos associados a um determinado grau de saberes e conhecimentos que já são anteriormente descritos e reconhecidos”.

Esta definição que busca circunscrever as competências ressalta os aspectos atitudinais a elas concernentes. Mas não quaisquer aspectos. Ela sublinha aqueles que redundam em maior mobilização em prol dos objetivos organizacionais. E é este, exatamente, o ponto capturado e potencializado pelas estratégias de gerenciamento de impressões.

De todo modo, as modificações aqui indicadas compreendem grandezas, abrangências e desdobramentos múltiplos. Elas apresentam grandes diferenciações entre si e não podem, obviamente, ser tomadas de modo equivalente. Enredada por processos abrangentes, a seleção busca expressar, seja pela mudança dos perfis, seja pela mudança dos processos, políticas de contratação que buscam sinergia com as lógicas gerenciais que hoje se fazem presentes nos espaços laborais.

3.5.2 Equidade racial: os desafios trazidos para a seleção

Se a seleção vive mudanças emanadas, em grande medida, de fatores endógenos à lógica produtiva, é fato que as demandas relativas à inclusão de grupos sociais alvos de preconceito e discriminação em postos de trabalho constituem-se como um apelo crescente à efetivação de outra gama de alterações. Para diferentes movimentos e ativistas o que importa, em sentido geral, é descortinar os preconceitos ali subjacentes, enfrentar a cristalização de estereótipos, problematizar as formas de operação das escolhas.

A proposição de tais objetivos, especificamente no tocante ao enfrentamento das desigualdades raciais, nos leva, contudo, a analisarmos alguns desafios que se interpõem no caminho. Estes desafios, em sentido último, relacionam-se ao desvelamento dos mecanismos que dão corpo à discriminação indireta, prática já aqui referida.

Em primeiro lugar, apresenta-se um desafio relacionado ao modo de se operacionalizar a seleção. Diferentes movimentos sociais, ao apresentarem pleitos pela equidade no trabalho questionam os processos e critérios que têm historicamente contribuído para dar forma à discriminação. Mesmo entendendo-se que as ações em prol da igualdade de oportunidades envolvem diversos processos internos às empresas – como a avaliação de

desempenho e as políticas de promoção e remuneração – os modelos de recrutamento e seleção são tomados como um ponto nevrálgico.

As reivindicações mais efusivas relacionam-se, certamente, às pessoas com deficiência, segmento que obteve respaldo legal para o estabelecimento de cotas de contratação. Tradicionalmente, os processos seletivos não contemplavam necessidades diferenciadas destas – basta lembrarmos, como exemplo, que inúmeros testes apóiam-se exatamente em identificar elementos, ouvir e responder questões ou ainda traçar formas. Também as dinâmicas, entrevistas, provas situacionais, dentre outros, foram planejados para aqueles que usufruem de todos os sentidos e movimentos. Fazer valer realmente a determinação legal de ampliar o número de pessoas com deficiência contratadas leva, então, à necessidade inexorável de rever, adaptar, reinventar as estratégias de seleção.

Outros grupos sociais estigmatizados não alcançaram, o sabemos, o nível de garantia que a adoção de cotas sinaliza. Mas se as demandas das pessoas com deficiência abarcam claramente condicionantes específicos dos processos seletivos, como a adequação dos instrumentos, estas medidas não podem ser descartadas para outros segmentos.

De fato, como informa Wanderley, citado por Sampaio (1998) foi exatamente isto que ocorreu nos Estados Unidos quando da implementação das ações afirmativas. À decisão de fomentar uma maior presença de minorias nos espaços de trabalho daquele país correspondeu a uma ação relativa aos instrumentos e processos rotineiramente utilizados para realizar os processos seletivos:

Nos EUA, esses problemas começaram com as previsões constantes do Ato de Direitos Civis de 1964 relativas à eliminação da discriminação racial, étnica, religiosa e sexual. Nessa ocasião, foi considerado que os testes psicológicos podiam funcionar como barreiras às oportunidades de emprego das minorias. Isso levou uma Comissão de Iguais Oportunidades de Emprego a publicar diretrizes obrigando o empregador a validar qualquer procedimento de seleção que resultasse em escolha desproporcionalmente baixa de minorias ou de mulheres. (...) O controle do governo federal passou a realizar-se não apenas em relação à discriminação das minorias, mas também sobre todas as outras questões inerentes ao processo de seleção de pessoal, envolvendo também questões técnicas, até então da exclusiva alçada dos psicólogos (WANDERLEY apud SAMPAIO, 1998, p. 156-157).

Deve-se notar que tal ação implica em uma grande coordenação de esforços e na revisão genuína de práticas há muito consolidadas. Implica, ainda, na cooperação de estudiosos e técnicos que devem somar esforços na assessoria aos empregadores. A implementação de critérios não racistas e a efetivação de ações afirmativas mostra-se, assim, tarefa ampla que não se circunscreve apenas à decisão de não discriminar: é preciso transportar às técnicas uma corajosa e renovada disposição.

Um segundo desafio – e é importante indicar que ele se relaciona proximamente ao anterior - refere-se à necessidade de pautar efetivamente a questão racial como tema relacionado aos processos seletivos. Como já destacado, em sentido amplo a seleção não é matéria que capitaneia maiores atenções. E, especificamente, as relações desta com a temática racial são ainda mais escassamente problematizadas, seja nas práticas cotidianas, seja na reflexão acadêmica.

Uma honrosa exceção no cenário brasileiro é a análise realizada por Renato Ladeia Oliveira (2005) através de histórias de vida de profissionais de recursos humanos que atuavam com recrutamento e seleção. Diz o autor: “O processo de seleção dos empregados tem uma importância primordial na investigação do racismo nas organizações, pois é o primeiro contato com a empresa, podendo resultar numa experiência positiva ou negativa, na contratação ou não” (OLIVEIRA, 2005, p. 49).

Em uma das conclusões a que chegou em seu estudo, o autor, corroborando a perspectiva da discriminação institucional, aponta a existência de implícitos discriminatórios:

As empresas nas quais os depoentes trabalharam ou trabalham, nunca deixaram claro que esperavam deles esta ou aquela atitude. Talvez por omissão, talvez por serem consideradas desnecessárias. As práticas relatadas explicitam de modo inequívoco a presença na sociedade de uma herança cultural repleta de preconceitos, percepções equivocadas e petrificadas sobre a existência de uma hierarquia entre os grupos humanos (OLIVEIRA, 2005, p. 55).

Todavia, o trabalho de Oliveira (2005) é, como apontado, voz isolada. Os estudos nacionais que focalizam a seleção não têm, neste tema, seu foco dileto. É curioso, no entanto, observar que manuais estadunidenses, como os de Robbins (2002) e Schermerhorn *et al.* (1999), abundantemente traduzidos no Brasil e adotados muito corriqueiramente em cursos de graduação em Psicologia e Administração, fazem menções extensas ao tema pela via da exortação à diversidade étnico-racial. Tal constatação leva-nos a conjecturar que a maior focalização da temática racial pode funcionar como um indutor à inserção deste foco também no horizonte da produção teórica brasileira. Mas não supomos, com isto, que o desenvolvimento de uma abordagem que fomente a observação de critérios anti-racistas nos processos seletivos ocorrerá por inércia. Ao contrário, entendemos que esforços reiterados ainda precisam ser feitos para sensibilizar o âmbito acadêmico para a apreciação ao tema – e os movimentos sociais negros podem desempenhar papel de destaque neste intercurso⁶⁹.

O último desafio que se apresenta no tocante à articulação entre a temática racial e os processos seletivos diz respeito ao enfoque ao mérito. Conforme já mencionado, o

⁶⁹ Cumpre observar que a incorporação desta matéria à agenda intelectual brasileira é condição primaz para desencadear a oferta de uma formação atenta às desigualdades raciais no mercado de trabalho, especialmente para os futuros psicólogos e administradores – profissionais que, de modo mais detido, ocupam-se dos processos seletivos.

desenvolvimento dos processos seletivos buscou, ao longo do tempo e por diferentes modos, configurar estratégias que garantissem a observância ao merecimento, entendido como um atributo vinculado à trajetória individual. A exemplo do campo educacional que imputa ao vestibular o feito de arbitrar o mérito – o que significa passar ao largo das controvérsias que acompanharam, historicamente, esta modalidade de acesso ao ensino superior – a seleção, no âmbito do trabalho, constitui-se como um inegável bastião nos discursos pró-meritocracia⁷⁰.

Ora, Bento (2000), em uma sagaz observação, compara os sentidos atribuídos aos termos *critério* e *estereótipo* pelo Dicionário de Língua Portuguesa, de Aurélio Buarque de Holanda:

[Critério é o] ‘princípio que permite distinguir o erro da verdade; faculdade de conhecer a verdade’, e, no sentido mais comum, ‘aquilo que serve de norma para julgamento ou apreciação; modo de apreciar coisas ou pessoas.’ Nesse último sentido, guarda bastante semelhança com o estereótipo, se o considerarmos como ‘julgamento qualitativo em face de uma pessoa ou grupo de pessoas’ (BENTO, 2000, p. 19).⁷¹

Ao ressaltar as aproximações de significado, a autora, na verdade, busca destacar que os critérios podem também ser subjetivos, informais, não-ditos, intangíveis. E, nestas condições, eles poderão ter o mesmo destino dos estereótipos: subsidiar a diferenciação, o preconceito e a discriminação.

A racionalidade administrativa pretende que, para que os critérios sejam efetivos, eles devem atender a parâmetros de relevância e precisão. Devem estar isentos de influências que não digam respeito ao bom desempenho no trabalho e refletir uma avaliação técnica, congruente e desinteressada em vantagens pessoais. No entanto, não se pode esquecer que os critérios são sempre contextuais, uma vez que estão umbilicalmente vinculados a quem maneja a seleção, às políticas administrativas adotadas, à cultura dos espaços de trabalho, à lógica produtiva instalada, etc. E, certamente, há uma significativa variação de uma empresa para outra, de um setor econômico para outro, de uma sociedade para outra e também dentro de uma mesma sociedade. Isto significa que os critérios não são parâmetros absolutos, alheios ao meio circundante. Eles sofrem influências das representações conexas ao trabalho e aos trabalhadores, o que, no caso brasileiro, tem significado uma corrente associação entre a população negra e a ocupação de posições subalternas. A diferenciação que se configura no mercado de trabalho do país não está, então, ao largo dos processos seletivos nele desenvolvidos. Ao contrário, deve-se reconhecer que os critérios ora preponderantes nos processos seletivos contribuem para a reprodução das desigualdades e corroboram preconceitos há muito disseminados.

⁷⁰ Embora, deve-se notar, a proposição da seleção como estratégia de aferição do mérito mostra-se mais complexa que o vestibular. Além de a seleção poder ser manejada por múltiplos atores, há uma diversidade de etapas e instrumentos passíveis de serem utilizados nos processos seletivos que tornam este campo muito mais difuso.

⁷¹ Grifos da autora.

Estaria decretada, então, a impossibilidade de existência de critérios? Não, certamente não é este o ponto em foco. O que se quer destacar aqui é que a constituição de critérios é necessariamente atravessada por múltiplos condicionantes, alguns dos quais podem significar a reprodução de preconceitos. E, mais ainda, a constatação de um discurso que imputa ao mérito grande peso na ordenação social geral contrasta-se com práticas permeadas por uma reflexão muito diminuta sobre as intercorrências que marcam o delineamento dos critérios em si.

Conquanto a constatação dos desafios relativos à observância ao mérito seja palpável, deve-se notar que este permanece como ideal sempre aventado. De fato, a valorização do mérito assenta-se em processos sociais abrangentes, pois, como indicam Feres Junior e Zoninsein (2008), ele se coaduna a um dos pilares do Estado republicano democrático moderno. Para estes autores, um longo percurso histórico fez com que a ordem estamental feudal fosse substituída por outra na qual, em tese, os cidadãos teriam direito igual a um conjunto de prerrogativas e proteções legais: “(...) enquanto na sociedade anterior o mérito, assim como os direitos, dependia da posição social e familiar da pessoa, na nova sociedade o mérito é visto como produto do esforço, habilidades e talentos de cada um” (FERES JUNIOR e ZONINSEIN, 2008, p. 15). Desta forma, há no Estado moderno uma positivação do princípio da igualdade, na forma da ‘igualdade de todos perante a lei’. Em sentido amplo, mesmo em sociedades que não viveram a estratificação feudal, os princípios do mérito e da igualdade tornaram-se atuantes na regulação de instituições e legislações contemporâneas.

Deve-se notar que o mérito é reiteradamente invocado como um atributo que diz respeito ao indivíduo – e este é um ponto especialmente importante para a reflexão sobre a questão racial.

Ora, contemporaneamente, a possibilidade de inserção e promoção de pessoas por vias que contemplem o pertencimento racial dá vazão a assertivas que buscam desqualificar este requisito exatamente porque ele não se coadunaria à observância a critérios de esforço e talento individual. A raça seria um elemento exógeno às lógicas de funcionamento laboral e, portanto, não concernente aos modelos de gestão do trabalho. Ela turvaria a observância ao mérito e, inclusive, poderia levar à injustiça contra os mais capazes.

A este respeito, Pinho (2009) faz alusão a uma observação apresentada por Joan Scott em análise sobre as discussões levadas à frente no senado estadunidense no tocante à adoção de ações afirmativas. Em um contexto de trabalho em que só havia trabalhadores brancos, um parlamentar opôs-se à substituição destes por trabalhadores negros alegando que não se configurava uma questão de raça. Para o autor:

O regime de contratação seria assim plenamente justo porque recrutaria os indivíduos como indivíduos. A introdução de políticas de ação afirmativa, induzindo

propositalmente a alteração no padrão racial de contratação, é que racializaria o ambiente de trabalho, porque os negros seriam contratados como membros de um grupo. Contratar brancos não era visto como uma questão de raça, mas contratar negros era, uma vez que os brancos eram contratados como indivíduos; somente os negros é que eram tomados como membros de um grupo racial (PINHO, 2009, p. 374).

Desta forma, lembra Pinho (2009), a homogeneidade racial não era problematizada e considerava-se a exclusividade da presença de brancos tão somente como uma *coincidência*.

Este episódio indica-nos uma matriz argumentativa muito corrente. A composição dos espaços de trabalho é frequentemente associada à neutralidade racial, pois a inserção no mercado de trabalho não se atentaria para questões desta natureza. Neste contexto, o mérito seria a categoria reguladora que, embora nem sempre discernível em todos os contextos laborais (lembremo-nos aqui da existência de nepotismos e apadrinhamentos diversos), seria um critério socialmente desejável para quaisquer postos quando a retidão prevalecesse. A raça, ao contrário, não perfilaria este horizonte.

Todavia, a reflexão sobre as ações afirmativas trouxe outros elementos que nos ajudam a redefinir a questão do mérito. Como indicam Feres Junior e Zoninsein (2008), o princípio da igualdade é que deve regular o mérito, e não o contrário. E isto torna necessário reconhecer que “(...) sem um mínimo de garantias materiais e morais, parcelas da população ficariam incapacitadas de gozar, em pé de igualdade com os demais cidadãos, dos direitos garantidos por lei” (FERES JUNIOR e ZONINSEIN, 2008, p. 16). Ou seja, o mérito, apontamos os autores, para ser efetivo deve ser baseado em condições equânimes de concorrência. A posição liberal sobre o tema incorre, assim, no erro de desconsiderar as condições diferenciadas a que os indivíduos estão submetidos. Levar em consideração tais condições implica em reconfigurar o estatuto do mérito em si:

Essa incursão pelo valor do mérito serve também para qualificar ainda mais o tipo de igualdade promovida pela ação afirmativa. Tal política não opera uma igualdade estrita de resultados, na qual, por exemplo, todos chegariam ao mesmo tempo à reta final, mas sim promove a equalização das posições iniciais (igualdade de oportunidades), para que a partir daí o mérito real possa ser premiado (FERES JUNIOR e ZONINSEIN, 2008, p. 17).

Ou, como acrescentam os autores: “(...) é necessário compreender a diferença entre igualdade substantiva e igualdade de oportunidades. A primeira é o fim normativo, enquanto a segunda é o mecanismo, o método que busca tal fim” (FERES JUNIOR e ZONINSEIN, 2008, p. 17). Rever as concepções sobre o mérito, então, significa desnudar preconceitos em circulação na sociedade brasileira. E, mais do que simplesmente garantir uma nova formatação para os processos seletivos, trata-se de condição para alinhá-los à perspectiva das ações afirmativas – medidas, enfocadas a seguir, cuja adoção constitui-se como a grande bandeira dos movimentos sociais negros na atualidade.

4 - AÇÕES AFIRMATIVAS E TRABALHO - EXPECTATIVAS E EXPERIÊNCIAS

Até aqui, indicamos neste texto duas perspectivas nas quais a aproximação entre os temas *raça* e *trabalho* pode ser identificada: o contexto da escravização e o registro das desigualdades e preconceitos que marcam a presença negra no mercado de trabalho.

Estes dois grandes campos temáticos apontam, de modos diferentes, a expropriação, a injustiça e a disparidade que, caracterizando a história laboral da população negra, ocasionaram rebatimentos amplos no tocante à inserção social deste grupo.

No contexto atual, todavia, outras formulações assomam à esfera pública pela voz de diferentes atores⁷². Organizações supranacionais e da sociedade civil, governos, empresas, movimentos sociais negros, dentre outros, começam a operar uma aproximação entre as temáticas *raça* e *trabalho* por um viés diferenciado, que não se atém a constatar ou denunciar a desigualdade. A busca por alternativas é o principal norteador deste processo - o que significa a emergência de uma lógica propositiva.

Mas protagonistas tão diferenciados ensejam, necessariamente, enfoques distintos à matéria. De fato, a apropriação não é equânime e este endereçamento proposicional assume contornos específicos conforme a voz que lhe apresenta.

No presente capítulo e no seguinte, enfocaremos exatamente estes diferentes olhares, buscando caracterizar-lhes as premissas e os desdobramentos articulados. Partimos do pressuposto da existência de dois posicionamentos básicos: o primeiro, propugnado pelos movimentos sociais negros, volta-se para a reivindicação de ações afirmativas no trabalho; o segundo, que congrega empresas e organizações supranacionais e da sociedade civil, centra sua atenção no fomento à diversidade. Como princípio geral, esta última frente toma o trabalho como um espaço em que a questão da diferença deve ser observada e estimulada.

Contudo, conforme veremos, este binarismo apresenta fronteiras matizadas em algumas situações.

4.1 Na fibra e na raça: as ações afirmativas em foco

Nesta seção faremos menção a fatos que nos indicam o *zeitgeist* que se faz presente na cena pública brasileira: a intensificação da reflexão sobre o racismo e sobre alguns debates corolários – as demandas pela promoção de igualdade racial e o combate à discriminação. Este processo envolve atores e fenômenos múltiplos, o que perfaz um campo de reflexão bastante

⁷² O que não significa que a denúncia das desigualdades tenha perdido lugar. Ao contrário, é a persistência das diferenças entre negros e brancos que leva à busca de alternativas para superar o problema.

complexo. Conquanto reconhecamos o valor desta trajetória, neste texto o enfoque será endereçado a situar os principais pontos de tensionamento, os discursos em circulação e as modificações no panorama das relações raciais brasileiras que trouxeram para o primeiro plano as reivindicações por ações afirmativas. Para tanto, faremos menção a uma série de eventos e medidas que, no transcurso de pouco mais de duas décadas, tornaram inequívoca a constatação de ser a questão racial um tema premente na atualidade do país.

A indicação de todos estes fatos requer, todavia, uma advertência primeira. A pujança dos elementos que serão destacados não pode dar margem para que se considere que o percurso transcorreu isento de resistências. E, nem, tampouco, fazer crer que os espaços conquistados encontram-se já consolidados. Ao contrário, como o texto demarcará, há ações ainda titubeantes, desafios por enfrentar e detratores contumazes.

A análise do crescimento das atenções dispensadas à questão racial e, em especial, às ações afirmativas, leva-nos, inicialmente, a compreender que uma articulação de fatores, tanto no plano nacional como no plano internacional, confluuiu para tornar estes temas cada vez mais presentes no cenário brasileiro.

Por certo, os movimentos sociais negros cumpriram o principal papel neste intercurso. Mas a ação dos mesmos não se fez no vácuo e, conforme mostraremos, o entrecruzamento de diversos processos contribuiu significativamente para a sedimentação de bandeiras políticas relacionadas à discriminação positiva.

Mas, de fato, a agudeza e a persistência das desigualdades que afetam os negros no Brasil propulsionaram, ao longo do tempo, a atuação de diferentes movimentos sociais que encampam a defesa de uma sociedade racialmente mais justa.

A história destes movimentos sociais envolve a efetivação de múltiplas iniciativas, em diferentes esferas e por distintas perspectivas. Campos tão díspares como a cultura, a religiosidade, a educação, o trabalho, e a saúde motivaram a formulação de reivindicações e estratégias de luta que, embora particulares nos delineamentos e focos, mostram-se articuladas ao ideal da equidade racial.

Uma análise detalhada de suas estratégias e personagens foge aos objetivos desta tese, mas cumpre notar a operatividade dos mesmos. Costa (2006) aponta-nos que as mobilizações realizadas pela população negra compreendem as mais distintas formas, e cita que associações de grupos negros, como as irmandades religiosas, remontam ao período colonial⁷³.

⁷³ Santos, citado por Domingues (2008, p.102) assim define o movimento negro: “(...) todas as entidades, de qualquer natureza, e todas as ações, de qualquer tempo [aí compreendidas mesmo aquelas que visavam à autodefesa física e cultural do negro], fundadas e promovidas por pretos e negros (...). Entidades religiosas [como terreiros de candomblé, por exemplo], assistenciais [como as confrarias coloniais], recreativas [como “clubes de negros”],

Domingues (2008) indica que já nas primeiras décadas que se seguiram à abolição foram instituídos grupos voltados para a assistência, recreação e fomento à cultura dos descendentes de africanos. Destas iniciativas – organizadas sob a forma de grêmios, clubes e associações – destacam-se, dentre outras, a Frente Negra Brasileira (FNB)⁷⁴, a União dos Homens de Cor (UHC)⁷⁵ e o Teatro Experimental do Negro. Sobre este último, Abdias do Nascimento, seu criador, aponta-nos que a idéia desta organização ocorreu-lhe em 1940, ao assistir no exterior a uma peça teatral em cujo elenco um ator branco – escurecido por força da maquiagem - interpretava um personagem negro:

Ao fim do espetáculo, tinha chegado a uma determinação: no meu regresso ao Brasil, criaria um organismo teatral aberto ao protagonismo do negro, onde ele ascendesse da condição adjetiva e folclórica para a de sujeito e herói das histórias que representasse. Antes de uma reivindicação ou um protesto, compreendi a mudança pretendida na minha ação futura como a defesa da verdade cultural do Brasil e uma contribuição ao humanismo que respeita todos os homens e as diversas culturas com suas respectivas essencialidades (NASCIMENTO, 2004).

Com o estabelecimento da ditadura militar em 1964, a atuação dos movimentos sociais negros – como ademais de toda a sociedade civil organizada - foi reprimida. As entidades só conseguiram liberdade para se expressar nos fins dos anos 1970, quando os ares da redemocratização começaram a soprar em função da “distensão lenta, gradual e segura”⁷⁶.

Desta época, a criação do Movimento Negro Unificado (MNU) constitui um marco. O grupo tinha como plataforma o enfrentamento à discriminação racial, e tornou-se uma referência no combate ao racismo. Sua maior bandeira voltava-se para a contraposição à chamada democracia racial. O traço identitário mais significativo do MNU e o que o diferenciava dos movimentos precedentes era sua forte e resoluta contraposição ao discurso elogioso à mestiçagem – ideologia que, o sabemos, encontra ainda hoje ressonância na sociedade brasileira. O MNU marcou uma ruptura no modelo até então preponderante de organizações

artísticas [como os inúmeros grupos de dança, capoeira, teatro, poesia], culturais [como os diversos “centros de pesquisa”] e políticas [como o Movimento Negro Unificado]; e ações de mobilização política, de protesto anti-discriminatório, de aquilombamento, de rebeldia armada, de movimentos artísticos, literários e ‘folclóricos’ – toda essa complexa dinâmica, ostensiva ou encoberta, extemporânea ou cotidiana, constitui movimento negro.” Contudo, Domingues alerta que a consideração de todas as expressões que se concatenam à ancestralidade africana acaba por diluir este conceito. Para o autor, o movimento negro deve ser compreendido enquanto um movimento político de mobilização racial – o qual, por vezes, pode, inclusive, assumir uma expressão cultural.

⁷⁴ A FNB, criada em São Paulo na década de 1930, chegou a aglutinar milhares de integrantes e transformou-se em partido político em 1936. Sua atuação guardou controvérsias, pois ela expressava simpatias por regimes autoritários (COSTA, 2006). Foi fechada pela instauração do Estado Novo.

⁷⁵ Findo o período varguista, esta entidade surgiu em Porto Alegre e de lá se expandiu por vários estados.

⁷⁶ Jaccoud *et al.* (2009) apontam que os governos militares tratavam o problema racial no rol da famigerada “questão de segurança nacional”. Os movimentos sociais negros foram partícipes das lutas contra a ditadura. Contudo, na redemocratização se deram conta de que as forças de esquerda rechaçavam a discussão racial, por considerarem preponderante a questão social. Os movimentos negros não encontravam, então, ressonância às suas reivindicações nem mesmo junto aos estratos progressistas da sociedade.

negras, propondo um trato para a questão racial que não tergiversava o aspecto conflitivo identificável nas relações entre negros e brancos.

Mas o posicionamento singular do MNU, embora certamente expresse uma leitura própria do contexto racial brasileiro, insere-se em uma conjuntura mais ampla na qual, em diferentes países, era efetuada uma reconfiguração seja do papéis identitários e culturais relativos às populações negras, seja em torno do enfrentamento de condições de subjugação e/ou discriminação que penalizavam estes grupos sociais.

No tocante aos movimentos estético-culturais de reinterpretação do lugar conferido ao negro, Costa (2006) aponta que, desde os anos 1960, uma série de iniciativas surgiu em diferentes partes do globo. Como exemplos ele cita o *Black is Beautiful* - tendência que buscava ressignificar e valorar as características físicas dos negros – e a disseminação sucessiva de estilos e ritmos associados à negritude⁷⁷, como o *soul* e o *funk*. No Brasil, chegavam as influências e rebatimentos de todas estas ondas. Se a capoeira e o samba já estavam incutidos nos traços de caracterização da nacionalidade, outros elementos passam a buscar não a “(...) integração do legado afro-brasileiro à simbologia nacional, mas precisamente o contrário, qual seja, o destaque da suposta origem africana em oposição à sua assimilação na identidade nacional” (COSTA, 2006, p. 136). Neste espírito, nos anos subsequentes, o *hip hop* ganhará espaço, será lançada a revista *Raça* – periódico especialmente voltado para o público negro - grupos como o *Ilê Aiyê* surgirão e inúmeros salões especializados na beleza negra serão abertos, dentre outros eventos.

Mas, para além das manifestações de caráter cultural, Costa (2006) aponta-nos a ocorrência de alguns fatos políticos extremamente significativos para o fortalecimento das lutas anti-racismo: o movimento estadunidense pelos direitos civis, a independência das antigas colônias africanas e o fim do *apartheid* na África do Sul. Desta forma, o autor destaca a existência de uma conjuntura que, concatenando aspectos culturais e políticos, ultrapassa as especificidades brasileiras e fortalece posições anti-racistas. Para ele, é importante articular a história do país, o fortalecimento dos movimentos sociais negros e o crescimento de ideários anti-racistas para se compreender a maior focalização do tema. Desta forma, o surgimento, em diferentes campos (e países), de medidas com este enfoque não é, para o autor, expressão de um espontaneísmo, mas um evento concatenado e enraizado tanto em nível das histórias nacionais quanto no âmbito mundial.

De fato, a história recente do Brasil mostra a ocorrência de inúmeros outros fatos que denotam a ampliação da importância conferida à temática racial. Em que pese a permanência de

⁷⁷ Munanga (2009, p. 20) esclarece-nos que a negritude não é definida essencialmente pela ordem biológica, mas sim se refere “(...) à história comum que liga de uma maneira ou de outra todos os grupos humanos que o olhar do mundo ocidental ‘branco’ reuniu sob o nome de negros.”

desigualdades agudas entre negros e brancos, não se pode obliterar a constatação de que tal matéria angaria, na atualidade, muito mais atenção. Se tomarmos a cronologia como guia, este avanço transparece de forma nítida.

Na década de 1980, um ano em especial trouxe dois fatos especialmente importantes: 1988 – emblematicamente, quando se completava o centenário da abolição da escravatura. O primeiro foi a criação da Fundação Cultural Palmares (FCP), órgão vinculado ao Ministério da Cultura e que agregava responsabilidades por várias políticas que tinham a população negra como foco. Mesmo que seu desenho institucional não tenha permitido muitos progressos, a Fundação representou a inauguração de uma forma renovada de tratamento da questão racial pelo Governo Federal (JACCOUD *et al.*, 2009). E data também deste ano a promulgação da nova Constituição Federal. A Carta Magna reconheceu o racismo como crime inafiançável e imprescritível, afirmou direitos dos quilombolas e indicou a diversidade como patrimônio a ser valorizado. Embora ela não tenha incorporado medidas afirmativas – pleito que, à época não alcançava ressonância expressiva - seu sentido geral corrobora a luta anti-racismo. Para Jaccoud *et al.*:

O combate às desigualdades raciais não foi objeto de tratamento específico pela Constituição Federal. Entretanto (...) a centralidade dada aos princípios da dignidade da pessoa humana (Art. 1º), da redução das desigualdades (Art. 3º), da promoção do bem de todos (Art. 3º), da recusa de qualquer forma de preconceito ou discriminação (Art. 3º), da prevalência dos direitos humanos (Art. 4º) e da defesa da igualdade (Art. 5º), permitiu o acolhimento não apenas do repúdio ao racismo (Art. 5º), mas de ampla defesa da justiça, do combate aos preconceitos e da defesa da pluralidade, todos com transbordamento direto à questão racial (JACCOUD *et al.*, 2009, p. 27-28).

Sob esse espírito, em 1989, foi também aprovada a Lei nº 7716 (Lei Caó) que previa a punição dos crimes advindos de preconceito de cor e raça⁷⁸.

Na década de 1990 teve início um processo de heteroginização do movimento negro, com o surgimento de inúmeros grupos regionais ou dedicados a temáticas específicas: a da mulher negra, da saúde, das religiões de matrizes africanas, etc. Mas Guimarães e Huntley (2000) nos indicam também o fortalecimento de organizações com inserção nacional:

As mais importantes foram: os Agentes de Pastoral Negros (APNs), ligados à Igreja Católica; a União de Negros pela Liberdade (Unegro), vinculada ao Partido Comunista do Brasil (PC do B); o Congresso Nacional Afro-Brasileiro (CNAB), o Fórum Nacional de Mulheres Negras, a Coordenação Nacional dos Estudantes Negros Universitários (CECUN); a Coordenação Nacional dos Remanescentes de Quilombos; a Coordenação Nacional de Entidades Negras (CONEN) e o Movimento Nacional pelas Reparações (GUIMARÃES e HUNTLEY, 2000, p. 70).

⁷⁸ Ela substituiu a Lei 1390, de 03/07/1951 (Lei Afonso Arinos) que proibia a discriminação em empregos, entrada em recintos públicos e matrícula em instituições, dentre outros. Mas a Lei Caó, por prever o racismo como crime inafiançável e imprescritível, sofre resistências dos operadores do Direito que a tomam como desproporcional. Isto faz com que o crime de racismo seja frequentemente atenuado para o crime de injúria racial. Outra legislação importante foi a Lei 9459 de 13 de maio de 2007 (Lei Paim) que incluiu na Lei Caó o crime de incitação ao preconceito ou à discriminação.

Para além da diversificação das entidades e do espraiamento dos temas que passam a ser matizados pelo viés racial, a indicação da trajetória de todas estas organizações é tributária e testemunha de uma mudança de prumo no sentido geral da *luta*. Segundo Domingues (2008), nas últimas décadas, o movimento negro “(...) volta-se para um projeto anti-racista mais propositivo, privilegiando a arena política como espaço de ação” (DOMINGUES, 2008, p. 101). Para Jaccoud, Silva *et al.* (2009) nas décadas de 1970 e 1980 estes movimentos focalizavam prioritariamente os temas da criminalização do racismo e da valorização da cultura negra. A inflexão em direção às ações afirmativas marcará de modo indelével os discursos e práticas a partir de então.

Congregando vários atores dos movimentos sociais negros, o ano de 1995 viu ocorrer a *Marcha Zumbi dos Palmares contra o Racismo, pela Cidadania e a Vida* que levou trinta mil manifestantes a Brasília. Os integrantes encaminharam ao governo federal um documento cujo título já demarcava sua intencionalidade: “Por uma política nacional de combate ao racismo e à desigualdade racial.” A Marcha foi um evento emblemático de mobilização das entidades negras e deu corpo a uma pressão política que visava aturdir a inércia governamental. Não por acaso, neste ano também, o governo federal criou, no âmbito do Ministério da Justiça, o Grupo de Trabalho Interministerial (GTI) de Valorização da População Negra.

Já nos anos 2000, ocorreu o evento que trouxe mais diretamente repercussões à reflexão sobre as disparidades entre negros e brancos no país: a Conferência Mundial contra Racismo, Discriminação Racial, Xenofobia e Intolerância Correlata, realizada em Durban, em 2001. A Conferência foi precedida por uma mobilização intensa, e redimensionou o enfoque brasileiro sobre a questão racial. Em especial, como indica Sarmiento citado por Jaccoud *et al.* (2009), foi a partir de então que “(...) as ações afirmativas começaram a ser pensadas seriamente como instrumento para a redução da desigualdade racial do Brasil” (JACCOUD *et al.*, 2009, p 36). A incisiva participação dos movimentos sociais negros no evento tornou evidente a constatação de que, não obstante os avanços obtidos no âmbito legal, perduravam as agudas desvantagens que afetavam a população negra. Durban escancarou a necessidade de um passo além e, por isto, fortaleceu sobremaneira a discussão sobre as ações afirmativas, às quais antes eram rechaçadas como um mero estrangeirismo incoerente com as tradições brasileiras.

A primeira década do novo século foi pautada também pela injeção de novo fôlego através proposição de órgãos, programas e instâncias voltados para o enfrentamento à discriminação. Como indica Alexim, o governo federal:

(...) [mostra] interesse em ampliar as iniciativas de combate à discriminação, que já contam com numerosas entidades. Entre as mais recentes, estão o Conselho Nacional de Combate à Discriminação, criado pelo Decreto 3.952 de 4 de outubro de 2001; o

Programa Nacional de Ação Afirmativa, instituído pelo Decreto 4.228 de 13 de março de 2002; e as duas secretarias especiais, com status ministerial, criadas em 2003: a SPM⁷⁹ e a SEPPIR⁸⁰ (ALEXIM, 2005, p. 31).⁸¹

Este direcionamento governamental guarda correlações diretas com a adesão ao Programa de Ação – documento final da Conferência de Durban que indicava a disposição dos países participantes em adotar medidas e estabelecer estratégias para o real enfrentamento das desigualdades raciais. Como apontam Silvério *et al.* (2009b, p. 216) a mudança de posicionamento do governo mostra-nos que “(...) a suposta neutralidade estatal, caracterizada por uma posição de ‘política de não ter política’ para combater o racismo, não foi suficiente para diminuir as desigualdades raciais na e da sociedade brasileira, bem como foi um dos principais fatores para o aumento dessas desigualdades.”⁸²

Posteriormente, foram criados, além de outros programas⁸³, o Conselho Nacional de Promoção da Igualdade Racial (CNPIR) e o Fórum Intergovernamental de Promoção da Igualdade Racial (FIPIR). A existência destas instâncias, sinal da progressiva institucionalização do tema, abriu espaço para a realização de duas Conferências Nacionais de Promoção da Igualdade Racial, nos anos de 2005 e 2009, respectivamente.

Estas iniciativas inegavelmente representam a afirmação da promoção da igualdade racial como meta concernente às políticas públicas. Mas, deve-se notar, a criação de estruturas e programas não garante, por si só, a efetividade das ações. *Jaccoud et al.* (2009), em um balanço sobre as políticas públicas que apresentam recorte racial, apontam como principais dificuldades a descontinuidade e a insuficiência de coordenação das incipientes propostas ora em execução. E, mais importante, chamam à atenção para o caráter transversal da temática racial, o qual torna necessária a construção de uma capilaridade capaz de levar a especificidade do tema ao interior de outras políticas sociais.⁸⁴

⁷⁹ Secretaria de Políticas para Mulheres.

⁸⁰ Secretaria Especial de Promoção da Igualdade Racial.

⁸¹ Também os estados e municípios tomaram a iniciativa de criar secretarias, coordenadorias e setores afins para focalizar o tema do combate ao racismo. No âmbito de Minas Gerais, Belo Horizonte foi pioneira na criação de um órgão voltado para a questão racial: em 1998, foi lançada a Secretaria Municipal para Assuntos da Comunidade Negra (SMACON). Em 2001, a partir da adoção de uma reforma administrativa pelo executivo municipal, esta Secretaria foi substituída pela Coordenadoria Municipal para Assuntos da Comunidade Negra (vinculada à Secretaria Municipal Adjunta de Direitos de Cidadania). Este órgão foi renomeado em 2010, passando a se chamar Coordenadoria de Promoção da Igualdade Racial (CPIR).

⁸² Grifos dos autores.

⁸³ Como o “Brasil Quilombola”, o “Programa Brasil AfroAtitude”, o “Programa de Ações Afirmativas para a População Negra nas Instituições Públicas de Ensino Superior (UNIAFRO)”, o “Programa de Combate ao Racismo Institucional (PCRI)”, dentre outros.

⁸⁴ Outro evento que merece destaque no período ocorreu em 2003. A nomeação de um ministro para o Supremo Tribunal Federal pela primeira vez contemplou um magistrado negro: Joaquim Barbosa, o artífice de uma admirável história de mobilidade social. A revista *Época* assim descreveu o evento: “Um ex-torneiro mecânico pernambucano indicou nesta quarta-feira um ex-faxineiro mineiro para ocupar uma vaga entre os Ministros do Supremo Tribunal Federal. O presidente Luiz Inácio Lula da Silva escolheu o doutor da Universidade da Sorbonne e procurador do

Por fim, faz-se necessário destacar a aprovação de duas leis. A primeira, a Lei 10639/2003, determinou o ensino da história e da cultura afro-brasileira nos currículos de ensino fundamental e médio⁸⁵. Para Jaccoud *et al.* (2009, p. 48): “A determinação legal abre novas perspectivas para o trabalho com os temas do preconceito, discriminação e racismo em sala de aula, assim como para a capacitação dos professores para lidarem com situações de discriminação direta ou indireta no ambiente escolar.”

Outra lei de suma importância é a de número 12.288, de 20 de julho de 2010 – denominada como Estatuto da Igualdade Racial. Passados dez anos de trâmites no parlamento⁸⁶ e tendo esta legislação inspirado muitas celeumas – como veremos à frente - o Estatuto foi criado com a finalidade precípua de estabelecer diretrizes de ação e garantir direitos para a população negra. A legislação brasileira que, até então, contemplava as questões raciais, tinha uma natureza tão somente repressiva, malgrado a necessidade premente de se atuar em favor da inserção dos negros na sociedade de forma igualitária.

O Estatuto contempla, dentre outros aspectos, a garantia de linhas especiais de financiamento público para quilombolas, reitera a prática livre de cultos religiosos de origem africana e prevê a criação de ouvidorias em defesa da igualdade racial.

A versão aprovada, contudo, não manteve a previsão de cotas (estas medidas eram indicadas para universidades, programas televisivos, filmes e para a apresentação de candidatos às eleições, dentre outros,). Foi ainda eliminado o incentivo fiscal para empresas que efetuassem a contratação de negros. O expurgo realizado frustrou expectativas e descaracterizou a proposta. Não por acaso, Paulo Paim, que apresentou a proposta de lei com vistas à instituição do Estatuto, expressou, na reunião da Comissão de Constituição e Justiça que aprovou o texto final, seu desencanto: “Nós todos temos claro, como aqui foi dito, [que] não é o projeto que gostaríamos e nem o ideal, mas foi aquele que foi possível (...)” (SENADO FEDERAL, 2010, p.16).

A constatação do senador advém do fato de ele ter acompanhado proximamente as acirradas disputas que envolveram as discussões sobre o Estatuto. Esta legislação – pelo caráter abrangente dos campos que abarcava e também pelo arrojo das proposições que incluía – concatenava uma reflexão sob todo o cenário racial brasileiro. Subjacente a este projeto de lei,

Ministério Público Federal Joaquim Benedito Barbosa Gomes, 48 anos, para ocupar uma vaga entre os Ministros do Supremo Tribunal Federal. No dia 7 de maio de 2003, o abismo social brasileiro simbolicamente ficou um pouco menor. O jovem negro que cuidava da limpeza do Tribunal Regional Eleitoral de Brasília está prestes a chegar ao topo da carreira da Justiça após quatro décadas de vitórias contra desigualdades sociais e raciais (DIAS, 2003).”

⁸⁵ Em 2008, a Lei 11645 tornou obrigatório também o ensino da cultura indígena.

⁸⁶ Em 2000, o então deputado Paulo Paim apresentou o projeto de lei nº 3198 que tinha por objetivo instituir o Estatuto Racial. A este projeto foi pensada a proposição 3435/2000, também de autoria de Paim. Posteriormente, este texto foi pensado ao projeto de lei 6912/2002, proposto pelo senador José Sarney. Em 2003, já senador, Paim apresenta novo projeto para o Estatuto que foi aprovado no senado em 2005 e passou a tramitar na Câmara sob o número 6264/2005. E foi exatamente este texto que subsidiou a versão final aprovada (JACCOUD *et al.*, 2009).

luziam expectativas de consolidação e avanço de todos os projetos e processos que, a duras penas, traziam, desde a redemocratização, a questão racial para o primeiro plano.

Mas, deve-se notar, o volume e a variedade de eventos e processos que apontam a visibilidade progressiva alcançada pela temática racial não obliteram as resistências erigidas no decorrer do tempo. E estas oposições reverberaram em uma tenaz investida endereçada a aqueles processos que, de forma mais direta, consubstanciavam as possibilidades de transformação da cena racial brasileira: o Estatuto e as propostas de ações afirmativas no âmbito do ensino superior⁸⁷. Contra a oportunidade histórica de se romper com o ciclo atávico de discriminações e injustiças, orquestrou-se um movimento em cuja formulação emboloradas alusões à *harmonia racial* brasileira foram articuladas a um novo campo argumentativo: a inapropriação da raça enquanto tema capaz de induzir o delineamento de políticas públicas. Além disso, repisou-se a crença na preponderância da discriminação social como causa das disparidades que penalizam a população negra. A disseminação alcançada por estes posicionamentos leva-nos a enfocá-los de forma mais detida. É conhecendo-os que se compreende o teor das reações dos movimentos sociais negros à forma final do Estatuto – conforme indicaremos a seguir.

4.2 Uma nova onda negra, um renovado medo branco: o temor à *racialização* da sociedade brasileira

O parecer redigido pelo senador Demóstenes Torres que, uma vez aprovado, conformou a versão final do Estatuto, nos dá exemplos eloquentes quanto à injunção de argumentos aventados para fazer a contraposição às reivindicações por políticas de promoção da igualdade racial.

Em especial, chama à atenção a insistência em desqualificar o tema da raça, o qual é ostensivamente associado a um retrocesso biologizante. O parecer do parlamentar é muito significativo, pois, por meio dele, se divisa a reação ao fortalecimento que o tratamento das desigualdades raciais vinha obtendo e a tentativa de turvar as discussões e fazer soçobrar os avanços.

Como Presidente da Comissão de Constituição e Justiça, o senador produziu um relatório que intentou descartar do texto final as menções à palavra “raça”, cuja presença foi reduzida a oito citações em todo o documento⁸⁸. Tal ação foi realizada sob a alegação de que, em

⁸⁷ As iniciativas referentes às ações afirmativas no ensino superior serão tratadas no item 4.3.

⁸⁸ Embora o termo “raça” tenha sido banido, mantiveram-se as menções a “cor” e a “étnico”. Desta forma, a expressão “étnico-racial” foi substituída pela denominação “étnico”. É interessante notar que a referência à raça permaneceu como uma alcunha identificatória da lei, ou seja, exatamente no título a palavra “racial” persistiu. Além

termos genéticos, resta comprovada a inexistência de múltiplas raças. O senador justificou sua preocupação em limar este vocábulo indicando também que, ao combatê-lo, visava atacar, em sentido último, o preconceito e a discriminação:

Na medida em que o Estado brasileiro institui o Estatuto da Igualdade Racial, parte-se do mito da raça. Deste modo, em vez de incentivar na sociedade brasileira a desconstrução da falsa ideia de que raças existem, por meio do Estatuto referido o Estado passa a fomentá-la, institucionalizando um conceito que deve ser combatido, para fins de acabar com o preconceito e com a discriminação (BRASIL, 2010, p. 4).

Em outro momento, o parlamentar reiterou a nocividade que identificava na noção de raça: “O conceito social de raça é tóxico, contamina a sociedade como um todo e tem sido usado para oprimir e fomentar injustiças (Brasil, 2010, p. 6)”.

Além do termo “raça”, foram banidos e/ou tiveram seu uso minimizado termos como “reparação” e “compensação”, e também a alusão a cotas.

Mais a frente, o senador, registrando estar cioso de que as injustiças não devem ser olvidadas, asseverou que a referência à escravização não se coadunava com o espírito progressista por ele identificado no país. Por isto, ele propôs a supressão também da expressão que incluía tal termo:

No parágrafo único do art. 4º, rejeitam-se as expressões “derivadas da escravidão”, porque, ao aprovar este Projeto de Lei, o Estado brasileiro está olhando para o futuro, vislumbrando horizontes melhores para todos os seus. Sem esquecer os erros cometidos, e esta proposição é prova desse firme propósito, devemos voltar nosso esforço para o futuro e buscar a justiça social para todos os injustiçados, sem qualquer forma de limitação (Brasil, 2010, p. 4/5).⁸⁹

A ação do senador é apresentada pelo mesmo como tendo um sentido de zelo. Ele, frente ao léxico, adota uma atitude correcional. Vigia-o, pois depreende um efeito mimético: o desuso induzido de uma palavra ou expressão lograria combater preconceitos, incitar à correta compreensão de descobertas já cientificamente comprovadas ou ainda impelir atitudes mais positivas e construtivas. Está em jogo bem mais do que o rol de palavras disponíveis aos falantes de uma língua: trata-se de um campo a ser manejado pelo legislador com vistas a modular esta ou aquela intencionalidade .

Sem o saber, o parlamentar traz um exemplo cabal da importância dos discursos nas lutas hegemônicas – aspecto central para esta pesquisa. A importância atribuída ao cerceamento

disso, como identifica Caldas (2010), embora a palavra “raça” tenha tido seu uso escasseado, ela continua presente no espírito da lei. Esta observação do autor indica-nos que a substituição de um termo por outro não se constitui como uma ação simples e que restos de sentido podem perdurar.

⁸⁹ Grifos do autor.

de determinados vocábulos corrobora, sem escamoteações, as proposições de Fairclough (2001)⁹⁰.

Sua vigilância quanto à inadequação de determinados termos e expressões para a composição do texto legal coaduna-se, como já indicado, a um movimento de maior envergadura, qual seja, as disputas políticas em torno do reconhecimento da existência das desigualdades raciais no país. E, de forma mais ampla, seus esforços representam uma tomada de posição: frente às contendas sobre a exequibilidade e a adequação de ações de reparação, o senador vê a injustiça racial como coisa do passado, e o passado como algo a ser esquecido. Em sentido último, para Demóstenes Torres, a escravização foi o período em que as desigualdades raciais eram flagrantes. Ela representa um ‘pretérito perfeito’, um tempo enredado em si mesmo, cuja lembrança não deve aturdir o presente. Lá onde grupos e atores insistem em enxergar a injustiça racial, o relator vislumbra e reitera a iniquidade social – esta sim, a inimiga consoante à história do país.

O senador não é voz isolada. Ao contrário, ao seu lado encontram-se poderosos meios de comunicação, intelectuais de diferentes cepas, agentes políticos diversos.

Embora não seja nosso objetivo mapear todos os matizes que compõem esta reação, há alguns agentes cuja menção justifica-se pela importância do papel desempenhado.

No tocante à mídia⁹¹, dois destacados exemplos de resistência à temática racial e às ações afirmativas se apresentam. O primeiro é a ação de Ali Kamel, diretor de jornalismo da Rede Globo de Televisão. Embora em produções de cunho autoral, tanto em colunas quinzenais no jornal *O Globo*, quanto em um livro publicado em 2006, o autor expresse o tom que o grupo jornalístico dispensa à questão, o racismo é negado enquanto fenômeno socialmente relevante; em seu lugar, a raiz das disparidades é associada ao preconceito social⁹². A proposição de

⁹⁰ Deve-se notar que o senador tem uma ambição de estabelecer um controle lexical. Se ele exagera ao supor que a supressão “por decreto” de determinados termos é capaz de eliminar as representações a eles associadas, sua atuação é uma comprovação de ser a linguagem um fórum atuante na construção e desconstrução de disputas sociais – elementos que, mais uma vez, se coadunam às contribuições de Fairclough (2001).

⁹¹ Uma pesquisa realizada pelo *Observatório Brasileiro de Mídia* sobre a abordagem de grandes veículos de comunicação no tocante a temas afetos à agenda racial (ações afirmativas, direitos quilombolas, Estatuto da Igualdade Racial, etc.) enfocou, no período compreendido entre 1º de janeiro de 2001 a 31 de dezembro de 2008, 972 matérias publicadas nos jornais *Folha de São Paulo*, *O Estado de São Paulo* e *O Globo*, e 121 nas revistas semanais *Veja*, *Época* e *Isto É* (1093 matérias, no total). O relatório mostra que, com graus diferentes, predomina uma posição contrária à adoção de medidas de reparação (LIMA, 2009).

⁹² Segundo Lima (2009), a referida pesquisa do *Observatório Brasileiro de Mídia* indica que a cobertura oferecida pelo jornal *O Globo* é, destacadamente, incisiva na intenção de refutar os argumentos em prol de ações afirmativas. De acordo com o autor: “O jornal dedicou 38 editoriais sobre os vários temas pesquisados, destes 25 ou 65,8% trataram especificamente de “cotas nas universidades”. Os três jornais publicaram 32 editoriais sobre o mesmo assunto. *O Globo*, portanto, foi responsável por 78% deles. Ainda que os principais argumentos contrários – a suposição de que as cotas e ações afirmativas iriam promover racismo (32%) ou os alunos cotistas iriam baixar o nível dos cursos (16%) – não tenham se confirmado nas instituições que implementaram as cotas, a posição editorial de *O Globo* não se alterou nos 8 anos pesquisados.”

medidas que contemplem critérios raciais é tomada como uma “racialização” da sociedade. A peculiaridade do título escolhido para o seu livro – *Não somos racistas* - concatena o argumento motriz do autor:

Não, nossa especificidade não é o racismo. O que nos faz diferentes é que aqui, indubitavelmente, há menos racismo e, quando há, ele é envergonhado porque tem consciência que a sociedade de modo geral condena a prática como odiosa. Isto é um ativo de que não podemos abrir mão. O que a sociologia que dividiu o Brasil entre negros e brancos não percebe é que, ao fazer isto, chancelou a construção racista americana segundo a qual todo mundo que não é branco é negro. É usar de uma metodologia racista para analisar o racismo (KAMEL, 2006, p. 23-24).

O segundo exemplo que se destaca na mídia é o do jornalista Luis Nassif. Se Ali Kamel representa a mídia liberal e conservadora, Nassif é frequentemente associado a um alinhamento à esquerda. Não obstante encontrarem-se em posições ideológicas tão dissonantes, ambos os autores compartilham visões desabonadoras sobre a adoção de políticas baseadas em critérios raciais. Em artigo publicado, em 2004, no jornal *Folha de São Paulo*, Nassif trazia um vaticínio pessimista sobre a questão das cotas no ensino superior – o qual, diga-se de passagem, por simplório e equivocado que era, foi cabalmente desmentido no intercurso de poucos anos:

Nas políticas públicas brasileiras ainda há grande dificuldade em colocar os fins acima dos meios. Tome-se a questão das cotas para negros e/ou pobres nas universidades públicas. Qual o objetivo: permitir meramente que entrem nas universidades ou que entrem, obtenham o diploma e consigam melhores condições de emprego? Depois de entrar na universidade, o aluno terá que cursá-la, aprender, passar de ano, desenvolver-se para, depois, atingir o objetivo final de ter um bom emprego. Como dois e dois são quatro, a maioria absoluta dos alunos que entrarem nas universidades pelo atalho das cotas não completará os cursos. Os que completarem teriam conseguido entrar na universidade sem o expediente das cotas (NASSIF, 2004).

Além da mídia, também na esfera acadêmica vozes contrárias à delimitação da raça como tema indutor de ações se apresentaram. São exemplos disto Magnoli (2009), Fry (2007), Maio e Santos (2010) e Maggie (2005; 2006), dentre outros. Esta última, por exemplo, afirma:

O Brasil viu-se, assim, no início do novo século, com uma proposta de modificação da nação. Nossa legislação a-racial e todo o arcabouço jurídico brasileiro até a constituição de 1988 pregavam o combate ao racismo como crime inafiançável e tratava os cidadãos como iguais. Agora estes projetos de lei propõem tratar "desigualmente os desiguais", construindo assim um país legalmente dividido em duas figuras de direito – brancos e negros (MAGGIE, 2006).⁹³

A perspectiva apresentada por Demóstenes Torres concatena, portanto, um desiderato que subjaz um coletivo abrangente de atores sociais. Prova disto é que as discussões do Estatuto desencadearam o lançamento de um manifesto público contrário à sua adoção. O título do documento era “Todos têm direitos iguais na República Democrática”. Ele foi entregue ao Congresso Nacional em 29 de junho de 2006 e apresentava 114 assinaturas de personalidades

⁹³ Grifos da autora.

nacionais que se posicionavam contrárias ao Estatuto. E, deve-se notar, este documento prefigura *pari passu* a linha argumentativa proposta pelo relator.

Por conseguinte, as discussões sobre o Estatuto espelharam o andamento das resistências que envolvem a temática racial na atual conjuntura brasileira.

Porém, é fato inconteste também a forte presença de posições opostas à do parlamentar, oriundas de movimentos sociais negros e parceiros de filiação variada – forças que, inclusive, produziram também um manifesto em resposta aos que se opõem ao Estatuto⁹⁴. Datado de 4 de julho de 2006, este segundo documento era composto por 582 assinaturas de personalidades favoráveis a esta legislação. Ele se intitulava “Em favor da Lei de Cotas e do Estatuto da Igualdade Racial”.

A existência desta movimentação pública nos indica que esta legislação foi fruto de intensas e intrincadas negociações. O resultado final reflete a correlação de forças e muito do arrojo da legislação foi podado na mesa de negociações. O Estatuto foi recebido com grandes ressalvas pelos movimentos sociais e ativistas negros que consideraram terem ocorrido cortes em campos estratégicos e ter prevalecido uma versão menos pungente⁹⁵. O documento é tomado como a síntese possível, embora insatisfatória. Kabengele Munanga observou:

Os espaços da grande mídia para debater cotas e Estatuto da Igualdade Racial foram abertos principalmente para os detratores dos dois projetos de grande mudança (...) e fechados para os defensores das mudanças. Como se não bastasse, o relator do processo, senador Demóstenes (Demóstenes Torres – DEM/GO), declarou abertamente - diante das câmeras e do mundo inteiro - que no regime escravocrata não houve verdadeiramente estupro da escravizada negra, pois se algo ocorreu nesse sentido foi com consentimento das próprias estupradas. Declarou também que o tráfico negreiro não foi uma violência exterior, pois contou com a cumplicidade dos próprios africanos que comercializavam seus irmãos. Vocês imaginam o que aconteceria hoje com um senador da república nos Estados Unidos ou em qualquer outro país ocidental que se permitisse dizer tantas insanidades políticas? (...) o resultado obtido com a aprovação deste Estatuto, que passou por numerosas negociações, acompanhadas de modificações, é muito significativo para uma luta feita com armas tão desiguais (MUNANGA, 2010)⁹⁶.

E Edson França, coordenador geral da UNEGRO, afirma que:

Em reunião no dia 8 de junho em Brasília, quando houve a discussão sobre a possibilidade real de aprovação do Estatuto pela CCJ, a UNEGRO foi a primeira entidade a se posicionar contrária à incorporação das emendas de Demóstenes. Chegamos a levantar a hipótese de deixar para a próxima legislatura, acreditando que uma nova correlação de forças políticas poderia emergir das urnas e garantir avanços maiores. Prevaleceu, entretanto, a decisão da SEPPPIR, do Senador e autor do projeto, o combativo Paulo Paim, e a posição de algumas entidades do movimento negro de não se

⁹⁴ Jaccoud, Silva *et al.* (2009) apontam ainda outra importante ação do movimento negro: em 2007, foi encaminhado à Câmara e ao Senado um abaixo-assinado com 100 mil assinaturas em favor do Estatuto e do projeto de lei que estipulava ações afirmativas no ensino superior.

⁹⁵ Ver reportagem de Oliveira (2009) sobre a aprovação da proposta na Câmara e de Menezes (2010) sobre a aprovação na Comissão de Constituição e Justiça.

⁹⁶ Depoimento registrado na página da SEPPPIR. Disponível em < http://www.seppir.gov.br/noticias/ultimas_noticias/2010/07/kabengele-apoia-sancao-do-estatuto-da-igualdade-racial>. Acesso em 25/07/2011.

perder a oportunidade de garantir a aprovação, já que há dez anos o Estatuto tramita na Câmara dos Deputados e depois no Senado sem encontrar as condições ideais de garantia da sua aprovação. (...) Por mais que reconheça as limitações existentes, a UNEGRO não cairá na armadilha a que alguns não resistiram, de negar o Estatuto na sua inteireza (FRANÇA, 2010)⁹⁷.

Os depoimentos dos ativistas são inequívocos quanto às reservas dirigidas ao cômputo geral da legislação aprovada, e realçam as dificuldades que se interpuseram no processo.

Mas, por mais que o Estatuto tenha deixado de corresponder à integralidade das expectativas dos militantes negros, há que se apontar que ele compõe um movimento maior no qual a temática racial ocupa, no país, uma posição outrora inimaginável. A frustração que ele ensejou não pode obscurecer a importância do período histórico atual no tocante à focalização de temas prementes na agenda do enfrentamento ao racismo.

E, mais ainda, vistos em sucessão, a indicação de todos os eventos que se fizeram presentes no cenário brasileiro denota a existência de um ciclo revisionista da situação racial do país, o qual levou ao conjunto da sociedade e às instituições do governo, do legislativo e do judiciário, um debate em especial: a questão das ações afirmativas para a população negra. Nas discussões sobre o Estatuto, por exemplo, tal tema foi fonte das mais acirradas disputas.

A variedade de acontecimentos que, especialmente na última década e mediante diferentes processos, concatenou-se ao fortalecimento da temática racial, avaliza a consideração de o país estar vivendo um momento singular de sua história. Não obstante esta constatação não obliterar as objeções que se apresentam ao tema, nem tampouco as fortes resistências que se erigiram, é patente que, no intercurso dos últimos anos, as ações afirmativas transformaram-se de matérias circunscritas aos mais arrojados militantes a foco que enseja uma atenção ampliada. Hoje elas compõem o núcleo principal do rol de medidas reivindicadas pelos movimentos sociais negros, tornando-se o grande mote organizador das demandas deste segmento.

As ações afirmativas apazem aos movimentos sociais, por sinalizarem a possibilidade de interposição à estratificação sócio-racial. E, não por acaso, a educação e o trabalho – processos imprescindíveis para a consecução da mobilidade social – são os grandes campos em que elas são reivindicadas. Tomemo-nas, então, em pormenor.

⁹⁷ Disponível em < http://www.seppir.gov.br/noticias/ultimas_noticias/2010/07/a-uneegro-e-o-estatuto-possivel>. Acesso em 25/07/2011.

4.3 As ações afirmativas: as iniciativas no Brasil

Há, em uso, várias denominações para se fazer referência às ações afirmativas: ações positivas, discriminação positiva, política compensatória. E há, também, diferentes conceituações sobre o tema.

Moehlecke, por exemplo, assim o define:

Podemos falar em ações afirmativas como uma ação reparatória/compensatória e/ou preventiva, que busca corrigir uma situação de discriminação e desigualdade infringida a certos grupos no passado, presente ou futuro, através da valorização social, econômica, política e/ou cultural desses grupos, durante um período imediato. A ênfase em um ou mais desses aspectos dependerá do grupo visado e do contexto histórico e social (MOEHLECK, 2002, p. 203).

Já para Gomes, as ações afirmativas referem-se a:

(...) um conjunto de políticas públicas e privadas de caráter compulsório, facultativo ou voluntário, concebidas com vistas ao combate à discriminação racial, de gênero e de origem nacional, bem como para corrigir os efeitos presentes da discriminação praticada no passado, tendo por objetivo a concretização do ideal de efetiva igualdade de acesso a bens fundamentais como a educação e o emprego (GOMES, 2001, p.73).

Para o autor, elas têm como objetivos:

Induzir transformações de ordem cultural, pedagógica e psicológica, visando a tirar do imaginário coletivo a idéia de supremacia racial versus subordinação racial e/ou de gênero; coibir a discriminação do presente; eliminar os efeitos persistentes (psicológicos, culturais e comportamentais) da discriminação do passado, que tendem a se perpetuar e que se revelam na discriminação estrutural; implantar a diversidade e ampliar a representatividade dos grupos minoritários dos diversos setores; criar as chamadas personalidades emblemáticas, para servirem de exemplos às gerações mais jovens (...) (GOMES, 2001, p. 6-7).

As delimitações acima apontam serem as ações afirmativas fundadas sob a lógica da promoção dos direitos dos grupos sujeitos à injustiça social, racial e de gênero. O foco está direcionado para a superação daquelas situações que, de modo agudo e reiterado, comprometem o pleno desenvolvimento dos mesmos. É importante notar, adiantando uma reflexão importante para esta tese, que a diversidade é encampada pelas ações afirmativas, mas como um elemento complementar à consecução do processo reparatório. No caleidoscópio de medidas endereçadas a construir melhorias substantivas nas formas de vida e de interação de grupos hoje submetidos à discriminação, a diversidade é uma entre as várias facetas a serem contempladas.

Embora sejam frequentemente assimiladas às cotas, as ações afirmativas compreendem um conjunto plural de proposições que visam promover e beneficiar pessoas pertencentes a grupos sociais subrepresentados em determinada sociedade ou conjuntura⁹⁸. Elas

⁹⁸ Gomes (2003) indica-nos algumas possibilidades para a consecução de ações afirmativas: o estabelecimento de preferências, o sistema de bônus e os incentivos fiscais. Variações de modelos de são indicados também por Weisskopp (2008) e Jaccoud, Silva *et al.* (2009).

tiveram sua origem na Índia no início do século XX (WEISSKOPP, 2008). Naquele contexto, recebiam a denominação de *medidas afirmativas* e visavam possibilitar que membros de castas consideradas inferiores pudessem compor o parlamento. Posteriormente, se expandiram para a esfera educacional.

Contudo, foi nos Estados Unidos que tais propostas lograram maior visibilidade e influência. Na década de 1960, o movimento pelos direitos civis conseguiu a adoção de uma política ampla que visava assegurar condições para que minorias alcançassem espaços que antes lhes eram vedados – notadamente no sistema educacional e no mercado de trabalho. A estas ações, efetivadas nos governos de John Kennedy e Lyndon Johnson, seguiram-se outras, voltadas a proibir a segregação em lugares públicos e a garantir a observância a critérios não discriminatórios na distribuição de recursos públicos. Também em países como Israel, Malásia, Nigéria, Alemanha e Canadá existem hoje medidas que visam promover diferentes grupos sociais (SILVA, 2002a).

No Brasil, geralmente, mas, de forma equivocada, toma-se como marco da adoção de ações afirmativas a Lei nº 9.100, de 1995, que determinou, à época, a reserva de 20% das vagas para candidaturas de mulheres nos pleitos municipais⁹⁹. Outra referência muito lembrada é a Lei 8.213/91, regulamentada pelo Decreto 3.298/99, que estabeleceu cotas compulsórias para a contratação de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, observando-se uma proporcionalidade conforme a dimensão do corpo funcional¹⁰⁰. Mas, antes destas, outras iniciativas legislaram a partir dos princípios das ações afirmativas e beneficiaram, de diferentes modos, pessoas com deficiência, mulheres e índios – e sem causar maiores celeumas junto à opinião pública¹⁰¹. Os movimentos sociais negros, todavia, apontam que a adoção de políticas afirmativas no país remonta ao início do processo de imigração européia, ainda em 1890: como parte do projeto de branqueamento da nação, estas populações foram laureadas com terras e recursos para que pudessem se fixar no país. A indução de seu desenvolvimento consubstancia, para estes movimentos sociais, uma forma de ação afirmativa por ser um tratamento desigual que

⁹⁹ Esta legislação foi revista em 1997 (Lei n.º 9.504) e em 2009 (Lei 12.034).

¹⁰⁰ As cotas observam a seguinte regra: empresas que tenham de 100 a 200 empregados devem contratar 2% de pessoas com deficiência; empresas com de 201 a 500 empregados, 3%; de 501 a 1000 empregados, 4% e empresas com 1001 ou mais empregados, 5%.

¹⁰¹ Gomes (2003) aponta que a Constituição Brasileira, em seu artigo 37, VIII, indica a reserva de vagas para pessoas com deficiência na administração pública. As leis 7835/89 e 8112/90 regulamentaram esta previsão. Domingues (2005) lembra o art. 67 das Disposições Transitórias da Constituição Federal que estabelece a demarcação das terras indígenas, e a lei nº 8.666/93 que preceitua a inexigibilidade de licitação para contratação de associações filantrópicas de pessoas com deficiência. A existência destas legislações, contudo, não é objeto de maiores alterações – ao contrário das resistências erigidas em torno da focalização da população negra.

buscou a promoção do grupo focalizado. E, deve-se notar, o benefício foi concedido com base em critérios estritamente raciais¹⁰².

A existência de ações afirmativas não se constitui, então, como um movimento coevo. Contudo, como já indicado, nos últimos anos, este tema passou a atrair um interesse crescente em nosso país. E não nos deve passar despercebido o fato de ter sido exatamente a temática racial a frente que se tornou protagonista das discussões sobre tais medidas. Como já indicado, a consonância da atuação contumaz de diferentes movimentos sociais em prol da promoção da igualdade racial, a adesão do Estado brasileiro a uma série de compromissos internacionais voltados para o enfrentamento do racismo, a proposição de políticas públicas endereçadas a mitigar as desigualdades raciais, a mobilização da opinião pública em torno do tema – muitos foram os elementos que apontavam a necessidade de tornar o combate ao racismo uma meta exequível.

Até o momento, e a educação foi o campo que mais acolheu as iniciativas empreendidas. Trata-se também de um âmbito cuja dimensão exortou o estabelecimento de um debate de caráter nacional, o que tornou este tema uma das questões emblemáticas do primeiro decênio do novo século. Gomes (2003) aponta a contradição a que as ações afirmativas na educação objetam:

A Educação é a mais importante dentre as diversas prestações que o indivíduo recebe ou tem legítima expectativa de receber do Estado. Trata-se, como se sabe, de um bem escasso. O Estado alega não poder fornecê-lo a todos na forma tida como ideal, isto é, em caráter universal e gratuito. No entanto, esse mesmo Estado que se diz impossibilitado de fornecer a todos esse bem indispensável, institucionaliza mecanismos sutis através dos quais proporciona às classes privilegiadas aquilo que alega não poder fornecer à generalidade dos cidadãos (GOMES, 2003, p. 34).

E, para o autor, as “classes privilegiadas” confundem-se, no país, com a parcela branca da população.

A reflexão sobre a diminuta presença de alunos negros no sistema de ensino superior já se constituía como pauta das entidades sociais negras há décadas. De fato, como mostra Pinto (1987), o enfoque à educação acompanha a história do ativismo negro. Para a autora:

(...) na década de [19]30 (...) a palavra de ordem era para que o negro simplesmente se educasse. A educação, tanto como sinônimo de instrução, de escolaridade, quanto no seu sentido mais amplo, abrangendo manifestações culturais – em geral, manifestações valorizadas pela sociedade branca – era reputada pelas lideranças negras como “redentora” do negro, uma maneira de combater a sua situação de inferioridade, a miséria em que se encontrava e os males que o afetavam (...). Havia uma busca constante de sugestões e de soluções para reverter a situação: apelos para que se

¹⁰² Outro marco muito lembrado pelos movimentos sociais negros é a chamada Lei do Boi (Lei 5.465/68), que reservava vagas nos cursos de agronomia e veterinária nas universidades para os filhos de fazendeiros. Esta legislação teve vigência até o governo do Presidente José Sarney.

desenvolvessem campanhas de combate ao analfabetismo, para que jovens frequentassem e não abandonassem os bancos escolares (...) (PINTO, 1987, p. 5).¹⁰³

No decorrer do tempo, outros focos relativos à educação passaram a ser sublinhados pelos movimentos sociais negros, como os conteúdos escolares e as relações raciais no cotidiano escolar (PINTO, 1987). Além disto, as reivindicações pela qualidade na educação e o acesso ao ensino superior aguçaram-se. Nos anos 1980 teve início a difusão de um movimento de ‘cursinhos’ populares e comunitários¹⁰⁴ que buscavam propiciar aos candidatos condições de enfrentamento da concorrência. Estes cursinhos foram o esteio para o posterior incremento do tema, pois tinham o enfrentamento à desigualdade racial no ensino superior como uma de suas bandeiras.

Fruto de toda uma mobilização empreendida em torno da necessidade de superação das assimetrias raciais, em 2002 a Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ) e a Universidade do Estado do Norte Fluminense (UENF) adotaram pioneiramente cotas raciais como critério de admissão de alunos. Até 2007, cerca de quarenta e oito instituições públicas de ensino superior inseriram medidas afirmativas – de diferentes vieses – em seus processos seletivos (JACCOUD, SILVA *et al.*, 2009).

Neste mesmo ciclo, em 2004 o Poder Executivo encaminhou ao Congresso o projeto de lei nº 3627, propondo a instituição de cotas nas instituições federais de ensino superior para egressos de escolas públicas, para negros e indígenas¹⁰⁵. Atualmente, a questão encontra-se em discussão no Senado Federal.

Comprovando o acirramento da questão na esfera pública, no campo educacional estas iniciativas provocaram uma segunda leva de “manifestos” – mais dois documentos enviados em 2008 ao Supremo Tribunal Federal, que denotavam respectivamente oposição e apoio ao estabelecimento de cotas raciais no sistema educacional.¹⁰⁶ Além disto, o poder

¹⁰³ Grifo da autora.

¹⁰⁴ Santos (2003) indica que o processo surgiu ainda na década de 1970 e foi ganhando progressiva robustez. O autor cita o Pré-Vestibular para Negros e Carentes (PVNC), criado no Rio de Janeiro, e que chegou a congregiar mais de setenta núcleos, como a iniciativa seminal deste tipo de proposta.

¹⁰⁵ Havia na Câmara Federal alguns projetos com finalidade similar – o que denota que a mobilização em torno da questão já se inseria no âmbito legislativo. Desta forma, o projeto enviado pelo executivo foi apensado em outro (nº 73/1999) o qual foi aprovado em 2008, seguindo então para o Senado sob o nº 180/2008.

¹⁰⁶ O manifesto contrário intitulava-se “Cento e treze cidadãos antirracistas contra as leis raciais”. Ele foi encaminhado ao Supremo Tribunal Federal em razão da perspectiva de julgamento de duas Ações Diretas de Inconstitucionalidade (ADINs): a de nº 3330 e a de nº 3197. A primeira pedia a decretação de inconstitucionalidade da Lei 11096/05 que criou o ProUni. A segunda voltava-se para contestar a Lei estadual nº 4151/03 que instituiu reserva de vagas para negros e índios em instituições de ensino superior do Estado do Rio de Janeiro. O documento endossava as argumentações presentes nas ADINs. Já o segundo manifesto foi denominado “Cento e vinte anos da luta pela igualdade racial no Brasil: manifesto em defesa da justiça e constitucionalidade das cotas”.

judiciário foi maciçamente procurado para o ajuizamento de ações por aqueles que se contrapunham às ações afirmativas¹⁰⁷.

Em concomitância à efervescência observada no setor público, o governo federal lançou o *Programa Universidade para Todos* (ProUni). Por um lado, este programa buscou regulamentar a prática de concessão de incentivos fiscais a organizações educacionais privadas; por outro lado, ele estabeleceu que as instituições que aderissem à proposta deveriam conceder bolsas de estudos – e estas teriam que, necessariamente, respeitar a proporcionalidade racial observável na região em que a unidade se localizava. Jaccoud, Silva *et al.* (2009) indicam que:

Pelas estimativas do governo federal, o ProUni será responsável, até 2011, pela concessão de quase 1 milhão de bolsas para alunos que, sem o programa, provavelmente não teriam condições de frequentar o ensino superior. De acordo com os dados disponibilizados pelo Sistema do ProUni (SisProUni/MEC), no período [de] 2005-2007 mais de 130 mil alunos negros foram beneficiados com bolsas do ProUni. Isso representa 44,38% do total de bolsistas do programa (JACCOUD, SILVA *et al.*, 2009, p. 201).

Desta forma, pode-se indicar que o estabelecimento de políticas positivas no campo educacional mostra-se em curso, não obstante os desafios enfrentados.

4.4 Ações afirmativas e o trabalho: antecedentes e iniciativas pioneiras

Para além da educação, o trabalho constitui-se como outro campo para o qual a adoção de ações afirmativas consubstancia uma forte aspiração. E, embora estas medidas não tenham alcançado a amplitude verificável no ensino, é pretensão dos movimentos sociais negros fazê-las cada vez mais presentes na esfera laboral.

A expectativa por ações afirmativas no trabalho coaduna-se, por certo, com o transcurso de fortalecimento das discussões sobre a questão racial. E, sem a intenção de esgotar os fatos que comprovam esta articulação, destacaremos alguns âmbitos, eventos e processos que concorrem especificamente para uma maior aproximação entre a questão racial e o trabalho.

O primeiro evento que indicamos foi o estabelecimento, em 1996, pelo Ministério do Trabalho, do Grupo de Trabalho para a Eliminação da Discriminação no Emprego e na Ocupação (GTDEO). O surgimento desta iniciativa foi uma resposta à reclamação que a Central Única dos Trabalhadores (CUT), apoiada por outras centrais, encaminhou à Organização

¹⁰⁷ Silva (2003a) nos indica que, até o ano de publicação de seu texto, mais de duzentos mandatos de segurança individual e duas representações de inconstitucionalidade foram ajuizados no Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro com vistas a barrar as leis 3524/00, 3708/01 e 4061/03 – todas concernentes à adoção de ações afirmativas na educação.

Mundial do Trabalho (OIT) denunciando o descumprimento pelo país à Convenção 111, da qual o Brasil era signatário.

A Convenção 111 constitui um marco na luta contra o preconceito e a discriminação no mercado de trabalho. Cappellin e Lettieri (2005) indicam-nos seu delineamento:

A Convenção 111 foi finalmente adotada em 25 de junho de 1959. Ela introduziu, no âmbito das relações de trabalho, uma temática inovadora: a definição dos distintos tipos de discriminação. A partir de então, passavam a ser consideradas tanto as características pessoais ou sociais que dão lugar às práticas discriminatórias quanto as diferentes dimensões da discriminação no trabalho (com referência específica às oportunidades de acesso ao trabalho, aperfeiçoamento e utilização de competências, promoção, ascensão e condições de trabalho) (CAPPELLIN e LETTIERI, 2005, p. 60-61).

A Convenção foi ratificada pelo Brasil, através do Decreto 62.150, de 19 de janeiro de 1968. Esta adesão, contudo, não significou, por longo período, o encaminhamento, pelo país, de qualquer medida que buscasse efetivamente observar os preceitos estabelecidos pela Convenção. Foi somente após a denúncia realizada pelas centrais sindicais que a representação governamental brasileira junto à Conferência Internacional do Trabalho (CIT), em Genebra, reconheceu formalmente a existência de problemas de discriminação no emprego e nas relações de trabalho no país (ALEXIM, 2005, p. 19)¹⁰⁸. A partir de então, o Brasil solicitou o apoio técnico da OIT, e este processo resultou na criação do Programa de Cooperação Técnica para Implementação da Convenção 111. Esta ação, por sua vez, deu origem ao *Programa Brasil, Gênero e Raça*, e ao estabelecimento, em 1996, dos primeiros Núcleos de Promoção de Igualdade de Oportunidade e Combate à Discriminação (iniciativa das então Delegacias Regionais do Trabalho)¹⁰⁹.

A denúncia empreendida pela CUT a qual ocasionou o reposicionamento do governo federal já aponta também para um segundo âmbito em que se pode verificar a aproximação entre a questão racial e o trabalho: o crescimento do interesse do movimento sindical pelo combate ao racismo. Nogueira (1996) nota que, até o novo sindicalismo, a questão racial não era pautada pelas representações de trabalhadores:

(...) as organizações sindicais não levavam em consideração os aspectos de raça. Simplesmente desconsideravam o enorme contingente de trabalhadores negros. Todas as correntes, grupos ou tendências organizadas no movimento sindical (comunistas, trotskistas, anarquistas, socialistas) projetavam o mesmo olhar para os trabalhadores brasileiros: homens brancos e europeus. Com isso, cristalizou-se e reproduziu-se nas

¹⁰⁸ Até esta data, o governo limitava-se a encaminhar relatórios que elencavam legislações existentes no país de modo a atestar sua preocupação com o combate à discriminação. Além disso, buscava-se refutar as denúncias apresentadas.

¹⁰⁹ Embora alguns estados tenham criado núcleos já em 1996, foi no ano 2000 que o MTE oficializou a formulação dos mesmos, através da Portaria 604 de 1º de junho. Segundo Alexim (2005), esta portaria atribuía a esses núcleos as seguintes funções: coordenar ações de combate à discriminação em matéria de emprego e profissão; instituir programas, propor estratégias, ações e atuar como centros aglutinadores, além de acolher denúncias.

organizações sindicais o mesmo racismo que se engendra na sociedade como um todo (NOGUEIRA, 1996, p. 214).

Mas, com o descenso da ditadura militar, a reformulação das bases de atuação sindical favoreceu uma aproximação paulatina com temas até então afetos a outros movimentos sociais. De assunto desconsiderado, o combate ao racismo passa, lentamente e enfrentando grandes desafios, a ser implicado nas práticas sindicais e a mover a estruturação de diretorias específicas nas principais centrais.

Além disso, foi criado em 1995 o *Instituto Interamericano pela Igualdade Racial* (INSPIR)¹¹⁰ – entidade que, como já indicado, elaborou em conjunto com o DIEESE o Mapa da População Negra no Mercado de Trabalho. Outro fato de destaque foi a criação, pela CUT, em 1997, do Observatório Social, para acompanhar e verificar o cumprimento dos direitos e princípios fundamentais no trabalho, preconizados pela OIT.

Fonseca (2006) nota que a sensibilização das centrais sindicais para a problemática racial tem feito com que o tema passe a figurar como pauta de negociações coletivas. Em geral, predominam acordos que incorporam a refutação à discriminação, mas, em algumas empresas, obteve-se a inclusão de compromissos com o estabelecimento de metas de contratação. Um exemplo foi o acordo estabelecido pela Unisys¹¹¹:

EMPRESA UNISYS DO BRASIL

Cláusula 50 – Diversidade: Não haverá desigualdades salariais e de oportunidades na empresa por motivo de sexo, raça, religião, convicções políticas ou filosóficas, sendo que a Unisys se compromete a envidar todos os esforços possíveis para buscar atingir em seu quadro de pessoal o percentual de 20% de empregados não brancos, até ao final deste Acordo (FONSECA, 2006, p. 94).

A autora cita que ajustes que prevêem tais tipos de metas foram estabelecidos também pela Textil Abril¹¹², pelas Lojas Marabraz¹¹³, pelas Casas Bahia¹¹⁴, pela Philips Medical Systems¹¹⁵ e pela Camisaria Colombo¹¹⁶. A autora não fornece maiores informações sobre os desdobramentos de tais acertos, mas sublinha o sentido geral destas ações para o movimento sindical:

O movimento sindical, apesar de todas as dificuldades, tem refletido que embora o campo de atuação seja em tese restrito, um Acordo Coletivo onde conste uma Cláusula de Promoção da Igualdade pode operar como estímulo no sentido de modificar

¹¹⁰ O INSPIR foi formado pelas três Centrais Sindicais (Central Única dos Trabalhadores – CUT, Central Geral dos Trabalhadores – CGT, Força Sindical – FS, além da Central Norte Americana - AFLCIO) e a Organização Regional Interamericana de Trabalhadores – ORIT.

¹¹¹ Multinacional que atua no campo da tecnologia da informação.

¹¹² Empresa têxtil, sediada em São Paulo.

¹¹³ Empresa paulista, atuante no ramo da comercialização de móveis.

¹¹⁴ Empresa especializada na venda de móveis e eletro-eletrônicos, atua em todas as regiões do país.

¹¹⁵ A organização produz equipamentos e desenvolve tecnologias para exames e cuidados com a saúde.

¹¹⁶ Empresa presente no estado de São Paulo fabrica e comercializa moda masculina.

comportamentos, situações, criando atitudes positivas, um olhar positivo sobre o outro, conseqüentemente alterando a sociedade (FONSECA, 2006, p. 96).

Ela nota, ainda, que este processo tem exigido um maior preparo por parte dos sindicatos:

(...) a estratégia tem ido deste a re-educação dos negociadores, antes acostumados a negociarem cláusulas econômicas, do corpo jurídico dos sindicatos, bem como dos dirigentes de base dos sindicatos, culminando com introdução de cláusulas que formam comissões paritárias ou bipartites ou ainda que prevejam cotas (FONSECA, 2006, p. 96).

Um último âmbito em que a aproximação entre o campo do trabalho e a questão racial foi bastante sublinhada envolveu as discussões sobre o já referido Estatuto da Igualdade Racial. Esta legislação constituía-se como uma esfera para a qual os movimentos sociais negros vislumbravam perspectivas de avanços importantes. Todavia, as alterações empreendidas expurgaram do texto final os principais pontos referentes à relação laboral. É muito significativo que o Projeto de Lei 6264/05, discutido na Câmara dos Deputados e que serviu de base para a redação final desta legislação, previa, em seu capítulo sexto, vários artigos diretamente relacionados ao mercado de trabalho. Dentre eles, destaca-se o de número 65, que indicava que, para receberem incentivos ou tornarem-se fornecedoras do governo, as empresas teriam que adotar programas de promoção da diversidade racial; ele estabelecia também que o preenchimento dos cargos federais em comissão deveria observar uma meta inicial de 20% de negros. O artigo 66, por sua vez, tornava a existência de ações em prol da igualdade racial critério de desempate entre licitantes, e o 67 inseria a coleta do quesito cor/raça em todos os registros administrativos relacionados ao trabalho (tanto no setor privado quanto no setor público). O texto final do Estatuto ora atenua a redação, fazendo com que o compromisso com a adoção de medidas seja relativizado, ora exclui sumariamente as medidas propostas. O Anexo 03 desta tese apresenta um quadro comparativo entre as duas formulações. Desta forma, as ações relativas ao trabalho, embora tenham ocasionado um debate vigoroso, não lograram atender, na versão aprovada, as expectativas levantadas pelos movimentos sociais negros.

De todo modo, os eventos e processos até aqui elencados, ainda que com vacilações e alguns retrocessos, dizem-nos de uma vinculação crescente entre a temática racial e o trabalho.

Esta conjuntura fez com que o governo federal passasse também a contemplar o campo laboral como uma das esferas a serem incluídas no rol de iniciativas que, conforme mostramos, foram paulatinamente adotadas a partir da segunda metade dos anos 1990.

Baró *et al.* (2009) identificam dois momentos nos quais, no tocante ao trabalho, foram empreendidas estratégias distintas pelo governo federal. O primeiro, compreendido entre os anos de 1995 e 2002, foi marcado pela proposição de ações afirmativas para o serviço público

federal. O segundo, iniciado em 2004, pautou-se pelo privilegiamento do fomento ao diálogo como meio para dar concretude à temática racial no âmbito do trabalho.

A primeira leva de ações afirmativas voltadas para o trabalho teve início em 2001, no Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA). Segundo Baró *et al.* (2009), o MDA:

Instituiu a cota mínima de 20% para negros, seja no acesso a cargos de direção, no provimento de cargos via concursos públicos ou nas empresas prestadoras de serviços terceirizados para aquele ministério. Instituiu ainda uma política de ação afirmativa voltada para as suas ações finalísticas, quais sejam, a reforma agrária e o desenvolvimento da agricultura familiar. E, por fim, o MDA determinou que as empresas que participam de editais para a aquisição de serviços e materiais para aquele órgão deverão comprovar o desenvolvimento de ações afirmativas de raça e gênero, respeitando a diversidade em seus quadros funcionais (BARÓ *et al.*, 2009, p. 128).

Programas similares foram adotados no Ministérios da Justiça e da Cultura. Todavia, para os autores, os resultados destas iniciativas são insignificantes, visto que na prática estes programas não foram implementados.

Em que pese seu início desencorajador, deve-se notar que a adoção de ações afirmativas permanece como uma medida em uso no serviço público, em diferentes esferas. Prova disto é que a imprensa vem noticiando a efetivação de propostas com estas características. Um exemplo é o programa do Instituto Rio Branco¹¹⁷:

O concurso para aspirantes a diplomatas, organizado pelo Instituto Rio Branco, vai aderir ao sistema de cotas para negros a partir de 2011. O ministro de Relações Exteriores, Celso Amorim, assinou uma portaria que cria 10% de vagas adicionais na primeira fase destinadas a negros. Se antes 300 candidatos eram aprovados nesta etapa, agora serão 330 - sendo que 30 estarão necessariamente incluídos no sistema de cotas. Dessa forma, segundo o Itamaraty, os demais inscritos não serão prejudicados. As outras três fases do processo não seguirão essa regra. A raça será atestada pela autodeclaração (MARQUES, 2010).

Outras iniciativas abrangem governos estaduais. O Paraná e o Mato Grosso do Sul já estipulam reserva de 10% das vagas de concursos públicos para negros e o Rio de Janeiro lançou medida equivalente em 2011:

O decreto nº 43.007, do governador Sérgio Cabral (PMDB), institui 20% das vagas em seleções para negros e índios nos quadros do Poder Executivo e das entidades da administração indireta do Rio de Janeiro. No momento da inscrição, o candidato poderá

¹¹⁷ Deve-se notar que, desde 2002, o Itamaraty já concedia bolsas de estudo a candidatos negros interessado em se preparar para o exame de admissão, através do programa Bolsas-Prêmio de Vocação para a Diplomacia. O jornal *Folha de São Paulo* informava em 2004: “O resultado da ação: quadruplicou, em dois anos, o número de interessados pela bolsa, dois bolsistas são diplomatas e aumentou o índice de candidatos ao concurso do Rio Branco que se autodeclararam negros. ‘No primeiro concurso após a implantação do programa de bolsas, seis aprovados na fase final se declararam afrodescendentes. Nos dois concursos anteriores, não havia nenhum’, diz o embaixador João Almino, diretor do Instituto Rio Branco. Segundo o embaixador, isso reflete uma mudança de mentalidade. (...) Até o final da década de [19]90, o Itamaraty não solicitava autodeclaração de raça dos candidatos. Atualmente, estima-se que, dos cerca de mil diplomatas brasileiros, apenas 1% se declaram afrodescendentes ou negros” (FOLHA DE SÃO PAULO, 2004).

fazer uma declaração para concorrer por meio da cota. Se for detectada fraude, ele será eliminado (BOCATO, 2011).¹¹⁸

O segundo momento que pode ser identificado nas diretrizes de ação do governo federal volta-se, como já apontado, para outra frente: o fomento à consecução do diálogo com vistas à construção de propostas. O processo mais representativo desta orientação foi a instalação, em 2004, da Comissão Tripartite de Igualdade de Oportunidades e de Tratamento de Gênero e Raça no Trabalho. Além do MTE, que assumiu sua coordenação, ela envolveu representantes do governo federal, das centrais sindicais e de confederações de empregadores. A OIT também estava presente no assessoramento desta ação. Em 2008, este fórum foi ampliado e renomeado para Comissão de Igualdade de Oportunidades de Gênero, de Raça e Etnia, de Pessoas com Deficiências e de Combate à Discriminação¹¹⁹.

Baró *et al.* (2009) notam que a Comissão constitui-se como um espaço de enorme potencial, seja para o delineamento de políticas, seja para provocar o Ministério do Trabalho em si – instância estratégica, mas que, na avaliação dos autores, mostra ainda pouco envolvimento com a questão racial. Todavia, os autores indicam que a atuação deste Fórum, na prática, deixa a desejar: “(...) [Seu Plano de Ação] lança somente linhas vagas de intervenção, e o real papel da Comissão (...) permanece incerto” (BARÓ *et al.*, 2009, p. 130).

Se os dois âmbitos pelos quais o governo federal buscou intervir de forma mais direta, por sobre as relações laborais e a discriminação racial, mostram-se ainda titubeantes, é importante registrar a atuação do Ministério Público do Trabalho (MPT). Este órgão assumiu o protagonismo de uma série de proposições com grande impacto para o enfrentamento das desigualdades raciais.

Já em 2000, o MPT começou a empreender ações com vistas a aumentar a presença de negros em setores específicos do mercado de trabalho. A partir de denúncias contra *shoppings* e hotéis de Salvador, o Ministério Público pioneiramente tomou estes campos como objeto de investigação¹²⁰.

Em 2002, o MPT criou a Coordenadoria Nacional de Promoção da Igualdade de Oportunidades e Eliminação da Discriminação (COORDIGUALDADE). Em sua esteira, foi lançado em 2005 o Programa de Promoção de Igualdade de Oportunidade para Todos (PPIOPT). Este programa tem como objetivo atuar, extrajudicial ou judicialmente, no combate às

¹¹⁸ A reportagem indica ainda que há municípios que também adotam o sistema. Dentre eles estão Piracicaba (SP), Porto Alegre (RS), Vitória (ES), Criciúma (SC), Betim (MG) e Colombo (PR).

¹¹⁹ Portaria MTE nº 219, de 7 de maio de 2008.

¹²⁰ Segundo Baró *et al.* (2009), no setor hoteleiro, a discriminação foi constatada em dois hotéis. Para estes, o MPT emitiu Notificações Recomendatórias com vistas à adoção de medidas que atuem para a reversão do quadro.

discriminações racial e de gênero. Seu delineamento já apontava um foco incisivo, pois ele buscava:

(...) estabelecer estratégias continuadas de atuação do MPT na promoção da igualdade de oportunidades e eliminação da discriminação de gênero e raça, objetivando resultados efetivos, inclusive por meio da implementação das chamadas medidas afirmativas por parte das empresas que estejam adotando práticas discriminatórias (...) (MPT, 2005, p. 62).

E acrescenta a COORDIGUALDADE:

Embora as formas de discriminação no trabalho não ocorram apenas em razão do gênero e da raça, havendo outras formas de discriminação a serem combatidas, a exemplo da discriminação em razão da idade, orientação sexual ou religiosa etc, o gênero e a raça, são fatores determinantes para que grandes setores da população marginalizados alcancem ou não trabalhos decentes e tenham a possibilidade de lutar por um espaço de dignidade que lhes permita a opção de superar a pobreza (COORDIGUALDADE, 2005, p. 1).

O programa é estruturado em etapas. Na primeira, o MPT convoca as principais empresas de um determinado setor de atividade econômica para que prestem informações sobre seus trabalhadores (como sexo, raça/cor, escolaridade, tempo de serviço, cargos de chefia e remuneração, dentre outras). A seguir, segundo Lopes:

(...) é construído um “perfil das desigualdades” em cada instituição, que aborda, especialmente, três âmbitos: *i*) a contratação pela empresa, que é dimensionada pela participação de negros e de mulheres no total de empregados; *ii*) a ascensão, que é analisada por meio da presença de negros e de mulheres nos cargos de direção da empresa; e *iii*) os diferenciais de remuneração entre homens brancos, homens negros, mulheres brancas e mulheres negras. Na etapa seguinte, o MPT convoca cada empresa para prestar depoimento. Nesse momento, inquire-se, a partir dos próprios dados encaminhados pelas empresas, sobre as desigualdades de gênero e de raça ali encontradas e sobre o que a organização vem fazendo para combatê-las. A etapa final do processo consiste em estabelecer um Termo de Ajustamento de Conduta (TAC), entre a empresa e o Ministério Público, no qual a empresa se compromete a cumprir, num determinado período, metas para cada um dos três âmbitos aqui mencionados. (...) No caso de não haver acordo, as empresas são acionadas judicialmente (LOPES, 2006, p. 90).

Em 2005, o Ministério Público do Trabalho iniciou um projeto piloto com os bancos privados do Distrito Federal. Os meandros e desdobramentos desta ação serão tratados à frente¹²¹. Por ora, é necessário destacar que esta proposição mostrou-se extremamente importante, ao expressar uma nova forma de intervenção junto às desigualdades raciais. Para Varella (2010, p. 2): “A iniciativa do MPT é o único exemplo que se tem notícia no Brasil de ação jurídica, cujo pedido é a condenação por danos morais coletivos causados por discriminação racial indireta nas relações de trabalho.” O MPT faz, então, uma instrumentalização da noção da discriminação indireta (ou institucional), forma que, como já apontado, inova no tratamento dispensado às desigualdades raciais.

¹²¹ Vide item 5.2 desta tese.

Para além do setor bancário, o PPIOPT vem atuando junto a outras empresas e outras modalidades econômicas. Estas ações alcançam significativa visibilidade na imprensa, como mostram os trechos de reportagens abaixo. Na primeira, registra-se que movimentos sociais acionavam o MPT solicitando a investigação sobre discriminação racial em empresas petrolíferas:

A Petrobrás Holding Brasil e a Shell do Brasil estão sendo acusadas de discriminação pela ausência de Afro-descendentes entre seus empregados. A denúncia foi feita pelo Sindicato Unificado dos Trabalhadores Petroleiros, Petroquímicos, Químicos e Plásticos dos Estados de Alagoas e Sergipe (Sindipetro AL/SE) e o Instituto de Advocacia Racial e Ambiental (IARA). A denúncia foi levada à Procuradoria Regional do Trabalho da 1ª Região (PRT-1/RJ) que encaminhou o documento à PRT de Alagoas. Em caso de constatação das irregularidades, o sindicato requer o "ajuizamento de ação civil pública, responsabilizando as companhias e seus agentes por improbidade administrativa, visando à reparação por intermédio de Termo de Ajustamento de *Conduta (TAC)*" (Assessoria de Comunicação da Procuradoria Regional do Trabalho da 19ª Região/A, 2007).

A segunda dava conta de uma ação já empreendida pelo MPT junto a um afamado evento de moda:

Habitualmente afastada dos problemas sociais, a moda brasileira - quem diria - se tornou nos últimos dias o palco de uma batalha contra a discriminação dos negros no país. As cenas principais dessa disputa deverão ser travadas na SPFW (São Paulo Fashion Week), cujos desfiles da temporada verão 2009/10 começam nesta quarta-feira (17). Conforme um Termo de Ajustamento de Conduta (TAC), assinado há menos de um mês entre o Ministério Público e a organização do evento, 10% dos modelos de cada desfile devem ser negros, afrodescendentes ou indígenas. O inquérito se baseou em reportagens da Folha [de São Paulo] feitas em janeiro de 2008. Dos 344 modelos que desfilaram naquela temporada, apenas oito (2,3% do total) eram negros, conforme contagem feita pelo jornal (FIORATI, 2009).

O direcionamento da atuação do MPT em prol da adoção de ações afirmativas perfaz um cenário bastante inusual para o contexto empresarial brasileiro. E, como aponta Oliveira (2008), embora não se possa tomar a atuação do judiciário como uma panacéia para as questões relativas às relações raciais, é inegável o caráter estratégico que o mesmo assume ao protagonizar o desenvolvimento de tais ações.

4.5 Ações afirmativas na educação e no trabalho: convergências e tensionamentos associados

As ações afirmativas endereçadas ao campo educacional já são objeto de um volume considerável de estudos que esquadriham diferentes aspectos relacionados ao tema.

O desempenho de alunos cotistas, as reações de docentes e discentes à implantação destas políticas, as redes de apoio ou de contestação, as condições de permanência dos beneficiários nas universidades, as expectativas e significados construídos no transcurso da adoção de políticas positivas, os rebatimentos trazidos às famílias ou ao grupo social dos

estudantes, os embates jurídicos envolvidos na operacionalização dos programas, as especificidades das ações conforme a unidade da federação ou a idiosincrasia da instituição participante – enfim, os atores, processos e cenários têm sido indagados, analisados e confrontados de forma incisiva.

Este movimento não é, por certo, surpreendente. A importância angariada pelo tema constitui-se como um atrator previsível.

Tal ainda não é o *status* de que gozam as ações afirmativas voltadas para o âmbito laboral. As menções a este assunto são ainda esparsas e não há um debate amplamente estabelecido. Embora as demandas em torno do enfrentamento das desigualdades raciais tenham, no trabalho, um de seus alvos principais, não foi este o setor que assumiu a vanguarda das políticas positivas: há um inegável passivo no ritmo de inserção de iniciativas com esta intencionalidade no âmbito laboral. O levantamento das razões que respondem por tal quadro exigir-nos-ia uma investida empírica não prevista para esta tese. Mas, de toda forma, podem-se conjecturar dois grandes fatores que fizeram com que a educação precedesse a instauração de políticas afirmativas. Primeiramente, como já apontado, para além de toda a mobilização empreendida pelos movimentos sociais negros em torno do tema, já havia um movimento coordenado de cursinhos comunitários preparatórios para o vestibular. O ensino de nível superior já contava com estes atores, os quais não só garantiam visibilidade para a questão, mas, especialmente, já conformavam uma estratégia de intervenção específica. Em segundo lugar, a educação, por ser um dos serviços que o Estado oferece aos cidadãos, presta-se de forma mais imediata – embora não completamente autônoma - ao delineamento que o mesmo define. Ora, na última década, inegavelmente, vários âmbitos de governo tomaram a iniciativa de propor ações afirmativas para as instituições educacionais sob sua jurisdição. Mesmo que distintos atos estejam sob contestação judicial e, portanto, passíveis de alterações de rumo, há que se notar que as medidas governamentais constituíram-se como um indutor estratégico de políticas positivas.

No campo do trabalho, no entanto, estas condições não se fizeram presentes em igual medida. E, além disto, deve-se considerar que o raio de influência governamental é diferenciado para este campo: uma vez que estejam cumprindo com a legislação trabalhista, as empresas usufruem de autonomia para a condução de seus processos de gestão de pessoal. Por certo, este não é um atributo estático ou que não possa ser remodelado pela influência de outros atores – como os movimentos sociais, os governos ou o âmbito judiciário. Mas, pode-se divisar que a possibilidade de interferência é menos direta e mais sujeita a processos negociais.

Mas, apesar destes condicionantes e ritmos diferenciadores, a reflexão sobre as ações afirmativas reporta-nos a estas duas áreas. E deve-se considerar que, conquanto a extensão das

ações afirmativas para o campo do trabalho guarde, certamente, especificidades irreduzíveis, a possibilidade de aplicação de medidas com este norte em mais um campo – campo este de grande relevância social como o trabalho – não se faria sem rebatimentos sobre as práticas já em execução no país. A aposta daqueles que defendem estas políticas é a de que haverá uma potencialização recíproca e incisiva. As ações afirmativas, uma vez sedimentadas nestes dois importantes âmbitos, trariam um impacto contundente na difusão da igualdade de oportunidades.

4.6 Discursos em disputa

Na atualidade brasileira, as ações afirmativas são acompanhadas por um acirrado debate público. Defensores e opositores da matéria organizam-se em torno de matrizes argumentativas bastante diferenciadas. Tal qual apontado no tocante às contendas que envolveram o Estatuto, a existência destes embates configura um contexto de disputa discursiva instaurada. E esta contenda apresenta-nos um dos elementos caros à análise crítica do discurso: o reconhecimento da linguagem “(...) como recurso que pode ser utilizando tanto para estabelecer e sustentar relações de dominação, quanto, ao contrário, para contestar e superar tais problemas” (RAMALHO e RESENDE, 2011, p. 13).

Para começar, enfocaremos as bases que endossam estas propostas.

Feres Júnior (2007), ao focar as ações afirmativas, observa que, para serem adotadas, as políticas públicas precisam de justificativas que sustentem sua adoção. E os embates em torno delas podem ocorrer em arenas tão diferenciadas como os tribunais, a o meio acadêmico, a mídia e o sistema legislativo. Cada um destes foros utiliza-se de uma gama específica de argumentos, os quais podem articular pressupostos legais, científicos ou sociais ao sabor das intencionalidades e interlocutores envolvidos, bem como do contexto no qual tais políticas são sugeridas.

Embora as ações afirmativas não se restrinjam ao âmbito das políticas públicas, as observações do autor apontam uma indicação congruente com o que se vislumbra no cenário brasileiro: vozes diferenciadas buscam estabelecer, na esfera pública, a preponderância de suas assertivas. Este fato já fora apontado aqui no tocante às discussões sobre o Estatuto da Igualdade Racial. E, inclusive, boa parte da argumentação utilizada no debate sobre esta lei subjaz as abordagens das ações afirmativas. Mas há algumas especificidades que merecem uma menção em separado.

Feres Junior (2007) indica-nos que bases discursivas muito próximas têm sustentado a proposição de ações afirmativas tanto nos Estados Unidos, quanto no Brasil. Para o autor, há

duas gamas de argumentos que se mostram coincidentes entre estes países: a busca por reparação e a intenção em propiciar justiça distributiva.

A busca por reparação constitui-se como uma justificativa apresentada no contexto estadunidense já nos anos 1960. O autor cita uma famosa frase do então presidente Lyndon Johnson: “(...) não se pode pegar um homem que ficou acorrentado por anos, libertá-lo das cadeias, conduzi-lo, logo em seguida, à linha de largada de uma corrida, e dizer ‘você é livre para competir com os outros’, e assim pensar que se age com justiça” (CURRY & WEST apud FERRES JUNIOR, 2007, p. 4).

O enfoque à reparação constitui-se como um desagravo à injustiça do passado, a qual não somente é reconhecida, mas passa a impulsionar a tomada de medidas corretivas. Dados os percursos históricos tanto estadunidenses quanto brasileiros, a reparação associa-se, obviamente, aos efeitos da escravização e busca fazer com que esta triste memória tenha consequências – se não para quem viveu diretamente o arbítrio, mas para a descendência que é ainda atingida por seus reatamentos. E, por extensão, ela também se vincula às injustiças praticadas contra as diferentes populações indígenas no processo de expansão das fronteiras coloniais. A reivindicação de reparação olha para o passado de forma a tornar mais equânime o presente.

Já a busca por justiça distributiva, ou nos termos de Feres Junior (2007), justiça social, é avalizada pela constatação de que à exploração advinda da condição de escravização seguiu-se a sedimentação de uma estrutura social desigual, a qual se apóia na reprodução de preconceitos e discriminações. A eloquência dos dados que comprovam as assimetrias raciais é o fator que subsidia a reclamação por medidas que interrompam o ciclo de desigualdade. O endereçamento à justiça distributiva tem como fulcro a constatação de que o racismo, reiterado por gerações a fio, produz uma desigualdade singular e incisiva. Ela alude aos efeitos cumulativos infringidos a grupos e que limitam as condições destes na concorrência pelos ativos sociais.

Por certo, estes dois grandes flancos – o enfoque à reparação e a busca pela justiça distributiva - desdobram-se em uma grande quantidade de outras proposições, o que perfaz a existência de um caleidoscópio de motivos em prol das políticas positivas. Há, então, inúmeras perspectivas e argumentos que se apresentam neste contexto e as indicações aqui apresentadas não esgotam o rol de elementos passíveis de serem utilizados para corroboração das ações afirmativas. Mas destacamos que a busca por reparação e a intenção em propiciar justiça distributiva são as linhas proposicionais que concatenam as grandes matrizes argumentativas ora em circulação. Contudo, há que se considerar que o advento da noção de diversidade tem se

tornado um argumento de significativa importância para a consecução de políticas positivas – aspecto controverso a que ainda voltaremos neste texto.

Já o campo que se contrapõe às ações afirmativas reúne acepções mais díspares. Paixão (2008) identificou sete matrizes discursivas que fundamentam críticas à adoção de ações afirmativas – e como se poderá notar, a retórica é muito próxima à utilizada pelo senador Demóstenes Torres no arrazoado que este produziu sobre o Estatuto da Igualdade Racial.

A primeira, fundada no liberalismo, toma a proposição destas medidas como uma ameaça à concepção da igualdade jurídica de todos perante a lei. A segunda, recorre à tese da democracia racial brasileira para afirmar o caráter ‘ameno’ da convivência racial e apontar os riscos de incitamento à cisão e ao ódio racial. A perspectiva da democracia racial, ainda largamente influente em nossa sociedade, deu margem ao desenvolvimento das duas concepções seguintes: a terceira, vinculada a um ponto de vista nacionalista, vê na miscigenação um ativo valioso para o desenvolvimento do país; a quarta, entende que nosso modelo de contatos raciais, não obstante problemas pontuais, é benfazejo. Desta forma, nos mostra o autor, o pressuposto de que as relações raciais encontram, no país, uma matriz harmoniosa constitui-se como um argumento seminal de contraposição à adoção de medidas afirmativas.

Já a quinta matriz discursiva, de caráter funcionalista, vislumbra nas consequências da escravização e nos níveis de escolarização mais precárias apresentada pelos negros as razões para as desigualdades que os separam dos brancos. A sexta pauta-se em uma leitura marxista e propugna que a dimensão de classe se sobrepõe à de raça. A última concepção, por sua vez, apóia-se na desconstrução que a biologia impôs à noção de raça para afirmar sua insignificância também enquanto agente social. Paixão (2008) nota, ainda, que a existência de um padrão de auto-identificação racial múltiplo é também tomada como elemento que impossibilitaria a adoção de ações afirmativas no país – entendimento que, lembra o autor, opera um deslizamento do âmbito político-conceitual em direção ao técnico.

A existência de todas estas linhas argumentativas denota a mobilização provocada pelo tema. Os discursos dos detratores confluem para o entendimento de as ações afirmativas serem indesejáveis, desnecessárias e injustas. Mesmo que inicialmente dirigidos às ações em voga na educação, em sentido geral, estes mesmos argumentos – tanto em apoio, quanto em ataque – é que são mobilizados quando a possibilidade de adoção de tais políticas para a esfera laboral é aventada. Mas, se para alguns, medidas positivas já causam estupor quando propostas para o ensino, por certo sua extensão para o âmbito laboral remete-nos a uma repercussão potencialmente muito maior. *Cotas também para o trabalho!*, eis a fagulha de uma celeuma que se projeta no horizonte do país.

5 - DIVERSIDADE E TRABALHO

Para darmos início à reflexão sobre as ações de diversidade no trabalho, gostaríamos de focar duas experiências desenvolvidas por empresas atuantes no Brasil. Tais iniciativas revelam modelos de manejo da questão da diversidade em sua relação com a questão racial.

A primeira delas é o *Projeto Geração XXI*. A segunda envolve a adoção de ações em prol da diversidade por grandes bancos do sistema financeiro nacional.

5.1 O Geração XXI

O Projeto Geração XXI (GXXI) foi desenvolvido na cidade de São Paulo, e teve como ponto nodal o apoio à educação de vinte e um adolescentes negros oriundos de famílias de baixa renda. Sua realização foi possibilitada através de uma parceria intersetorial que envolveu a Fundação BankBoston, uma entidade do movimento social - o Geledés, Instituto da Mulher Negra - e a Fundação Palmares (que, no entanto, foi partícipe somente por um período).

O surgimento do projeto foi o resultado direto de um constrangimento ocorrido na unidade brasileira do banco – constrangimento este típico da dissimulação que marca o racismo brasileiro. Como nos informa a revista *Exame*:

A idéia do projeto nasceu há dois anos, quando a sede brasileira do banco foi visitada pelo americano Wayne Budd, negro, e um dos conselheiros mundiais do BankBoston. Budd sugeriu que fosse feito um jantar, do qual participariam executivos brasileiros negros. O jantar não pode ser realizado. 'Não havia ninguém com esse perfil que falasse inglês fluentemente', diz Geraldo Carbone, presidente da filial brasileira do BankBoston. 'Decidimos fazer algo que ajudasse a mudar este quadro. Queremos transformar estas crianças em líderes'. (VASSALO, 2000, p.164).

Apesar do subterfúgio utilizado pelo presidente do banco, sabe-se que, mais do que a falta da proficiência em inglês, a inexistência de executivos negros foi o fator que inviabilizou o encontro. Mas, neste caso, diferentemente das situações cotidianas, em que frequentemente se subestima a interferência de motivações racistas no delineamento das discriminações, a importância do convidado não permitiu maiores evasivas. E, mais significativo ainda, o evento ensejou um desdobramento, não se findou sem consequências.

O conselheiro americano assim descreveu o acontecimento:

Senti-me frustrado porque eu não podia ver qualquer pessoa que se parecesse comigo nos escritórios do banco. Enquanto as apresentações dos colegas brasileiros aconteciam, eu perguntei: 'Por que não há pessoas negras no banco?' E a resposta geral foi: 'Nós realmente não prestamos atenção à cor aqui no Brasil, por isso nunca percebemos isso.' 'Vocês têm alguma idéia do que poderia ser feito?' Eles indicaram que os negros não alcançavam o sistema

universitário. Assim, o financiamento dos alunos em sua carreira universitária seria uma abordagem que poderia ajudá-los a fazer isso (LORENZO, 2010, p. 7).¹²²

No episódio citado, é de se notar, primeiramente, que a invisibilidade dos negros na instituição foi tomada de modo diametralmente oposto pelos interlocutores presentes – enquanto os brasileiros remetiam-na à desconsideração da operatividade da raça, o executivo americano via exatamente a afirmação do racismo em uma ativa construção da ausência.

Mas a ocorrência tem mais um sentido ainda. Ela mostra que o tratamento gerencial em relação à existência do preconceito e da discriminação no trabalho toma a negação do problema como atitude básica. Thomas Jr., citado por Ogliari (2009, p. 46) indica-nos outra possibilidade correlata: as empresas atribuem uma eventual ocorrência de discriminação a uma ação isolada e independente de sua orientação. O autor observa que tal postura situa a discriminação nas relações pessoais, “(...) ignorando, assim, a capacidade discriminatória embutida nos sistemas e culturas organizacionais.” A persistência da negação da questão significa, na prática, a procrastinação da busca por soluções: como mostra o contexto deste banco, o suposto desdém pela raça pode ser um tenaz agente de perpetuação das desigualdades.

O Projeto *Geração XXI* teve início em 1999 e foi encerrado, conforme previsão inicial, em 2007. No final de 2005, o BankBoston foi comprado pelo Itaú. Os alunos que ainda participavam do projeto tiveram as bolsas custeadas pela nova instituição patrocinadora. Silva (2006) assim apresenta seu funcionamento:

Os/as adolescentes negros/as selecionados/as tinham idade inicial entre 13 e 15 anos, integravam famílias com renda per capita entre um e dois salários mínimos e residiam na cidade de São Paulo. Eles/as são acompanhados/as e têm seus estudos custeados, da oitava série do ensino fundamental ao término da graduação universitária (...) (SILVA, 2006, p. 121).

Além de um programa de suplementação escolar, as ações desenvolvidas contemplavam também o grupo familiar (através do apoio à geração de renda), e a mobilização das escolas e da sociedade para o respeito aos direitos humanos e a adoção de ações afirmativas.

O projeto foi tomado pelo Geledés como a primeira ação afirmativa em educação com jovens negros no Brasil. Silva (2006) aponta que: “Até a realização da Conferência Mundial contra o Racismo (...) quando o debate sobre Ações Afirmativas tomou vulto, o GXXI manteve a chama do debate acesa, por ser a única experiência concreta já existente” (SILVA, 2006, p. 132).

A iniciativa teve atenção massiva da imprensa durante seu desenvolvimento¹²³. Além disso, seu modelo inspirou outros projetos nos quais o Geledés estabeleceu parcerias com empresas: o “Próxima Parada: Universidade”, teve participação da Colgate-Palmolive; o “Afro-

¹²² Tradução minha.

¹²³ Ver, dentre outros, Mano (1999), Melo (2001) e Lima (2004).

Ascendentes”, foi realizado com o Instituto Xerox do Brasil e o “Diversidade” foi patrocinado pela Unilever (SILVA, 2006).¹²⁴

O projeto foi bastante festejado nos registros produzidos por integrantes do Geledés (SILVA, 2003a; SILVA, 2003b, SILVA, 2006; TEIXEIRA, 2003). Além disto, ele é recorrentemente citado como experiência pioneira para o trato das ações afirmativas no país (JACCOUD *et al.*, 2009).

Deve-se notar que cabia ao Geledés a condução da proposta pedagógica e que, dada a atuação desta instituição na arena da luta contra o racismo, era, certamente, de seu interesse tornar pública esta parceria inaugural no cenário brasileiro – e é fácil compreender a importância da consecução de uma vitrine, de um caso paradigmático, naquele momento ainda tão incipiente no tocante às discussões sobre as ações afirmativas.

Não foram localizados para esta tese muitos registros sobre o projeto que fossem firmados pelo BankBoston. A finalidade precípua desta organização e o ulterior encerramento de suas atividades são elementos que esclarecem o fato de ter partido majoritariamente do Geledés a iniciativa de produção de reflexões sobre a ação.

Há, no entanto, um pequeno texto assinado pelo então coordenador de projetos do banco, Sérgio Kuroda, e que consta em “O compromisso das empresas com a promoção da igualdade racial” - publicação editada pelo Instituto Ethos, em 2006:

Os sete anos de existência do projeto têm sido um grande aprendizado para o BankBoston e para os públicos com os quais ele se relaciona, proporcionando inúmeras trocas e estimulando outras empresas a desenvolver seus próprios projetos de ação afirmativa. Este processo não apenas ajuda [a] ampliar o debate em torno da questão racial e da diversidade, como contribui para que se encontrem caminhos criativos e fundamentais frente a uma realidade ainda de tamanha desigualdade (KURODA, 2006, p.97).

Como se pode notar, o teor deste excerto condiz com os conteúdos produzidos pelas integrantes do Geledés.

Contudo, merece atenção uma observação apresentada por Lorenzo (2010), que analisou as expectativas das instituições partícipes do Geração XXI¹²⁵. Embora não se alongue

¹²⁴ O primeiro selecionou, no ano de 2002, jovens negros que tiveram custeadas as mensalidades de cursinhos preparatórios ao vestibular. O segundo e o terceiro intentavam inserir jovens em universidades e acompanhar o desenvolvimento dos mesmos (SILVA, 2006). Lamentavelmente, não conseguimos localizar informações sobre os desdobramentos destes projetos. Embora estas iniciativas apresentem um valor inegável, não podemos deixar de registrar que todas atenderam a um número muito pequeno de jovens. O *Próxima Parada: Universidade* envolveu apenas cinco alunos. O Geração XXI foi exatamente aquele que abraçou maior público e seu atendimento enfocou apenas vinte e um estudantes. Os outros dois programas tiveram um atendimento próximo a vinte adolescentes. A dimensão das empresas envolvidas não guarda proporcionalidade com os recursos investidos nestes projetos. Mesmo que se considere a incipiência das propostas quando de sua realização, o comedimento que as caracteriza causa espanto. Esta observação permite ressaltar a importância das políticas públicas que, por intermédio de programas de ação afirmativa em universidades públicas ou do Universidade para Todos, nas instituições privadas, têm a potencialidade de abarcar um número muito maior de alunos e, efetivamente, fazer a diferença em escala.

na exploração da questão, a autora cita a existência de desacordos na construção dos significados de dois conceitos chaves para o projeto: *diversidade* e *ação afirmativa*. Estes significados deveriam ser compartilhados pelos parceiros – mesmo que guardando pontos de divergência. Mas, para a autora, não é o que ocorria. A formatação do projeto Geração XXI como uma ação afirmativa não traduzia as intencionalidades do BankBoston. Para Lorenzo (2010, p. 3), o “(...) Geração XXI foi concebido pela Fundação BankBoston como uma *best practice* passível de ser replicada por outras empresas no âmbito da responsabilidade social empresarial.” Não havia um direcionamento para as ações afirmativas. O foco preferido era o fomento à diversidade.

A existência de desacordos não foi explicitada pelos parceiros à época, muito embora seja possível divisar entre as integrantes do Geledés algumas menções que desqualificam o enfoque à diversidade – eram, certamente, as críticas possíveis dentro do limite da parceria então em curso. Silva, por exemplo, indica:

(...) espera-se que o exemplo [do Geração XXI] inspire também a iniciativa privada nacional, pautada pelos princípios da modernidade, a adotar práticas similares que evidenciam os efeitos do racismo, **ao contrário de diluí-lo no discurso periférico e fugaz da promoção da diversidade** (SILVA, 2003 b, p. 120).¹²⁶

Ou ainda: “[O Geração XXI] qualificou o **discurso epitelial da diversidade** ao enfrentar uma questão de fundo que obstaculiza a promoção da igualdade no Brasil, ou seja, o racismo” (SILVA, 2003b p. 121).¹²⁷

Embora não tenhamos indicações mais abrangentes sobre os desdobramentos destas compreensões diferenciadas ou sobre eventuais consequências acarretadas ao projeto, a observação de Lorenzo sinaliza-nos um campo de controvérsias que se apresenta já no âmbito da formulação. Havia duas matrizes possíveis e diferenciadas: uma que se reportava aos objetivos de uma entidade do movimento negro e outra, que estava referendada pelo enfoque empresarial.

A diferenciação entre as proposições das entidades envolvidas é muito significativa quanto aos desafios que abrangem parcerias intersetoriais – um tema decisivo neste momento em que os movimentos sociais negros intentam ampliar a rede de atores envolvidos na promoção da igualdade racial. Os movimentos apostam que a capilarização de ações no tecido social brasileiro possa engendrar um círculo virtuoso de progressiva diminuição das desigualdades raciais. Mas, este exemplo, mesmo que pontual, nos mostra que as expectativas podem ser marcadamente diferentes.

Neste sentido, o Geração XXI é um caso provocativo. Poder-se-ia dizer que ele indica a possibilidade de enfoques muito distintos, mesmo quando, supostamente, empresas e

¹²⁵ A análise enfocou o Geledés e o BankBoston, pois a Fundação Palmares não mais compunha a parceria.

¹²⁶ Grifos nossos.

¹²⁷ Grifos nossos.

movimentos miram um mesmo problema: a ausência de negros em determinados postos de trabalho.

Todavia, para além das divergências de concepção entre os parceiros, este projeto fornece-nos mais um ponto para reflexão: ele nos mostra que, frente a um tensionamento ocasionado pela constatação da desigualdade racial em suas fileiras, a opção da empresa dirigiu-se ao apoio a um grupo externo. Trata-se, por conseguinte, de uma ação que não focaliza o espaço de trabalho como raio imediato de intervenção, não havendo, inclusive, qualquer compromisso de aproveitamento, pela instituição, dos jovens por ela apoiados. O projeto é inspirado por uma questão afeta ao trabalho, mas descola-se do contexto em que surge e aposta na propulsão de carreiras individuais.

Voltaremos a estes aspectos, mas, antes, enfocaremos o segundo exemplo que aglutina empresas e a questão racial: as ações em prol da diversidade adotadas pelo setor bancário.

5.2 A diversidade e os bancos

Como já apontado, o Programa de Promoção de Igualdade de Oportunidade para Todos, desenvolvido pelo Ministério Público do Trabalho, teve como projeto piloto uma ação junto ao setor bancário.

Esta experiência guarda grande interesse para a presente investigação, não só por causa do pioneirismo das estratégias adotadas pelo MPT - já aqui apontado - mas também em função do desfecho produzido. E é exatamente o seu desenlace que nos leva a retomar e detalhar esta proposição do MPT.

Inicialmente, a ação foi motivada a partir de um pedido apresentado pelo Instituto de Advocacia Racial e Ambiental (IARA), entidade do movimento negro carioca, e a Federação Nacional de Advogados (FENADV). Estas instituições apontavam as enormes disparidades raciais presentes no setor.

A iniciativa das organizações referidas guarda consonância com a participação que as mesmas tiveram no intercurso das discussões que levaram à estruturação do Programa de Promoção de Igualdade de Oportunidade para Todos (VARELLA, 2009)¹²⁸. E, após a consolidação das linhas de ação do PPIOT, elas tornaram-se parceiras do mesmo em seu processo de execução.

¹²⁸ O autor cita também a participação do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), da OIT, do MTE, da SEPPPIR, da SPM, do INSPIR, dentre outros.

Inicialmente, o MPT focalizou cinco bancos do Distrito Federal. Eles foram acionados em 2005 e, conforme ordenamento do programa, as informações sobre a composição por gênero e raça foram mapeadas. A seguir, buscou-se um acordo para que houvesse a incorporação de um maior contingente de negros e mulheres entre os funcionários mediante a adoção de ações afirmativas. As instituições financeiras negaram-se a firmar os TAC's, alegando que não praticavam qualquer tipo de discriminação. Diante de tal atitude, o Ministério Público do Trabalho instaurou ações civis públicas contra os bancos Bradesco, Itaú, HSBC, ABN Amro/Real¹²⁹ e Unibanco¹³⁰ por discriminação contra mulheres e negros. Segundo relato da revista Isto é (2006):

Os procuradores alegam que 43% da população brasileira é de afro-descendentes e que o percentual de funcionários negros no mercado financeiro flutua entre 2% e 15%, dependendo do Estado. O objetivo é obrigar as empresas a implementar políticas afirmativas (MARTINS e STUDART, 2006).

Varella (2010) nos informa que todo o processo foi marcado por uma mobilização atípica e grandiosa. Em primeiro lugar, por envolver, de uma só vez, cinco empresas de inegável pujança econômica e visibilidade social. Além disso, o valor pedido pelo MPT em caso de condenação das organizações era vultoso: cada uma das ações solicitava trinta milhões de reais de indenização por danos morais coletivos. Um terceiro elemento refere-se ao fato de as ações civis terem sido iniciadas por Otávio Brito Lopes, então Vice-Procurador Geral do Trabalho. Como nota Varella (2009), não é uma função típica deste cargo o ajuizamento de ações em primeira instância. Em geral, as prerrogativas que cabem a um vice-procurador referem-se às atividades relacionadas à gestão da instituição ou à participação em julgamentos na instância superior. O envolvimento direto do vice-procurador é um inequívoco exemplo da importância conferida à iniciativa.

Um quarto fator que denota a expressividade deste evento é o rol de operadores do Direito mobilizado. Para Varella:

No que tange às partes que figuraram como réus nesses processos, foi invariável a presença de advogados de renome no campo do direito trabalhista, todos com biografias que incluem a publicação de livros especializados, inclusive na questão da discriminação no direito do trabalho, e a atividade docente em instituições de ensino superior de prestígio, como a Universidade de Brasília (UnB), e a Universidade de São Paulo (USP). Além da conceituação acadêmica, uma das empresas bancárias acionadas contratou um verdadeiro “figurão” do meio jurídico, autor de recente *best-seller* autobiográfico (RAMOS, 2007), membro da equipe do ex-presidente Jânio Quadros, consultor geral da República (...), ministro da Justiça durante o Governo Sarney, e membro da Academia Ribeirão-Pretana de Letras. (VARELLA, 2009, p. 68).¹³¹

¹²⁹ Adquirido, posteriormente, pelo Santander.

¹³⁰ Adquirido, posteriormente, pelo Itaú.

¹³¹ Grifo do autor.

Por parte do MPT, constaram nos autos pareceres de dois pesquisadores do IPEA – instituição que, como já apontado, era parceira do programa – e um terceiro redigido por um também renomado professor titular aposentado da Faculdade de Direito da USP.

Varella (2009) indica que, no dia em que as ações foram ajuizadas, houve intensa mobilização dos movimentos sociais negros, que se concentraram em frente ao tribunal.

As repercussões da iniciativa do MPT foram expressivas. De imediato, a notícia foi ventilada pela imprensa (ESTADO DE MINAS, 2005; FUTEMA, 2005; SANTOS, 2005; VALOR ECONOMICO, 2005). Posteriormente, e o que é mais significativo, o programa foi alvo de destaque em relatório organizado pela ONU:

O Ministério Público do Trabalho está fazendo um trabalho muito interessante no campo da discriminação racial no emprego. (...) tendo falhado a conciliação, o MPT iniciou ações civis públicas contra os bancos, as primeiras das quais se tem notícia, em defesa de uma coletividade. Mesmo tendo tais bancos contratado os mais caros advogados brasileiros nessa área, o MPT continuará sua luta e planeja estender essas ações para outros setores de atividade econômica (ONU upud VARELLA, 2009, p. 64-65).

Todavia, nos primeiros julgamentos destas ações, os resultados foram favoráveis aos bancos. A principal argumentação dos juízes responsáveis era a de não ser possível considerar a discriminação alegada pelo MPT como uma violação de direitos coletivos. Baró *et al.* relatam:

De acordo com a interpretação apresentada, não haveria como provar juridicamente a discriminação sem apelar para casos individuais que envolvam atitudes intencionais com motivação explicitamente racial. Por discordar dessas decisões, o MPT recorreu a instâncias superiores, onde as ações são reavaliadas por um colegiado de juízes. Nos recursos apresentados, os Procuradores do MPT revelaram que as cinco sentenças não apenas desconsideraram as provas da discriminação apresentadas, como também revelaram fortes convicções a respeito da ausência de discriminação em geral no Brasil. Além disso, ao desqualificar o uso de estatísticas para a comprovação de fenômenos coletivos, os juízes revelaram desconhecer totalmente as potencialidades e o nível de confiança que elas possuem (BARÓ *et al.*, 2009, p. 132).

Em segunda instância, as decisões também beneficiaram os bancos. No entanto - e este é o ponto principal a ser assinalado no desenlace do processo - houve então uma modificação na posição das instituições financeiras, que assentiram na formulação de um programa atinente à desigualdade verificável em seus quadros. Para Baró *et al.*:

Ainda que sigam negando a prática discriminatória, os bancos concordaram em adotar ações para promover a contratação e a promoção de trabalhadores negros e de mulheres. Foi acordado que a Febraban¹³² levará a cabo um processo de inclusão racial, acompanhado por entidades do movimento negro e pelo MPT e mediado pela Comissão de Direitos Humanos e Minorias da Câmara dos Deputados (BARÓ *et al.*, 2009, p. 133).

¹³² Federação Brasileira de Bancos.

Este processo teve início em 2006, com a realização de um censo bancário. A ele se seguiu a estruturação de um programa com diretrizes talhadas especificamente *por e para* este setor econômico: o Programa FEBRABAN de Valorização da Diversidade.

As razões para tal guinada não se ficaram explícitas¹³³. No entanto, pode-se conjecturar que, embora vitoriosos até então nos tribunais, o temor de verem as imagens institucionais arranhadas pela associação a acusações de discriminação racial talvez tenha interferido na mudança de posicionamento. Ademais, deve-se considerar que, por mais que obtivessem ganho de causa, após tamanha exposição, as instituições bancárias não passariam incólumes à suspeição quanto ao trato por elas dispensado a mulheres e negros. Por isto, o acordo então estabelecido com o MPT denota uma estratégia que se conforma à proteção às marcas.

Mas, para além de uma eventual preocupação com suas *personas* públicas, é imprescindível ponderar que, conforme o próprio título adotado para o programa já indica, houve, por parte das instituições bancárias, a delimitação de uma ação com características específicas. Se a intenção do Ministério Público ao apresentar a denúncia era a adoção de ações afirmativas, nota-se que a resposta dos bancos teve outros contornos: eles demarcam a formulação de um programa em prol da diversidade em seus quadros funcionais (programa este vinculado à lógica da responsabilidade social). Por engendrar a participação de instituições de tanto peso em torno da discussão sobre as diferenças no mercado de trabalho, o delineamento deste programa mostra-se, indubitavelmente, muito expressivo. Contudo, não se pode negar que sua organização sob os moldes de uma ação em prol da diversidade enseja, no mínimo, certo anticlímax – pelo menos se considerarmos as expectativas que os movimentos sociais negros apresentam no tocante às ações afirmativas. Desta forma, a mudança de posicionamento que se vislumbra neste processo pode também ser tributária das características próprias ao programa adotado: a adesão das instituições bancárias revelaria, assim, a opção por um tipo de ação mais aceitável a seus padrões.

Ou, como observou a revista Istoé:

(...) o ABN-Amro eliminou a exigência de inglês nos testes de ingresso, porque ela barrava jovens negros no processo seletivo. Maria Cristina Carvalho, do RH do banco,

¹³³ Varella (2009) estudou detidamente os processos que, no âmbito jurídico, marcaram o PPIOPT. As negociações posteriores às ações movidas pelo MPT, contudo, não faziam parte do seu interesse analítico. O autor indica não existirem ainda registros consistentes sobre esta fase. Em visita realizada a Belo Horizonte, Cida Bento, coordenadora do Centro de Estudos das Relações de Trabalho e Desigualdades (CEERT) - entidade que atuou como consultora do projeto de fomento à diversidade no setor bancário - informou que, por força de cláusula contratual, o CEERT não pôde registrar a dinâmica desenvolvida e nem tecer considerações voltadas para circulação externa. Restam, portanto, muitas lacunas para o entendimento deste processo de modificação da posição dos bancos.

diz que a orientação é mudar a cultura interna e abrir espaço para minorias. “**Vamos avançar devagar**”, diz ela. **Cotas ou metas, nem pensar**. Nenhum banco aceita – para indignação dos ativistas. “As empresas trabalham com metas numéricas em todas as suas atividades, mas quando se trata de inclusão de funcionários negros elas se recusam. Por quê?”, indaga o professor Hélio Silva, do Instituto Brasileiro de Diversidade (MARTINS E STUDART, 2006)¹³⁴.

A orientação em direção à diversidade coaduna-se também com a busca por re-significar a pressão a que estavam expostos, de tal sorte que a FEBRABAN, em uma publicação endereçada a registrar as medidas que foram tomadas até 2010, escolheu um título mais do que significativo: *Bancos diversos para um Brasil diverso - O pioneirismo do setor bancário brasileiro na valorização da diversidade no ambiente de trabalho*. A mobilização efetuada a partir das exigências do MPT é associada, assim, ao mérito e ao vanguardismo das próprias organizações bancárias. Ao largo das exigências que sofriam, os bancos fazem sobressair um jargão administrativo que está na ordem do dia: sua suposta *proatividade*.

A referida publicação apresenta o rol de instituições partícipes e, como salientam os grifos que aplicamos abaixo, o sentido de estar sendo alvo de exigências é suavizado:

O Programa FEBRABAN de Valorização da Diversidade, iniciado em 2007, é o resultado de **um processo surpreendente de diálogo e parceria**. A partir da incorporação de iniciativas já existentes, ele envolveu setores distintos da sociedade, como sindicatos patronais e de trabalhadores, agências governamentais nacionais e internacionais, empresários, entidades educacionais, funcionários de bancos, organizações não governamentais (ONGs) e os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. Pela primeira vez, esses atores trabalharam com objetivo comum e em parceria num Grupo de Trabalho de Apoio Técnico (o GT Técnico), **sob o encorajamento do MPT** (Ministério Público do Trabalho): os técnicos da OIT (Organização Internacional do Trabalho), IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), CONTRAF (Confederação Nacional dos Trabalhadores do Sistema Financeiro) e FEBRABAN (FEBRABAN, 2010, p. 15).

Ora, tanto o Projeto Geração XXI quanto o programa desenvolvido pela FEBRABAN, apesar das diferenças intrínsecas, remetem-nos a uma esfera de disputas que se inaugura pela aproximação da questão racial ao campo trabalho: as modalidades para intervenção nas situações de disparidades que acometem a população negra são diferenciadas conforme os atores intervenientes.

Os dois exemplos dizem-nos do afã dos movimentos sociais por implantar ações afirmativas. Ao mesmo tempo, mostram-nos que as expectativas empresariais vão em direção à conformação de políticas de diversidade.

Os casos em questão não nos trazem elementos mais abrangentes para analisar as reações dos movimentos sociais negros a tais diferenças de proposituras. De toda forma, é importante notar que, diferentemente do Geração XXI, a FEBRABAN toma em seu programa o

¹³⁴ Grifo meu.

cenário laboral em si como objeto de intervenção – mas esta escolha, não podemos esquecer, foi feita sob os auspícios da pressão efetuada pelo Ministério Público. Não havia, então, espaço para tergiversações sobre o foco a ser privilegiado. A Federação, todavia, efetuou a demarcação que o BankBoston intentava: alinhavou uma proposta abrangente a qual é apresentada como uma matriz na disseminação de ações em prol da diversidade (FEBRABAN, 2010). Se, em ambos os casos, partiu-se de cobranças sobre a ausência de negros, a resposta institucional da FEBRABAN concatenou-se de forma explícita àquela que é a dimensão privilegiada no tocante à atuação empresarial: a promoção da diversidade.

Os lastros de tal noção e a especificidade de seu uso na conjuntura empresarial são os temas que passaremos a tratar.

5.3 A diversidade

O tema da diversidade não é novo para as ciências sociais e humanas. Em especial, para um campo científico – a Antropologia – este se constitui como um objeto dileto. Montero (2001) indica a importância desta noção: “(...) com efeito, se há algo que possa ser qualificado como ‘sensibilidade antropológica’, ela certamente se desenhcou e se apurou no confronto da consciência ocidental com reconhecimento das diversas humanidades” (MONTERO, 2001, p. 42).¹³⁵ Verani (2007) nota que, no âmbito desta disciplina, debates e articulações complexas ocasionaram, ao longo do tempo, um deslizamento da noção de diversidade subsequentemente em direção aos conceitos de raça, etnia e cultura. Na atualidade, análises sobre diversidade cultural afloram abundantemente e subjazem um cabedal teórico consolidado, com diferentes focos de pesquisa. Das sociedades ditas primitivas aos grupos urbanos das sociedades contemporâneas, o olhar para a diversidade leva a Antropologia a sublinhar a radicalidade do outro (ORTIZ, 1999) e a acercar-se de enunciados e práticas culturais os mais díspares.

Feito o registro sobre a importância deste tema para a Antropologia, cumpre esclarecer que não será esta a orientação teórica que nos guiará. De fato, intenta-se aqui delinear especificamente os modos pelos quais esta noção tem sido apreendida na interface com o trabalho. E, neste domínio, é a Administração que se constitui como campo articulatório mais proeminente.

A aproximação entre os temas *diversidade racial e trabalho* faz-se em um contexto em que o tema da diversidade – em sentido amplo – mostra-se fortalecido. De fato, trata-se de um assunto que alcança visibilidade expressiva.

¹³⁵ Grifos da autora.

Dentre os diferentes âmbitos em que esta matéria faz-se presente, destaca-se, inicialmente, a educação. Este campo tem erigido esforços no sentido de focar a temática da diversidade por duas vias principais. A primeira refere-se ao reconhecimento de que as ações educacionais acolhem diferenciadas experiências e identidades, fruto de processos sócio-históricos singulares que dizem respeito a distintos grupos sociais: negros, mulheres, índios, populações remanescentes de quilombos, pessoas com deficiência, etc. Estes grupos estão sujeitos ao preconceito, à discriminação e à desigualdade, e ensejam que suas especificidades e histórias sejam consideradas nos processos educativos. A segunda, convergente à anterior, refere-se às iniciativas de construção de uma pauta educacional voltada para a sensibilização do alunado para a diversidade, “(...) o que significa promover não somente a coexistência respeitosa com a diferença, mas, principalmente, a incorporação da diversidade como valor societário positivo” (FONTES *et al.*, 2006, p. 38).¹³⁶

A mobilização em torno do tema da diversidade alcança igualmente a cultura. Nesta esfera, a noção está implicada na busca de reconhecimento de expressões e práticas artísticas. Ela contrapõe-se, muitas vezes, a estilos estéticos dominantes, à cooptação da arte pelas estruturas da indústria cultural ou, ainda, debate-se contra a censura política, religiosa e moral. A valorização da diversidade cultural alude ainda à resistência aos apelos massificantes trazidos pela globalização e ao enfrentamento de preconceitos que rondam as manifestações culturais das classes populares. Por outro lado, se a diversidade cultural fortalece a busca pela preservação de memórias e tradições, atua também no fomento à inovação e ao arrojo artístico, reconhecendo a cultura como fronteira eminentemente plástica e plural.

Ao mesmo tempo, segundo Hall (2003), a expressão *diversidade cultural* é utilizada para fazer referência à heterogeneidade de culturas presentes na contemporaneidade, em oposição ao modelo de Estado-nação ocidental formado “(...) sobre o pressuposto (geralmente tácito) da homogeneidade cultural organizada em torno de valores universais, seculares e individuais” (HALL, 2003, p. 52).

Para além da educação e da cultura, a diversidade é um tópico que se vincula também ao campo da religiosidade. A existência de intolerância religiosa manifesta-se pela discriminação contra determinadas crenças, e também pela imposição de preceitos religiosos. A

¹³⁶ Estas duas vias implicam, dentre outras ações, na revisão de materiais didáticos e práticas formativas de modo a não se contribuir para a cristalização de preconceitos e ainda para se valorizar as diferenças regionais, étnico-raciais, linguísticas e culturais. Esta difícil tarefa tem levado à adoção de medidas de diferentes escopos: inclusão de conteúdos particulares na grade curricular (como o ensino da história e cultura da África), incentivo à formação de professores oriundos de grupos sociais específicos (como os professores indígenas), adequação do calendário escolar às necessidades locais (como a observância do ciclo produtivo ao campo), etc. Para uma discussão ampliada e crítica sobre ações contemporâneas em prol da diversidade na educação ver Moehlecke (2009) e também Rodrigues (2009).

garantia da diversidade religiosa implica, inicialmente, em se reconhecer as liberdades de indivíduos e grupos escolherem professar ou não uma fé. E ela se estende para o acolhimento das diferenças, seja entre tradições religiosas distintas, seja entre ramos religiosos de mesma matriz ou, ainda, entre orientações diferenciadas de uma mesma religião. A busca pela diversidade religiosa coaduna-se aos anseios pela liberdade de expressão e de fé.

Já a defesa da diversidade sexual comporta iniciativas de diferentes ordens, tais como: ações educativas contra o preconceito, medidas legais em busca do reconhecimento de uniões de pessoas do mesmo sexo ou pela atribuição de penalidades específicas quando a motivação de um crime estiver assentada no campo da orientação sexual, etc. O alinhamento entre os temas da diversidade e da sexualidade demarca uma seara de interesses, sub-temas e propostas de ação. A sexualidade, assim, configura uma forma de ancoragem que imprime uma marca singular à diversidade. Tal filiação fica patente nas definições que buscam aproximar os dois termos. Um exemplo nos é oferecido por Lionço (2009): “(...) a noção de diversidade sexual visa a explicitar o potencial de variação das orientações sexuais e expressões de gênero, por meio da ênfase na ideia de pluralismo, servindo para problematizar também as afirmações identitárias que carregam a marca da essencialização” (LIONÇO, 2009, p. 47-48). Ou como nos aponta novamente a autora, “(...) a diversidade sexual apresenta aqui uma função central e estratégica para a proteção dos direitos sociais de pessoas que encontram na orientação sexual e na expressão de gênero fatores de violação de seus direitos” (...) (LIONÇO, 2009, p. 48).

As menções a estes campos e às interfaces construídas em torno deste tema permitem-nos indicar a ampliação do interesse pelo enfoque da diversidade. Para além das arenas citadas acima, outras esferas da vida social podem ser associadas a este anseio, atuando como molas propulsoras.

A enumeração de perspectivas em que este assunto se faz presente leva-nos a apontar que a busca pela diversidade se amolda necessariamente aos contextos em que esta surge, de tal sorte que cada campo específico imprime-lhe marcas idiossincráticas. Isto significa que as expectativas que rondam a diversidade em áreas tão distintas como a educação, a cultura e a religiosidade adéquam-se a conteúdos próprios de cada conjuntura, aos discursos e princípios que lhes delineiam, aos atores sociais presentes, aos arcabouços jurídicos que lhes ordenam, bem como se vinculam ao momento e ao cenário em que se fazem presentes. As particularidades subjacentes a cada campo impregnam a apreciação do tema da diversidade em si. Como indica Silveira (2000, p. 54), a diversidade “(...) assume complexos e contraditórios sentidos que contribuem para a conformação de particularizações e definições de identidade aos distintos grupos sociais.”

Mas, para além disto, deve-se reconhecer também que a noção de diversidade articula-se, nos exemplos enfocados, a outras de grande significação na atualidade. De fato, há nos registros acima conceitos e perspectivas que atuam de forma incidental no fortalecimento da temática da diversidade: a busca pela igualdade, contra o preconceito, pelo direito à diferença, contra a injustiça, pela inclusão, dentre outras noções convergentes à defesa dos Direitos Humanos e sociais. A diversidade, então, mostra-se depositária destes insumos ao mesmo tempo em que também lhes enriquece, amplifica e contribui para seu fortalecimento. Ela seria um domínio em cujo cadinho tradicionais reivindicações relacionadas aos direitos de cidadania presentificam-se. Sob este amálgama, atores e grupos, vislumbrando na conquista de direitos iguais a legitimação de sua existência pública, poderiam encontrar inspiração de modo a tecer estratégias, organizarem-se, protagonizarem reivindicações e buscarem maior visibilidade social em diferentes campos. Como, nestes exemplos, as linhas demarcatórias entre a diversidade e as demandas gerais por justiça muitas vezes tornam-se tênues, sendo difícil discernir-lhes com exatidão os lastros definidores, ganha vigor a pressuposição de que este tema teria um alinhamento potencial com aspirações progressistas e com o enfrentamento de disparidades que afligem a vivência de indivíduos e grupos.

O entendimento do tema da diversidade como uma das expressões do avanço social, contudo, merece uma análise mais comedida. De fato, trata-se de um assunto corriqueiramente associado à defesa dos direitos de cidadania, mas é inadequado tomá-lo como face imediata e necessariamente vinculada a tais perspectivas. Se, conforme afirmamos acima, cada novo contexto insere o tema da diversidade em uma cadeia singular de conteúdos e perspectivas, isto implicará na possibilidade de ele ser enredado por discursos diversos, alguns dos quais não alinhados a perspectivas de promoção da igualdade ou não necessária e diretamente ligados à defesa de minorias políticas. Esta perspectiva foi apontada por Laclau, citado por Žižek (1996), para quem “(...) o sentido não é inerente aos elementos de uma ideologia como tal – antes, esses elementos funcionam como ‘significantes soltos’, cujo sentido é fixado por seu modo de articulação hegemônica” (LACLAU apud ŽIZEK, 1996, p. 17).¹³⁷ O autor toma como exemplo a ecologia. Para ele, este tema não existe “como tal”, mas está sempre encadeado em uma série de equivalências: pode ser uma ecologia conservadora e atuar na defesa de estilos tradicionais de vida, pode ser socialista e ver na exploração capitalista a raiz dos problemas ambientais, pode ser feminista e dar relevo às práticas patriarcais atuantes na degradação da natureza, etc. Para Laclau, citado por Žižek:

¹³⁷ Grifo do autor.

A questão, é claro, é que nenhum desses encadeamentos é ‘verdadeiro’ em si, inscrito na própria natureza da problemática ecológica: qual desses discursos terá êxito em se ‘apropriar’ da ideologia depende da luta pela hegemonia discursiva, cujo desfecho não é garantido por nenhuma necessidade subjacente ou ‘aliança natural’ (LACLAU apud ZIZEK, 1996, p. 17-18).¹³⁸

Zizek (1996) complementa esta observação indicando que estes encadeamentos não podem ser tomados como associações de caráter secundário ou acessório: eles podem redefinir a natureza da questão posta, lançando luzes específicas que reconfiguram todo o campo por ela abarcado. Desta forma, os enfoques de uma “ecologia estatal” ou de uma “ecologia socialista” estariam de tal forma marcados pelos aportes associados que o distanciamento entre ambos seria inevitável.

Estas observações sobre as inflexões que podem remodelar conceitos e campos temáticos mostram-se muito importantes para a análise desenvolvida por esta pesquisa. Isto porque a aproximação entre *diversidade* e *trabalho* se dá em meio a preceitos, condicionantes e peculiaridades relativos ao espaço laboral. E, mais importante, neste âmbito, a apropriação da diversidade como tema de relevo é uma ação empreendida pelas empresas – como, aliás, os exemplos do Projeto Geração XXI e da ação do setor bancário comprovam. Por mais que a diversidade, como já apontado, seja pauta que se espraia na atualidade, historicamente ela não se constituiu como *a* protagonista das ações dos movimentos sociais negros, não sendo o foco preferencial de aglutinação dos mesmos. Moehlecke (2009) vai mais longe e aponta que tal noção não é a referência principal para qualquer movimento social atual. Para ela, estes “(...) pouco articulam seus discursos políticos em torno da ideia de diversidade, dando preferência a termos como direito à diferença, antirracismo, antissexismo, sociedade inclusiva, entre outros” (MOEHLECKE, 2009). Segundo a autora, mesmo que se possam indicar convergências entre a diversidade e a consecução destas *lutas*, são os campos identitários subjacentes que marcam e dão estofa a tais mobilizações. A diversidade é um dos aportes passíveis de serem acionados, mas não é necessariamente a força motriz de articulação. A afirmação de Moehlecke (2009), por abrangente que é, carece ainda de análise empírica, passo que escapa aos objetivos desta tese. Mas no que toca à temática racial, há consonância com o que se verifica na prática - em que pese aí a consideração de que não se pode tomar as demandas que propulsionam os movimentos sociais de forma essencialista. Estas são objeto de modificações constantes, conforme a conjuntura histórica e a modulação dos atores sociais envolvidos – o recente fortalecimento das ações afirmativas junto aos movimentos sociais negros nos dá provas disto. Portanto, há sempre

¹³⁸ Grifos do autor.

a possibilidade de que novas perspectivas e facetas reivindicatórias associem-se e redefinam a pauta de determinado segmento.

De toda forma, o que indicamos aqui é que o cotejo entre os temas *raça* e *trabalho* foi sempre conduzido pelos movimentos sociais negros mediante a articulação em torno do combate ao racismo e da denúncia à discriminação racial. A diversidade nunca se apresentou como tema de destaque. Ela configura-se, então, como uma noção que se expande, mas que mantém lastros efetivamente diminutos com a leitura da realidade empreendida por tais movimentos.

A apropriação da diversidade como tema relacionado às preocupações empresariais faz com que esta adquira uma vertente própria, na qual os compromissos com a reprodução do capital e com as modernas estratégias de gestão assomam à primeira importância. E, em decorrência disto, os laços com a busca de maior justiça social tornam-se mais difusos, pois estão subsumidos a fatores de grandeza diferenciada.

Tomar a diversidade como objeto de análise significa então focalizar as idiosincrasias próprias ao contexto em que ela é proposta, seus pressupostos e representações subjacentes. No presente caso isto significa considerar que a perspectiva empresarial forja uma feição inerente às suas expectativas: trata-se da diversidade como protagonista do fazer produtivo. A instrumentalização da noção sobressai-se como norte principal. Passemos a este ponto.

5.4 Diversidade e produtividade

Em sua acepção mais geral, o termo *diversidade* refere-se à diferença, à dessemelhança, e à dissimilitude. Ele está também frequentemente associado aos sentidos de variedade/pluralidade.

A abordagem sobre a diversidade no campo do trabalho é, como já indicado, uma preocupação afeta primordialmente aos estudos da área da Administração. A produção teórica desta área é a que pauta de modo substancial tal articulação – e é a que empreende e ecoa a acomodação da diversidade ao escopo empresarial.

Há um inegável crescimento dos estudos sobre esta interface (HANASHIRO, 2005; MENDES, 2005; MYERS, 2003; OGLIARI, 2009; PEREIRA, 2008), como também há múltiplas definições para o tema da diversidade. O Instituto Ethos (2000), por exemplo, enfatiza, inicialmente, as vinculações entre esta e a consecução da cidadania:

A noção contemporânea de diversidade como um valor nas relações humanas é resultado da busca de oportunidades iguais e de respeito à dignidade de todas as

peessoas. Assim, a diversidade representa um princípio básico de cidadania, que visa assegurar a cada um condições de pleno desenvolvimento de seus talentos e potencialidades. Ao mesmo tempo, a prática da diversidade representa a efetivação do direito à diferença, criando condições e ambientes em que as pessoas possam agir em conformidade com seus valores individuais (INSTITUTO ETHOS, 2000, p.11).

No entanto, esta aproximação com aspirações por justiça social não é o único ponto de vista que o Ethos utiliza para delimitar o campo de diversidade. O Instituto enfatiza, também, que esta noção constitui-se como uma opção gerencial, endereçada a potencializar o funcionamento das organizações:

(...) a valorização da diversidade é um elemento estratégico na condução dos negócios, ao enriquecer as análises sobre a realidade, ampliar as perspectivas e considerar as muitas possibilidades presentes na relação com seus diferentes públicos e com os vários segmentos da sociedade (INSTITUTO ETHOS, 2008 b, p. 8)

Esta aproximação entre a diversidade e a consecução de objetivos produtivos é apontada pelo também Ministério do Trabalho e Emprego (MTE):

Diversidade é uma noção emprestada da biologia, utilizada para caracterizar a variedade de espécies em uma dada área do planeta. A partir dos anos [de 19]80, este conceito ganhou espaço nas políticas públicas de desenvolvimento sustentado, de resgate de direitos civis, de promoção de igualdade de oportunidades e de combate à discriminação. Desde esta época, grandes corporações transnacionais passaram a adotar políticas de recursos humanos que resgatam e valorizam as diferenças pessoais em matérias de gênero, raça, idade, aptidão física, orientação sexual, crenças, entre outros aspectos. Não por uma questão de bondade ou humanitarismo, mas porque se deram conta de que a diversidade é vantajosa, é criativa (cfr. CUELLAR, 1996), melhora a imagem, promove qualidade, eleva [a] produtividade (MTE, 2000, p.8).

Ao explicitar que a preocupação humanitária não é o elemento fundante da indução da diversidade no ambiente corporativo, este excerto indica-nos um ponto de grande relevância: a diversidade é tomada, sob a perspectiva empresarial, a partir de seus possíveis efeitos. Menos do que os princípios de justiça, o que traça sua presença são as decorrências benéficas à produtividade que costumam ser a ela associadas. A adoção de ações em prol da diversidade é atrelada a um sentido de positividade, de atribuição de potencialidades à composição de um *time* diverso – conforme apregoado atualmente pelo jargão empresarial.

De modo bastante sintético, pode-se apontar que estes efeitos positivos dizem respeito a supostos ganhos em criatividade e inovação nos processos produtivos, aos dividendos frutíferos para a imagem das organizações, à indução de trocas, à facilitação do acesso a mercados cada vez mais heterogêneos e ainda à diminuição do preconceito e do assédio moral no ambiente de trabalho. Ogliairi (2009) aponta uma maior qualidade da performance dos grupos, resultante da maior variedade de perspectivas consideradas. O autor, a partir de pesquisa conduzida pela União Européia com duzentas empresas, elenca, na tabela abaixo, outras vantagens identificáveis nas ações em prol da diversidade:

TABELA 02 – Vantagens da diversidade no trabalho



Fonte: OGLIARI (2009, p. 57) a partir de UNIÃO EUROPÉIA (2004)

Os efeitos positivos que a diversidade traria para a condução dos negócios são os avalistas da adoção de práticas voltadas para tal tema no âmbito do trabalho. Há na literatura relacionada a esta área uma grande preocupação em apontar a diversidade como uma aliada da produtividade, o que, voluntária ou involuntariamente, significa despojá-la de uma associação estrita e imediata com temas de cidadania. Para adentrar no horizonte de temas valorados pelas organizações, a diversidade precisa ser traduzida em vantagens econômicas, precisa ser signo do aprimoramento empresarial. O indutor de sua valorização é, portanto, a consecução dos intentos organizacionais. A conexão com a busca da superação das injustiças, no entanto, não é eliminada. A assunção de preocupações éticas no contexto dos negócios é uma bandeira enfaticamente sublinhada pelas organizações e constitui-se também como um argumento que sustenta a diversidade. Mas, como apontaremos à frente, esta ética também está enredada pelos apelos à produtividade. Desta forma, o que torna fundamentalmente a diversidade uma noção palatável ao contexto empresarial são suas supostas potencialidades de incremento econômico.

Mas, que razões levam a diversidade a ser vinculada ao êxito produtivo? O que a torna um elemento valorizado na consecução das práticas organizacionais?

A resposta a tais questões relaciona-se à assunção da diversidade como uma noção diletta da atual configuração globalizada da economia – aspecto que nem sempre alcança a visibilidade que merece. De fato, entendemos que a diversidade se coaduna de modo sistêmico com os atuais princípios de gestão empresarial, conformando-se como uma noção transversal de grande importância.

Esta afirmação assenta-se na constatação de que, contemporaneamente, predomina um apelo a que as empresas empenhem-se em eliminar barreiras, tanto internas, quanto externas. E, ao fazê-lo, a aproximação com a diferença torna-se um vetor importante do funcionamento das organizações. A este respeito, Parker nos indica que:

A empresa global também pode ser descrita de acordo com suas habilidades de transcender três tipos de fronteiras existentes. Primeiro, empresas globais atravessam fronteiras externas das nações (...), espaço e tempo, ou responsabilidades que são, de certa forma mensuráveis. Segundo, fronteiras menos tangíveis como cultura, pensamento ou o relacionamento entre a organização e os outros também devem ser cruzadas para alcançar as oportunidades globais. Terceiro, algumas fronteiras internas às organizações globais também devem ser cruzadas, incluindo barreiras verticais e horizontais, as relacionadas à tarefa ou à posição, e mesmo barreiras mais amorfas como as atitudes (PARKER, 2006, p. 408).

Os princípios toyotistas, claramente indicados no texto acima e tão frequentemente associados a lógicas flexíveis, vinculam-se à dinâmica da diversidade. A empresa que se amolda a diferentes lugares, culturas, demandas, processos e ritmos produtivos tem como horizonte necessário a lida com a diversidade. Ela não pode crispar-se frente à diferença. Ao contrário, o que se lhe exige é que adote a pluralidade como fator positivo, de modo que sua capacidade de ser flexível seja plenamente atingida. Flexibilidade e diversidade são noções correlatas, que se apóiam reciprocamente. Como aponta novamente Parker:

Hordes *et al.* (1995) descrevem uma empresa global organizada em função de poucos valores centrais. Não obstante um escritório central, é frequentemente gerenciada por uma equipe que opera em **diversas** localidades; adota uma cultura organizacional que valoriza a **diversidade**; com exceção de poucas políticas gerais, seus processos, políticas e tecnologias tendem à **diversidade**. (...) Conhecimento e **diversidade** de pessoas, processos ou estruturas (...) são essenciais para sustentar a flexibilidade e ajustar-se rapidamente às oportunidades e ameaças em um mundo que se globaliza rapidamente (PARKER, 2006, p. 408).¹³⁹

Embora estejamos tratando aqui da noção de diversidade especificamente em termos do corpo funcional das empresas, pode-se notar, no trecho acima, que este tema se faz operante sob diferentes perspectivas para a empresa contemporânea. Por mais que a vivência no contexto global não seja a realidade de todas as organizações, deve-se reconhecer que os princípios gerenciais da atualidade reiteradamente convidam à quebra de barreiras e à adequação a cenários sempre mutáveis. A diversidade de situações, processos, contextos com os quais as empresas são instadas a lidar corresponde também à diversidade de pessoas com as quais elas se relacionam. O discurso da flexibilidade, por conseguinte, está atrelado ao da diversidade.

Em consonância a isto, deve-se lembrar que o grupo é tema de grande significação para as organizações na atualidade. A partilha de responsabilidades, a eliminação de hierarquias, o incentivo à comunicação e à polivalência são também discursos que sustentam o fortalecimento de lógicas de trabalho em bases toyotistas. A expectativa de que a interação propicie a combinação de diferentes competências e habilidades norteia o modelo de gestão contemporâneo. Trata-se de uma formulação de importância capital: a empresa moderna depende

¹³⁹ Grifos nossos.

da efetivação de trocas, e do compartilhamento de projetos e ações. A descoberta da diversidade como faceta de relevo é também tributária destes apelos à constituição de times e a eles fortalece.

A apropriação da noção de diversidade pelo âmbito empresarial apóia-se, portanto, no compromisso com a efetividade econômica. Esta delimitação traz impactos diretos para a consecução de ações em prol da diversidade nas empresas. A preponderância da chamada “gestão da diversidade” é uma resultante desta instrumentalização da diferença, conforme veremos a seguir.

5.5 A gestão da diversidade e a disseminação da lógica gestonária

A valorização dos supostos efeitos advindos da convivência com as diferenças pode, em uma conclusão apressada, sugerir uma relação direta e facilmente discernível entre *produtividade* e *diversidade*. Não é isto, contudo, o que os estudos da área da Administração registram.

De fato, mesmo sendo esta literatura amplamente elogiosa à efetivação de ações em prol da diversidade, ela também aponta que a mensuração dos efeitos trazidos pela mesma não é tarefa fácil. Pereira (2008, p. 23) citando Lynch, observa haver em torno da diversidade, “(...) um consenso às escuras sobre a sua efetividade nas organizações, tratando-se mais de uma questão de fé, do que de fato”.

Para além da constatação das dificuldades em associar a diversidade a decorrências especificamente positivas, há também uma gama de estudos que nomeadamente identificam desvantagens a ela atribuíveis. Ogliari (2009, p.58) cita algumas: “(...) a baixa adesão à organização; menor nível de integração do grupo; maior insatisfação; e maior rotatividade” (MILLIKEN; MARTINS, 1996; BARSADE, 1998; BRICKSON, 2000). Mendes (2005) acrescenta ainda o absenteísmo e atribui a ocorrência do mesmo a uma possível fragilidade na identificação do funcionário com a empresa. Outras ocorrências mencionadas são a dificuldade na comunicação e uma maior propensão a conflitos grupais.

Mendes (2005) reitera, contudo, que as pesquisas sobre vantagens e desvantagens apresentam ambivalências significativas¹⁴⁰, e que há ainda pouca segurança para se afirmar que somente os atributos de diversidade podem ser responsabilizados por consequências tão abrangentes.

¹⁴⁰ Deve-se observar, por exemplo, que Ogliari (2009), que mencionara acima a diminuição da rotatividade de empregados como um possível efeito da diversidade, cita agora o risco de aumento da rotatividade como uma decorrência ensejada pela convivência com a diferença.

De todo modo, a identificação de efeitos positivos e negativos nos leva a analisar as formas pelas quais as ações em prol da diversidade podem ser realizadas. Ogliari (2009) aponta-nos que as benesses da diversidade precisam ser maximizadas, os apoiadores identificados e os detratores convencidos – ou pelo menos neutralizados. O enfoque prescritivo (e levemente beligerante) do autor deixa entrever, primeiramente, que a adoção de ações em prol da diversidade requer o manejo de aspectos complexos da organização. E, para além disso, que os resultados eventualmente obtidos fundam-se em estratégias elaboradas, não são obras do acaso. Desta forma, o autor aponta que a diversidade é um tema que deve ser objeto de gerenciamento.

A gestão da diversidade constitui-se, diretamente, como uma ação derivada da forma como as organizações delineiam o conceito de diversidade. Trata-se, por conseguinte, da tradução em atos desta compreensão norteadora.

Thomas (1990), citado por Alves e Galeão-Silva (2004, p. 22), assim a define: “De forma genérica, entende-se por gestão da diversidade a adoção de medidas administrativas que garantam que os atributos pessoais, ou de grupo, sejam considerados recursos para melhorar o desempenho da organização”. É uma estratégia gerencial que vê consubstanciadas no fomento à diversidade potencialidades de obtenção de proveitos competitivos.

Hays-Thomas (2006, p. 12), em convergência com esse pensamento, indica:

Quando falamos de "gestão da diversidade" queremos dizer o uso intencional de processos e estratégias que transformam essas diferenças entre as pessoas em um ativo, em vez de um ônus para a organização. Assim, "a gestão da diversidade" envolve programas sistemáticos e planejados ou procedimentos que se destinam a (a) melhorar a interação entre pessoas diferentes, especialmente as pessoas de diferentes etnias, sexos e culturas, e (b) fazer esta diversidade uma fonte de criatividade, complementaridade e uma maior eficácia organizacional (...) (HAYS-THOMAS, 2006, p. 12).¹⁴¹

O surgimento de políticas de gestão da diversidade articula-se, como já apontado, à perspectiva da flexibilidade produtiva. Mas há outros elementos que também contribuíram para que este modelo ganhasse contornos.

Em especial, destaca-se o fortalecimento do discurso gerencialista, processo que marca a contemporaneidade.

De fato, atualmente, a gestão se desdobra em diferentes campos de aplicação, adequando-se às especificidades subsumidas a cada um deles: a “gestão ambiental”, a “gestão educacional”, a “gestão pública”, a “gestão no terceiro setor”, a “gestão da produção”, a “gestão da saúde”, a “gestão de pessoas”, dentre outras incontáveis possibilidades de articulação (SALES et al. 2010).

¹⁴¹ Grifos da autora. Tradução nossa. Ressalte-se no trecho a indicação de que a diferença pode se constituir como ônus e que cabe à empresa adotar políticas para modificar esta propensão.

Tal processo é analisado por Gaulejac (2007) que aponta vivermos em uma *sociedade gerencial*, aquela cujo centro é ocupado pela perspectiva econômica. Se inicialmente a gestão era tomada estritamente “(...) como um conjunto de técnicas, destinadas a racionalizar e otimizar o funcionamento das organizações” (Gaulejac, 2007, p.35), o autor considera que ela hoje desempenha um papel bem mais abrangente, pois trata-se de um sistema de organização do poder e que contamina todas as esferas da vivência, inclusive o âmbito da vida familiar:

A gestão gerencialista gera uma rentabilização do humano, e cada indivíduo deve tornar-se o gestor de sua vida, fixar-se objetivos, avaliar seus desempenhos, tornar seu tempo rentável. A própria família está impregnada pelo modelo gerencial. Ela é encarregada de fabricar indivíduos produtivos. A cada período de seu desenvolvimento, o indivíduo deve estabelecer uma contabilidade existencial para demonstrar sua empregabilidade. A vida humana deve ser produtiva. A sociedade se torna uma vasta empresa que integra aqueles que lhes são úteis e rejeita os demais (GAULEJAC, 2007, p. 178).

Devemos nos lembrar que, conforme apontamos acima, as empresas realizam uma interpretação específica sobre a diversidade, enfatizando-a fortemente como propulsora de ganhos produtivos. Este movimento ganha agora sentido incontestado ao se reconhecer a importância que hoje graças à lógica gerencialista. Se o convite à expansão da gestão alcança tantas e diferenciadas searas – trata-se, inegavelmente de um movimento reticular - não causa surpresa que também a questão das diferenças no trabalho seja tratada a partir deste viés.

5.6 A gestão da diversidade e as ações afirmativas: imbricações históricas

A gestão da diversidade, como todo fenômeno social complexo, tem sua origem em bases amplas. Tendo já destacado aqui a proximidade da mesma com as diretrizes de produção flexíveis, bem como com o fortalecimento da lógica gerencial, cabe ainda apontar sua estreita correlação, em seu momento inaugural, com as discussões sobre as ações afirmativas – uma correlação, contudo, que não significa filiação às mesmas bases.

O desenho da gestão da diversidade, como já indicado, ao enfatizar a argumentação que vislumbra a presença de negros, mulheres, pessoas com deficiência, dentre outros, como potencialidades produtivas à disposição da gestão, opera uma desconsideração de elementos sociais e contextuais mais amplos.

Na produção bibliográfica do campo da Administração é comum serem ressaltadas as divergências que distanciam a gestão da diversidade das ações afirmativas. Hanashiro e Carvalho, por exemplo, indicam:

A AA [ação afirmativa] está focada no recrutamento, na mobilidade ascendente e na retenção, enquanto a GD [gestão da diversidade] trata da questão de obter benefícios a

partir das diferenças entre os indivíduos da organização. (...) Dada sua fundamentação no motivo legal, a AA exige que os resultados desejados sejam atingidos com a maior rapidez possível. A GD, por outro lado, destaca que os resultados desejados devem ser alcançados de forma mais *natural* possível (HANASHIRO e CARVALHO, 2005, p. 10).¹⁴²

Deve-se observar o tratamento sumário que as pesquisadoras dispensam à ação afirmativa, tomada como mera obrigatoriedade de inserção do “diverso” no quadro funcional – quando, na verdade, nada impede que este tipo de política seja adotado por iniciativa autônoma, independentemente de uma determinação legal. A redação das autoras deixa dúvidas se elas têm ciência disto ou se simplesmente consideram que o único modo de as ações afirmativas serem inseridas seria através da imposição. Para além disto, a caracterização da gestão da diversidade como um percurso capaz de auferir resultados de forma mais “natural” corrobora a consideração das ações afirmativas como medidas de caráter impositivo.

Mas, os esforços de diferenciação entre as duas proposições encontra, no trecho abaixo, uma redação ainda mais crua:

A AA destaca o fazer algo por aqueles que estão em “desvantagem”. A GD busca fazer algo pelo gerente que precisa melhorar sua habilidade em capacitar uma força de trabalho cada vez mais diversa.

A GD destaca o motivo de negócios (viabilidade) acima dos motivos legal, moral e social. Dada a magnitude das mudanças nas formas de fazer negócio associadas à GD, essas motivações tradicionais não são suficientes. (HANASHIRO e CARVALHO, 2005, p. 11).

Deve-se notar que o grifo que as autoras fazem incidir sobre o termo *desvantagem* não é gratuito. A opção por indicar esta palavra entre aspas aponta-nos que há ressalvas à questão ou que, no mínimo, se cogita ser este um conteúdo polêmico. Conforme aponta Maingueneau (1997), a utilização de aspas em um texto caracteriza a polifonia e pode servir a vários usos: distanciar a voz do autor da voz externa, fazer uso da autoridade da voz externa de modo a corroborar uma posição, inovar e introduzir uma palavra nova. Destas possibilidades, o contexto do excerto destacado mostra que a intenção das autoras vincula-se claramente à negação do conteúdo destacado.

A continuação do texto reforça a desqualificação empreendida sobre o enfoque às desigualdades no mercado de trabalho, pois se toma a viabilidade do negócio como fiel máximo de operação – sobrepondo-se a quaisquer dimensões, inclusive aos ordenamentos éticos e legais. O sentido das políticas de gestão da diversidade é, neste trecho, cabalmente desnudado.

Compreender as diferenciações que hoje marcam as duas acepções nos leva a focalizar brevemente o percurso de ambas nos Estados Unidos – país em que tiveram origem.

¹⁴² Grifo das autoras.

Uma primeira observação que se impõe é que, naquele contexto, o fomento à diversidade esteve sempre imbricado às ações afirmativas. Contudo, isto não significa uma sobreposição imediata de agendas. Ao contrário, tais perspectivas apresentam uma disposição diferenciada.

As medidas relativas ao âmbito laboral tiveram sua gênese ainda nos anos 1960, no bojo da implantação do programa de ações afirmativas, através do Ato Nacional de Relações de Trabalho. Este ordenamento estipulava que as organizações eram proibidas de cometer atos de preconceito, devendo instituir intervenções que combatessem a desigualdade que abrangia grupos com histórico de exclusão. De acordo com Fleury:

Por regulamentação federal, as empresas que tinham contratos com o governo ou que dele recebiam recursos e benefícios deviam avaliar a diversidade existente em seu corpo de funcionários e procurar balancear sua composição, em face da diversidade existente no mercado de trabalho. Esses grupos incluíam: mulheres, hispânicos, asiáticos e índios (deficientes físicos foram incluídos após 1991) (FLEURY, 2000, p. 19).

Para alguns autores, as políticas de gestão da diversidade constituíram-se, na conjuntura estadunidense, como um instrumento de reação à adoção de ações afirmativas. Para Martinez (2008), o surgimento da gestão da diversidade nos Estados Unidos relaciona-se a uma estratégia para tornar as ações afirmativas – então impostas pelo governo – mais ‘palatáveis’: haveria uma ressignificação do processo com vistas não só a contornar as dificuldades identificadas na obrigatoriedade, mas também a alterar sua formulação. A partir de medidas compulsórias, forja-se outro modelo em que as empresas passam a protagonizar a iniciativa e a modular os seus contornos. Se nas ações afirmativas as organizações estavam a reboque de um processo que lhes ultrapassava, aqui quem define a direção são os intentos empresariais. A gestão da diversidade seria, então, originalmente reativa, subsidiária do movimento empreendido pelo governo norte-americano. Premidas pelas exigências de consideração de amplos aspectos vinculados aos direitos de cidadania, a trama conceitual que subjaz o modelo encampado pelas organizações empenha-se em reconfigurar a cena e fazer dos objetivos produtivos a motivação a justificar a atenção à diferença.

Alves e Galeão-Silva (2004) apontam, neste processo, o fortalecimento de um viés gerencialista:

Se, no contexto norte-americano, as ações afirmativas expuseram uma tensão interna que não podia mais ser negada ou abolida, a adoção da gestão da diversidade pelas empresas buscou deslocar a questão de um conflito político, incontrolável, para uma variável interna, funcional e controlável (ALVES & GALEÃO-SILVA, 2004, p. 29).

Neste sentido, ao considerar o escopo e a amplitude que marcam a gestão da diversidade, estes autores consideram que, se comparada às ações afirmativas, ela apresenta um viés mais conservador e limitado.

Todavia, foi de modo paulatino que a diversidade foi sendo retrabalhada de modo que não estivesse vinculada estritamente aos incisivos objetivos que guiavam então as ações afirmativas. E, a consideração das políticas de diversidade como uma reação às ações afirmativas precisa, para ser adequadamente compreendida, de uma análise à luz do processo que transcorreu no âmbito do judiciário estadunidense. A configuração da diversidade como uma noção de relevo teve, nesta esfera, um aporte decisivo.

Tal qual no Brasil, a adoção de ações afirmativas naquele país foi acompanhada pela apresentação de ações em profusão no sistema judiciário. Estes pleitos utilizavam-se de diferentes argumentos para tentar barrar ou modificar a incidência e o escopo das medidas positivas.

Como já apontado aqui, progressivamente a partir da década de 1960, duas grandes perspectivas argumentativas amparavam a adoção das ações afirmativas nos tribunais norte-americanos: a busca da reparação e a orientação para a justiça redistributiva. Estas duas vertentes, contudo, foram paulatinamente perdendo espaço juntos às cortes em função da ascensão de uma nova base de justificativa: a diversidade.

Mediante a ocorrência de julgamentos sucessivos, casos diferenciados fizeram com que um novo olhar sobre as razões que poderiam sustentar a adoção de políticas afirmativas fosse delineado. Conquanto tal processo tenha compreendido embates abrangentes no âmbito jurídico até o estabelecimento de uma renovada jurisprudência, neste texto destacaremos apenas dois processos¹⁴³ – aqueles que, ao chegarem à Suprema Corte, concatenaram as inflexões mais significativas.

Um primeiro caso que contribuiu para esta alteração ocorreu em 1978. Allan Bakke, um estudante branco, apresentou uma ação à justiça depois de ter se candidatado a uma vaga na faculdade de medicina da Universidade da Califórnia e não ter obtido a vaga em função da existência de um sistema de cotas em prol de candidatos negros (16% das vagas eram reservadas). Ele não só teve seu pedido deferido, como também o juiz relator do caso apresentou uma argumentação que obteria grande repercussão posteriormente: o juiz Powel refutava as justificativas que versavam sobre a reparação ou a busca de justiça redistributiva e fazia uma diferenciação entre os programas baseados em cotas para minorias e aqueles mais flexíveis que elegiam a raça como um dentre outros elementos a serem considerados em processos de admissão de alunos. Powel também indicava que, para atenderem os preceitos constitucionais, as ações afirmativas deveriam observar critérios de relevância social ampla, ou um interesse nacional imperativo (COELHO, 2010). Desta forma, de acordo com Feres Junior (2007), a corte

¹⁴³ Estes casos foram estudados por Greenberg (2003), Feres Junior (2007), e Coelho (2010), dentre outros.

norte-americana decretou a inconstitucionalidade da política de cotas, ainda que preservasse a possibilidade de se usar a raça como um dos critérios de admissão. Para tanto, o juiz em questão introduziu o ponto de vista segundo o qual a raça poderia ser utilizada dentro de uma intencionalidade de se garantir a diversidade na educação – mas deixando claro que só caberia a consideração da mesma em combinação com outros critérios, como a origem social ou as aptidões. Para ele, a diversidade concorreria para uma melhor qualidade do ensino.

O segundo caso que merece destaque - *Grutter versus Bollinger* - trata da ação movida por Barbara Grutter contra a Universidade de Michigan. Ela se candidatara a uma vaga para o curso de Direito e, não tendo sido selecionada, contestou o processo seletivo daquela universidade, que levava em consideração, dentre outros fatores, a origem étnica e racial dos seus candidatos.

O tribunal, em 2003, entendeu que não havia violação à Constituição, pois a política institucional apresentava um objetivo justificável, qual seja, obter os benefícios educacionais advindos de um corpo estudantil diversificado. A juíza responsável pelo caso, Sandra O'Connor, sublinhou a diferenciação entre o sistema de reserva de vagas, como no caso Bakke, e um sistema que, além da pontuação básica, considerava fatores múltiplos. A juíza corroborou a perspectiva segundo a qual a diversidade consubstanciava um importante fator de favorecimento a uma educação de qualidade, especialmente porque o caso em julgamento dizia respeito a uma faculdade de Direito – como observa Greenberg (2003), ela considerava que a prática do Direito não pode prescindir do relacionamento com pessoas de origens diversas. Para Greenberg (2003), O'Connor retomou argumentos já apresentados pelo juiz Powel, para quem o aprendizado ocorreria também de maneira informal. Desta forma, a interação entre estudantes de diferentes raças seria importante – inclusive, ela considerava, para esmaecer estereótipos raciais. Para o autor, a perspectiva da juíza partia da aceção de que:

Negros ocupam um lugar único na sociedade americana, com seu passado de escravidão, segregação e discriminação generalizada. Livros e palestras por si só não podem transmitir essa experiência de modo tão eficaz quanto aqueles que viveram ou que vêm de famílias que viveram isso (GREENBERG, 2003, p.8).¹⁴⁴

E ela acrescenta: “A participação efetiva de membros de todos os grupos raciais e étnicos na vida cívica é essencial para a realização do sonho de uma nação indivisível” (O'CONNOR apud GREENBERG, 2007, p.11).¹⁴⁵

A juíza concordava, então, com a inclusão de quesitos raciais em processos seletivos – desde que não fossem critérios exclusivos – mas seu foco desviava-se da situação da população

¹⁴⁴ Tradução minha.

¹⁴⁵ Tradução minha.

negra e buscava propulsionar uma educação que informasse mais eficazmente sobre as características da sociedade americana. A este respeito, Greenberg (2003) aponta que tal postura comporta certa ironia: o argumento admite que os negros são importantes porque ajudam os brancos – grupo que, como se sabe, por constituir a maioria nas universidades americanas é quem efetivamente se beneficiaria deste “encontro com as diferentes faces da realidade”.

Este processo seria marcado ainda pela atuação dos *amici curiae* (amigos da corte) – manifestação, junto ao tribunal, de atores sociais que se julgam potencialmente afetados pela decisão a ser proferida em determinado caso¹⁴⁶. Feres Júnior (2007) relata que corporações como a Microsoft, a Boeing, a General Motors, dentre outras sessenta grandes empresas encaminharam argumentações que endossavam políticas em prol da diversidade. Além delas, o exército também se fez presente. Para o autor, estas instituições apresentaram “uma versão um pouco mais crua do argumento da diversidade” (FERES JUNIOR, 2007, p. 72). Diz ele:

Principalmente no caso dos militares, a diversidade aparece como uma necessidade de se garantir o fluxo de recrutas, uma vez que para os brancos americanos a carreira militar tornou-se pouco interessante. Algo similar acontece com as empresas privadas, cada vez mais dependentes da mão-de-obra das minorias. Ou seja, nesses casos, não se trata propriamente de um interesse nacional imperativo, mas de um interesse corporativo de auto-preservação (FERES JUNIOR, 2007, p. 72).

Concomitantemente, de acordo com Feres Junior (2007), a argumentação que buscava justificar a adoção de ações afirmativas, tendo em vista a necessidade de reparação das injustiças passadas, foi pouco a pouco sendo refutada nos tribunais. No lastro em que outros grupos sociais requeriam e obtinham os benefícios das medidas positivas – mulheres, latinos, indígenas, etc. – consolidava-se o esmaecimento da alegação pela reparação. A injustiça do presente passou, paulatinamente, a se sobrepor à iniquidade do passado. Para o autor:

Se por um lado essa multiplicação de minorias qualificáveis para políticas de ação afirmativa contribuiu para legitimar essa prática como mecanismo de luta contra as desigualdades produzidas pelo racismo e pela intolerância, por outro ela diluiu o peso que a narrativa histórica da escravidão e posterior discriminação dos negros tinha na justificação da ação afirmativa (FERES JUNIOR, 2007, p. 70).

Além disso, também os argumentos relativos à justiça redistributiva passaram a ser questionados. A partir do relatório de O’Connor, estabeleceu-se a compreensão segundo a qual os programas de ação afirmativa deveriam ser movidos por objetivos bem definidos e fundamentos explícitos e constitucionalmente justos. Para a juíza, seria impossível aferir adequadamente a discriminação positiva em termos da busca pela correção das desigualdades raciais (COELHO, 2010). Cumpre acrescentar, como o faz Feres Junior (2007), que o

¹⁴⁶ O Amicus Curiae constitui-se como um dispositivo legal também disponível no sistema jurídico brasileiro. Ele foi instituído pela Lei 9.868/1999 e permite que pessoas, entidades ou órgãos, públicos ou privados possam manifestar-se frente ao Supremo Tribunal Federal, quando estiver em julgamento uma Ação Direta de Inconstitucionalidade.

fortalecimento do neoliberalismo contribuiu sobremaneira para a crescente contestação da idéia de empreender ações destinadas a mitigar desigualdades sociais de qualquer natureza.

Desta forma, o argumento baseado na propulsão da diversidade é o que passa a preponderar. Como observa Feres Junior:

O argumento da diversidade dilui a idéia de reparação. A discriminação racial do passado torna-se somente um elemento entre os muitos que devem ser utilizados na seleção de candidatos. Enquanto que a reparação olha mormente para o passado e a justiça social foca a desigualdade presente, a diversidade tem um registro temporal incerto, às vezes sugerindo a produção de um tempo futuro onde as diferenças possam se expressar em todas instâncias da sociedade. A diversidade também trabalha, em parte, contra o argumento de justiça social, pois a questão da desigualdade e da discriminação presente se dilui em uma valorização geral da diferença, que por seu turno é definida em termos de cultura e etnia – conceitos mais vagos que “desigualdade”, e, portanto de operacionalização mais difícil (FERES JUNIOR, 2007, p. 73).¹⁴⁷

A noção de diversidade então forjada ganha cada vez mais robustez na sociedade norte-americana. Em sentido geral, a diversidade não se define como um veto às ações afirmativas. Mas ela se constitui como um argumento que engendra uma limitação às mesmas. Despidas de justificativas concernentes à busca pela justiça e apartadas da sua face mais incisiva - a política de cotas – doravante as assim nomeadas *ações de fomento à diversidade* ganham terreno em diferentes contextos. E é esta conjuntura que subjaz a adoção de tais ações no âmbito empresarial.

Como nos lembra Feres Junior (2007), os embates que se travaram nas cortes estadunidenses em torno das ações afirmativas conformam em grande medida os nortes do debate brasileiro. Para além disso, a influência exercida por grandes corporações norte-americanas no cenário econômico mundial já nos dá indícios sobre a possibilidade de disseminação de ações pautadas na idéia de diversidade. A imbricação destes elementos esclarece muito da crescente presença de programas com esta perspectiva no âmbito empresarial brasileiro.

¹⁴⁷ Grifo do autor.

6 - A ANÁLISE DOS SÍTIOS ORGANIZACIONAIS

Tendo buscado caracterizar a conformação das ações afirmativas e da diversidade no contexto laboral, passamos agora a enfocar a presença dos discursos sobre diversidade no âmbito dos sítios empresariais analisados.

Como indicado por Fairclough (2001), transformações das práticas discursivas refletem transformações da prática social. A emergência da menção ao tema da diversidade nos sítios é, por conseguinte, tributária de processos sociais mais abrangentes.

Os discursos são sempre investidos de ideologia e é sobre tal relação que a análise crítica do discurso se debruça. Desta forma, busca-se por meio desta perspectiva teórica compreender como atores determinados produzem sentidos, e como práticas discursivas são moldadas pelas relações de poder.

A análise sociodiscursiva aqui realizada sugere que, em grande parte, os sentidos veiculados pelos sítios, na medida em que tendem a reforçar representações sobre os espaços de trabalho como locais marcados pela distensão e pela valorização da diferença, contribuem para a obliteração das desigualdades que são ali reproduzidas.

Ramalho e Resende (2011) lembram-nos que a análise crítica do discurso comporta categorias analíticas específicas. Estas categorias:

(...) são formas e significados textuais associados a maneiras particulares de representar, de (inter)agir e identificar(-se) em práticas sociais situadas. Por meio delas, podemos analisar textos buscando mapear conexões entre o discursivo e o não discursivo, tendo em vista seus efeitos sociais (RAMALHO & RESENDE, 2011, p. 112-113).

Todavia, estas categorias não podem ser escolhidas *a priori*, pois são consoantes aos textos enfocados e também às preocupações de pesquisa.

No presente estudo, a análise será sub-dividida em três partes.

A primeira abrangerá aspectos amplos das páginas públicas das empresas, de modo a caracterizar os contornos gerais destes instrumentos. As principais categorias analíticas a serem enfocadas abarcam, inicialmente, a produção e a distribuição dos discursos. O significado acional presente nos sítios será focado por meio da análise da estrutura genérica e da intertextualidade. Serão também destacados alguns elementos de interdiscursividade.

A segunda parte contemplará os significados representacionais e identificacionais presentes nos sítios. O primeiro será focado por meio da análise da interdiscursividade (com destaque para a questão da responsabilidade social). O segundo abrangerá o uso de metáforas.

A última parte apresentará a comodificação, as escolhas lexicais, os silenciamentos e a identificação de atores sociais relacionados à diversidade.

Como indica Fairclough (2001), os aspectos sócio-históricos constituem a circunstância precisa da enunciação. Tal conformação faz com que optemos por uma apresentação de elementos da análise textual e discursiva em concomitância à análise social. Desta forma, buscamos dar relevo à imbricação que marca estes âmbitos. A compreensão sobre o que está sendo dito, as razões deste dizer e quem o protagoniza é, por esta via, potencializada.

6.1 Os sítios organizacionais: um novo flanco de oportunidades discursivas

A vinculação entre os discursos e as práticas sociais necessariamente nos leva, segundo Fairclough (2001), para uma reflexão sobre as condições de produção dos textos. Isto envolve o enfoque aos ambientes políticos, sociais ou institucionais que os cercam – aspectos que se enredam ao transcorrer da presente análise.

Todavia, as condições de produção dos discursos nos sítios apóiam-se também em outro aspecto: a caracterização da comunicação empresarial via internet. Condições intrínsecas ao diálogo proposto pelas organizações contemporâneas modulam os diferentes conteúdos por elas apresentados. E é exatamente este aspecto que passaremos a enfocar.

Os estudiosos das relações raciais brasileiras há muito se deram conta da importância da análise dos meios sociais de comunicação. Em especial, muitos foram os trabalhos que, adotando tal estratégia, enfocaram jornais e abrangeram o período da escravização (FREYRE, 2010; SCHWARCZ, 1987; RENAULT, 1976).

Os anúncios analisados por Freyre, por exemplo, apresentam conteúdos que versam sobre o interesse diretamente comercial (compra, venda ou aluguel de escravizados) ou sobre a recuperação de trabalhadores extraviados (denúncias de fugas e alardeamento de recompensas pela captura). Mas, ao fazê-lo, estes textos descrevem características físicas, apresentam ilações sobre as personalidades dos negros, indicam suas habilidades laborais, bem como explicitam os modos de agir e os interesses dos senhores. São elementos que fornecem informações para além de seu conteúdo estrito: é, fundamentalmente, o próprio contexto da escravização que o mosaico de anúncios descortina. Ou, como nos indica explicitamente Freyre (2010, p.51), os anúncios constituem “um fenômeno complexo demais para ser considerado apenas como publicitário.”

Revisitar tais estudos propicia uma sugestiva interface analítica para a investigação aqui relatada. Apesar da distância temporal, há diferentes pontos que aproximam os antigos jornais impressos e a internet. Detenhamo-nos em um, em especial: ambos são meios de comunicação aos quais o arrojo e a associação ao progresso foram elementos relacionados – cada um a seu tempo e em consonância aos contextos sociais respectivos.

De fato, os jornais impressos, que tanto nos elucidam sobre o período da escravização e, em sentido último, sobre a sociedade brasileira em si, representavam, quando de sua publicação, o que havia de mais avançado em termos de comunicação. Eles eram o *novo* e traziam possibilidades discursivas até então desconhecidas¹⁴⁸. Como nos aponta Melo (2005, p. 3), “(...) a imprensa foi a primeira instância mediadora do espaço público, antes concretizado pelos debates em clubes, ruas e praças.” Dos jornais opinativos aos populares, dos vinculados a categoria profissionais aos satíricos, as diferentes modalidades jornalísticas de então consubstanciavam-se como cronistas de seu tempo.

A internet, por seu turno, constitui-se como uma esfera a qual muitos saúdam como verdadeiramente revolucionária, pela abrangência, caracterização e pela potencialidade de sua atual presença pública. Ela configura e projeta a inovação tecnológica que marca nosso tempo.

Em grande medida, estes jornais antigos e a internet encarnam a modernidade alusiva aos contextos em que ambos foram criados.

Mas há uma segunda marca que aproxima os jornais e a internet: ambos são suportes privilegiados para textos escritos, fulcros valorizados no seio de nossa cultura letrada.

Por certo, há diferenças no trato destinado por ambos aos textos respectivos: nos jornais antigos, estes eram mais perenes, sua organização fazia-se em colunas, seções e cadernos já sacramentados, o que lhes conferia sistematicidade e uma conformação característica. Além disto, sua função taxonômica clássica relacionava-se à *notícia*, mesmo que, de quando em vez, mediada pelo viés opinativo. A articulação às imagens existia, mas havia, certamente, severos limites técnicos atinentes à impressão. Já na internet, há maior dispersão e variedade de formas e focos. Ela se caracteriza pela instantaneidade e faz uso de vastos recursos de imagem e som – e, o sabemos, a convergência de mídias amplifica as suas potencialidades. Todos estes dispositivos tornam a internet um campo muito mais alargado que o raio de abrangência de um jornal impresso (seja de ontem, seja atual). Ela hospeda modalidades de textos variados – inclusive jornais – que se adéquam a públicos e usos diferenciados.

Cientes destas distinções, queremos, no entanto, frisar que, concatenados aos contextos sociais e tecnológicos em que foram forjados, ambos propiciam-nos oportunidades de mapear discursos em circulação na esfera pública e, por conseguinte, dão-nos testemunhos de formas assumidas por atores e eventos sociais. Em consonância com a bela imagem trazida por Thompson, entendemos que “(...) os meios de comunicação são rodas de fiar no mundo moderno e,

¹⁴⁸ De acordo com Melo (2005), o primeiro jornal brasileiro começou a circular em 10 de setembro de 1808. Ele chamava-se “Gazeta do Rio de Janeiro” e, como periódico oficial, destinava-se a fornecer informações sobre a corte.

ao usar estes meios, os seres humanos fabricam teias de significação para si mesmos” (THOMPSON, 1998, p. 20).

Mas, nesta pesquisa, como já indicamos, não nos interessa a internet como um todo – razão pela qual trataremos apenas pontualmente de aspectos a ela atinentes. Como já apontado, o enfoque voltou-se para os sítios, ou páginas públicas, mantidos por empresas. Passemos a eles.

6.1.1 A internet, os sítios e as empresas: apontamentos iniciais

A rede mundial de computadores é, certamente, a mídia que mais cresce na atualidade (CARVALHO e BRITTOS, 2007)¹⁴⁹. É também, segundo estes autores, aquela que mais influência exerce sobre os demais meios de comunicação. Wolton (2004) nos aponta aspectos frequentemente associados à mesma: as potencialidades para aproximar o que está geograficamente distante, a rapidez e a interatividade. Afora estes, pode-se acrescentar seu papel no aumento do fluxo de informações.

O advento da internet tem sido acompanhado por assertivas marcadas por nítido entusiasmo. Levy, por exemplo, nos indica:

A imprensa e, depois, o rádio e a televisão organizam a troca de informações de maneira “um para muitos”, criando largas audiências e um sentido de comunidade; mas eles impedem uma comunicação realmente interativa. O sistema postal e o telefone construíram, por sua vez, um sistema de comunicação “um para um”, permitindo o diálogo e a interação; mas impediram as comunidades de se manifestarem e crescerem no espaço comunicacional que criaram. O ciberespaço, ao contrário, permite não apenas uma comunicação “um para um” e “um para muitos”, mas também do tipo “muitos para muitos” e a articulação em tempo real entre os três modos, o que incentiva a inteligência coletiva (LEVY, 2004, p. 166).¹⁵⁰

E o autor acrescenta: “(...) podemos considerar a *Word Wide Web* como um hiperdocumento poliglota (...) escrito e lido – virtualmente – por todos (LEVY, 2004, p. 166).”

Também Castells (2003) demonstra grande admiração por este meio:

A internet é o tecido de nossas vidas. Se a tecnologia da informação é hoje o que a eletricidade foi na Era Industrial, em nossa época a Internet poderia ser equiparada tanto a uma rede elétrica quanto ao motor elétrico, em razão de sua capacidade de distribuir a força da informação por todo o domínio da atividade humana (CASTELLS, 2003, p. 7).

Para o autor, “Atividades econômicas, sociais, políticas, e culturais essenciais por todo o planeta estão sendo estruturadas pela internet e em torno dela (...)” (CASTELLS, 2003, p. 8).

¹⁴⁹ Castells (2003) informa que, em 1995, havia dezesseis milhões de usuários na rede. O autor projetava que, em 2010, seriam dois bilhões de internautas. Esta previsão foi confirmada pela ONU no início de 2011 (O GLOBO, 2011).

¹⁵⁰ Grifos do autor.

Por certo, o otimismo e a exaltação que estes estudiosos demonstram não são unânimes. À internet são também correlacionados problemas como a disseminação de conteúdos condenáveis (como a pornografia infantil e o incitamento a diferentes formas de discriminação e de terrorismo), o surgimento de formas virtuais de roubo, a facilitação ao plágio, dentre outros.

Mas há ainda outro naipe de crítica que mira um aspecto nevrálgico da internet. Ela considera equivocada a presunção de que o aumento do fluxo de informações, por si só, represente avanço. Wolton (2004, p. 150), a este respeito, nos diz que: “(...) não é suficiente que os homens troquem muitas informações para que se compreendam melhor. São os planos sociais e culturais de interpretação das informações que contam, não o volume ou a diversidade destas informações.”

Ora enredada por apostas otimistas, ora associada a vaticínios desqualificadores, é inegável, contudo, que a internet constitui-se como uma das mais importantes esferas das sociedades contemporâneas. Frente a esta constatação, a aproximação das empresas deste instrumental é prática amplamente disseminada.

De fato, a existência de sítios organizacionais deve ser compreendida a partir de uma perspectiva ampla em que as relações entre a internet e o campo econômico são não só recorrentes, mas abrangentes. A imbricação entre ambos é, conforme Castells (2003), uma articulação constitutiva:

A difusão da Internet a partir de círculos fechados de tecnólogos e pessoas organizadas em comunidades para a sociedade em geral foi levada a cabo por empresários. (...) Como firmas comerciais foram a força propulsora de sua expansão, a Internet foi moldada em grande parte em torno desses usos comerciais (CASTELLS, 2003, p. 49).

O autor vai além e indica que a internet foi “(...) o meio indispensável e a força propulsora na formação da nova economia (CASTELLS, 2003, p. 49).” Há diferentes usos possíveis para a internet junto às empresas, tanto do ponto de vista estritamente vinculado à produção, quanto no tocante ao contexto comunicacional.

As expectativas angariadas pelo uso da internet e a importância e singularidade que lhe são atribuídas, constituem o pano de fundo e a justificativa para a busca, realizada pelas organizações, da internet como *locus* alvissareiro para a criação de laços com seus públicos potenciais. Dentre os muitos usos possíveis da internet, a manutenção de sítios destaca-se e enseja diferentes questões para reflexão.

De fato, a proliferação de sítios organizacionais é fato incontestado e naturalizado, não se supondo mais razoável que uma empresa se abstenha de utilizar tal recurso¹⁵¹.

¹⁵¹ Os sítios lograram uma importância tão significativa que já há empresas que optam por não possuir pontos de comercialização tradicionais. A Dell, fabricante de computadores, é um exemplo disto. Todo o processo de

Esta presença maciça de empresas na rede angaria um interesse crescente. A realização de pesquisas utilizando sítios de empresas como fonte analítica constitui-se como uma perspectiva em expansão (ABRAHÃO, 2005; FERREIRA & CHAUVEL, 2006; SILVINO, 2003; TORRES & MALZONI, 2003). Todavia, boa parte destes trabalhos enfoca critérios vinculados às características tecnológicas e comunicacionais deste veículo. Nestes casos, aspectos como a usabilidade¹⁵², a navegabilidade¹⁵³ e o favorecimento à interação norteiam a apreciação do mesmo. Outras análises buscam prospectar as potencialidades do uso da rede mundial de computadores para a condução dos processos produtivos (JANISSEK, 2000). Tais não são, no entanto, as perspectivas que nos guiam.

Os textos ali apresentados é que são o foco maior de nosso interesse. Entendemos que os sítios podem ser tomados, antes de tudo, enquanto fontes de discursos e, como tal, apresentam uma riqueza significativa.

6.1.2 Os sítios organizacionais como práticas discursivas

Contemporaneamente, as empresas têm no fomento à comunicação um de seus temas mais destacados. A efetivação de estratégias de recolhimento das contribuições dos trabalhadores – que frequentemente são apresentadas como medidas em prol da ampliação do diálogo interno – é, por exemplo, referendado como meio imprescindível para a efetivação de melhorias constantes dos processos institucionais.

O incremento da atenção ao âmbito comunicativo vincula-se, para Fairclough (2003) a uma reconfiguração que marca o capitalismo atual. Para o autor:

(...) a linguagem e a semiose têm uma considerável importância na reestruturação do capitalismo e em sua organização em nova escala. Por exemplo, a totalidade do conceito de ‘economia baseada no conhecimento’, uma economia em que o conhecimento e a informação adquirem um novo e decisivo significado, implica uma economia baseada no discurso: o conhecimento se produz, circula e é consumido como discursos (FAIRCLOUGH apud RAMALHO E RESENDE, 2011, p. 53).

De fato, neste cenário, a confecção de sítios organizacionais estabeleceu-se como uma tática marcante dos planos de relações públicas e publicidade das empresas. E, deve-se notar, as relações públicas e a publicidade, abordagens fronteiriças, delineiam os contornos da imagem pública das organizações. A presente pesquisa toma, então, os sítios em questão como

apresentação de seus produtos ocorre por meio da página da organização na internet. E o consumidor pode efetuar a compra diretamente da fábrica por este intermédio.

¹⁵² Refere-se às estratégias para tornar o conteúdo do sítio mais facilmente compreensível para o usuário.

¹⁵³ Diz respeito ao percurso que o usuário terá que percorrer para chegar ao destino que almeja em um sítio.

peças intrinsecamente vinculadas a estas lógicas, compreendendo-os como estratégias de destaque na construção das feições institucionais a serem publicizadas.

As empresas têm nos sítios meios de favorecimento ao relacionamento. De acordo com Pinho, citado por Carvalho e Brittos, através deles:

Em vez de vendas, muitas empresas estabelecem objetivos de comunicação e realizam *on-line* uma verdadeira estratégia de administração de seus contatos e do relacionamento com os diferentes públicos que as constituem ou que com elas se relacionam e interagem (CARVALHO e BRITTOS, 2007, p. 3).

As funções que caberiam aos sítios, por esta perspectiva, envolveriam duas intencionalidades: comunicar e informar.

Apresentados assim, estes propósitos guardam uma aparente simplicidade. Faz-se necessário, contudo, reconhecer que estes temas – a *comunicação* e a *informação* – constituem-se como campos objeto de um amplo interesse e que ensejam alterações teóricas significativas¹⁵⁴. Não há consenso, seja sobre os significados que ambos abarcam, seja sobre as relações que lhes ombreiam.

Maffesoli (2004) oferece-nos uma delimitação que – sem a intenção de esgotar a complexidade do tema – mostra-se convergente ao intento que, acreditamos, mobiliza as empresas na organização de seus sítios: “A comunicação, antes de tudo, remete ao estar junto; a informação, ao utilitário” (MAFFESOLI, 2004, p. 22).

No entanto, há alguns elementos que apontam tensionamentos atinentes à demarcação acima.

Tomemos, em primeiro lugar, o propósito expresso de *comunicar*. Como nos indica Quessada (2003), embora a origem etimológica da palavra “comunicação” vincule-a ao sentido da comunhão, há, no discurso publicitário e de relações públicas, um nítido e progressivo distanciamento em relação a este sentido originário. Para o autor: “(...) [este discurso] serve para ‘comunicar’, é verdade, mas seu interesse essencial não reside nisso. A idéia segundo a qual a publicidade ‘é comunicação’ parece redutora; porque aqui não se trata de troca, nem de discussão, tampouco de confronto de idéias” (Quessada, 2003, p. 12).¹⁵⁵ A mera apresentação de conteúdos não configuraria, por esta perspectiva, o propósito da legítima comunicação. Ao prescindir do debate, a comunicação propiciada nos sítios é unidirecional, guiada e, portanto, limitada enquanto possibilidade de troca.

Contudo, além da função de estabelecer comunicação com seus diferentes públicos, a existência de sítios organizacionais consubstancia também o manejo da informação. Deve-se

¹⁵⁴ Ver, dentre outros, Morin (2004); Bourdieu (1997); Mattelart (2004).

¹⁵⁵ Grifos do autor.

notar que a informação adquire, na atualidade, importância ímpar. Destarte, como aponta Janissek,

(...) a informação é mais que um fator de produção, é o recurso que permite a efetiva combinação e utilização dos outros fatores de produção – a informação é, de fato, o meta-recurso que coordena a mobilização de outros ativos, com a finalidade de melhorar a performance organizacional (JANISSEK, 2000, p. 12).

Os sítios participam do ciclo da informação e têm a tarefa de oportunizar a ciência a dados e fatos de interesse público – seja sobre a empresa em si, seja versando sobre outras perspectivas que a tangenciam.

A consideração de tal função remete-nos à necessidade de analisar o estatuto que marca esta informação prestada. Como nos alerta Wolton (2004, p.150): “Da informação-serviço à informação-notícia, da informação-conhecimento à informação-lazer, não se trata dos mesmos sistemas de referência e de legitimidade.” Para o autor, as ligações hipertextuais estabelecem relações que marcarão a atitude do leitor com cada tipo de texto, facultando maior ou menor licitude ao mesmo. E, em alguns casos, estas articulações levarão ao surgimento de suspeições sobre o crédito a ser atribuído à informação veiculada.

Sob a baliza das relações públicas, os sítios buscam legitimar a marca e as práticas das empresas. Camargo (2009, p. 11) nos indica textualmente: “[Atua-se] para criar o espaço perceptual da marca, lançando mão de inúmeros canais para se conectar sensorial e efetivamente com os diversos públicos, por meio de imagens, símbolos, sensações e associações.” E, para fazê-lo, as fronteiras entre publicidade e informação tornam-se, com muita frequência, indiscerníveis. Trata-se de um aspecto já apontado por diferentes autores. Quessada (2003) denomina-o *turvação* entre o que é publicitário e o que não é. Fairclough (2001), em sentido equivalente, indica haver uma ambivalência contemporânea que, reiteradamente, torna difícil divisar o que é informação e o que é promoção. Zizek (1996), citando Ducrot, é ainda mais incisivo e aponta não ser possível demarcar uma clara linha divisória entre os níveis descritivos e argumentativos da linguagem. Para ele: “(...) não existe conteúdo descritivo neutro; toda descrição (designação) já é um momento de algum esquema argumentativo” (ZIZEK, 1996, p. 16).

De toda forma, este processo encontra nos sítios sua forma cabal. Destaca-se, nestes espaços, a preponderância de uma linguagem persuasiva e auto-referenciada. Ao largo de conteúdos afetos a temas abrangentes, a informação por eles trazida tem na empresa sua imbricação central. A informação parte da empresa, a vangloria, a defende, enfoca a empresa (e aos fatos e temas que lhe são conectados). Trata-se de uma circunscrição deliberada e legitimada pelo fim a que se destina tal recurso. Deve-se, por conseguinte, indicar que, nesta esfera, a

informação estará indelevelmente endereçada. Seu escopo é limitado por sua função constitutiva, não cabendo ilusões quanto à adstrição de seu alcance e às motivações que animam sua formulação.

Indo de encontro aos decantados ideais de comunicar e informar, a apreciação dos sítios organizacionais se apresenta, então, matizada por este sentido fundante: trata-se de textos destinados a salvaguardar reputações, construir, compartilhar e fazer convergir identidades positivadas sobre as empresas. Ao lado da divulgação dos artigos e serviços, é a empresa que se constitui como produto em foco – esta é a marca indelével da propositura de um sítio organizacional. É inegável, assim, o sentido ideológico da função de um sítio.

Não por acaso, o recurso aos sítios, contemporaneamente, articula-se ao desenvolvimento da chamada comunicação estratégica. Para Oliveira e Paula:

Como decorrência das mudanças nas relações de trabalho e das exigências provocadas pelo contexto contemporâneo na conduta e no relacionamento das organizações com a sociedade, o campo da comunicação organizacional passa também por transformações. Uma das mais significativas refere-se a uma abordagem integrada, respaldada em planejamento, dentro de uma concepção estratégica, que supera o patamar técnico-instrumental e avança para um outro, processual e relacional. (...) A comunicação passa a ser inserida na cadeia de decisões das organizações e nos seus processos estratégicos (OLIVEIRA e PAULA, 2007 a, p. 16).

A comunicação estratégica é intencional e estruturada, e visa à construção de sentidos sobre a organização e também à validação pública da atuação da mesma. Ela é talhada para inserir-se na cadeia de negócios e representa, na atualidade, uma face imprescindível na condução das ações empresariais. Estas finalidades, por conseguinte, constituem-se como as condições que guiam a produção textual nos sítios.

6.1.3 A distribuição dos discursos presentes nos sítios

Se os sítios têm as empresas como seu artigo dileto, não se pode prescindir de considerar também os públicos por eles visados – aspecto que, para Fairclough (2001), é tratado em termos da distribuição dos textos.

Trata-se de um elemento importante para a análise crítica do discurso aqui indicada, visto o endereçamento constituir-se como um dos itens que baliza a apresentação das páginas públicas: conhecer as condições potenciais de receptividade do conteúdo. Como indicam Romão, Pacífico e Vieira (2008, p. 10), citando Orlandi, “(...) compõe a estratégia discursiva prever, situar-se no lugar do ouvinte a partir de seu próprio lugar de locutor. Esse mecanismo regula a possibilidade de respostas e dirige a argumentação: são as antecipações”.

Ao se tomar os sítios como objeto de estudo, identifica-se um público óbvio, constituído por aqueles atores que participam da cadeia de negócios: os consumidores (reais ou potenciais), fornecedores e parceiros comerciais. As funções expressas de comunicar e informar encaminham-nos inicialmente para consulentes movidos por interesses factuais ou de natureza instrumental. Busca-se, neste caso, obter dados tais como a localização da empresa ou os tipos de serviços prestados, acesso aos canais de reclamações e de diálogo institucional, a consulta a produtos e condições ofertadas por diferentes corporações, dentre outras subsídios que dizem respeito à efetivação das práticas comerciais. E, para além desta mediação tão direta das relações de consumo, pode-se indicar que os sítios possibilitam uma interposição mais complexa no contato com a “freguesia”. Trata-se, como já aludido acima, do fornecimento de informações que buscam criar imagens positivas sobre as empresas e que, portanto, confluem para o fortalecimento da marca junto a consumidores em potencial.

Também acionistas e funcionários constituem-se como públicos que podem acessar os sítios. E, deve-se notar, muitas organizações possuem intranets para uso de seus quadros.

Ao lado do foco comercial, a manutenção de um sítio vincula-se ainda à oportunidade de informações para uma audiência mais ampla. A imprensa constitui-se como o ator mais destacado nesta frente. Ela poderá repercutir os conteúdos ali divulgados, estendendo os impactos propiciados pelos mesmos (o que em casos de temas positivos, acaba reverberando como uma estratégia adicional de valorização da marca). Uma segunda possibilidade é a de que órgãos governamentais também busquem informações nas páginas públicas.

Outro público potencial refere-se aos interessados em integrar-se à organização, que podem colher informações, encaminhar currículos ou, ainda, entabular procedimentos para inserção em processos seletivos.

Estes são, basicamente, os públicos explicitamente visados pelas organizações. Elas modulam a apresentação de seus sítios endereçando-a a estes agentes. Contudo, nada impede que outros atores tomem as páginas institucionais como alvo de interesse – por exemplo, a concorrência, que pode, por este canal, obter informações sobre os modelos de atuação de seus rivais comerciais, ou militantes sociais, que podem buscar dados sobre o trato de determinada questão. A visibilidade auferida pela internet é convidativa a múltiplos usos. E, deve-se considerar, que a visita aos sítios é muito influenciada por aspectos conjunturais: por exemplo, uma empresa que se envolva em um desastre ecológico, que seja acusada de corrupção ou que veja seu nome envolvido em qualquer tipo de escândalo tende a angariar mais atenção e pode atrair mais interessados a seu sítio. O contexto, então, pode amplificar o interesse pelos discursos ali publicizados. E, neste sentido, pode-se apontar que a maior presença da temática

racial na cena pública é um elemento que conflui para que as empresas dela se ocupem. Neste caso, as organizações podem buscar modelar seus discursos tendo em vista não um público específico, mas o conjunto mais difuso que conforma a opinião pública.

Todavia, há por parte de algumas empresas o endereçamento de informações para outro tipo de público: os estudantes e pesquisadores em geral. Trata-se de uma ação minoritária entre os sítios, mas que deixa entrever que a comunicação organizacional está atenta à complexidade de seu público virtual, como também ao interesse que as empresas provocam.¹⁵⁶

Para a presente pesquisa, esta constatação é muito significativa. Ela indica que as organizações se reconhecem como espaços que ensinam a atenção acadêmica e de forma deliberada oferecem-se como objetos de pesquisa. E, ter ciência de tal interesse leva-as a eleger conteúdos que, supostamente, mobilizariam os estudiosos – adiantando-se, portanto, à apresentação desta demanda.

Este tipo de iniciativa é apresentado pelas organizações como uma sinalização para a abertura ao diálogo. Eis a empresa aberta, receptiva ao enfoque analítico – é o que, por exemplo, nos indica o sítio do Magazine Luiza:

Estudante! Este espaço aqui é seu! Um site elaborado inteiramente para ajudar em seus trabalhos acadêmicos sobre o Magazine Luiza, uma empresa ousada e moderna, que tem muito a dizer sobre crescimento no varejo, atendimento aos clientes, pioneirismo em comércio eletrônico, relação com os seus funcionários e muito mais. Temos grande orgulho em ser alvo de seus projetos! (MAGAZINE LUIZA, 2011 a)

Destacam-se neste trecho o tom exclamativo adotado (estratégia que imprime um viés emotivo ao conteúdo e reforça o convite à integração empresa-estudantes) e o realce às qualidades da empresa – condição que a autorizaria a ser uma espécie de referência (a insistência em apontar seu arrojo é marcada pelos adjetivos laudativos escolhidos para caracterizá-la: ‘ousada’, ‘moderna’, ‘pioneira’).

Não obstante esta disponibilidade aventada, pode-se apontar o dirigismo de tal ação e a limitação da abrangência das fontes que as empresas identificam como passíveis de consulta. Os entraves envolvem múltiplos aspectos. Ao oferecer este ou aquele texto para apreciação (e ao omitir outros), as intenções de influir no conteúdo da análise ou de regular-lhe a circunscrição não podem ser desconsideradas – conquanto estas pretensões, por pueris e limitadas, não se sustentem na prática real de pesquisa. Como nos aponta Fairclough (2001), as cadeias intertextuais, ou seja, aqueles atores e segmentos que se apropriam de determinado texto, fatalmente imprimem-lhe modificações com vistas ao uso pretendido. Por isto, para o autor, as cadeias intertextuais “frequentemente se tornam linhas de tensão e mudança” (FAIRCLOUGH,

¹⁵⁶ Dentre as páginas analisadas para esta pesquisa, tal ação preocupação apareceu nas páginas do Magazine Luiza e da Phillips.

2001, p. 169). E, ademais, conforme nos afirmam Ramalho e Resende (2011), as diferentes propriedades do texto, ao combinarem-se com o posicionamento social do leitor, seus conhecimentos e experiências, redundam em múltiplas possibilidades interpretativas.

Outro ponto diz respeito ao cerceamento que incide, em determinados casos, sobre a modalidade de investigação, com a interdição do acesso para pesquisas mais abrangentes¹⁵⁷.

Algumas empresas divulgam pesquisas que as tomaram como tema. O Magazine Luiza e a Philips são exemplos desta conduta. Na primeira, podem ser encontrados basicamente trabalhos escolares do âmbito da graduação, muitos dos quais só fazem repetir conteúdos presentes nos sítios. Já na página da Philips há *links* para sete relatórios de pesquisa (incluindo-se aí uma tese de doutoramento). A empresa, mediante uma dinâmica de divulgação e distanciamento, assim os anuncia:

Trabalhos Universitários

Esta parte do site foi criada para a publicação e troca de informações dos trabalhos que citam a Philips e a sua área de sustentabilidade. O conteúdo dos documentos não expressam [sic] a posição, ideologia ou valores da Philips. Os trabalhos são de única e total responsabilidade de seus autores (PHILIPS, 2011 a).

Deve-se notar que a intertextualidade que a presença das análises científicas representa não se faz de modo gratuito. Ser objeto de enfoque acadêmico é também uma forma de valorização da organização. O discurso acadêmico funciona como uma espécie de distintivo que atesta a importância da empresa. Por mais que os trabalhos divulgados possam apresentar apontamentos críticos – e só uma análise pormenorizada de cada um deles afastaria as eventuais suspeitas de privilégio aos menos acerbos – a exposição destes nos sítios parece ser tomada pelas organizações como uma estratégia de convalidação de seu funcionamento e de suas estratégias gerenciais. Em sentido direto, a intertextualidade operada almeja a consecução da interdiscursividade.

Mas, fundamentalmente, o cuidado em apresentar conteúdos destinados à análise contrasta ironicamente com as dificuldades interpostas para a realização de pesquisas *in loco* – como já explicitado neste texto. Por certo, as organizações consideram os materiais disponíveis

¹⁵⁷ Na presente investigação, experimentamos este percalço exatamente no sítio do Magazine Luiza. Esta organização condiciona o acesso a informações que ela considera afetas à pesquisa ao registro de dados como o nome completo, data de nascimento, CPF, grau de escolaridade e tipo de investigação a ser realizada. Feito o registro, esta pesquisadora, informando tratar-se de uma investigação de doutorado, nunca recebeu a senha que lhe permitiria acesso a tais conteúdos, malgrado as solicitações enviadas à empresa. Coincidência ou não, a bolsista de iniciação científica, que embora associada à investigação, fez o registro como uma pesquisa de graduação, obteve prontamente a referida senha.

A página de registro no sítio pode ser acessada em <https://www.magazineluiza.com.br/seguro/academico/cadastro/cadastro_primeira_etapa.asp?>. Ela informa: “Para ter acesso a todo o conteúdo de nosso *Hotsite* de Trabalhos Acadêmicos, será necessário que você nos forneça algumas informações. Em breve, caso esteja tudo OK, você receberá um aviso de liberação de sua senha e você passará a ter acesso irrestrito a todas informações do *Hotsite*.”

nos sítios mais suscetíveis ao controle e, portanto, menos comprometedores. Outra possibilidade é que elas os tomem como uma estratégia mais cômoda, que dispensaria, por exemplo, a designação de atores organizacionais para a concessão de entrevistas. De todo modo, a retórica estampada nos sítios não se coaduna à receptividade real que as empresas mantêm frente à pesquisa.

6.1.4 Gêneros textuais e os diferentes conteúdos dos sítios:

Indicadas as condições de produção e distribuição dos discursos presentes nos sítios, passamos, agora, a focar alguns dos gêneros textuais que os compõem.

Foram priorizadas as formações textuais nas quais a menção à diversidade mostrou-se presente, ou que são indicadoras de elementos interdiscursivos. Estes elementos fizeram com que as atenções da pesquisa fossem centradas nas informações de caráter institucional. Registre-se, então, que não era intenção desta tese realizar um inventário completo dos gêneros discursivos que as páginas públicas podem abrigar.

Embora não haja um receituário rígido que norteie a construção dos sítios, é nítido que alguns tópicos são recorrentes. Os aspectos institucionais abarcam, via de regra, a caracterização geral da organização e a indicação de seu raio e preceitos de atuação. Este relativo isomorfismo alude, entendemos, a uma concatenação ampla ensejada pela globalização – e este ponto merece algumas observações.

De fato, a internet é frequentemente tomada como ponta de lança e materialização deste que é um fenômeno de envergadura superior. A internet consubstancia o espírito da globalização, ao simbolizar algumas de suas mais destacadas bandeiras: a diminuição de distâncias, de barreiras, de fronteiras. Ela seria, enfim, a insígnia do encurtamento do espaço - real ou metafórico - que segmenta indivíduos, grupos e realidades. Mesmo que superestimada e ideologicamente marcada, esta associação é afirmada e difundida corriqueiramente.

Desta forma, a presença das empresas na internet, configurada através de sítios, demarca bem mais do que o usufruto das benesses tecnológicas. Estar *na rede* é também, neste sentido, a afirmação da integração à lógica da globalização. É ser partícipe deste processo, é agregar-se a um movimento mundial que ultrapassa as meras decisões idiossincráticas concernentes a cada organização.

A globalização reporta-nos, frequentemente, ao apelo à homogenia. De fato, a metáfora da rede pode referir-se à conexão de diferentes elos que fortalece e potencializa a ação do todo, mas ela também lembra a facilitação do arrasto – conquanto esta assimilação à pesca não seja a mais

sensível das imagens, não há dificuldades em aproximá-la dos efeitos de indiferenciação ensejados pela globalização.

A homogenia é, sem dúvida, uma ambição fortemente associada à globalização. Quessada (2003), a este respeito, indica-nos a uma declaração apresentada por Theodor Levitt, economista que cunhou o termo *globalização* e que exerceu grande influência no setor de *marketing*:

(...) as diferenças de culturas, de gostos nacionais, de ambiente institucional dos negócios são vestígios do passado. (...) Algumas heranças morrem gradualmente, outras prosperam e se estendem porque constituem as preferências do maior número. Os mercados étnicos são um bom exemplo disto: a pizza e o jazz estão hoje em toda parte. São segmentos de mercado que existem sobre bases mundiais. Eles não contradizem a homogeneização global, mas sim a confirmam (QUESSADA, 2003, p. 39).

A busca pelo achatamento das diferenças e pela vinculação a um modelo global são elementos que se sobressaem na apresentação dos sítios. Este processo se apresenta por um tríplice viés. O primeiro diz respeito à configuração geral das páginas. Os sítios são muito similares entre si, apresentando significativa analogia entre os tópicos enfocados. O segundo refere-se à preponderância dos modelos das matrizes sobre os das subsidiárias – o que indica a direção do fluxo de poder em tempos globalizados. Assim, visitar o sítio estadunidense da IBM, por exemplo, leva o leitor a uma arquitetura de apresentação e a conteúdos extremamente próximos ao da congênere brasileira. Há empresas, inclusive, que direcionam o internauta para a página da matriz e facultam-lhe o acesso à página nacional mediante o assinalamento de ícones específicos. Outra forma de denotar a conexão global refere-se à indicação de que determinados documentos e textos – como códigos de ética e diretrizes de responsabilidade social – só são acessíveis por *links* com a matriz. Trata-se, nestes casos, de políticas de definição abrangente e que são apresentadas como norte geral para a empresa em todas as suas filiais (e, nestes casos, a língua utilizada é o inglês, idioma protagonista deste processo). Todas estas ações desembocam no estabelecimento de uma feição pública articulada a intentos globalizados. Os esforços envidados para a consecução de produtos e mercados globais é correspondente à configuração de empresas também globais, detentoras de uma identidade direcionada à unicidade, esteja a empresa onde estiver. Os sítios estampam esta intencionalidade e encampam esta função.

Este processo, contudo, apresenta complexidades. Nem todas as mensagens emitidas pelas empresas são palatáveis para as diferentes culturas e localidades. Como aponta Quessada:

Às vezes, o conceito global pode ser aplicado tal qual: Coca Cola, McDonald's, Levi's etc. Às vezes, o conceito tem que ser adaptado à sociedade na qual deve encontrar seu lugar. Às vezes, ele é incompatível com uma determinada sociedade por razões culturais, ideológicas e religiosas. O conceito global deve então ser abandonado e

substituído localmente por outro conceito, quebrando a bela unidade mundial de comunicação (QUESSADA, 2003, p. 42)¹⁵⁸.

Ao tomar marcas diversas como referências, o autor indica que as empresas estão sempre adaptando “(...) os elementos ‘universais’ da globalidade à particularidade concreta das sociedades. Elas articulam os elementos dogmáticos da comunicação global com a materialidade reativa de uma determinada sociedade” (QUESSADA, 2003, p. 42).¹⁵⁹ Faz-se importante, então, constatar que a construção de modelos empresariais globais prepondera nos sítios, muito embora sejam operadas acomodações com vistas a validá-los frente a conjunturas particulares. Ou, nos termos da análise crítica do discurso, a interdiscursividade não se constitui necessariamente como processo imediato.

Os itens que constituem a caracterização institucional geral das empresas na internet – e que se constituíram, como apontado, como o núcleo dos interesses desta investigação - podem ser classificados em dois grandes grupos. O primeiro, reúne elementos que dizem respeito diretamente às informações institucionais (relatam a história dos empreendimentos, ou fazem menções a debates que buscam resguardar a credibilidade dos mesmos). O segundo, reúne o que chamaremos aqui de códigos ordenadores: registros que indicam posicionamentos, nortes de atuação e regulações internas. Estes códigos incluem a missão, a visão, os valores, os códigos de ética e, ainda, os manuais instrucionais¹⁶⁰. Conquanto as denominações adotadas variem ligeiramente de empresa para empresa, estes pontos, coordenadamente, permitem-nos recolher os posicionamentos institucionais básicos que as empresas estampam na internet.

Tais tópicos configuram o que, a nosso ver, as organizações entendem como sendo um amalgama ético-funcional. Embora diferentes entre si, cada um destes elementos participa da construção da imagem pública das empresas. Ou seja, trata-se de aspectos que mantêm inter-relações entre si e que, retroalimentando-se, concorrem também para a consolidação de objetivos estratégicos mais abrangentes. Juntos, eles buscam expressar não só o *modus operandi* de cada organização, mas também e, especialmente, o seu arcabouço identitário. A comunicação estratégica, já mencionada aqui, mostra-nos que importa para a empresa contemporânea apresentar-se, explicar-se e, fundamentalmente, valorizar-se através dos sítios.

¹⁵⁸ De modo sintomático, um exemplo de prática comercial que teve que ser abandonada por não se ajustar a um contexto cultural pode ser encontrada no documentário “Por qué quebró McDonald's en Bolivia”, dirigido por Martinez (2011). A obra analisa exatamente a incompatibilidade entre o padrão adotado pela rede de *fast food* e os hábitos alimentares bolivianos, o que ocasionou o fechamento das unidades no país. Desta forma, mesmo tendo a McDonalds se constituído como um ícone da globalização, sua penetração em culturas específicas não está isenta de resistências e desafios.

¹⁵⁹ Grifo do autor.

¹⁶⁰ Nosso interesse recai, nesta pesquisa, sobre materiais que têm o tema da diversidade como foco. Embora se trate de um gênero discursivo específico, optamos por enfocá-lo na terceira parte da análise em conjunto com os aspectos interdiscursivos.

São precisamente os tópicos que compõem o amálgama ético-funcional que conformam as especificidades dos gêneros do discurso que serão aqui enfocados.

Em concordância com Costa (2009), entendemos que os sítios não se definem como um gênero textual em si, mas como *ambientes*. E, os ambientes podem ser considerados como “(...) domínios de produção e processamento de textos onde emergem novos gêneros textuais aí abrigados ou condicionados” (WALLACE apud COSTA, 2009, p. 186). Desta forma, os sítios são caracterizados pela possibilidade de ostentar diferentes modulações de gêneros.

Há, todavia, uma advertência apresentada por Fairclough (2001), que se mostra importante para a presente análise:

Os elementos das ordens de discurso são extremamente diversos, e não é de modo algum sempre fácil decidir se estamos tratando de gêneros, estilos, discursos ou o que for. (...). Deveríamos também reconhecer que não há, e não poderia haver, uma lista determinada de gêneros, estilos ou discursos (...) (FAIRCLOUGH, 2001, p. 160-161).

O autor indica que, muitas vezes, pode-se optar pela denominação “tipo de discurso”, mais vago que a enumeração de gêneros específicos, mas também eficiente. Esta indicação é importante, pois os sítios empresariais são modalidades ainda recentes, o que sugere a falta de consolidação de estruturas textuais definitivas.

Enfoquemos, então, os contornos básicos dos gêneros, começando pelo primeiro grupo aqui delineado: as informações de cunho histórico ou de defesa institucional.

6.1.4.1 A história, as idiossincrasias e a defesa das empresas

Como já indicado, tomou-se para análise, inicialmente, as informações institucionais. Quando presentes nos sítios, seções com estas características compreendem, em geral, três possíveis tópicos: o relato da história da empresa, a indicação de práticas relativas à cultura organizacional, e a defesa da empresa em si. Em todos estes itens, a narração destaca-se como forma discursiva predominante.

Na análise crítica do discurso, a narração não é um gênero em si, mas, sim, é tomada como um pré-gênero, ou seja, uma das “(...) sequências tipológicas utilizadas na composição de gêneros discursivos” (Ramalho e Resende, 2011, p. 174). Ela se apresenta em diferentes gêneros, como em reportagens e obras literárias.

A narração tem como fim precípua focalizar o desenrolar de fatos, sejam eles reais ou fictícios. Ela organiza a evolução dos mesmos, ainda que nem sempre respeite uma linearidade direta. Em termos estruturais, a narração baseia-se no uso de verbos de ação e de conectores temporais.

Tomemos como foco o primeiro item: a abordagem histórica. Muitas são as empresas que destacam sua trajetória, seus pioneiros, os eventos que propulsionaram progressos ou, ainda, o sucesso (sinalizado pela expansão de unidades ou ainda pelo aumento do número de contratados).

A IBM é um exemplo deste modelo. Ela ressalta sua longevidade e busca, inclusive, explicitar a raiz e significado da sigla que a nomeia:

No final do século XIX, nos Estados Unidos, o estatístico Herman Hollerith idealizou uma solução eficiente para o censo de 1890. Hollerith concebeu diversas máquinas elétricas para a soma e contagem de dados, os quais eram representados sob a forma de perfurações adequadamente distribuídas em fita de papel. (...) Em 1896, Hollerith criou a Tabulating Machine Company (...). Já em 1911, duas outras companhias, a International Time Recording Co., de registradores mecânicos de tempo, e a Computing Scale Co. de instrumentos de aferição de peso, uniram-se a ela, por sugestão do negociante e banqueiro Charles R. Flint, formando-se então a Computing Tabulating Recording Co. - CTR. (...) Em fevereiro de 1924 a CTR mudou seu nome para aquele que ocuparia um lugar de liderança dentro do processo tecnológico: INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES. A sigla IBM passou a ser, desde então, a fórmula para que a indústria e o comércio continuassem a resolver seus problemas de desenvolvimento (IBM, 2011 a).¹⁶¹

Já o Magazine Luiza busca reforçar uma feição familiar para o empreendimento, fazendo sobreposições entre o casamento dos fundadores e a humanização da loja (que “nasce”, como uma filha):

UM CASAMENTO FELIZ.

Corria o ano de 1955 e a Dona Luiza Trajano já era uma reconhecida gerente do setor de presentes da famosa Casa Higino Caleiro. Foi lá que ela conheceu o Sr. Pelegrino José Donato, que na época era representante comercial de colchões e móveis, e os dois descobriram suas primeiras afinidades. Entre elas, claro, gostavam muito de vender. Não se imaginavam fazendo outra coisa.

Claro que isso só podia acabar em casamento. O que ninguém imaginava é que, menos de um ano depois, o casal de comerciantes se lançaria em empreendimento próprio. O primeiro fruto dessa feliz união todos nós sabemos qual é. NASCE O MAGAZINE LUIZA. 16 de novembro de 1957. Nascia o que seria uma das maiores redes de varejo. Dona Luiza e Sr. Pelegrino adquire (sic) a loja A Cristaleira, de propriedade de uma amiga. Através de um concurso realizado na rádio Hertz de Franca, recebem quase mil cartas com sugestões de novos nomes. Quase todos com o nome da Dona Luiza. Era uma clara demonstração de carinho e respeito pelo seu já reconhecido trabalho em Franca. E assim, a família Luiza já começava a crescer. Não apenas com os clientes da antiga Cristaleira, mas com todos os fieis clientes e, porquê (sic) não dizer, fãs de Dona Luiza (MAGAZINE LUIZ, 2011 b).¹⁶²

A referência aos fundadores e a personalização correlata é um recurso de grande disseminação nos sítios. E, no sentido geral, como apontado por Thompson (1995), a narrativização que os sítios apresentam constitui-se como um dos modos de operação ideológica: busca-se no passado a legitimação do presente.

¹⁶¹ Grifo do sítio.

¹⁶² Grifo do sítio.

O registro e a divulgação das histórias das empresas não é recurso novo. Há uma profusão de estudos que, sob a égide do conceito de *cultura organizacional*, integram o enfoque às histórias institucionais ao processo de compreensão do funcionamento das empresas (CALDAS & MOTA, 1997; FREURY, 1987). De fato, trata-se de elemento recorrente no repertório de instrumentos que buscam fomentar a sinergia com os propósitos organizacionais – seja com o público externo, seja com o interno. Desta forma, pode-se indicar que ao uso de uma nova base – o sítio – subjaz a manutenção de estratégias já tradicionais de fortalecimento identitário.

Mas, para além das narrativas estritamente históricas, há, em alguns sítios, elementos diversos que dizem da cultura organizacional. Na página do Magazine Luiza, por exemplo, há descrições abrangentes sobre os processos que, segundo a empresa, visam integrar os funcionários. Dentre esses se destaca o “rito de comunhão”:

[O] rito de comunhão, que é uma verdadeira fonte de sinergia e força grupal, sendo realizado com espontaneidade toda segunda-feira, às 7h45 em todas as Unidades, Centros de Distribuição e Escritório Central; e às 9h45 nas lojas de Shoppings. É um momento importante da comunicação interna, onde todos entram em **comunhão com a Pátria (canta-se o hino nacional), com a Empresa (canta-se o hino da empresa), com Deus (oração)** e divulgam-se os resultados de vendas, margem, cobranças, serviços e principais ações e campanhas (MAGAZINE LUIZA, 2011 c, p. 1).¹⁶³

E há também a divulgação do hino da empresa:

Hino Magazine Luiza
 As coisas que a gente faz sobre as **ordens do coração**
 São páginas vivas eternas que não se apagam jamais
O prazer de fazer é tão grande que o **medo esvanece**
 E a cada conquista se cresce um pouco mais
Dividindo alegrias, conquistando novas fronteiras
Nossa casa e trabalho é um só mundo, um só lugar
 Porque pensamos assim, porque agimos assim
ML quer dizer “minha luta” e também “meu lar”
 Amanhã quero estar num assumir de novas gerações
 Fruto da minha semente
Um passado presente em novos corações (MAGAZINE LUIZA, 2011 d, p. 19)¹⁶⁴

A estratégia adotada pelo Magazine Luiza é grandiloquente, não economizando esforços ao fazer apelos à integração. Trata-se de um ritual que se pauta explicitamente pela conexão entre os âmbitos da religiosidade, do patriotismo e do trabalho, sugerindo uma gradação (ou uma imbricação) entre estes domínios. O sagrado e o profano são aproximados: a oração faz-se seguir pela discussão sobre as vendas, o termo “comunhão”, fortemente denotativo do espírito religioso cristão nomeia a reunião de funcionários, ao mesmo tempo em que se apresenta como uma dimensão que pode ser alcançada seja com a pátria, seja com a empresa. A própria

¹⁶³ Grifos nossos.

¹⁶⁴ Grifos nossos.

organização dos funcionários para este “rito de comunhão” perfaz, por um caráter cerimonial, um convite ao fortalecimento dos vínculos grupais. E, deve-se notar, por mais que ele seja apresentado como uma atividade que é realizada com *espontaneidade*, o rito envolve *todas* as lojas, com hora e dias marcados.

Para além disto, é significativa a efetivação de entonações em uníssono de nada menos de que uma oração e de hinos. Trata-se de formações discursivas que concatenam apelos identificatórios e que têm o louvor como meta – dirigindo-se respectivamente ao sagrado, ao país e à empresa. Eles aliam-se a um convite emotivo que perpassa todo o formato proposto para a atividade. O hino da cadeia de lojas, em especial, recorre a um vocabulário entremeado por menções aos sentimentos (as ordens são *do coração*, o *medo* esvanece e as *alegrias* são divididas). Ao final, há a referência à unidade entre todos os sujeito e todas as coisas (*nossa casa e trabalho é um só mundo, um só lugar; ML quer dizer ‘minha luta’ e também ‘meu lar’*) – uma junção ressignificadora na qual o sagrado e o cotidiano, a vida profissional e pessoal tornam-se indiscerníveis.

Assim, em que pese um relativo descenso no interesse pela realização de pesquisas que focalizam o tema da cultura organizacional – as modas acadêmicas seguem seus fluxos – deve-se notar que os sítios são vitrines que maximizam a presença das narrativas institucionais e dos elementos relacionados à forja da cultura interna, o que eventualmente poderá reanimar a reflexão sobre tal ponto.

Se a afirmação da história visa resguardar e divulgar a memória, e os elementos da cultura organizacional convidam à coesão grupal, os sítios prestam-se também, em alguns casos, para o estabelecimento de estratégias diretamente endereçadas à defesa da imagem. Nestes casos, a narração assume uma função diferenciada em relação ao até aqui exposto: os sítios servem como plataforma para a justificação de ações quando as empresas travam embates públicos relacionados à sua área de atuação. O exemplo mais notório de tal atuação refere-se à Monsanto, multinacional que produz transgênicos. A organização apresenta em seu sítio uma série de textos voltados a defender seus produtos. Além disso, ela também se contrapõe explicitamente às críticas recebidas. Vejamos o trecho abaixo:

O projeto chamado *O Mundo Segundo a Monsanto*, coordenado pela jornalista francesa Marie-Monique Robin, lança ataques contra a empresa e a biotecnologia e repete alegações que há muito tempo já foram descartadas por renomados cientistas internacionais. Tanto o livro quanto o vídeo extraem eventos de contextos específicos com o intuito de retratar a Monsanto de maneira desfavorável. A Monsanto, mais uma vez, em respeito aos seus funcionários e *stakeholders*, gostaria de esclarecer que:

- Este documentário foi realizado por aqueles que não apóiam a biotecnologia agrícola e têm um esquema para desacreditar a tecnologia e aqueles envolvidos com o seu desenvolvimento;

- A intenção é classificar a Monsanto como uma empresa negativa e tenta abranger muitos problemas com a finalidade de confundir o público. Frequentemente, eles colocam os eventos fora de contexto e misturam fatos com acusações maliciosas;
- A Monsanto se orgulha de ser líder em biotecnologia agrícola. Acreditamos profundamente nos benefícios desta tecnologia e ficamos animados com o potencial da biotecnologia para o futuro;
- Antes de qualquer planta geneticamente modificada ser comercializada, ela é submetida a rigorosos testes e avaliações regulatórias, que se estendem por muitos anos, além de testes sistemáticos para estabelecer a segurança de alimentos, rações e do meio ambiente (MONSANTO, 2011).

Deve-se notar que o pronunciamento da empresa busca desqualificar cabalmente as críticas que lhe são dirigidas. A jornalista é apontada como alguém que lança *ataques* à organização. As acusações são *maliciosas*. O conteúdo é rechaçado por supostamente *não ter bases científicas* ou por estar *descontextualizado*. Trata-se, assim, do que Alves (2006) denomina como intertextualidade polêmica, aquela em que o foco é a negação de determinado discurso. É significativo, ainda, que toda a contra-argumentação subsequente apóie-se na apregoação – de forma difusa - de subsídios científicos que sustentariam sua atividade. A menção à ciência, como nos lembra Leibrunder (2003), funda-se nas premissas de que esta é neutra e objetiva. A empresa, então, ao aludir ao discurso científico busca beneficiar-se da representatividade social que o mesmo angaria, atraindo para si a legitimidade correlata. Neste sentido, o discurso científico é tomado como estratégia persuasiva, eficiente na validação dos enunciados propostos pela empresa.

O texto-resposta à jornalista Marie-Monique Robin não é o único no sítio. Há outros que lhe seguem a trilha, buscando refutar críticas e apresentar o posicionamento da empresa sobre as censuras que sua atuação angaria. A existência deles mostra-nos, por um lado, o monitoramento que a organização efetua no tocante à divulgação de conteúdos que lhes são desfavoráveis. Mas, para além, eles nos indicam que a manutenção de uma imagem pública positiva pode envolver não somente a afirmação de qualidades: os sítios são também trincheiras potenciais para a contraposição a detratores e críticas negativas. Por certo, a Monsanto constitui-se como uma organização que guarda especificidades tendo em vista a celeuma que a questão dos transgênicos atrai. Tal fato, seguramente, pode ser tomado como elemento que contribui para que ela apresente uma ação mais incisiva na defesa de seus pontos de vista. Mas, o que nos parece essencial aqui é considerar os novos flancos abertos por sítios de empresas como a Monsanto: doravante, afirmar a identidade organizacional pode também implicar em disputar discursos e/ou concorrer, na esfera pública, com discursos adversativos.

Todavia, esta opção, deve-se acrescentar, não ocorre de forma isolada. Ao contrário, toda e qualquer ação destinada a construir uma imagem pública para as organizações é complexa

e está conectada a outras iniciativas. A Monsanto, por exemplo, é uma das empresas que mais investimentos em responsabilidade social realiza – e alardeia¹⁶⁵. Para além dos embates com seus detratores, a organização busca vincular sua imagem a formas positivadas de inserção social, de tal modo a contrabalançar sua associação a fatos geradores de celeumas. E ela não é a única. A disseminação da responsabilidade social torna muito mais abrangente o campo de ações em que as organizações podem figurar. Como nos aponta Camargo (2009), há inúmeras arenas comunicacionais que as empresas podem hoje utilizar: patrocínios a artistas e esportistas, realização de eventos de diferentes naturezas, “adoção” de espaços públicos, etc. O autor, lembrando as proposições de Debord (1997) sobre a espetacularização de nossas sociedades, indica-nos a reestruturação das estratégias de comunicação organizacional em direção a um *mix* de medidas que extrapolam a mídia convencional. Em comum, elas teriam apelos capazes de “(...) atrair, divertir, persuadir e vender” (CAMARGO, 2009, p. 12).

Os sítios, por conseguinte, ainda que se prestem a uma comunicação ampliada em torno da empresa, demarcando-lhe as especificidades e, sendo também palco para enfrentamentos e polarizações, não estão sozinhos na defesa da imagem organizacional. Há uma gama de instrumentos que podem ser associados no esforço de erigir um juízo positivado.

Mas, a construção de imagens positivadas baseia-se também em outros elementos presentes nos sítios, conforme veremos no enfoque aos códigos regulatórios. E estes elementos apontam-nos outros gêneros que podem ser identificados nas páginas institucionais.

6.1.4.2 Os códigos regulatórios

O segundo grupo de informações que nos apresentam os modos de funcionamento e as escolhas empresariais diz respeito, como já dito, aos códigos regulatórios. A missão, visão, valores e códigos de ética sistematizam posições muito valorizadas pelas empresas na atualidade.

Estes elementos encontram-se disseminados por entre as práticas gerenciais e são objeto de divulgação corrente – não raro, é possível, por exemplo, encontrá-los afixados nas paredes de prestadores de serviço. Esta publicização, seja *in loco*, seja nos sítios, conforma a intencionalidade de participar tanto aos funcionários, mas também ao público externo, os compromissos daquela organização – movimento que também busca enredar estes dois grupos nas diretrizes expostas. Trata-se de oferecer tais enunciados como objetos a serem compartilhados.

¹⁶⁵ O sítio da empresa informa um investimento de nove milhões de reais em responsabilidade social no ano de 2009. Este montante, segundo a organização, permitiu o atendimento direto a setecentos mil beneficiários no Brasil (MONSANTO, 2011 b).

O primeiro destes itens – a missão – tem uma função de síntese. Como nota Quessada (2003, p. 84-85), a missão designa “(...) qual é a contribuição da empresa para seus clientes; mas, também, qual é a contribuição da empresa para a coletividade. Em geral, essa missão é resumida por uma frase-assinatura que aparece em todas as comunicações.” Os exemplos abaixo ilustram esta configuração:

Vender por menos para as pessoas viverem melhor (Walmart, 2011 a).

Melhorar a qualidade de vida das pessoas por meio da introdução oportuna de inovações significativas (Phillips, 2011 b).

Prover soluções energéticas sustentáveis, com excelência e competitividade, atuando de forma integrada à comunidade (CPFL, 2011 a).

Quessada (2003) observa que há duas modalidades de missões, dirigidas respectivamente ao público interno e ao público externo. Em ambas, há um movimento coincidente: as empresas buscam se distanciar de seu produto para se aproximarem de outros elementos. Quando o intento é atingir o público interno, o foco dirige-se para a afirmação dos próprios valores. Quando o alvo é o público externo, o destaque recairá sobre a ação social da empresa. Nas duas situações, o fim precípua de uma empresa capitalista – o lucro – não é focalizado diretamente. Os produtos e serviços de que ela se ocupa são tão somente sugeridos: privilegia-se a indicação de relações menos utilitárias. Como nos indica Maior (2008, p. 7): “A palavra como fenômeno ideológico está sendo utilizada de várias formas nos ambientes empresariais, e uma dessas formas é a missão organizacional que legitima o locutor e seu discurso como forma de estimular a inter-relação entre os sujeitos organizacionais.”

O segundo elemento, a visão, constitui-se, rotineiramente, de uma declaração também concisa que enuncia o futuro almejado pela empresa. E este futuro significa, invariavelmente, ser a melhor, a maior, a mais eficiente - são os superlativos que norteiam seu estabelecimento. Não há qualquer pudor em expressar anseios pela liderança no mercado ou por tornar-se *especial* na vida das pessoas – valores materiais e imateriais concatenam-se em uma síntese laudatória, como mostram os exemplos abaixo:

Ser o melhor varejista do Brasil na mente e no coração dos consumidores e funcionários (WALMART, 2011 b).

Ser o banco líder em performance sustentável e em satisfação dos clientes (BANCO ITAÚ, 2011 a).

Ser a **mais dinâmica** companhia científica do mundo, criando **soluções essenciais** para **uma vida melhor, mais segura e saudável** para todos, em todos os lugares (DUPONT, 2011 a).¹⁶⁶

Deve-se notar que a ambição de ser a melhor do ramo insinua a concorrência, de acordo com a abrangência da empresa, ora no âmbito nacional, ora em termos globais. A visão, então, dialoga com os contextos em que a organização se insere e com a competitividade que marca o momento atual. Como nos indica Zoboli (2001, p. 16), um delineamento bem preciso da visão “(...) serve de constante alerta acerca da necessidade de olhar-se para fora da organização em busca de medidas de sucesso e não somente de clientes.” Não por acaso, a *hipérbole* é a figura de linguagem mais frequente na redação deste ordenamento.

Já os valores congregam os princípios e crenças que norteariam o funcionamento da empresa. A redação dos mesmos abarca os grandes temas com os quais as organizações lidam ou as aspirações que pretendem abranger:

Segurança e Saúde; Respeito às pessoas; Ética; Proteção ao Meio Ambiente (DUPONT, 2011a).

Todas as nossas relações e atividades são baseadas em: integridade, comprometimento, confiança, qualidade, transparência, entusiasmo, cidadania e ecoeficiência (CHEMTECH, 2011 a).

Respeito ao indivíduo – Valorizamos a diversidade, assegurando um ambiente atraente e inclusivo e tratando as pessoas como gostaríamos de ser tratados (ACCENTURE, 2011 a).

Deve-se notar que a missão e a visão lembram em muito os *slogans* publicitários. Elas apresentam um formato curto e constituem-se como um enunciado de efeito breve, de apelo aglutinador. O uso destes recursos sugere a associação entre a marca e um argumento persuasivo. Já os valores fazem uso, geralmente, de textos mais descritivos.

Mas para além das narrativas e das frases de efeito, as formas discursivas presentes nos sítios abrangem ainda outra modulação associada a mais um elemento a ser considerado nesta amalgama ético-político – o código de ética. Ele se apresenta, frequentemente, como uma listagem, mas varia grandemente de sítio para sítio, conforme veremos à frente.

O Instituto Ethos (2000c, p. 13) assim o define: “O código de ética ou de compromisso social é um instrumento de realização da visão e missão da empresa, que orienta suas ações e explicita sua postura social a todos com quem mantém relações.” Ele “(...) é conhecido comumente por ser um conjunto de critérios e convenções formais, muitos deles de caráter proibitivo: não se deve fazer isto ou aquilo” (ETHOS, 2000 b, p. 10). Srour, citado por Zoboli (2001) esclarece as funções dos códigos de ética:

¹⁶⁶ Grifos do sítio.

(...) a introdução da reflexão ética nas organizações serve para elucidar as questões que suscitam polêmicas ou controvérsias morais, sem o quê, corre-se o risco de patinar na indefinição e de estimular abusos por parte do corpo funcional. Ao revés, se houver respostas consistentes aos dilemas, a nervura central da cultura organizacional será consolidada, porque tais respostas transformam-se em orientações emblemáticas; dizem o que é justo e injusto, certo e errado, lícito e ilícito; esclarecem o que se espera dos funcionários e dos dirigentes; demarcam os padrões culturais validados pela organização; anunciam o que será recompensado e inibem possíveis racionalizações individuais, ao formular proibições e licenças (ZOBOLI, 2001, p.14).

Deve-se notar que a autora atribui grandes poderes aos códigos de ética, fazendo crer que a enumeração de regulações conseguiria estabilizar as incertezas e impor as interpretações desejadas pela instituição.

Em termos formais, os códigos de ética divulgados pelos sítios enfocam o posicionamento das empresas frente a diferentes atores: a direção, funcionários, sindicatos, concorrentes, acionistas, fornecedores, clientes, organismos governamentais, esferas políticas e as comunidades nas quais a empresa e suas subsidiárias estão incluídas. A relação com o meio ambiente também figura, frequentemente, entre os elementos constituintes dos códigos. Para cada ator ou contexto, o código busca indicar o modelo de procedimento desejável. E, deve-se destacar, os códigos buscam demarcar que a ética é a prática que se imiscui no cotidiano, não devendo, pois, ser tomada como ato da competência de um posto específico ou prática reservada para situações críticas.

Os contornos assumidos pelos códigos têm, contudo, grande variedade. Frutos da auto-regulação que norteia o trato dos temas éticos, há aqueles mais enxutos e genéricos, e outros que descem a detalhes, especificidades e curiosidades. Um exemplo desta última opção encontra-se no sítio da JBR, que busca regular até mesmo os eventuais relacionamentos amorosos que envolvam funcionários:

A JBR não se opõe ao relacionamento íntimo de seus colaboradores, desde que não sejam extraconjugais [e] não se caracterizem como conflito de interesses (...). Os colaboradores que envolverem-se intimamente entre si deverão manter postura profissional e seguir as seguintes regras:

- Comunicar imediatamente à gerência do DAF¹⁶⁷ para ser verificada a existência de conflitos de interesses e tomadas as devidas providências;
- Os colaboradores devem ser discretos, evitando usar apelidos carinhosos usados nos momentos de intimidade do casal;
- A JBR não tolera beijos, discussões e conversas íntimas no horário de trabalho;
- Evitar situações em que os dois permaneçam sozinhos em um mesmo ambiente dentro da organização;
- Os problemas pessoais devem ficar “do lado de fora” ao entrar na organização;
- O colaborador deve se concentrar nas suas tarefas, evitando que o namoro baixe a produtividade, o que pode acarretar numa demissão de um ou de ambas as partes (JBR, 2011 a, p. 36).¹⁶⁸

¹⁶⁷ Departamento da empresa.

¹⁶⁸ Grifos do sítio.

Os conflitos de interesse aludidos no código dizem respeito àqueles relacionamentos que envolvam o que a empresa denomina como “áreas conflitantes”: compras e tesouraria, chefia e subordinado. É patente a intenção de atuar como agente regulador das formas de comportamento, ajuizando-se critérios de moralidade e, de modo explícito, condicionando a permanência na empresa à observância de suas regras e, não menos importante, à manutenção de suas metas. O envolvimento afetivo é tratado pelo código como matéria sujeita à racionalidade administrativa, que enseja procedimentos a serem seguidos, prestação de contas e medidas cautelares. É tema de que se ocupa a empresa, zelosa, em busca de coibir o *erro*, controlar os excessos e garantir a moralidade. O corolário é que, em igual medida, seja assegurada a performance. A empresa, deve-se notar, expande seu raio de interferência também para o âmbito da vida particular.

Mas a referência à ética não se restringe aos códigos estampados nas páginas das empresas. Ela ainda abarca ainda mais um expediente. Este se refere à manutenção de canais de denúncia e/ou informação para que os funcionários recorram sempre que houver algum questionamento ético pautado.¹⁶⁹

Os canais de denúncia e informação são muito recorrentemente citados nos sítios. Na CPFL, este recurso é denominado sugestivamente como “Consultório Ético” e tem o seguinte funcionamento:

Este é um canal para consulta, esclarecimento e, eventualmente, aconselhamento ético sobre dúvidas e conflitos éticos. Se você solicitar expressamente, terá uma resposta pessoal e confidencial. Caso contrário, todas as informações estarão disponíveis a qualquer consultante, para que se cumpra o objetivo de disseminar maximamente a cultura ética na CPFL (CPFL, 2011 b).

A articulação de requisitos éticos ao âmbito das empresas e do trabalho inspira o desenvolvimento de uma série de correlações. Como indica Enriquez (1997, p. 7): “O termo ética, anteriormente reservado ao mais árduo labor filosófico e praticamente desconhecido do grande público, apareceu com força na linguagem e na prática das organizações e instituições modernas.” A emergência de valores não-econômicos no seio mesmo da atividade econômica constitui-se como apelo marcante do atual cenário empresarial.

As razões de tal guinada são variadas. Giannetti (2000) e Srouf (2000) associam tal processo a fatores como: a maior disseminação de ideais democráticos (que ensejam a

¹⁶⁹ Há, nos sítios, ainda outra forma de menção a princípios éticos: a indicação de que a empresa filia-se a tratados e pactos que tomam questões éticas como foco ou, ainda, que ela foi premiada em função deste tema. Na atualidade, existem vários atores que atuam na disseminação e também na checagem de princípios éticos no âmbito do trabalho. São o que Belizário (2005) denomina como instâncias legitimadoras, iniciativas e organizações que encampam a causa da ética e estabelecem parâmetros ou índices de aferição que, ao serem publicizados, atuam como uma forma de certificação do cumprimento de requisitos éticos. São exemplos de ações legitimadoras o Balanço Social, o Guia Exame de Cidadania Corporativa, os prêmios do Instituto Ethos, o prêmio Eco da Câmara Americana do Comércio, o Pacto Global, a Agenda do Trabalho Decente, dentre outras inúmeras ações.

observância aos Direitos Humanos), o crescimento de uma opinião pública mais atenta e exigente quanto aos modelos de condução das práticas empresariais, a formulação de legislações mais severas que se voltam para delimitar as relações entre organizações e as sociedades e o desenvolvimento de maior consciência ecológica. Todos estes elementos - e outros ainda, visto que esta não é uma listagem exaustiva – dariam estofa à consolidação da ética como tema atinente ao cotidiano empresarial.

Mas, em que pese esta correlação de fatores que, segundo os autores, concorrem para que a ética se apresente como prática afeta às empresas, deve-se notar que a introjeção de requisitos éticos requer também o realce das vantagens competitivas que estes oportunizariam. Há uma tradução que precisa ser efetuada para tornar palatável à lógica empresarial estes novos requisitos. Ou seja, a assunção do tema não se faz à revelia do escopo de atuação das organizações. De modo recorrente, o princípio econômico é o fiel que avaliza a atenção à ética (ARRUDA, 2002; GIANNETTI, 1993, 2000; SROUR, 2000). Lima (2002) aponta-nos o rol argumentativo envolvido neste processo:

A economia não se oporia à ética, ao contrário, uma atividade econômica conformada por valores morais seria mais rentável e sustentável a longo termo. O respeito aos direitos, a preservação dos ecossistemas (...) do emprego e da saúde dos trabalhadores deixam de ser constrangimentos externos e, reapropriados pelas empresas, apareceriam como forças internas à promoção da eficiência econômica. (LIMA, 2002, p. 72)

Todavia, é importante indicar que o fortalecimento dos discursos éticos ocorre em um contexto em que vários questionamentos atingem os segmentos empresariais: denúncias de corrupção, exploração de trabalho infantil ou trabalho escravo, poluição do meio ambiente, adoção de práticas anti-sindicais, reprodução de preconceitos, etc. Obviamente, estas denúncias não abrangem a totalidade das empresas, mas, de modo inegável, são indicativas de problemas afetos ao campo empresarial.

Ora, se os sítios, como aqui indicado, concatenam esforços tão abrangentes em construir e resguardar as imagens corporativas, deve-se reconhecer que a presença tão ostensiva das menções à ética também se associa a este objetivo. Por intermédio de gêneros discursivos variados, a ética é referendada como norte ordenador de todas as relações estabelecidas. E, ao assim ser apresentada, ela contribui para a projeção de representações positivas sobre as organizações. Trata-se de um dos modos de operação da ideologia, tal qual proposto por Thompson (2002): a dissimulação de relações que são ocultadas, negadas ou obscurecidas. Desta forma, frente à circulação de questionamentos diversos, a apresentação de uma imagem vinculada à ética busca blindar as organizações.

Ao finalizarmos este trecho, faz-se importante indicar uma observação de cunho geral. Ela refere-se ao fato de os sítios concatenarem uma característica muito significativa: eles são ocasião para a produção renovada de eventos discursivos. Esta não é uma condição banal em um contexto que tanto valor atribui à circulação da informação. Como indicam Ramalho e Resende (2011, p. 52) “(...) hoje, é preciso reconhecer o papel de destaque das mídias como instrumento de lutas hegemônicas”. Novos canais ampliaram a possibilidade de disseminação de discursos e concorrem, então, para que projetos particulares alcancem ampla circulação. Não deve, portanto, passar despercebida as potencialidades comunicacionais associadas aos mesmos.

E, tendo focado os elementos institucionais que caracterizam os sítios empresariais, fechamos esta parte com uma pequena reflexão sobre os gêneros que se fazem ali presentes.

Como aponta Fairclough (2001), os gêneros discursivos não são apenas caracterizados por linguagens específicas ou apresentam contornos textuais próprios. Eles também vinculam-se diretamente a atores sociais, contextos e finalidades delimitados.

Os sítios ostentam diferentes gêneros. Trata-se de uma estratégia comunicacional ainda recente que, para tratar de conteúdos institucionais, congregam elementos textuais bastante plásticos. Conforme afirmam Resende e Ramalho (2011), é possível identificar uma macro-organização ou uma organização retórica do gênero, mas não uma estrutura – que teria como pressuposição elementos obrigatórios em ordens mais fixas.

No conjunto, a utilização de tão variados formatos expressa uma das faces do que Fairclough (2001) indica como democratização do discurso: “(...) a eliminação de marcadores explícitos de hierarquia e assimetria de poder em tipos de discursos institucional nos quais as relações de poder são desiguais” (FAIRCLOUGH, 2001, p. 250). A efusão de formas textuais presentes nos sítios, como também a variedade de aspectos enfocados, encetam uma renovação das formas de relacionamento propostas pelas empresas. Uma democratização aparente que, beneficiando-se dos recursos proporcionados pela internet, associa as organizações a uma postura de abertura, de disponibilidade ao diálogo e de transparência na condução de seus processos.

E, fundamentalmente, os gêneros analisados mostram convergência estreita aos nortes que ordenam a produção dos discursos nos sítios: a busca por validação das posições empresariais. Através da apresentação dos históricos, da contraposição às críticas recebidas, e da indicação de princípios éticos, a comunicação estratégica encontra nos sítios instrumentos valiosos de operacionalização. Desta forma, menos do que gêneros isolados, as páginas públicas

abrigam uma mescla de funções e formas que os hibridizam. Tal processo, que Ramalho e Resende (2011) denominam de inter-genericidade, faz com que os diferentes gêneros, mesmo vinculando-se originalmente a outras funções, quando alinhavados nos sítios, cumpram coordenadamente as funções de promover e preservar a imagem organizacional.

6.2 A interdiscursividade nos sítios: a responsabilidade social empresarial

A análise da interdiscursividade compõe o processo de exame de qualquer discurso. Como já apontado aqui, tal análise vincula-se ao significado representacional dos textos e remete-nos à consideração dos diferentes discursos que subjazem os mesmos. Para a análise crítica do discurso, é ponto de especial importância o desvelamento das cadeias discursivas presentes, pois elas associam-se aos aspectos ideológicos envolvidos. Outro ponto a ser focado diz respeito ao significado identificacional, o qual se refere às metáforas que podem ser identificadas.

Como observa Orlandi (1993), “(...) a ideologia se produz justamente no ponto de encontro da materialidade da língua com a materialidade da história. Como o discurso é o lugar desse encontro, é no discurso (materialidade específica da ideologia) que melhor podemos observar este ponto de articulação” (ORLANDI, 1993, p. 20).

Deve-se notar que, até aqui, foram indicados elementos interdiscursivos presentes pontualmente em alguns excertos dos sítios. Agora serão enfocadas as interrelações mais substantivas que se interpõem de modo corrente nas páginas públicas e que vinculam-se diretamente ao trato destinado à questão da diversidade.

De fato, a conformação dos discursos sobre a diversidade é decorrente de um elemento interdiscursivo de grande importância na atualidade: a *responsabilidade social empresarial* (RSE).

A operacionalização das ações de diversidade é correntemente identificada nos sítios como ações de responsabilidade social. E esta última, por sua vez, é correlacionada pelas páginas organizacionais como parte dos esforços éticos.

A responsabilidade social é tomada pelas organizações sob diferentes denominações: ação social, cidadania corporativa, responsividade cidadania empresarial, responsabilidade sócio-ambiental, sustentabilidade sócio-ambiental, dentre outras. Avaliar o conteúdo subjacente a cada uma destas denominações não se constitui, contudo, como o objeto de interesse do presente estudo¹⁷⁰. Para os efeitos desta pesquisa, todas estas denominações foram tomadas em sentido

170 Ver em Reis (2007) um levantamento bastante consistente da variedade e articulação de conceitos relacionados à responsabilidade social.

equivalente. Mesmo cientes de que as diferentes formas de nomeação podem significar padrões diferenciados de estruturação dos programas, entendemos que há um norte comum nestas iniciativas: o alargamento do campo de atuação empresarial em direção à conformação de objetivos sociais e/ou ambientais. Para todas as ações com estas características, tomaremos aqui a denominação responsabilidade social empresarial como expressão que, já consagrada pelo uso, congrega o sentido geral de tais proposições.

Os sítios trazem indicações extensas de uma pluralidade de ações abarcadas pela responsabilidade social. Elas contemplam desde iniciativas já tradicionais (doações, investimentos diretos, manutenção de espaços públicos, fomento ao trabalho voluntário, patrocínio de eventos, realização de campanhas educativas, etc.) até modelos cuja conformação apresenta contornos técnicos contemporâneos (como a premiação de práticas de destaque no âmbito das políticas públicas, ou o assessoramento técnico a comunidades e/ou grupos para a construção de propostas voltadas para o desenvolvimento local e a defesa de direitos). A reprodução de lógicas caritativas caminha, assim, lado a lado com propostas arrojadas, que se baseiam em sofisticados diagnósticos e contam com respeitável embasamento técnico.

Uma primeira observação que se pode fazer a partir da descrição do rol de atividades que a responsabilidade social comporta refere-se ao fato de que esta multiplicidade de ações, ao figurar nos sítios, faz com que a percepção das especificidades das iniciativas e campos contemplados seja prejudicada: medidas em prol do meio ambiente, a favor de comunidades ou instituições específicas ou, ainda, em prol da diversidade tornam-se referências muitas vezes não só equivalentes, mas também indiferenciadas.

Para Duarte e Dias (1986), três aspectos podem ser considerados como a essência da noção de responsabilidade social: 1) a ampliação do alcance da responsabilidade da empresa, que não mais se limita aos interesses dos acionistas; 2) a mudança na natureza das responsabilidades, que ultrapassa o âmbito legal e envolve as obrigações morais ditadas pela ética; e 3) a adequação às demandas sociais mais atuantes e exigentes.

Embora inexista um conceito único para a responsabilidade social, deve-se ressaltar que, no contexto brasileiro, a definição apresentada pelo Instituto Ethos beira à unanimidade, tendo uma impressionante disseminação. E ela assim delimita a questão:

Responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (INSTITUTO ETHOS, 2008).

Deve-se notar que esta conceituação introduz a articulação entre responsabilidade social e diversidade. De fato, o enfoque à diversidade não surge de modo isolado dentro do ambiente empresarial. Menos do que uma simples justaposição, parece-nos inegável uma derivação de sentidos que marcará profundamente a abordagem sobre a diversidade no âmbito organizacional.

E, esta derivação de sentidos abarca essencialmente dois elementos. O primeiro deles se refere ao alargamento do campo de atuação das empresas e, o segundo, à apresentação das mesmas pela metáfora da integração orgânica e comunitária. Estes conteúdos associam-se para compor a lógica da responsabilidade social e, por conseguinte, imbricam-se também na abordagem sobre a diversidade.

6.2.1 Interdiscursividade nos sítios: as empresas expandem seu raio de interesse

Surge muito frequente e explicitamente nos sítios a indicação de que os espaços de intervenção das empresas foram ampliados na atualidade. Os trechos a seguir sublinham tal ponto:

O conceito de desenvolvimento da sociedade extrapola as responsabilidades inerentes aos negócios desenvolvidos pela empresa. Significa compreender a sua responsabilidade, em um sentido mais amplo, e, com visão integrada, inclusiva e interdependente, de contribuir para a elevação dos padrões de produção, educação, saúde, segurança, qualidade de vida e desenvolvimento humano. Nesse sentido, todas as ações da empresa devem considerar a sua capacidade de criação de valor para a sociedade (CPFL, 2011 c).

Não é só com tecnologia que a Nokia busca melhorar a vida das pessoas. Prova disso são os diversos projetos sociais e culturais apoiados no Brasil e no mundo. Um modelo que a Nokia não se importa que os outros copiem (NOKIA, 2011 a).

Já a Basf indica de forma sucinta, mas ambiciosa: “Nós da BASF fazemos mais do que produtos químicos. Nós nos preocupamos com o mundo presente e futuro, com responsabilidade e parceria” (BASF, 2011 a, p. 30).¹⁷¹

O discurso sobre a expansão dos espaços de atuação das empresas é um fenômeno ideológico que merece atenção. Trata-se de um movimento articulado, condizente com a mudança de atribuições em curso na cena pública. Para Enriquez (1997, p. 10): “A empresa protótipo da organização moderna, novo sagrado (temporário), tenta dar um *sentido* à sociedade para suprir as deficiências de outras instituições. (...) a empresa deve se tornar cidadã, ou seja, conduzir ações que favoreçam a inscrição do indivíduo no corpo social.”¹⁷² E acrescenta o autor:

¹⁷¹ Grifos do sítio.

¹⁷² Grifo do autor.

Ela [a empresa] se encarrega não somente do desenvolvimento econômico da nação, mas também do seu desenvolvimento social, psicológico e cívico. Nenhum dos domínios da vida lhe é, *a priori*, proibido, pois ela se considera com ‘responsabilidade ilimitada’. É por isso que certos autores não hesitam em dizer que ela se faz ‘onipresente sobre a cidade’ e certos dirigentes de empresa imaginam ter ‘um destino nacional’ (ENRIQUEZ, 1997, p. 10).¹⁷³

Esta maior presença não é, portanto, uma escolha aleatória ou desinteressada. Ao afirmarem a ampliação do raio de influência das empresas os textos presentes nos sítios deixam implícito que estas passam a ocupar espaços antes atinentes a outras instituições – em especial, ao Estado. Para Serpa e Fourneau (2007), a globalização e o neoliberalismo apresentam como ponto intrínseco um reordenamento sobre o papel e a dimensão da interferência do Estado, seja na economia, seja em outros âmbitos da vida social. E estes questionamentos engendram um redimensionamento também das atribuições concernentes ao setor empresarial.

A partir desta perspectiva, o modelo de atuação empresarial é correlacionado à possibilidade de obtenção de resultados mais exitosos. Este sentido é apontado por Reis (2007, p. 282): “Nessa ótica, assim como as empresas têm responsabilidade pelos problemas sociais, também têm capacidade de utilizar ferramentas empresariais para seu enfrentamento”. Por este ponto de vista, haveria ganhos para a sociedade na adoção (ou transposição) de métodos oriundos do contexto produtivo para âmbitos que, tradicionalmente, são regidos por outras lógicas. A maior eficiência das práticas empresariais seria um trunfo capaz de granjear amplos benefícios. Embora simplista e falseadora, deve-se reconhecer que esta posição obtém grande difusão na atualidade.

Para a análise crítica do discurso, este reordenamento proposto pelo neoliberalismo deve ser igualmente considerado como uma estratégia discursiva e, como tal, como um meio de construção de consensos ideológicos. No caso, a reestruturação do capitalismo é apresentada como tendência inevitável, decorrente do transcorrer da evolução do mesmo. Desta forma, pode-se indicar a presença da naturalização, um dos modos de operação da ideologia identificados por Thompson (2002). Para Resende e Ramalho (2011, p. 119): “(...) com a ‘bandeira do progresso’, o discurso neoliberal da globalização vende a idéia da modernidade, tachando de arcaísmo toda alternativa à ideologia *laissez-faire*.”¹⁷⁴ Mas as autoras lembram que, apesar deste verniz de desenvolvimento, o projeto neoliberal assenta-se em retrocessos, tanto no âmbito da limitação aos direitos sociais, quanto na circunscrição do papel do Estado. Todavia, continuam elas, “(...) embora tal projeto seja o resultado de articulações políticas que servem a interesses particulares,

¹⁷³ Grifos do autor.

¹⁷⁴ Grifo das autoras. *Laissez-faire* é a contração da expressão em língua francesa “*laissez faire, laissez aller, laissez passer*”, que significa literalmente “deixai fazer, deixai ir, deixai passar”.

por meio de um discurso fatalista [...] consegue se fazer passar por fenômeno natural, isento de agência e responsabilidade humana” (RESENDE e RAMALHO, 2011, p. 119).

Fairclough (2011) aponta que o sucesso de uma representação ideológica pode ser avaliado pela repetitividade por ela alcançada. E os sítios empresariais, deve-se indicar, participam do processo de disseminação desta perspectiva.

6.2.2 Interdiscursividade nos sítios: as empresas como um organismo e como comunidades

O segundo elemento interdiscursivo cuja presença marca os sítios pode ser identificado na profusão de referências que tomam as empresas e a sociedade ora como organismos, ora como comunidades. Estas menções ocorrem por via metafórica e são ostensivas nos discursos empresariais. Elas frequentemente acompanham os temas da responsabilidade social e da diversidade.

Tomemos a primeira metáfora, presente na página da Basf:

A diversidade é um princípio intrínseco à gestão dos negócios e faz parte dos valores da BASF em âmbito mundial. Numa livre associação com o universo da química, assim como as reações acontecem a partir de elementos diferentes, é natural que a diversidade integre o DNA da empresa (BASF, 2011a).

A Basf é uma empresa do setor químico. A correlação estabelecida entre as reações que caracterizam um processo químico e os trabalhadores que compõem o corpo funcional alude, então, ao próprio ramo de atuação da empresa. Por esta metáfora, se as diferenças entre os componentes são condição e ocasião para a efetivação de reações químicas, as diferenças entre os funcionários – que são associados aos elementos - também oportunizariam o desenvolvimento das ações da empresa.

Tem-se, neste caso, uma metáfora conceptual, na qual, segundo Lakoff & Johnson, citados por Ramalho e Resende (2011), um conceito é compreendido em termos de outro.

Mas há um segundo elemento no trecho destacado que também é metafórico: a indicação de que a diversidade compõe o DNA da empresa toma a Basf como um organismo vivo.

Fairclough (2001) concebe as metáforas como estratégias muito importantes para a construção dos significados. Para ele: “(...) as metáforas não são apenas adornos estilísticos superficiais do discurso. Quando nós significamos coisas por meio de uma metáfora e não de outra, estamos construindo nossa realidade de uma maneira e não de outra” (FAIRCLOUGH,

2001, p. 241). Para Ramalho e Resende (2011, p. 146): “A metáfora é, em princípio, um traço identificacional de textos, moldado por estilos particulares.” Já Ferreira (2010, p. 131) nos indica que a metáfora “(...) é uma comparação (...) que não contém elementos comparativos (como, que nem, igual a). A metáfora permite uma ampliação dos significados daquilo que se está querendo dizer.”

A associação da Basf a um organismo é muito significativa no âmbito da questão tratada por esta tese. Mas, como já indicado, há outros temas apresentados também por via metafórica.

O enfoque à noção de comunidade, por exemplo, surge com grande destaque nos sítios:

A iniciativa de diversidade da International Paper, “Many Voices, One Vision – A Blueprint for Success” (Muitas Vozes, Uma Visão – Um Plano de Ação para o Sucesso) tem por objetivo a localização estratégica do local de trabalho para gerar a conscientização da importância da diversidade em todos os aspectos do negócio, estimulando uma cultura que promova um ambiente de confiança e acessibilidade, e em que cada pessoa possa desenvolver plenamente seu potencial. **Nossa intenção é agregar esforços para criar e manter uma comunidade ainda mais diversificada de profissionais totalmente engajados** (INTERNATIONAL PAPER, 2011a).¹⁷⁵

No centro de tudo que fazemos

Em muitos aspectos, nós consideramos a Unilever uma comunidade em vez de uma organização. Esta comunidade é moldada e liderada por pessoas que operam de maneira criativa dentro de uma estrutura de valores e objetivos de negócio compartilhados (UNILEVER, 2011a).¹⁷⁶

Para além da indicação de que a empresa é uma comunidade em si, transparece nos sítios também a sugestão de que ela se integra a uma comunidade maior – a sociedade. Em ambas as situações, pressupõe-se uma unidade sócio-estrutural em que um microcosmo, ordenado e coerente, guarda correspondência com um macrocosmo, igualmente coeso, resultando disto o progresso de ambos:

“Não se pode ter empresas bem-sucedidas em sociedades fracassadas.”

A DuPont está comprometida em melhorar as condições de vida das pessoas através de programas sustentáveis junto a comunidade em que opera, aumentando o acesso às oportunidades, revitalizando comunidades, ajudando-as a alcançar auto-suficiência, e liderando esforços na melhoria e proteção do meio ambiente. (...)

Na DuPont estamos convencidos de que os negócios precisam de comunidades saudáveis. Acreditamos firmemente que nosso sucesso está vinculado ao progresso das comunidades onde operamos. (DUPONT, 2011 b)¹⁷⁷.

Nosso objetivo é ser um bom cidadão na comunidade empresarial em todos os lugares de atuação, como membro responsável e colaborador da sociedade. (NOKIA, 2011a).

¹⁷⁵ Grifos nossos.

¹⁷⁶ Grifos nossos.

¹⁷⁷ Grifos do sítio.

Esta referência às empresas ora como organismos, ora como comunidades ou, ainda, como integrantes de uma comunidade, remete-nos ao paradigma funcionalista. Esta perspectiva, delineada por Talcott Parsons, preconiza a indicação da existência de uma integração mútua entre a sociedade e seus componentes. O funcionalismo, que recorre com grande frequência a metáforas comparativas que têm nos sistemas orgânicos seu ponto de ancoragem, considera que a sociedade é um conglomerado, constituído por partes que exercem funções coordenadas. A empresa, por este ponto de vista, é um dos elementos constituintes deste conjunto. Como nos indica Belizário:

(...) o paradigma funcionalista nos mostra que a sociedade é um todo em que cada parte exerce uma função, bem como as microsociedades – as empresas – são, além de um órgão do tecido social, elas mesmas um todo constituído por partes, cada qual com suas funções. O bom funcionamento das partes que formam a sociedade atinge o fim determinado: bem estar; da mesma forma, todas as partes da empresa, quando exercem bem suas funções, cumprem com a missão empresarial (...) (BELIZÁRIO, 2005, p. 64).¹⁷⁸

Para o funcionalismo, a busca pela complementaridade das funções e pela coordenação de esforços visa, em sentido último, a conformidade entre o todo e as partes. E esta integração almejada vincula-se a uma busca pela manutenção da estabilidade da sociedade. Desta forma, ele preconiza a ausência de conflitos de interesse entre a parte e o todo, entre os sujeitos e a sociedade. A concepção decorrente vê a organização/sociedade como um conjunto que tende à homeostase. As divergências são entendidas como disfunções a serem incorporadas pelo sistema. Para Belizário (2005, p. 65), “(...) a empresa e outros organismos sociais, na concepção funcionalista, estão sempre em busca do consenso, da harmonia, do funcionamento correto de suas partes. Qualquer conflito implica um problema no organismo que precisa ser resolvido.” Ou, como define Parsons (1979, p.29): “ (...) a ordem societária exige, num sentido, integração clara e definida de coerência normativa e, de outro lado, harmonia e coordenação societárias.”

Ao fazer-se presente em ambientes de acirrada concorrência (tanto no âmbito intra-organizacional quanto inter-organizacional), os quais potencializam eventos conflituosos, este convite reiterado à distensão e à integração assume, certamente, contornos paradoxais. A injunção sugerida é, então, vinculada a uma lógica de tamponamento aos problemas com vistas à convalidação dos intentos produtivos. Tal processo remete-nos a um dos modos de operação da ideologia, proposto por Thompson (2002): a unificação. Por meio dele, “(...) busca-se construir simbolicamente uma forma de unidade que interliga indivíduos numa identidade coletiva,

¹⁷⁸ Deve-se destacar que a autora correlaciona a existência da missão ao intento de consolidação da empresa como uma comunidade. Os outros elementos que a ela se correlacionam – a visão e os valores – também corroboram tal vinculação.

independentemente das divisões que possam separá-los” (RAMALHO e RESENDE, 2011, p. 29).

Se antes a responsabilidade social já indicava uma vinculação ideológica ao participar da dinâmica de extensão das funções concernentes às empresas, ela mostra agora uma segunda face. Ser um corpo único, uma comunidade integrada a outras se constitui como um apelo reiterado. E este apelo, deve-se notar, apresenta uma imbricação bastante imediata para o tema da diversidade.

Para além de fazer supor esmaecido o conflito capital-trabalho, o ideal de unidade acompanha as menções à diversidade.

Ao analisarmos os processos de produção e distribuição dos discursos nos sítios, bem como os gêneros ali identificados, apontamos que a preocupação com a manutenção de uma imagem pública positiva atravessa os conteúdos ali presentes.

A realização de ações de responsabilidade social é também frequentemente correlacionada à busca pela valorização dos perfis organizacionais. Porém, este tipo de política granjeia também outras críticas. Dentre as muitas polêmicas suscitadas por esta matéria, destacamos algumas.

Souza (2008) indica que o “marketing da solidariedade” tornou-se a nova estratégia comercial e comunicacional das empresas. O autor comunga da posição do sociólogo Francisco de Oliveira, para quem, não obstante algumas ações empresariais apresentarem um delineamento técnico adequado, elas acabam por deslocar a reflexão sobre questões sociais de sua arena legítima – a política – em direção ao campo indeterminado do mercado (o que faz com que se tornem iniciativas de exceção, pontuais e fragmentadas). A crítica do autor refere-se, como fica explícito, à acepção neoliberal que busca expandir o espaço de ação das empresas. Já Cappellin e Giffoni (2007) vêem na responsabilidade social uma abordagem paliativa, destinada a mitigar danos sociais, ambientais ou, ainda, a tamponar conflitos que poderiam surgir pela flexibilização dos processos produtivos. Paoli (2005, p. 404) indica-nos que a iniciativa empresarial liga-se à idéia de substituição da “(...) deliberação participativa ampliada sobre os bens públicos pela noção de gestão eficaz de recursos sociais, cuja distribuição é decidida aleatória e privadamente.” E, finalmente, Bueno e outros, citados por Araújo (2006), apontam que a mera observância ao que é estipulado em lei não configura uma ação de caráter genuinamente ético ou solidário. Trata-se, isto sim, de um ato subsumido ao atendimento da legalidade:

Se uma empresa cria um programa que oferece o que é de direito do público atingido, a empresa não estará sendo solidária, mas sim, justa. Oferecer empregos, não degradar o

meio ambiente ou criar condições seguras de trabalho são ações sociais, porém configuram obrigações para as empresas e direitos para os públicos envolvidos. O que a empresa oferece além das suas obrigações é que pode ser considerada uma atuação social que a caracteriza como solidária (BUENO et al apud ARAÚJO, 2006, p. 418-419).

Os autores fazem, então, um chamado para que a apreciação às ações empresariais se aperceba que, não raro, as organizações utilizam-se de discursos que vangloriam e superestimam medidas, colocando no rol hoje valorizado da responsabilidade social, o que não se configura como tal. E deve-se notar que, seguida à risca a posição dos autores, uma política de fomento à diversidade racial no trabalho, nosso tema de interesse, não poderia ser tomada como RSE: afinal, a Constituição Brasileira já não proíbe qualquer forma de discriminação? Malgrado esta constatação, conforme já indicado, esta associação é corrente.

6.3 A diversidade nos sítios: junto e misturado

6.3.1 A commodificação da diversidade

O item que agora apresentamos enfocará as especificidades da presença da diversidade nos sítios. As categorias a serem abordadas abrangem a commodificação, as escolhas lexicais empreendidas pelas organizações, os silenciamentos e a identificação de atores sociais relacionados à diversidade.

A esfera laboral passa a ser instada a se posicionar sobre a presença das chamadas minorias em seus quadros a partir de circunstâncias bastante específicas. De fato, é sob a influência dos movimentos sociais, pela repercussão midiática alcançada por inúmeras denúncias de discriminações ou, ainda, em resposta à disseminação de (supostos) preceitos éticos que tal tema se apresenta.

Todavia, o posicionamento apresentado pelas empresas assume contornos próprios aos modos de operação por elas adotados, o que implica em uma caracterização discursiva particular. E esta caracterização discursiva, já o indicamos, gira em torno do enfoque à diversidade. Compreender a forma de apresentação da mesma encaminha-nos a uma noção cara a Fairclough (2001): a *comodificação*.

A análise da interdiscursividade presente na responsabilidade social mostra, como já indicado, que as empresas buscam se fazer presentes em múltiplos âmbitos. De fato, a adoção de práticas e lógicas empresariais estende-se a inúmeros campos e, elemento que nos interessa de modo especial, alcança inclusive imbricações na linguagem.

Este processo foi denominado por Fairclough (2001) como *comodificação*. Para ele, ao lograrem maior participação social, as empresas infundem a reconfiguração de vocabulários

de áreas diversas, de modo a aproximá-los das lógicas econômicas. Ao fazer tal proposição, o autor chama-nos à atenção para a importância da linguagem na vida social e indica que muitas mudanças sociais:

(...) não envolvem apenas a linguagem, mas são constituídas de modo significativo por mudanças nas práticas de linguagem; e talvez seja uma indicação da importância crescente da linguagem na mudança social e cultural que tentativas de definir a direção da mudança cada vez mais incluam tentativas de mudar as práticas de linguagem (FAIRCLOUGH, 2001, p. 25)

Fairclough destaca ser perceptível em áreas como a educação e a saúde a introdução de lógicas e discursos cuja vinculação precípua é o mercado. Ao eleger para análise o campo da educação, ele aponta que tal processo “(...) inclui ‘relexicalizações’ de atividades e relações – por exemplo, a relexicalização dos aprendizes como ‘consumidores’ ou ‘clientes’, de cursos como ‘pacotes’ ou ‘produtos’” (FAIRCLOUGH, 2001, p. 25).¹⁷⁹ E, para além disto, o autor identifica “a ‘colonização’ da educação por tipos de discursos exteriores, incluindo os da publicidade, da administração e da terapia (FAIRCLOUGH, 2001, p. 25).¹⁸⁰

Todas estas alterações de vocabulário constituem-se, então, como um testemunho da importância auferida à economia no âmbito da vivência social. E, neste contexto, as apropriações lexicais comprovam a ampliação da presença pública das empresas, que se tornam paulatinamente atores sociais de referência para outros âmbitos. O que está em pauta é uma transformação do papel social destas organizações, que se imiscuem em searas que antes não lhes diziam respeito¹⁸¹. A linguagem, assim, apresenta-se como um dos espaços da luta hegemônica. Como nos lembram Resende e Ramalho (2011, p. 44), “(...) a hegemonia de um grupo é dependente, em parte, de sua capacidade de gerar práticas discursivas e ordens de discurso que a sustentem.”

A comodificação apresenta-se como a estratégia básica de tratamento da questão da diversidade pelos sítios. Em primeiro lugar, a própria utilização do termo *diversidade* no âmbito laboral já denota uma opção específica: ele concatena um modo de tratamento à questão da diferença que se coaduna às expectativas empresariais. Como já apontado, se o tema da diversidade aparece apenas subsidiariamente no horizonte que inspira os movimentos sociais, no contexto empresarial, ao contrário, ele prospera. A predileção que as organizações apresentam por este termo remete-se, assim, à tentativa de imprimir uma mudança discursiva.

¹⁷⁹ Grifos do autor.

¹⁸⁰ Grifos do autor.

¹⁸¹ A presença pública das empresas abarca, assim, uma dimensão muito mais ampla. E, deve-se notar, os sítios empresariais não são os únicos instrumentos a disseminar os discursos empresariais. A linguagem típica do meio empresarial e sua lógica de funcionamento interpõem-se em diferentes contextos. As empresas, por conseguinte, não só apresentam seus discursos diretamente, elas também conseguem fazer com que terceiros se apropriem deles e os disseminem. Esta constatação nos faz perceber que a ação dos sítios é articulada e, portanto, só adquire inteligibilidade se compreendida a partir de suas bases contextuais.

A diversidade, já o indicamos, pode assumir diferentes facetas, conforme o campo em que se apresente. A diversidade de gênero, por exemplo, diferencia-se do escopo que caracteriza a diversidade religiosa. A partir do olhar da análise do discurso, Pecheux, a este respeito, indica:

(...) se uma mesma palavra, uma mesma expressão e uma mesma proposição podem receber sentidos diferentes – todos igualmente ‘evidentes’ – conforme se refiram a esta ou aquela formação discursiva, é porque vamos repetir – uma palavra, uma expressão, ou uma proposição não tem *um* sentido que lhe seria ‘próprio’, vinculado a sua literalidade. Ao contrário, seu sentido se constitui em cada formação discursiva, nas relações que tais palavras, expressões e proposições mantêm com outras palavras, expressões e proposições da mesma formação discursiva (PÉCHEUX apud MACHADO, 2010, p. 12).¹⁸²

Duas idéias gerais acompanham o enfoque à diversidade nos sítios e dão forma ao processo de comodificação. A primeira refere-se à vinculação entre a criatividade e a diversidade. A segunda diz respeito à correspondência entre as demografias interna e externa das empresas. Passemos a tais aspectos.

Nos sítios, uma primeira face da comodificação envolve tornar hiperbolizado o termo criatividade, representando-o como fonte de inovação e como estratégia de aprimoramento das decisões empresariais. O sítio da International Paper nos indica:

Acreditamos que seremos todos beneficiados pela criatividade e a variedade de pontos de vista, inovação e energia que resultam da diversidade de nossa força de trabalho. Na International Paper, a diversidade é abraçada, administrada e conduzida em todos os níveis hierárquicos da Empresa, como base essencial de nossos negócios (INTERNATIONAL PAPER, 2011b, p.20).

E a Basf aponta:

Nós acreditamos na química da diferença, que traz novas perspectivas à nossa organização, gerando interações criativas, inovação e valor aos negócios e à sociedade. A valorização da diversidade é fundamental para a sustentabilidade. Conhecer e praticar a diversidade enriquece a qualidade das decisões empresariais (BASF, 2011a).

A imagem do caleidoscópio é o mais próximo do que se busca com a valorização da diversidade. Nele, as **diferenças interagem** ativa e criativamente para compor novas imagens, novas possibilidades, rearranjando constantemente a ordem das coisas, **gerando o novo**, algo que não é um só, mas fruto da soma das diferenças (BASF, 2011a).¹⁸³

A Accenture também indica:

Os profissionais da Accenture formam uma das equipes mais criativas e voltadas para o futuro no mundo dos negócios. Eles trazem uma ampla e variada bagagem cultural, educativa e geográfica e são capazes de trabalhar em um ambiente profissional dinâmico que valoriza suas perspectivas individuais. Os diferentes pontos de vista que

¹⁸² Grifo do autor.

¹⁸³ Grifos nossos.

manifestam nos permitem alcançar soluções superiores de negócio para a Accenture e seus clientes (ACCENTURE, 2011b).

A atribuição da existência de imbricações entre a diversidade e a criatividade já foi apontada nesta tese. Ela figura dentre os elementos que seriam propulsionados pela presença de um quadro funcional diverso – como a comunicação interna, a indução às trocas e os ganhos para a imagem organizacional.

A visita aos sítios, contudo, mostra que a criatividade não é apenas mais um dos elementos, mas sim aquele que tem maior importância discursiva e que se faz presente de modo mais ostensivo. A diversidade é vislumbrada, de modo reiterado, como um fator capaz de trazer a inventividade.

De fato, a criatividade enreda em torno de si um grande interesse. E, para as organizações ela se desdobra, inclusive, em mais um campo da gestão: a gestão da criatividade (PINHEIRO, 2009). Desta forma, pode-se indicar que a gestão da diversidade é também tributária deste outro flanco em que a lógica gestonária se apresenta.

Mas, o que define esta gestão da criatividade? Para responder a tal questão é preciso, inicialmente, focar o que significa a criatividade em si. E, deve-se observar, ela é definida de diferentes modos, conforme o campo científico envolvido:

Para pesquisadores que trabalham com a abordagem da inteligência artificial, por exemplo, a criatividade é compreendida como uma resposta impossível em uma busca heurística (Boden, 1996/1999). Já a área da metodologia de projetos afirma que soluções criativas são encontradas por meio da reorganização de informações (Baxter, 1995/2000; Munari, 1981/1998), ou seja, da mudança de uma *gestalt* – qualidade de um conjunto na qual o todo possui um significado diferente da soma das partes – para outra. Uma terceira opinião, aquela que está voltada para a inventividade, tem para si que criatividade é a remoção de contradições (Manzini, 1993; Schwartz, 1992/1992). A Psicologia, por fim, confere a esse termo uma definição mais restritiva, a qual, além de exigir a sempre referida originalidade, também requer utilidade, abrangendo a discussão sobre juízo de valor (Sternberg, 1999/2000; Ward, 2007) (PINHEIRO, 2009).

No âmbito das organizações, em sintonia com o tratamento dirigido à comodificação da diversidade, a criatividade é articulada à obtenção de ganhos produtivos. Alencar (1998) toma esta noção como “(...) uma habilidade humana crítica, que deve ser canalizada e fortalecida a favor do sucesso da organização” (ALENCAR, 1998, p. 23). Ela diria respeito à capacidade inventiva, de consecução da inovação e de proposições de diferenciais em proveito dos processos produtivos.

A criatividade, quando circunscrita ao âmbito do trabalho, abarca, segundo Alencar (1998), processos que dizem respeito tanto a fenômenos de natureza intrapsíquica (perfis de pensamento, características de personalidade, motivação e crenças pessoais), como a fatores de ordem sociocultural (valores, tradições, tabus e normas da sociedade) e a fatores relacionados ao estilo e condições das práticas gestonárias adotadas em determinada organização (modelos de

reconhecimento à iniciativa dos funcionários, flexibilidade dos processos internos, suporte das gerências, abertura à comunicação, recursos disponíveis, dentre outros). A autora destaca que a criatividade não pode ser avaliada a partir de critérios universais. Além disso, o reconhecimento da criatividade atinente a uma obra sofre variações conforme os gostos, valores e princípios dominantes em determinada conjuntura - e, inclusive, o obscurantismo relegado a determinados indivíduos criativos em momentos históricos específicos ilustra esta ponderação (artistas como Rembrandt, Botticelli ou Van Gogh, por exemplo, viveram processos desta natureza).

A premissa organizacional vê no ambiente e nas políticas laborais a potencialidade de fomentar a criatividade. A aproximação entre a gestão da diversidade e a gestão da criatividade é consoante a tal vinculação: a garantia da presença de pessoas com diferentes atributos seria uma das condições alvissareiras para a emergência do arrojo e da novidade.

Esta articulação, contudo, é norteadada por uma simplificação incisiva. Ela diz respeito, inicialmente, à desconsideração da complexidade que condiz ao tema da criatividade em si. A proposição de estratégias de gerenciamento da criatividade subestima a plurideterminação da mesma. Aspectos intangíveis que a caracterizam, sejam aqueles ligados a características subjetivas irreduzíveis, sejam os valores culturais, não são de acesso imediato. E mesmo a manipulação das estratégias organizacionais com vistas à potencialização da criatividade é tarefa ambígua, de contornos imprecisos. Como precisar os efeitos de uma chefia mais flexível ou de uma política de comunicação dinâmica? Como fazer convergir tais práticas especificamente para o fomento à criatividade?

Para além disso, há uma ambivalência que marca tal concepção utilitária da criatividade. Ela pressupõe uma linearidade (com vistas a atender aos interesses organizacionais) para uma dimensão que se funda, antes de tudo, no pensamento divergente e livre de amarras – e, neste sentido, deve-se notar que a expressão “gestão da criatividade” comporta certo antagonismo entre os termos.

Ao lado destas simplificações, o trato dispensado à questão da diferença inspira controvérsias. Por um lado, ao propor que a convivência com a diferença é fator de fomento à criatividade – aceção que, em princípio, é pertinente – a gestão, quando focaliza segmentos sociais específicos (como as mulheres, os negros ou as pessoas com deficiência) está sempre confrontada com desafio de não tomar as diferenças como elementos essencializados e auto-evidentes, vinculados tão somente aos atributos biológicos. Como alerta Gomes (2007):

A construção das diferenças ultrapassa as características biológicas, observáveis a olho nu. As diferenças são também construídas pelos sujeitos sociais ao longo do processo histórico e cultural, nos processos de adaptação do homem e da mulher ao meio social e no contexto das relações de poder. Sendo assim, mesmo os aspectos tipicamente observáveis, que aprendemos a ver como diferentes desde o nosso nascimento, só

passaram a ser percebidos dessa forma porque nós, seres humanos e sujeitos sociais, no contexto da cultura, assim os nomeamos e identificamos (GOMES, 2007a, p. 17).

Por fim, é preciso considerar que a comodificação faz com que a criatividade assuma a forma de um eufemismo: o que, de fato, está em questão é menção à produtividade. Não é toda e qualquer criatividade que será bem-vinda ao espaço empresarial, mas somente aquela que concorrer para proveitos produtivos. Neste sentido, faz-se presente a dissimulação (THOMPSON, 2002). Se o pano de fundo é a produtividade, deve-se notar que não figuram no discurso empresarial elementos imprescindíveis para o desenvolvimento de qualquer atividade (como os aportes tecnológicos e materiais, as políticas gerenciais, as condições de trabalho, etc.). Desta forma, a consecução da produtividade é referendada como um atributo relativo às interações, quando, na verdade, ela é tributária de elementos e condições muito mais abrangentes.

Porém, como indicamos, não é somente a criatividade o tema arrolado ao processo de comodificação da diversidade. De fato, outra associação frequente nos sítios ressalta a consonância entre a diversidade interna e a diversidade presente nos mercados de atuação da empresa. O sentido *especular* é apresentado como um elemento capaz de granjear novos clientes:

Em cada região, a força de trabalho da Accenture reflete a diversidade local. As organizações regionais fazem parte da organização global da Accenture, unidas por uma cultura e compromisso comuns de ajudar os nossos clientes a atingir a alta performance. Assim, construímos e mantemos uma força de trabalho global que inclui profissionais de diferentes áreas com uma vasta gama de competências e experiências (ACCENTURE, 2011c).¹⁸⁴

A força de trabalho da International Paper possui grande diversidade – tão grande quanto à diversidade dos mercados que atendemos. Acreditamos que as diferenças entre nós devem ser valorizadas para que possamos trabalhar em um ambiente propício aos nossos objetivos empresariais (INTERNATIONAL PAPER, 2011b).¹⁸⁵

Queremos que as pessoas tenham a oportunidade de fazer duas coisas na IBM: vir aqui para trabalhar e vir aqui para comprar. Precisamos facilitar o trabalho e as compras na IBM. Precisamos tratar todos com dignidade e respeito. As pessoas têm escolhas. **Se virem que somos uma empresa com uma força de trabalho diversa, elas sentirão que incluímos todos** (IBM, 2011b).¹⁸⁶

A parceria de sucesso com nossos clientes, de maneira sustentável, conta com a valorização da diversidade como um importante aliado **porque somos tão diversos quanto o são nossos clientes atuais e potenciais**, o que nos capacita para a inovação constante, sempre na direção das muitas e diversas necessidades, interesses e oportunidades presentes nas sociedades onde estamos presentes ou onde podemos estar no futuro. (...) Não adianta, portanto, apresentarmos ou desenvolvermos apenas competências técnicas individuais, pois a realização de nossa atividade empresarial em diferentes lugares do país e do mundo exige o desenvolvimento constante de

¹⁸⁴ Grifos nossos.

¹⁸⁵ Grifos nossos.

¹⁸⁶ Grifos nossos.

competências coletivas ligadas aos desafios de estarmos em contato com diferentes culturas (BASF, 2011a, p. 32).¹⁸⁷

Uma das possibilidades de aproximação entre *diversidade* e o *contexto organizacional* se dá por vias da orientação da produção e dos serviços com vistas ao atendimento a grupos sociais específicos. Vários são os segmentos econômicos brasileiros que demonstram hoje tal ação: a indústria de cosméticos oferta inúmeros cremes que atendem às singularidades de peles e cabelos de homens e mulheres, de negros e brancos; o âmbito do turismo organiza roteiros especialmente voltados para o público *gay* ou para idosos; o setor de confecção produz muito mais roupas destinadas a pessoas obesas e, ainda, mesmo que pontualmente, apresenta vestuário que traz indicações em braile quanto à sua numeração e cor; a produção de brinquedos ostenta um volume mais expressivo de bonecas negras e, também, já comercializa uma linha de bonecas que têm os traços típicos dos portadores da síndrome de *down*¹⁸⁸, dentre outros exemplos. Em tais circunstâncias - que, deve-se reconhecer, são ainda minoritárias - a diversidade é tomada como oportunidade de negócios, mas não há uma correlação a ser estabelecida entre quem faz e quem consome.

Os sítios mostram-nos, então, a pretensão de assinalar outro teor de vinculação. Tal qual um camaleão que mimetiza características ambientais de modo a proteger-se ou obter benesses adaptativas, as empresas, em busca de vantagens competitivas, se comprazem em em se mostrar integradas aos contextos em que se inserem. A correspondência entre os âmbitos interno e externo assinalaria a intenção de melhor conhecer e atender a sua clientela. A similitude garantiria maior identificação com o público consumidor e, por conseguinte, mais eficiência – a Basf, inclusive, nomeia tal proposição como uma competência coletiva. Destaca-se mais uma vez, portanto, a perspectiva interdiscursiva de que as empresas devem integrar-se a um conjunto maior – a sociedade.

Mas, como nota Fairclough (2001), uma das estratégias publicitárias mais correntes na atualidade vincula-se exatamente à harmonização entre produtores e vendedores, de um lado, e o público consumidor visado, de outro: “(...) produtor(a), produto e consumidor(a) são reunidos como co-participantes em um estilo de vida, uma comunidade de consumo (Leiss, Line e Jhally, 1986) que a publicidade constrói e simula” (FAIRCLOUG, 2001, p. 259). Ao fazer este apontamento, o autor sinaliza que a construção de supostas consonâncias entre os âmbitos

¹⁸⁷ Grifos nossos.

¹⁸⁸ Trata-se de “Turma da Clarinha”, nome que faz referência a uma personagem de uma novela brasileira exibida em 2006. A empresa Walbert, especializada na produção de brinquedos, lançou, na ocasião, sete bonecos com as características da síndrome de *down*.

interno e externo atende, de modo precípua, a intenções publicitárias. O sentido vago da correspondência especular ganha, assim, uma funcionalidade explícita.

É, então, pela articulação destes dois sentidos norteadores – a valorização da criatividade e do sentido especular entre a demografia interna e a externa que os discursos sobre a diversidade assumem uma conformação discursiva orientada para os objetivos empresariais. Eles avalizam a aproximação entre diversidade e êxito econômico, ratificando esta associação. Como sintetiza a IBM em uma clara indicação da comodificação da noção de diversidade:

Fomos de uma obrigação moral para uma obrigação estratégica. O fato de considerarmos diversidade uma obrigação estratégica não tira o brilho de sua correção moral. Simplesmente inclui a perspectiva do empresário bem-sucedido em um mercado mundial. **A diversidade está ligada aos negócios.** Muitos exemplos ilustram que as equipes diversificadas trabalhando juntas produzem um melhor produto devido à diversidade de idéias. Às vezes, a solução pode levar mais tempo, mas no final, é mais rápida, pois a solução não precisa de tantas revisões (IBM, 2011c).¹⁸⁹

6.3.2 Diversos somos todos

A comodificação do tema da diversidade articula-se também à manipulação do léxico – aspecto que trarremos a seguir.

Como nos indica Linhart (2000), o campo do trabalho tem empreendido modificações incisivas em sua base discursiva. Denominações como “colaboradores”, “operadores”, “líderes”, “gestores” vêm ganhando espaço. Em direção oposta, o uso de outras formas de nomeação é escasseado: termos como ‘operários’, ‘funcionários’, ‘chefes’ ou ‘diretores’ tornam-se menos presentes no cotidiano das organizações. A vinculação destes últimos à lógica fordista, do operário massificado, sem voz e submetido à rígida hierarquia são as razões que se levantam como causas deste rechaço. Contudo, nos lembra a autora, as novas formas de nomeação buscam, na verdade, atenuar os conflitos e fomentar o trabalho em grupo – preceitos caros ao toyotismo. O espaço laboral está, assim, atravessado por mudanças discursivas e estas são consoantes a intencionalidades gerenciais. Não há gratuidade nas mesmas.

Dijk (2008) nota que o discurso corporativo é extremamente influente nas sociedades contemporâneas. Para além de se imiscuir em âmbitos que há algum tempo lhe eram refratários, ele é também facilmente incorporado, seja à pauta da imprensa, seja às preocupações políticas. Desta forma, ele angaria uma ressonância muito significativa e imediata.

Por outro lado, aponta o autor, os discursos associados às minorias políticas obtêm, historicamente, uma circulação restrita, o que leva os movimentos sociais a buscarem estratégias

¹⁸⁹ Grifos meus.

alternativas que possam contribuir para uma maior visibilidade (como, por exemplo, a produção de jornais próprios ou a realização de manifestações públicas). Por conseguinte, há uma disparidade na correlação de forças que não pode ser desconsiderada.

Se as empresas desenvolvem discursos próprios, deve-se reconhecer que, igualmente, uma das faces da afirmação da existência pública dos movimentos sociais remete-se à consecução de estratégias discursivas. Em várias situações, eles intentam fazer valer designações para o seu próprio grupo ou para fenômenos que lhes são correlatos, de modo a demarcar posicionamentos ou indicar visões de mundo específicas. Para não sermos exaustivos, citamos três circunstâncias nas quais, a partir de diferentes justificativas, tal fato ocorre: 1) as pessoas com deficiência que rejeitam nomeações como “deficiente físico”, “portador de deficiência” ou “portador de necessidades especiais”; 2) os homossexuais que adotam o termo “homossexualidade” em lugar de “homossexualismo” e 3) os negros que se contrapõem a denominações como “pessoa de cor”, “escurinho”, “preto”, “moreninho”, dentre outras centenas de variantes lexicais utilizadas para descrevê-los.

A simples enumeração de todos estes embates em torno da escolha vocabular é um indicador do papel desempenhado pelo discurso no bojo das lutas sociais. As formas de nomeação não são aspectos assessorios e tampouco são estáticas; ao contrário, elas estão concatenadas a históricos próprios, reificam representações e ora expressam preconceitos, ora os contestam. Desta forma, os campos semânticos arrolados a cada grupo social integram-se a processos mais abrangentes de delimitação e afirmação de sua presença pública. Ou, como indicam Resende e Ramalho (2011), as identidades sociais são construídas também discursivamente. Conforme as autoras, a opção por um vocábulo não é neutra, isenta de outras articulações:

As maneiras particulares de representação de aspectos do mundo podem ser especificadas por meio de traços linguísticos que podem ser vistos como ‘realizando’ um discurso. O mais evidente desses traços distintivos é o vocabulário, pois diferentes discursos ‘lexicalizam’ o mundo de maneiras diferentes (RAMALHO & RESENDE, 2011, p. 170).¹⁹⁰

Fairclough (2001) chama à atenção para o fato de que as lexizações sempre apresentam significação política e ideológica, fazendo, então, parte das lutas sociais e políticas. A escolha entre denominações como “terrorista” ou “militante político”, “ditadura” ou “revolução de 1964” não são isentas e os sentidos respectivos dos termos não são diretamente intercambiáveis.

¹⁹⁰ Grifos das autoras.

Uma expressão das lutas hegemônicas, por conseguinte, transcorre exatamente no âmbito discursivo. Um exemplo nos é indicado por Dijk (2008). Ao fazer referência a delimitações semânticas empreendidas pelos movimentos sociais similares às que acima aludimos, o autor aponta que é muito comum que elas sejam pejorativamente taxadas como expressões do “politicamente correto”, como exageradas ou, ainda, como uma forma de censura ou de autoritarismo linguístico disfarçado. E, como consequência, vê-se o emergir de respostas, ora satíricas, ora sérias, que buscam se contrapor aos campos discursivos propugnados por seguimentos específicos. E tais respostas conformam, ora deliberadamente, ora não, resistências também às visões de mundo subjacentes.

Na presente pesquisa, dado o valor atribuído à questão das lutas hegemônicas que têm lugar nos discursos, não passa despercebida a função aglutinadora que o termo *diversidade* possui. Retratado no singular, ele funciona como um substantivo coletivo: congrega em si a referência seja a atributos distintos, seja a grupos sociais bastante diferenciados. Sob a *diversidade* está subsumida, de modo direto, a pluralidade da diferença humana.

De fato, a apreensão empresarial em torno da questão da diversidade caracteriza-a como um elemento de fronteiras não específicas, capaz de acolher os mais desbaratados aspectos. Vários são os autores que apontam o sentido impreciso desta noção. Alves & Galeão-Silva (2004) indicam que o conceito de diversidade nas organizações é muito vago, uma vez que abrange grande número de características, que incluem desde aspectos objetivos, como raça/etnia, gênero e condição socioeconômica até aspectos subjetivos, como habilidades, relacionamento interpessoal, personalidade. Em sentido convergente, o conceito de diversidade, conforme Loden e Rosener (1991), comporta distinções entre dimensões primárias, que consistem em diferenças humanas imutáveis (idade, etnia, gênero, raça, orientação sexual e habilidades físicas) e diferenças secundárias mutáveis (como formação educacional, localização geográfica e experiência de trabalho). Jackson e Ruderman (1996) propõem três campos classificatórios para a diversidade: a diversidade demográfica (calculada em gênero, etnia e idade), a diversidade psicológica (fundada em crenças, valores e conhecimento) e a diversidade organizacional (tempo de casa, ocupação e conhecimento).

Ogliari acrescenta que os atributos que comumente caracterizam a diversidade podem ser categorizados em função de sua visibilidade e perceptibilidade, estendendo-se, portanto, em um contínuo que nos leva dos menos visíveis aos mais evidentes. E, deve-se notar, estes atributos são tomados pelos diferentes autores que tratam do tema da diversidade como elementos de teor potencialmente contrastivo frente ao grupo majoritário (MARTINEZ, 2008).

Mendes (2005) realizou uma análise sobre os sentidos do termo diversidade em quatro periódicos estadunidenses da área da Administração. Ele encontrou vinte e três atributos relacionados ao tema, como indicado na tabela a seguir:

TABELA 03 – Atributos de diversidade mencionados nos periódicos acadêmicos

Atributo	Periódico				Total	
	01	02	03	04	Total	%
Raça	03	11	11	04	29	13,8
Gênero	02	12	07	04	25	11,9
Etnia	07	06	03	02	18	8,6
Idade	04	02	05	04	15	7,1
Cultura	--	06	04	05	15	7,1
Sexo	03	01	07	01	12	5,7
Nacionalidade	03	02	03	04	12	5,7
Background funcional	05	01	05	01	12	5,7
Valores	03	03	04	01	11	5,2
Background educacional	04	01	04	02	11	5,2
Personalidade	02	03	02	02	09	4,3
[Tenure]¹⁹¹	01	03	05	--	09	4,3
Habilidades cognitivas	04	02	--	02	08	3,8
Background socioeconômico	--	02	02	01	05	2,4
Religião	--	01	01	02	04	1,9
Deficiência	--	01	--	02	03	1,4
Atitudes	03	--	--	--	03	1,4
Crenças	03	--	--	--	03	1,4
Estado civil	01	--	01	--	02	1,0
Emoção	--	--	01	--	01	1,0
Afeto	--	--	01	--	01	1,0
Ideologia	--	--	--	01	01	1,0
Política	--	--	--	--	01	1,0
Habilidades físicas	--	01	--	--	01	1,0
Total	48	58	66	38	210	100

Fonte: Adaptado de Mendes (2005)

A listagem estampa uma grande dispersão de qualidades, as quais abarcam características e temas muito variados – alguns dos quais se mostrando verdadeiramente surpreendentes. Alguns aspectos são muito lembrados, outros surgem apenas pontualmente. Como ironicamente aponta Foster (1993), ser canhoto, obeso, genial ou qualquer característica que venha a fazer com que uma pessoa seja considerada como diferente em um contexto específico pode satisfazer um requisito de diversidade.

¹⁹¹ Trata-se de um termo oriundo da língua inglesa e que designa pessoas que possuem grande experiência e excelência de desempenho profissional.

A inclusão de quase todas as esferas que podem diferenciar os indivíduos no âmbito de apreciação deste tema torna a diversidade uma matéria extremamente ambivalente, que a praticamente tudo comporta. “*Diversos somos todos*”, eis o título de um manual brasileiro que visa fomentar a adoção de práticas de diversidade em empresas (BULGARELI, 2010). A busca de uma nomeação chamativa para a obra resulta em uma descrição precisa - embora involuntária - da ambiguidade do campo.

Mas, especialmente, este movimento de alargamento da noção de diversidade de modo a abarcar aspectos relativos a traços de personalidade, à vivência subjetiva, a âmbitos vinculados ao exercício profissional ou ainda a elementos difusos (como as “crenças” ou os “valores”) contribui para uma despolitização desta perspectiva. Este enfoque achata as diferenças entre os domínios considerados e despreza o fato de que algumas características elencadas associam-se ao enfrentamento de preconceitos e discriminações, enquanto outras passam ao largo de tais desdobramentos. Ao sobrepular esta constatação, a suposição de um mero rol de características que dizem da diversidade humana toma as diferenças como elementos neutros e, portanto, isentos de vinculações sociais mais amplas. Trata-se da diferenciação que Sabóia e Sabóia (2008), citando Tilly, nos apontam: há categorias como masculino/feminino, cidadão autóctone/estrangeiro, negro/branco que se ligam a desigualdades duráveis, aquelas que persistem ao longo dos anos e podem ser passadas de uma sociedade para outra. Ao contrário, diferenças em termos de atributos, propensões e performances não são necessariamente perenes e nem tampouco ensejam autonomamente injustiças.

Incluir atributos como *experiência profissional* ou *atitude* no rol dos elementos que a diversidade abarca contribui, neste sentido, para o enfraquecimento das reivindicações por justiça social ou reparação. Afinal - tomemos o exemplo mais incisivo - as diferenças entre as *emoções* dos indivíduos podem até ser eventualmente encaradas como um fator influente no processo produtivo, mas elas nunca se constituirão como índice a ser observado para se calibrar a atuação empresarial frente aos direitos sociais.

Mas este enfraquecimento do teor político é efetuado também por outro viés: a condensação de diferentes acepções relativas ao enfrentamento de preconceitos no bojo de um único lineamento. Como nos indica Moehlecke (2009), a ideia de diversidade tem sido apresentada como um grande conceito “guarda-chuva”. Ela concatena tópicos e demandas afetos a diferentes seguimentos sociais, esvaindo-lhes os contornos e as particularidades. Todos são assimilados sob uma rubrica única a qual se lhe atribui a capacidade de orquestrar a representação de pleitos variados.

Nos sítios, as questões da diversidade e da diferença aparecem sempre de forma alargada. Elas são associadas à propulsão da produtividade – e, conseqüentemente, nunca como esteio à injustiça ou ao preconceito:

O que significa, então, diversidade para a Unilever?

Diversidade na Unilever trata de inclusão, abraçar diferenças, criar possibilidades e crescer - juntos. Diversidade na Unilever é mais do que diversidade física - gênero, nacionalidade, estilo, raça e credo. É sobre NÓS - criando um ambiente que inspire indivíduos diferentes a contribuir do próprio jeito, dentro de um conjunto de valores e objetivos compartilhados. É sobre NÓS - usando essas diferenças a nosso favor e continuamente achando novas formas de fortalecer nosso crescimento (UNILEVER, 2011b).¹⁹²

Diversidade inclui a todos e não exclui ninguém. Inclui todas as características humanas que tornam cada um de nós únicos como indivíduos. A diversidade está relacionada a entender, respeitar, valorizar e acomodar diferenças humanas e culturais. Reconhece as diferenças versus a exigência da assimilação. **Reconhece que há mais diferenças nos grupos do que entre grupos.** Tem a intenção de maximizar potenciais/contribuições de todos os segmentos da população (IBM, 2011b).¹⁹³

Destaca-se no texto da Unilever a equiparação de itens tão distintos como, por um lado, diversidade de raça e de gênero e, por outro, diversidade de estilo ou de credo. Outro ponto importante é o enfoque à coesão interna: o relevo atribuído à grafia do termo “nós” é acompanhado pelas referências ao “crescer juntos” e ao “conjunto de valores e objetivos compartilhados”.

Já o excerto da IBM traz uma analogia mais ampla. Como se sabe, o desmantelamento da noção da raça enquanto um conjunto de características biológicas que distinguiria os grupos humanos foi feito exatamente pela constatação de que as diferenças entre os indivíduos são tão ou mais expressivas do que as diferenças entre os supostos grupos raciais. A mesma lógica é utilizada pela empresa no tocante à diversidade. Este deslizamento argumentativo faz supor que mesmo que predominem os homens brancos no corpo funcional, o reconhecimento da variedade de atributos que podem diferenciá-los torna o critério de diversidade cabível para caracterizar também este grupo. Assim, o emaranhado de atributos que a diversidade pode incorporar obscurece deliberadamente critérios discriminatórios que norteiam os processos de inserção e mobilidade nas organizações.

E, no tocante à descaracterização da diferença como fator que pode propiciar injustiças, um registro presente no sítio da Basf merece destaque:

¹⁹² Grifos do sítio.

¹⁹³ Grifos nossos.

É ilusão imaginar que nas relações baseadas no padrão [aquelas que não consideram a diferença] há quem perca – uma vítima – e há quem ganhe – um malvado vencedor. Todos perdem, de uma maneira ou de outra (BASF, 2011a, p. 23)”.

Para a empresa, não há vítimas ou ganhadores em específico. A atribuição das perdas a “todos” torna difuso os efeitos da desigualdade. A consideração evasiva de que “todos perdem” leva, como desdobramento, a supor-se a impossibilidade também da reparação às disparidades. Além disso, chama à atenção a presença de ironia no texto. Esta figura retórica sinaliza a contrariedade do emissor. Ela apresenta uma característica geral desvalorizadora do conteúdo ou aspecto em que incide. Desta forma, a referência ao “malvado vencedor” desqualifica qualquer pretensão de identificar quem se beneficia de um mercado de trabalho discriminatório. A menção infantilizadora faz parecer pueril o enfoque a este tema por este prisma específico.

A abrangência e o caráter inespecífico apresentados pela noção de diversidade abrem-lhe um flanco de contestações. Cox Jr. e Nkomo (2006) apontam que o conceito de diversidade “(...) carece de maior rigor, desenvolvimento teórico e especificidade histórica” (p. 332). Gilbert *et al.* (1999), citados por Hanashiro e Carvalho (2005, p. 4), acrescentam quanto à lacuna de cientificidade no assunto: “(...) infelizmente muito da literatura pró-diversidade é forte em retórica e fraca em resultados empíricos”. Ogliari (2009, p. 37), na mesma linha, indica a incompletude que o próprio significante “diversidade” comporta. Para o autor: “(...) falta-lhe um complemento: diversidade em quê?”

Impreciso ou não, o certo é que o tema da diversidade mostra-se presente de forma crescente nos espaços de trabalho.

6.3.3 O dito e o não dito:

O sentido de coletivação não se limita, nos sítios, ao vocábulo *diversidade*. Os termos *preconceito* e *discriminação* também obtêm tratamento similar.

Em geral, eles surgem nos sítios em declarações e compromissos que visam afiançar que a empresa não comunga com ações discriminatórias. O Banco Bradesco, por exemplo, adota como uma de suas premissas:

Respeitar a diversidade e dignidade do ser humano, preservando a individualidade e privacidade, não admitindo a prática de atos discriminatórios de qualquer natureza: no ambiente de trabalho e em todas as nossas relações, com público interno e externo (BRADESCO, 2011).

Neste tipo de texto, que frequentemente assume a forma de uma carta de intenções e está muito presente nos códigos de ética, a referência ao preconceito e à discriminação costuma

ser pontual e acompanhada por expressões de rechaço: “não se admite”, “não se tolera”, “não se apóia”.

Mas, deve-se notar que, no recorte acima, a opção pela expressão “atos discriminatórios de qualquer natureza” opera uma coletivização das situações consideradas. À indicação de uma oposição a *todas* as possíveis faces da discriminação corresponde uma homogeneização das mesmas, que se tornam indiscerníveis.

De fato, nos sítios, os temas da discriminação e do preconceito aparecem majoritariamente sem qualificativos que possam associá-los a um segmento específico, como ocorre nas expressões “preconceito racial” ou “discriminação por orientação sexual”.

Por certo, pode-se argumentar que as abordagens realizadas pelas empresas têm necessariamente como fulcro um norte ampliado, de forma que não seria cabível o detalhamento da complexa rede de formas de preconceitos – inclusive porque tal fenômeno é mutável e suscetível a transformações conjunturais (uma prova disto são os preconceitos erigidos quando do advento da AIDS e que se voltaram aos portadores desta moléstia ou ainda aqueles que passaram a atingir, em algumas partes do mundo, populações árabes após os atentados terroristas de 2001). Da mesma forma, pode-se tomar a opção pelo termo “diversidade” tão somente como um esforço de síntese, uma estratégia para abarcar a diferença em suas múltiplas formas e, assim, integrá-las ao horizonte das preocupações empresariais.

A presença e importância, já aqui indicadas, dos apelos interdiscursivos que delineiam as empresas como um organismo ou uma comunidade, bem como as injunções que isto provoca em favor da distensão dos conflitos, já seriam motivos a nos convidar a uma maior criticidade em relação a estas denominações aglutinadoras. Contudo, há nos sítios outro elemento que corrobora o sentido ideológico presente no tratamento destinado à diversidade: os silenciamentos e as contraposições explicitadas.

Os sítios apresentam silenciamentos diversos ao tratar da diversidade. Temas e termos atinentes às lutas desenvolvidas por mulheres, pessoas com deficiência, etc. estão ausentes do grosso dos discursos empresariais. Contudo, tendo em vista o foco desta investigação, trataremos apenas do silenciamento que atinge o termo *racismo*.

Dijk (2008) indica que, na atualidade, as sociedades ocidentais têm como uma de suas marcas o rechaço às formas explícitas de preconceito, discriminação e racismo. Em articulação a isso, a tolerância étnico-racial é frequentemente tomada como um símbolo de progresso e modernidade. E isto implica, para o autor, em consequências para todos os discursos que enfocam o racismo, inclusive aqueles que o endossam. Desta forma, não só proliferam as

declarações que repudiam tal fenômeno, mas também, quando ele se faz presente, passam a ser utilizados mecanismos de atenuação ou dissimulação de sua contundência. Para Dijk (2008):

(...) até mesmo o discurso racista mais explícito encontrado em nossos dados [de pesquisa], costumeiramente, apresenta negações ou pelo menos mitigações do racismo. De modo interessante, descobrimos que exatamente o discurso mais racista tende a incluir ressalvas e outras formas de negação. Isso sugere que os usuários da língua que proferem coisas negativas sobre minorias estão bem conscientes do fato de que podem ser interpretados como infratores da norma social de tolerância e aceitação (DIJK, 2008, p.157-158).

Para o autor, a negação do racismo envolve algumas vezes a descrição do mesmo como um caso de discriminação ou preconceito – um deslizamento em direção a perspectivas que o falante considera como menos incisivas.

Dijk (2008) acrescenta que tais movimentos podem, em parte, ser atribuídos à representação que o conceito de racismo engendra:

(...) o conceito de racismo (ainda) é amplamente entendido no sentido clássico e ideológico que vê os outros grupos étnicos ou raciais como inferiores ou como práticas oficiais ou institucionais explícitas, como no caso do *apartheid* (Miles, 1989). As formas mais “modernas”, sutis e indiretas de desigualdade étnica ou racial (...) raramente são classificadas como “racismo” (...) (DIJK, 2008, p. 163)¹⁹⁴

A forte conotação negativa que é hoje vinculada ao racismo, segundo o autor, faz com que as organizações também busquem refutar qualquer possível associação a ele: “(...) a auto-apresentação positiva e a preservação de faces não se limitam a indivíduos, mas também caracterizam, e talvez ainda mais fortemente, o discurso mais público das instituições e organizações” (DIJK, 2008, p. 166). Desta forma, elas recorrerão a formas variadas de amenização e mitigação do tema do racismo com vistas a gerenciar suas imagens públicas – processo que, inclusive, já se poderia antecipar, tendo em vista a vinculação corrente que os sítios apresentam entre os discursos empresariais e o tema da ética.

Todavia, nos sítios das organizações pesquisadas tal movimento assume uma forma mais extrema: o racismo praticamente não é mencionado¹⁹⁵. O que se faz presente são, tão somente, as indicações, já aqui aludidas, de que “todas as formas de preconceito” não são condizentes com os princípios da organização.

Orlandi (1993), em obra dedicada à reflexão sobre o silêncio, nota que, para a análise do discurso, é tarefa importante “(...) apreender a especificidade da materialidade do silêncio, sua opacidade, seu trabalho no processo de significação” (Orlandi, 1993, p. 16). Para a autora, “(...) o silêncio não é mero complemento de linguagem. Ele tem significância própria (Orlandi, 1993, p. 23).” Se, tradicionalmente, o silêncio é tomado “como contrapartida do dito, tendo uma função

¹⁹⁴ Grifo do autor.

¹⁹⁵ A exceção foi encontrada no sítio do Santander e será enfocada à frente.

ancilar ao dizer (Orlandi, 1993, p. 68)”, este é visto pela pesquisadora como um elemento fundante do sentido.

Ao atribuir papel tão destacado ao silêncio, a autora aponta a existência de uma perspectiva política na linguagem, a qual se revela pela política do silêncio, isto é, do silenciamento:

Aí entra toda a questão do “tomar” a palavra, “tirar” a palavra, obrigar a dizer, fazer calar, silenciar, etc. Em face dessa sua dimensão política, o silêncio pode ser considerado tanto como parte da retórica da dominação (e da opressão) como de sua contrapartida, a retórica do oprimido (e da resistência). E tem todo um campo fértil para ser observado: na relação entre índios e brancos, na fala sobre a reforma agrária, nos discursos sobre a mulher (...) (ORLANDI, 1993, p. 31).¹⁹⁶

E, também, acrescentamos nós, nos discursos sobre a questão racial. O ato de não mencionar o racismo não é aleatório ou neutro. Ele torna presente a construção ideológica segundo a qual não existe racismo no Brasil – aspecto ao qual voltaremos.

O silenciamento envolve ainda outras matérias nos sítios: as ações afirmativas e as cotas. De fato, tais temas são flagrantemente preteridos nas páginas organizacionais. Em todo o *corpus* da presente pesquisa, a referência às ações afirmativas só foi localizada nos sítios de duas empresas: o Banco Santander e a Basf. E, em ambos os casos, os textos buscam limitar-lhes a abrangência. Já as cotas aparecem apenas no sítio da Basf – mas para serem criticadas.

Tomemos, inicialmente, o enfoque que o Santander dedica às ações afirmativas. Em sua página, o banco apresenta um preâmbulo sobre a diversidade para, em seguida, ao fazer referência às ações afirmativas, restringir-lhes o alcance:

A diversidade como estratégia

A diversidade é um tema estratégico para o Grupo Santander Brasil. Por isso, ela está inserida, de modo transversal, no modelo de gestão que construímos, juntos, na integração dos bancos Real e Santander, em 2009.

Acreditamos que quanto mais diversos formos, mais seremos capazes de gerar ideias inovadoras, que nos permitam avançar na inserção da sustentabilidade nos negócios.

A premissa que adotamos é que diversos somos todos. Quando falamos em diversidade, não estamos nos referindo apenas às chamadas minorias. Adotamos, como princípio, os direitos humanos de igualdade de oportunidades e não discriminação. **Além disso, temos uma postura inclusiva, com ações afirmativas para transformar a realidade.**

Acreditamos na mudança de dentro para fora como uma força capaz de extrapolar nossas paredes, influenciando o mercado e a sociedade. **Nesse sentido, abordamos o tema de maneira educativa, inserindo-o em nossos programas de integração de novos funcionários, cursos e treinamentos para funcionários e lideranças** (SANTANDER, 2011a).¹⁹⁷

¹⁹⁶ Grifos da autora.

¹⁹⁷ Grifos nossos.

E, para não deixar dúvida quanto à circunscrição que opera:

A Organização quer atuar fortemente com a valorização da diversidade partilhando com você, Gestor, esta responsabilidade. Neste caminho complexo, **prefere investir em ações afirmativas centradas em mobilização e comunicação, educação e sensibilização, sem se eximir, evidentemente, das obrigações colocadas pela legislação** (SANTANDER, 2011b).¹⁹⁸

Nos textos, o banco afirma a importância da diversidade. A apresentação da mesma como um tema estratégico comporta a indicação de que ela faria parte das preocupações centrais da empresa. Todavia, há uma clara intenção em demarcar o posicionamento adotado: a diversidade abarca a todos, não faz referência somente às “minorias”; as ações afirmativas são adotadas, mas a partir de um enfoque educativo e de sensibilização. Chama também à atenção o fato de a empresa afirmar a crença na mudança que ocorre “de dentro para fora” – uma indicação de que preza a autonomia na condução de suas políticas. A diversidade compreendida como a oportunidade para que a diferença emergjam contribuições inovadoras coaduna-se, assim, com a clara circunscrição do modelo de ações afirmativas adotado.

O segundo local em que a expressão ações afirmativas surge é no sítio da Basf. Nele se encontram menções ao outro termo de uso extremamente escasso nos sítios: cotas. A presença deste último, todavia, ocorre pela intenção explícita de efetuar a sua rejeição. Aponta o guia:

A valorização da diversidade compreende a definição de indicadores, com princípios norteadores a serem difundidos e assumidos pela Basf.

A diversidade é promovida como valor por meio de ações afirmativas, reconhecendo que há diferenças que podem se transformar em motivo para desigualdades intoleráveis e injustiças que rejeitamos, para cuja correção queremos contribuir, com nossas práticas e processos de gestão.

A promoção e valorização da diversidade serão alcançadas sem o uso de cotas – a não ser nos casos estabelecidos pela lei, como a relativa à Integração da Pessoa com Deficiência no Mercado de Trabalho -, o que desafia ainda mais a criatividade e competência para a gestão de qualidade das diferenças.

A valorização da diversidade não pode ser uma imposição. Mesmo em nome da justiça, não se deve buscar como primeira opção a exclusão, mas a inclusão e o envolvimento de todos pelos princípios e práticas de valorização da diversidade (BASF, 2011a, p. 15).¹⁹⁹

E, mais a frente, a Basf acrescenta:

Nossa opção não é pelo estabelecimento de cotas. Mesmo onde a legislação assim determina, o valor que damos à diversidade deve nos fazer promover e realizar uma boa gestão desta diversidade, pela crença de que ela é valor, a coisa certa a se fazer e prática que contribui para a sustentabilidade dos negócios, melhorando nossa relação com os diferentes públicos e as decisões da empresa (BASF, 2011a, p. 53).²⁰⁰

¹⁹⁸ Grifos nossos.

¹⁹⁹ Grifos nossos.

²⁰⁰ Grifos nossos.

Estes trechos mostram, inicialmente, que a empresa opera a diferenciação entre ações afirmativas e cotas. Frequentemente, tais processos são tomados como sinônimos, o que redundaria em uma leitura empobrecedora do rol de medidas que pode ser abarcado pelas ações afirmativas. A Basf, ao contrário, demonstra distingui-los.

Mas, a partir desta diferenciação, as cotas são associadas à imposição e, portanto, a uma ação exógena à vontade e modos de agir da empresa. Mais ainda, na frase “Mesmo em nome da justiça, não se deve buscar como primeira opção a exclusão (...)” (BASF, 2011a), a inferência permite considerar que as cotas seriam formas de concretização exatamente da injustiça. Desta forma, para a empresa, adotar cotas corresponderia a uma ação ilegítima.

Se as cotas são associadas à negativa imagem da imposição, a decisão de não adotá-las é apresentada como um desafio à criatividade e à competência. Todavia, deste tom elogioso resulta um raciocínio circular: a criatividade, tão decantada nos sítios como uma consequência da diversidade, passa a ser tomada também como condição da efetivação de sua presença. Promessa e desafio são os papéis que caberiam, assim, à criatividade na conformação das ações de diversidade.

Mas a proposição de ações afirmativas sem cotas redundaria, nos discursos da empresa, em uma abordagem dúbia à questão da contratação em si:

Definição de metas: com ações de valorização da diversidade, sem a definição de metas gerais para toda a empresa, espera-se, contudo, que os gestores passem a analisar a realidade de suas equipes sob esta ótica do respeito às diferenças como uma riqueza, estabelecendo metas e estratégias para reforçar ou corrigir situações em que essa diversidade não esteja presente (BASF, 2011a, p. 13)²⁰¹.

Para além do ato falho presente nas escolhas de verbos que, neste contexto, apresentam sentidos antagônicos (“reforçar” e “corrigir”), é de se destacar a incisiva atribuição das responsabilidades sobre a condução da política de diversidade ao corpo gestor. Resta, contudo, no mínimo ambígua a indicação de que os setores devem estabelecer metas se estas são repelidas para o plano geral da organização.

O trato destinado às cotas e, em sentido geral, à contratação, dá-nos mostras daquilo que Bakhtin nomeia como polêmica velada. Segundo Nascimento (2010):

Na polêmica velada percebem-se, na construção discursiva, duas vozes em oposição, mas a polêmica não se expressa abertamente, está orientada para um objeto habitual, nomeando-o, representando-o, enunciando-o, e só, indiretamente, acatando o discurso do outro (FIORIN, 2006a). Esta polêmica se materializa por meio de evasivas, ressalvas, concessões, numa tentativa de pressentir a palavra do outro e responder-lhe. (NASCIMENTO, 2010, p. 28).

²⁰¹ Grifos nossos.

Ao utilizar a expressão *ações afirmativas*, a Basf preocupa-se, então, em dimensionar-lhes o alcance, explicitando que o modelo de cotas lhe parece inapropriado.

Os trechos citados mostram, portanto, que o enfoque à diversidade, ao preconceito e à discriminação implica na circunscrição de sua abrangência e na escolha por um léxico específico. A menção às teses dissonantes – notadamente à questão das cotas – quando ocorre, tem por finalidade sua negação ou questionamento. E, ainda, que ao racismo subjaz o silenciamento.

Mas, no contexto brasileiro, que imbricações tais escolhas revelam?

Em primeiro lugar, tendo já sublinhado, neste texto, o apagamento que atingiu a história da presença e importância da população negra na configuração do mercado de trabalho brasileiro, é de se destacar que a lógica do esmaecimento se repete – mas, agora de forma diferenciada. A aglutinação de identidades distintas sob a bandeira da diversidade, bem como a disjunção entre os temas da diferença e da injustiça no âmbito laboral concorrem para que as especificidades da situação de negros e negras sejam, mais uma vez, invisibilizadas. E esta opacidade coaduna-se à negação dos processos históricos que caracterizaram a experiência da população negra brasileira no tocante ao campo do trabalho.

Em sentido amplo, a questão racial em nosso país tem como desafio principal enfrentar a ambivalência que a ronda. De fato, o racismo está, para parcela significativa da população, sempre por ser provado. Em termos históricos, a afirmação de sua existência é o traço fundante da ação dos movimentos sociais negros. Eles sabem que o enfrentamento e superação de tal fenômeno pressupõem, primeira e necessariamente, o reconhecimento do mesmo.

Todavia, os esforços empreendidos para desvelar a abrangência e o caráter pernicioso do racismo assumem um contorno singular em um país como o Brasil, o qual ainda hoje valoriza a chamada ‘democracia racial’. Por democracia racial toma-se o que Guimarães (2001) denomina como *excepcionalidade brasileira*, ou seja, a crença de que a nação teria superado as antinomias raciais inauguradas pela escravização e incorporado “(...) todas essas diferenças originais numa única matriz sincrética e híbrida, tanto em termos biológicos, quanto culturais, sociais e políticos” (GUIMARÃES, 2001, p. 122). Em grande medida, o país ainda hoje se compraz em se apresentar como um local diferenciado no tocante à convivência racial, no qual a segregação não se fez e nem se faz presente.

Os discursos relativos à diversidade no trabalho, como já apontado neste texto, surgiram no contexto estadunidense e foram paulatinamente espalhando-se. Em tempos de globalização também de práticas gerenciais, empresas de diferentes partes do mundo partilham hoje de tais noções. De fato, Fairclough (2001) nota que o uso linguístico está não só assumindo

maior importância nos espaços de trabalho, mas também que, por força da importação de novos estilos de administração, as mudanças efetuadas nas práticas discursivas são de caráter parcialmente internacional. A diversidade, assim, é apresentada, como apontado por Lorenzo (2010), como uma metáfora global.

A metáfora global da diversidade, quando se refere especificamente à temática racial, encontra na perspectiva da democracia racial um esteio. A idéia de que, em nosso país, a convivência interracial é amistosa ou, ainda, de que as manifestações explícitas de racismo não condizem com a matriz cultural do povo são convergentes a uma premissa que se pauta no apagamento dos temas considerados acerbos – como a menção ao racismo. Assim, a democracia racial alçada ao patamar de eixo identitário nacional concorre para a disseminação desta lógica gestonária.²⁰²

Se, como já apontado, no contexto da globalização, as empresas estão sempre adaptando os elementos e conceitos ‘universais’ à particularidade concreta das sociedades, a noção de diversidade por elas endossada encontra uma conjuntura específica e muito favorável em um país que, há muito, se representa como racialmente tolerante. A existência de um estofo ideológico faz com que, em termos discursivos, diversidade e democracia racial se mostrem convergentes. E a ideologia, lembra-nos Orlandi (1993, p. 100), “(...) representa a saturação, o efeito de completude que, por sua vez, produz o efeito ‘evidência’, sustentando-se sobre o já-dito, os sentidos institucionalizados, admitidos por todos como ‘natural’.”²⁰³

Por isso, pode-se dizer que os discursos apresentados pelos sítios estão na contramão do endereçamento que os movimentos sociais negros dedicam à questão. Enquanto as empresas atuam para dissociar os aportes políticos da questão da diferença, o ativismo negro esforça-se exatamente para afirmar a imbricação entre estes dois âmbitos.

No momento em que as reivindicações por ações afirmativas no trabalho são apresentadas, mas ainda não se constituíram como práticas espalhadas e nem sequer como ações já referendadas pela sociedade, a presença de discursos empresariais em prol da diversidade é um contraponto que concorre para o esvaziamento de tais pleitos. Se a proposição por ações afirmativas no campo educacional correspondeu a uma resistência tenaz – que abarcou parcelas da mídia, do judiciário e da academia – a oposição a medidas com estas características para o âmbito laboral traz novos atores e novos discursos para a cena pública. A diversidade, entendida como um conceito “guarda-chuva”, ao reunir demandas sociais geralmente fragmentadas, torna-

²⁰² Outros segmentos sociais abarcados pela perspectiva da diversidade – como mulheres, homossexuais ou idosos – não contam como uma matriz cultural similar. No máximo, o que se pode identificar é que estão suscetíveis ao escamoteamento das manifestações explícitas de preconceito.

²⁰³ Grifo da autora.

se, neste sentido, um instrumento potencialmente importante para as empresas em eventuais processos de negociação junto a grupos de pressão.

6.4 As ações em prol da diversidade

O silenciamento sobre as ações afirmativas ou, ainda, a circunscrição da abrangência das mesmas nos leva a focar quais ações surgem nos discursos presentes nos sítios como políticas de diversidade.

Em várias empresas encontra-se a indicação da existência de programas formatados. Dentre outras, a CPFL mantém o *Programa Valorização da Diversidade*, a International Paper possui o *Many Voices, One Vision – A Blueprint for Success* (Muitas Vozes, Uma Visão – Um Plano de Ação para o Sucesso), a Philips organizou o *Singulares* e a Unilever reporta suas ações no *Programa Diversidade - A Gente Quer Todo Mundo Aqui*.

Deve-se notar que as denominações adotadas adéquam-se a uma estratégia de destacar o conteúdo subjacente aos programas. Como uma figura retórica, elas imprimem visibilidade à questão da diversidade pela via dos qualificativos de efeito.

Estas denominações são acompanhadas da indicação da existência de uma grande variedade de medidas. Não há, contudo, detalhamentos mais abrangentes: as ações, em sua maior parte, são anunciadas, mas há poucas informações sobre o funcionamento, o que torna seus contornos imprecisos.²⁰⁴

O sítio da IBM, por exemplo, indica seis etapas que compõem o programa de diversidade da empresa:

Adaptabilidade Cultural – módulos de treinamento sobre globalização e consciência cultural utilizando distintas ferramentas na web.

Comunidades IBM – expansão dos grupos de diversidade para além dos tradicionais (mulheres, afro-descendentes, pessoas com deficiência e GLBT – gays, lésbicas, bissexuais e transexuais) acelerando o compartilhamento de conhecimentos. Esta ação resultou em várias novas comunidades, incluindo a de pais, mulheres globais do mundo da tecnologia e multigerções.

Tornar-se “Glocal” – adaptação de programas globais à realidade local resultou na implementação das melhores práticas de acordo com as necessidades de cada unidade de negócios.

Integração – iniciativas de diversidade foram integradas aos principais processos de Recursos Humanos, tornando sua implementação mais eficaz e sustentável.

²⁰⁴ Além disso, deve-se lembrar, como estas iniciativas são frequentemente apresentadas no escopo das políticas de responsabilidade social, há uma dispersão que lhes é constitutiva.

Conselhos de Diversidade – um conselho global foi criado e replicado nos países, garantindo discussões específicas para atender às necessidades de cada unidade de negócios.

Diversidade do Século 21 – envolvimento dos funcionários na definição e apoio aos programas (IBM, 2011d).²⁰⁵

Frente à imprecisão do que é apresentado (o que é consciência cultural? O que significam mulheres globais do mundo da tecnologia? Como se dá o envolvimento dos funcionários?), destaca-se a indicação do termo “Glocal”, um neologismo que deixa patente a necessidade de adaptações com vistas ao atendimento das características locais da diversidade.

De forma geral, os sítios mencionam como ações em prol da diversidade: constituição de grupos internos de fomento ao tema; realização de treinamentos, campanhas educativas e eventos concernentes à diversidade; e a adoção de políticas de gestão de pessoas sintonizadas ao tema (o que envolve muitas possibilidades de ações: para as mulheres, por exemplo, pode significar desde o incentivo à promoção das mesmas, até a manutenção de lactários). A questão da contratação preferencial é apontada de forma ostensiva especificamente para as pessoas com deficiência – e, neste caso, o que é uma determinação legal surge como uma iniciativa da empresa. No tocante aos outros públicos, as menções à contratação são mais difusas, como mostra o sítio da Basf:

No Brasil, em julho de 2003, a BASF constituiu um Comitê de Valorização da Diversidade. Com base em um rápido diagnóstico da situação, tornou-se evidente a necessidade de:

- **atrair maior número de negros e mulheres para a empresa;**
- cumprir de maneira diferenciada a Lei relativa à Integração da Pessoa com Deficiência no mercado de trabalho;
- considerar também todos os demais segmentos, que precisam encontrar no ambiente de trabalho espaço de expressão e de realização, desenvolvendo seu potencial, sem escamotear as diferenças (BASF, 2011a, p. 13).²⁰⁶

Deve-se notar que a escolha pela expressão “atrair maior número de negros e mulheres” opta por um tratamento menos incisivo à questão da inclusão de públicos determinados no espaço laboral, o que redundava em menor comprometimento, em termos discursivos, com a questão da contratação em si.

Embora haja nos sítios uma predominância da indicação de atividades ao largo dos públicos visados, há duas empresas que estampam um direcionamento específico para a população negra. Estas atividades são citadas, mas, novamente, não se apresentam esclarecimentos adicionais. A primeira é a constituição, pela Monsanto, de parceria com o

²⁰⁵ Grifos do sítio.

²⁰⁶ Grifos nossos.

Centro de Integração Empresa Escola (CIEE)²⁰⁷ para manutenção do Projeto Afro-Brasileiro, proposta que subsidia, segundo a empresa, a formação universitária de estudantes negros. A outra ação foi indicada pelo Santander:

Negros

Mantemos um programa de capacitação de universitários negros, o Executivo Júnior, fornecendo os subsídios necessários para favorecer sua ascensão profissional.

Também temos um Programa de *Mentoring*, em que os profissionais negros são acompanhados por monitores experientes, em um processo de *coaching* que fortalece seu desenvolvimento. Realizamos anualmente a Semana da Consciência Negra, promovendo o debate, dentro de nossa Organização, sobre a questão de raça e etnia. Participamos da Feira Preta, voltada a empreendedores da comunidade negra (SANTANDER, 2011c).

Nesta tese, abordaremos, de modo mais detido, três perspectivas de ações em prol da diversidade que são apresentadas pelos sítios. A primeira é constituída por um rol de medidas que a Basf elenca. A segunda e a terceira, indicadas nas duas seções subsequentes, referem-se respectivamente à realização de eventos (ação mencionada por vários sítios) e a uma estratégia de treinamento que os sítios da Basf e do Santander adotam. Passemos ao primeiro item.

Ao focar a realização de políticas de diversidade, Myers (2003) elenca sete ações cabíveis para o âmbito organizacional. São elas: criar comitê/conselho de diversidade; realizar treinamentos internos e externos; criar parcerias com entidades do terceiro setor/outras empresas sobre e para a promoção da diversidade; buscar alinhamento entre as ações externas e as ações internas na promoção da diversidade; mensurar as minorias no quadro funcional; estabelecer metas de longo prazo para aumentar a presença dessas minorias na empresa em todos os níveis; oferecer incentivos financeiros aos gestores que cumprirem estas metas e adotar ações afirmativas (às quais se alinham, para o autor, à adoção de cotas).

O sítio da Basf indica medidas que se aproximam de parte da listagem indicada por Myers. A grande exceção relaciona-se exatamente à questão das ações afirmativas que, como já indicado, a empresa não associa ao estabelecimento de cotas. O quadro a seguir sistematiza as informações:

²⁰⁷ O sítio do CIEE também não apresenta informações.

QUADRO 03 – Ações em prol da diversidade na BASF

Âmbito	Ações em prol da diversidade na BASF
Interno	(1) Pesquisa de clima: a inserção de questões específicas permitiu uma leitura atenta dos aspectos relacionados à valorização, promoção e gestão da diversidade.
	(2) Censo interno: serão inseridos mais quesitos de diversidade (raça e cor e deficiência) nos processos internos de gestão de pessoas, facilitando o diagnóstico, a análise da situação e as ações necessárias para promover a diversidade – por área. Traçar o perfil mais completo dos funcionários é fundamental para a gestão cotidiana de pessoas, considerando a diversidade nos processos de decisão e de escolhas básicas.
	(3) Educação corporativa: serão oferecidos outros subsídios para a valorização da diversidade no cotidiano organizacional. Palestras, <i>workshops</i> e eventos, com convidados especiais, lideranças de segmentos da população pouco representados no mercado de trabalho, entre outras iniciativas, podem contribuir para a sensibilização, disseminação dos conceitos, mobilização, engajamento, melhor entendimento sobre as questões sociais e a melhor definição das estratégias de relacionamento no campo dos negócios.
	(4) Rever processos: com base na valorização da diversidade, estão sendo identificadas barreiras e revisados processos de gestão de pessoas que demonstrem incapacidade de garantir acesso, permanência, bom desempenho e carreira para todos.
	(5) Incluir e acolher: análise de oportunidades na empresa para corrigir as eventuais desigualdades que atrapalham a constituição de equipes diversas: revisão de perfil, análise de desempenho, flexibilidade nos critérios, diversificação e desenvolvimento de fontes de recrutamento e seleção, entre outras ações que garantam inclusão, acolhimento e alta performance.
Interno e externo	(6) Comunicação e educação: incluir a valorização da diversidade como tema específico e transversal a todos os demais temas da empresa nas ações de comunicação interna e externa, na educação, acolhimento de novos funcionários, entre outras oportunidades.
	(7) Posicionamento: sua divulgação deve facilitar o diálogo com os diferentes públicos, atrair talentos, novas parcerias de negócio ou no campo social, impactar positivamente a imagem da empresa, demonstrar seu compromisso com a valorização da diversidade. O posicionamento será apresentado na divulgação de vagas, ao incluir alguns outros quesitos de diversidade, além de gênero e idade, nos processos de recrutamento, seleção, censos internos e documentos em geral da empresa.
Externo	(8) Diversificar fontes: a diversificação de fontes significa anunciar vagas envolvendo outras organizações ou fornecedores de recursos humanos, além dos usuais, ampliando também a busca por talentos em escolas técnicas ou universidades que não sejam apenas as consideradas de primeira linha.
	(9) Desenvolver fontes: o desenvolvimento de fontes já está acontecendo, por exemplo, no Projeto Crescer da BASF. Os critérios de gênero, etnia e deficiência passaram a ser considerados na seleção de alunos do Projeto.
	(10) Relação com a comunidade: a valorização da diversidade deve estar presente na relação com a comunidade, na negociação para apoio a programas sociais diversos, no diálogo com autoridades públicas, entre outros públicos da comunidade com os quais a BASF se relaciona.
	(11) Relação com clientes: a valorização da diversidade na relação com clientes pode fortalecer vínculos, criar relações fiéis, ampliar possibilidades e melhorar o diálogo com os diferentes segmentos da sociedade, com suas diferentes linguagens e perspectivas.

Fonte: Organizado a partir de Basf (2011a)

Deve-se notar que as ações foram reunidas no quadro de modo a realçar o âmbito para o qual a atividade proposta pela empresa está voltada (interno, externo ou simultaneamente interno e externo). Esta divisão, contudo, não é estanque, pois as proposições mostram-se, em alguns casos, proximamente relacionadas.

Dentre as empresas focalizadas, a Basf é a que apresenta de modo mais sistematizado suas iniciativas – razão que nos faz enfocá-la. O rol de medidas elencado abarca frentes abrangentes e coordenadas.

No âmbito interno, são apresentadas medidas que buscam diagnosticar o contexto relativo à diversidade (pesquisa de clima e senso interno) e rever e/ou adaptar rotinas de modo a orientá-las em favor da observância à diversidade (propiciar educação corporativa, reconsiderar processos que possam se constituir como barreiras e prospectar oportunidades). Os itens mais delicados desta listagem são, certamente, os dois últimos, pois eles implicam no reposicionamento de práticas. A carência de informações adicionais, contudo, impede a análise de seu desenvolvimento.

Já as ações endereçadas ao âmbito externo buscam fundamentalmente angariar dividendos à imagem da organização. O atrelamento do tema da diversidade à representação organizacional mostra-se, então, mais uma vez articulado à comunicação estratégica.

No terceiro bloco, que abrange os âmbitos interno e externo, pode-se notar que enquanto as duas primeiras proposições (diversificar e desenvolver fontes) apresentam uma materialização mais nítida, as duas últimas referem-se a objetivos mais difusos, que ora implicam em considerar a diversidade como critério para o estabelecimento de relações com parceiros, ora indicam a possibilidade de a empresa constituir-se como uma baliza para tal tema.

A menção à diversificação das fontes compreende o acionamento da rede envolvida nos processos de recrutamento e seleção, enquanto o desenvolvimento alude ao programa mantido pela empresa com vistas à profissionalização de jovens pobres.²⁰⁸

No cômputo geral, chama à atenção primeiramente o fato de que duas ações são apresentadas como uma promessa futura: “serão inseridos mais quesitos de diversidade (raça e cor e deficiência) nos processos internos de gestão de pessoas (2)” e “serão oferecidos outros subsídios para a valorização da diversidade no cotidiano organizacional (7)”. O sentido de uma promessa ou possibilidade surge também pela utilização dos verbos modais “dever” ou “poder” em três das ações: “Posicionamento: sua divulgação **deve** facilitar o diálogo com os diferentes públicos (...) (07)”, “a valorização da diversidade **deve** estar presente na relação com a comunidade (...) (10)” e “a valorização da diversidade na relação com clientes **pode** fortalecer vínculos (...) (11)”. As opções discursivas assim utilizadas encaminham as ações descritas para o campo mais difuso das probabilidades.

Para além das ações até aqui citadas, é importante focar outras duas mais. A primeira diz respeito à realização de eventos. Ela merece uma reflexão mais detida pelo caráter

²⁰⁸ De acordo com o sítio da empresa, o Projeto Crescer teve início em 1982 e constitui-se como a principal iniciativa social da BASF. Ele visa ampliar as oportunidades de inserção no mercado de trabalho de jovens, na faixa etária dos 16 aos 18 anos, provenientes de famílias com renda inferior a 2,5 salários mínimos. Entre os benefícios aos participantes estão o pagamento da mensalidade escolar, aquisição de material didático, transporte, uniforme escolar, disponibilização de sala de estudos e de informática, biblioteca, além de oficinas de informática, inglês, espanhol e teatro e orientação vocacional e social (BASF, 2011b).

simbólico que compreende. A segunda refere-se a uma etapa dos processos de treinamento que focalizam a diversidade. Neste caso, interessa-nos as oportunidades discursivas por eles trazidas.

6.4. 1 Os eventos comemorativos

A promoção de eventos concatenados ao tema da diversidade é uma ação que se vincula, em geral, a datas relacionadas a fatos históricos nacionais (como a abolição da escravidão) ou a ocasiões em que se rendem homenagens dirigidas (como o Dia do Índio ou o Dia Internacional da Mulher).

Os sítios fazem menções a diferentes tipos de datas. A Accenture, por exemplo, toma o 8 de Março como motivação para a reflexão – mas uma reflexão que converge para objetivos produtivos:

Todos os anos, os profissionais da Accenture se reúnem no dia 8 de março para comemorar o Dia Internacional da Mulher e saber mais sobre o impacto positivo que as mulheres estão tendo no mundo e na Accenture. Os participantes participam (sic) trocando ideias sobre mulheres, inclusão e o impacto delas na economia global e nos negócios da Accenture e participam de eventos locais. Essa comemoração global proporciona um ponto de encontro para redes e desenvolvimento de competências essenciais e chama atenção para questões que as mulheres enfrentam no local de trabalho e fora (ACCENTURE, 2011d).

O Walmart não realiza propriamente um evento, mas busca destacar o Dia do Orgulho Gay:

Como forma de destacar a postura inclusiva e de valorização da diversidade, no Dia Internacional do Orgulho Gay, a companhia divulga um comunicado corporativo a todos os funcionários da empresa, a fim de promover o tratamento respeitoso para com todos os públicos (WALLMART, 2011c).

A eleição de datas comemorativas particulares é prática espalhada, que envolve outros atores sociais para além das empresas. Estas ocasiões estimulam, frequentemente, a realização de tributos e homenagens. Partindo da imprensa, de esferas de governo ou dos movimentos sociais, é comum que datas emblemáticas para os direitos de cidadania engendrem manifestações de diferentes ordens. Trata-se, então, de um ciclo que se reitera periodicamente, ora com mais vigor, ora ostentando menos destaque na cena pública.

A este respeito, Ricoeur (2007) nos lembra que o delineamento destas datas comporta a possibilidade da manipulação e instrumentalização da lembrança, de modo a que sejam apagadas as situações pouco lisonjeiras em favor dos mitos fundadores e dos emblemas nacionais. Outro risco que ronda este tipo de ação é que sua limitação a tais ocasiões corresponda a um silenciamento posterior, o interesse mostrando-se, então, pontual, intermitente e superficial.

A iniciativa de promover eventos em datas específicas levanta, então, dúvidas quanto à sua circunscrição como um momento protocolar de homenagens.

No tocante à questão racial, tema de nosso maior interesse, é de se destacar que a promoção de tais atividades pelas empresas ocorre tanto no dia da Abolição da Escravatura, quanto no Dia Nacional da Consciência Negra – este último, comemorado a cada 20 de novembro. Os discursos presentes nos sítios não permitem identificar se há, por parte das empresas, uma real diferenciação entre ambas as datas.

O Dia Nacional da Consciência Negra constitui-se como uma data muito cara aos movimentos sociais negros. Ela foi delineada como um contraponto ao 13 de maio – marca renegada pelos ativistas negros tanto por ser um signo da abolição que não garantiu condições de desenvolvimento aos ex-escravos, quanto por fazer supor, como frequentemente ocorre, ter sido a libertação uma concessão obtida sem a participação dos escravizados (SILVEIRA, 2003). A eleição do 20 de novembro alude à data de morte de Zumbi dos Palmares²⁰⁹. Como indica Deus (2008):

O processo de revisão da historiografia brasileira recupera um histórico de rebeliões escravas e participação dos negros em todas as insurreições acontecidas no segundo Império. É natural que, a partir de então, se pensasse numa matriz fundante que pudesse servir de símbolo para mais uma etapa, na qual a imagem da “cordialidade” não será mais suficiente. O personagem Zumbi, “a fúria sagrada”, portanto, se contrapõe tanto ao protótipo do “negro pacífico” e “da submissão conformada” presentes no imaginário brasileiro, como a figura da “mãe preta”, ou do “pai João” (...) (DEUS, 2008, p. 166).²¹⁰

As diferenças entre uma data e outra fazem com que os movimentos sociais tenham atitudes distintas frente às mesmas – notadamente, o 13 de maio não é tomado como um ensejo à celebração. Esta distinção, contudo, dado o seu caráter político, não é necessariamente uma preocupação que abrange outros atores sociais.

A realização de eventos mostra-se uma ação com pequeno nível de enraizamento institucional, em função da natureza pontual de tais promoções. Além disso, nem sempre se trata de uma aproximação qualificada com a temática, que efetivamente contribua para a disseminação de práticas não preconceituosas. Um exemplo disto pode ser encontrado no sítio da CPFL. A empresa destaca o Dia Internacional da Mulher e o dia Nacional da Consciência Negra. É de se notar que a primeira data recebe um tratamento anódino, que esvazia seu conteúdo político e reforça, inclusive, representadoras conservadoras. Ao mesmo tempo, a data cara à questão racial surge como uma menção formal:

Em 2008, a CPFL Energia comemorou o Dia Internacional da Mulher, em Campinas, com a presença da jornalista e escritora Luciene Scomparin Dressano que presenteou as colaboradoras da empresa da sede com seu livro “Histórias de cada um no meio do rio”, que retrata sua experiência de vida em meio à luta contra o câncer de mama.

²⁰⁹ O “Dia Nacional da Consciência Negra” já fora lançada no ano de 1971 pelo Grupo de Teatro Palmares, de Porto Alegre. Posteriormente, o MNU adotou-a como bandeira de luta e contribuiu fortemente para sua disseminação.

²¹⁰ Grifos do autor.

Na regional Oeste, as colaboradoras assistiram à palestra sobre feminilidade e contemporaneidade, com a presença de um *hair stylist* e apresentação de *body jump* feita por uma academia de Sorocaba.

Na RGE, a comemoração se deu com a palestra, debate e exposição sobre “Etiqueta corporativa: código visual no ambiente profissional”. Já as colaboradoras da Baixada Santista participaram de lanche marcado pela descontração da festividade.

Em 2008, também foi comemorado o Dia da Consciência Negra, com mensagem especialmente enviada pelo Presidente, Wilson Ferreira Jr, destacando a importância da data (CPFL, 2011d).

Mas, mesmo que o enfoque à data seja mais qualificado e não reproduza representações estereotipadas sobre o que está em causa, há sempre o risco de atenuação da contundência exatamente pela dispersão do conteúdo político. Não por acaso, o poeta Oliveira Silveira (2003) observou sobre a disseminação das comemorações alusivas ao Dia da Consciência Negra: “O espírito do Vinte [de novembro] teme o oficialismo (...). Do capitalismo conhece o poder de absorção, esvaziamento, reciclagem e uso a seu favor, dele capitalismo, vigente, globalizante, excludente, contingenciando as lutas negras” (OLIVEIRA, 2003, p. 41).

Desta forma, as datas comemorativas, signos de lutas sociais e históricas, uma vez apropriadas por múltiplos atores, prestam-se a diferentes apreensões, a usos plurais, a conformações imprevisíveis. E, no presente caso, os eventos podem ser associados à consecução de imagens públicas positivadas e à integração empresa-comunidade.

6.4.2 - Os dilemas relativos à diversidade

A indicação das ações desenvolvidas pelas empresas sob o foco da diversidade, como já mencionado, mostra, em sentido geral, um pequeno aporte textual.

Há, contudo, uma exceção que se apóia na existência de materiais instrucionais sobre a diversidade. De fato, duas empresas permitem o acesso, nos sítios, a manuais especialmente voltados para este tema.

Tal gênero discursivo encontra-se presente nos sítios do Santander²¹¹ e da Basf e são denominados, respectivamente, como “Conversando sobre diversidade” e “Diversidade - Guia Basf para gestores e equipes”.²¹²

²¹¹ O texto foi feito pelo Banco Real e incorporado pelo grupo Santander em seu sítio após a fusão das duas instituições.

²¹² Trechos destes manuais, inclusive, já foram citados pela presente tese.

Um manual é um gênero discursivo que estampa o modo de operação ou funcionamento de um produto ou, ainda, indica as etapas e processos para se atingir determinado objetivo. Ele caracteriza-se pela opção por uma linguagem direta, a qual se destina a apresentar as noções essenciais da matéria focalizada.

No âmbito empresarial, manuais como os citados constituem-se rotineiramente como instrumentos vinculados aos processos de treinamento. Trata-se de um gênero discursivo que, em princípio, esgotaria suas atribuições internamente, mas que, pela exposição via internet, angaria funções publicitárias.

Como um instrumento de treinamento, estes manuais buscam a um só tempo dar formas à estratégia gerencial sobre a diversidade e também contribuir para o desenvolvimento de atitudes convergentes à mesma. Os conteúdos apresentados, portanto, têm como lógica aproximar os trabalhadores dos objetivos, políticas e discursos gerenciais. Trata-se de um esforço que mira a subjetividade e a assimilação de novos hábitos, demandando mudanças comportamentais que afixem convergência aos propósitos organizacionais (em que pesem aqui as ressalvas quanto ao caráter estanque e limitado que normalmente marca os processos de treinamento com viés atitudinal - uma ação educacional pontual por definição). A especificidade deste tipo de gênero faz transparecer em todo seu conteúdo a intenção de exortar a assunção da diversidade como uma filosofia benéfica ao coletivo e como uma tarefa que deve envolver a todos.

Dentre os conteúdos utilizados pelos manuais para referendar a importância da diversidade, um deles em especial merece maior atenção: a proposição de dilemas sobre este tema. Estes dilemas ou situações críticas - nomeações que as próprias empresas adotam - constituem-se como casos provocativos que intentam estimular a reflexão e o diálogo entre os funcionários, dando concretude a situações passíveis de ocorrer no cotidiano da organização.

A Basf indica treze dilemas, enfocando diferentes aspectos relacionados à consecução de um ambiente diverso: o acesso de mulheres a cargos tidos como masculinos, a convivência de funcionários adeptos de preceitos religiosos diferentes, a presença de funcionários portadores do HIV, os desafios para promoção de pessoas com mais de cinquenta anos, a receptividade a um trabalhador com deficiência que fora contratado em obediência às cotas, dentre outras situações.

Um dos dilemas apresentados pela empresa dirige-se especificamente para a questão racial:

O inglês do candidato negro

A empresa está divulgando vagas para estágio entre organizações do movimento negro e começaram a chegar os primeiros currículos. Vocês têm dois bons candidatos na fase final da seleção, mas a candidata branca tem um nível de inglês melhor do que o candidato negro. Sua equipe, contudo, não tem nenhum negro e a valorização da diversidade é um dos critérios para constituição das equipes. Vocês escolhem qual dos dois candidatos? Como justificariam sua decisão ao superior imediato? O que dizer a quem foi selecionado? E à outra pessoa? E à equipe? (BASF, 2011a, p. 48).

O trato apresentado busca ancorar a questão racial ao âmbito das decisões gerenciais, indicando grandezas diferenciadas que podem ser objeto de análise nos processos seletivos – no caso, o desempenho na língua estrangeira ou o fomento à diversidade. A não consideração da eventual contratação da candidata como uma ação em prol da diversidade de gênero faz supor a existência de outras mulheres no corpo funcional. Desta forma, a reflexão proposta, que já parte da consideração da diversidade como um critério de gestão tem como ponto nevrálgico a ausência de negros.

Mas, já o indicamos, a Basf tão somente apresenta o caso como uma estratégia de incentivo à reflexão.

Posição diferente adota o Santander que apresenta seus “dilemas” e as respectivas orientações sobre como os funcionários devem proceder. Trata-se de um material bastante diretivo que se propõe a induzir a discussão, mas não se furta a indicar a *resposta certa*.

O manual do banco ostenta dez situações provocativas e, mais uma vez, busca abarcar diferentes faces da diversidade (a adaptação das pessoas com deficiência, a promoção de mulheres a cargos de chefia, a ocorrência de piadas envolvendo funcionários homossexuais, etc.). Quatro dos dilemas propostos abarcam a questão racial. Os dois primeiros, indicados a seguir, envolvem relações com a clientela. A cada um corresponde uma orientação sobre como o problema deverá ser enfrentado:

1º Dilema:

Um cliente que está sempre na agência deixa claro a todos que se recusa ser atendido por uma funcionária negra. Ele não diz nada, mas muda de fila, faz cara feia, torce o nariz quando ela se dirige a ele. Certo dia, não havia outra possibilidade e **ele falou alto, para todos ouvirem**, que não queria ser atendido por uma negra, que iria procurar a gerência e fecharia a conta no Banco se tivesse que ser atendido por ela. A organização deve atender ao cliente? Como gestor, como você lidaria com uma situação tão explícita de racismo? E como você iria lidar com a funcionária, diante dessa agressão?

Orientações:

Você deve retirar o cliente para conversar e explicar o posicionamento da Organização, que valoriza e respeita a diversidade, tanto de clientes quanto de funcionários. **Quanto ao funcionário, você também deverá chamá-lo e explicar qual foi a abordagem com o cliente e reforçar que a Organização apóia o funcionário** e ao mesmo tempo preza pela qualidade de serviços e pela satisfação de seus clientes. Vale ressaltar que racismo é crime conforme determina a nossa Constituição Federal –

Lei 9459, de 13 de maio de 1997, portanto, quando há uma situação deste tipo, a pessoa está sujeita às penas da lei.

2º Dilema:

A porta da agência barrou um jovem negro e este passa a acusar o Banco de discriminação, pois outras pessoas não-negras não foram barradas. **Ele fala alto, chama a atenção de todos os presentes e diz que vai tomar atitude na justiça.** O que vocês fariam? Isso já aconteceu antes? Como foi resolvido?

Orientações:

O jovem se sentiu discriminado e **é preciso acalmá-lo, não negando seu sentimento.** Converse com ele sobre o posicionamento da Organização quanto à discriminação e mostre que o fato será apurado. **Cabe ser firme para que o cliente entenda que não se aceita na Organização uma atitude de racismo. Se houve falha,** e isso é possível apurar, deve-se orientar a segurança para que esse fato não volte a ocorrer (SANTANDER, 2011b, p.6).²¹³

A menção explícita ao racismo é o primeiro elemento que salta aos olhos nos excertos. De fato, como já indicado, trata-se de um tema que não figura nos sítios. A exceção presente neste trecho deve, portanto, ser destacada. Todavia, há que se considerar que o gênero discursivo em pauta, por ser apresentado como um instrumento de fomento ao debate, necessariamente teria que se apoiar em bases contrastivas – afinal, um dilema pressupõe situações conflituosas. Como indica Nascimento (2010), a identificação dos movimentos preponderantes na construção discursiva realizada por um ator social qualquer não pode ignorar que as vozes de outros atores e posicionamentos podem se fazer presentes. Como parte das disputas hegemônicas que têm lugar nos discursos, estes, por vezes, apóiam-se na explicitação das dissonâncias.

No primeiro dilema é ilustrada uma situação de racismo aberto. Para coibi-lo, o banco indica prontamente a Lei Paim que visa punir os crimes resultantes da prática e incitação à discriminação ou ao preconceito baseados em raça, cor ou etnia. No segundo dilema, surge um evento que, de modo reiterado, é objeto de denúncias: os constrangimentos ocasionados pela retenção por portas de bancos – acontecimento que sugere a presença do estereótipo que associa negros à periculosidade.

As orientações apresentadas pelo banco mostram-se endereçadas a preparar os funcionários para eventuais embates com o público. De fato, o gênero discursivo impõe-se e, seguindo a lógica de um manual que visa instruir os funcionários sobre como proceder, os dilemas indicam, de modo incisivo, a necessidade de se resguardar a imagem pública da organização. O intento de validar o posicionamento da empresa, estratégia tão presente nos sítios, apresenta-se também por esta via. Em ambos está sublinhado que os consumidores falam alto e esta ação chamativa deve ser manejada – no primeiro caso, é indicado que o cliente racista

²¹³ Grifos meus.

deve ser retirado para uma conversa; no segundo caso o jovem barrado deve ser “acalmado” – mas sem negar seu sentimento (o que poderia alimentar a tenacidade da manifestação da percepção da injustiça). A ênfase em indicar o posicionamento não discriminatório da empresa é reforçada, seja frente aos clientes, seja frente aos funcionários, o que, certamente, contribui para amainar a proporção do ocorrido. E o banco recomenda *firmeza* para que não parem dúvidas sobre a orientação da instituição.

No segundo dilema, em especial, chama à atenção que a retenção do jovem seja tratada como uma eventual “falha” e esta, se existente, já é de antemão individualizada ao ser atribuída ao vigilante. Desta forma, o banco distancia-se de qualquer suposição de discriminação.

No terceiro e quarto dilemas focaliza-se a questão da composição das equipes:

3º Dilema:

Em sua equipe, todos são brancos. Quando surge uma chance de contratação, você se vê diante de apenas um candidato negro e um número grande de candidatos brancos. Todos foram pré-selecionados, ou seja, têm condições de ocupar a vaga e o candidato negro não apresenta os melhores resultados no processo de seleção. Você está convencido que a diversidade poderá ajudar a equipe e também a Organização. Você poderia escolhê-lo e investir na sua formação, naquilo que está faltando, como já fez tantas outras vezes com candidatos não-negros. Mas algumas pessoas da equipe poderão dizer ao candidato que ele só foi contratado porque é negro. Ao mesmo tempo você tem que resolver essa questão de uma equipe muito homogênea. Como você resolveria essa questão? O que dizer aos outros candidatos? E o que dizer à equipe se ele for o escolhido?

Orientações:

Não há valorização da diversidade se não houver escolhas com base nas diferenças. A contratação do candidato negro pode ser recomendável porque a equipe é predominantemente branca. A Organização precisa da competência da diversidade para lidar melhor com o mundo, portanto, invista na formação do candidato e na equipe, para que possa crescer com as situações. A melhor maneira de preparar a equipe é conversando sobre o assunto e inibindo a discriminação contra a diferença. Ajude também o candidato negro para que possa perceber a importância de sua presença na equipe e que a Organização valoriza a diversidade e quer investir nisso para que todos possam crescer – as pessoas e a Organização.

4º Dilema:

Você esforçou-se para criar um ambiente de trabalho diverso, aproveitando as oportunidades para promover mulheres, contratar funcionários negros e com deficiência. Até as coisas se ajeitarem, leva um certo tempo, mas você investiu nas deficiências e o desempenho da equipe está bom. Contudo, seu superior fica fazendo piadas sobre sua equipe, não reconhece que houve uma melhora com o investimento feito, a gestão das diferenças que você promoveu. Sempre que possível, com evidente preconceito, ele se refere à equipe como se ainda estivesse nos primeiros momentos dessa fase de inclusão, cada problema é atribuído ao fato de haver negros na equipe, de ter uma mulher na chefia da área, da área ter se tornado “um hospital” com a presença de deficientes. Como você lidaria com esta situação que envolve um superior hierárquico?

Orientações:

Parece evidente o preconceito de seu superior hierárquico, mas você já conseguiu passar por problemas mais graves na fase de escolhas, para construir uma equipe diversa e criar um clima de interação criativa ante todas as pessoas. Portanto, você vai enfrentar as mesmas questões que enfrentou com os demais, **tendo em mente que seu superior é um ser humano como outro qualquer e pode ter uma boa oportunidade de crescer**

e melhorar seu relacionamento com todos por meio de sua posição firme e ao mesmo tempo educativa de gestor (SANTANDER, 2011b, p.7).²¹⁴

Nos dois dilemas, a intencionalidade de constituir equipes diversas é colocada à prova. Ambos tratam das dificuldades processuais para a implementação de ações em prol da diversidade.

O primeiro levanta a possibilidade de uma resistência por parte do grupo de trabalho. Dijk (2008), ao estudar as diferentes formas de negação do racismo, nota que uma delas apóia-se em uma espécie de transferência. O racismo é atribuído a um terceiro. Segundo o autor, a frase típica que demarca este fenômeno é “não tenho nada contra eles, mas meus clientes não gostam de tratar com empregados negros” (DIJK, 2008, p. 160). O dilema em questão observa lógica similar, mas é ainda mais evasivo: ele está pautado em uma suposição do que poderia ocorrer. É a projeção do racismo o fator que poderia obstar a escolha por um candidato negro.

Mas devemos destacar que o excerto apresenta um elemento muito positivo: ele trata o desempenho no trabalho como algo processual, sujeito a aprimoramentos, revisões, investimentos. Desta forma, refuta-se o lugar comum da busca do “homem certo para o lugar certo”.

O último dilema enfoca a intolerância de um superior hierárquico, indicado como alguém resistente à diversidade no sentido amplo. Comparando-se esta situação com o primeiro dos dilemas, é curioso observar que não se levanta a indicação de legislações que visam coibir o preconceito e a discriminação – como ocorreu no caso do cliente que reclamava na fila. Ao envolver um funcionário mais graduado, este é apresentado como “um ser humano como outro qualquer” e que pode “crescer”. A indicação dos mecanismos legais resta então como um recurso aventado (talvez) para o uso público e não como uma regulação necessariamente afeta a todos. Tampouco é lembrada, pelo texto, a humanidade das vítimas da discriminação perpetrada no espaço de trabalho. Desta forma, o dilema mostra o atravessamento de questões relativas ao poder.

Curiosamente, o código de ética de outra empresa, a International Paper, traz um exemplo muito parecido de enfrentamento de uma chefia preconceituosa. Contudo, ao indicar as instâncias internas que podem ser acionadas, a organização apresenta um tratamento muito mais incisivo e abrangente ao problema identificado:

²¹⁴ Grifos meus.

DILEMA ÉTICO

Eu e muitos de meus colegas de equipe ficamos constrangidos quando o líder da equipe conta piadas racistas ou sobre diferentes nacionalidades. Isso é aceitável? O que devemos fazer?

Em geral, lidar com a situação diretamente é a melhor maneira de resolvê-la. Você deve dizer ao líder de sua equipe que esse comportamento o deixa constrangido, e que você gostaria que ele parasse. Caso você sinta que não pode conversar diretamente com a pessoa em questão, fale com o supervisor ou com o Departamento de Recursos Humanos. Você pode também telefonar para o HelpLine (...). A International Paper não tolera assédio, ou outros comportamentos impróprios em nossos locais de trabalho (INTERNATIONAL PAPER, 2011b).

Por certo, não se advoga aqui a abordagem apenas punitiva das questões relativas à discriminação. Ao lado das medidas legais e regulatórias, são necessários investimentos educativos de diferentes ordens. Mas não pode passar despercebida a diferenciação na condução.

De toda forma, os casos que as empresas apresentam para discussão cumprem, no sentido geral, o papel de desnudar estereótipos, identificar possíveis focos de resistência institucional e estimular que temas que enredam a diversidade sejam pautados. O direcionamento adotado busca traduzir para as bases organizacionais os impasses advindos do enfrentamento aos preconceitos. Mesmo que as soluções apresentadas mostrem-se limitadas em algumas situações ou que transpareça a preocupação em resguardar a imagem da organização, não se pode negar-lhes o mérito de trazerem à baila questões às quais as empresas dedicam, frequentemente, tão somente o silêncio ou a negação.

6.5 As faces da diversidade

Indicadas as ações que se apresentam nos discursos sobre diversidade, resta ainda necessário abordar o modo como os indivíduos alvo de tais políticas são retratados pelos sítios. Trata-se de um enfoque vinculado ao significado identificacional dos discursos.

Em primeiro lugar, deve-se apontar que nas páginas públicas abundam imagens de negros, idosos, e pessoas com deficiência. Mas estes personagens ficam, na maior parte das vezes, circunscritos aos espaços dedicados especificamente à diversidade. As páginas iniciais, que alcançam maior destaque, não lhes destinam, corriqueiramente, o mesmo espaço.

Este tipo de representação da diversidade ancora-a fortemente nos aspectos biológicos – afinal, diferenças de formação ou de trajetória profissional, dentre outros atributos vinculáveis à diversidade, não têm representação pictórica imediata, não sendo apreensíveis por imagens. Desta forma, instaura-se uma ambiguidade nos sítios: os discursos esforçam-se para ampliar o rol de atributos concernentes à diversidade e, ao mesmo tempo, as imagens que lhes

acompanham induzem a uma reificação biologizante. E esta reificação – que se apresenta também nos depoimentos trazidos pelos sítios, como veremos à frente - redundando em uma caracterização contrastiva diante daquele que é tomado, pelas imagens, como norma: o homem branco, jovem e sem deficiência física. Desta forma, a diversidade, entendida como uma noção que visa concatenar a descrição ampla da força de trabalho, acaba por revelar-se uma forma de nomeação para os membros de grupos minoritários (KNOMO E COX JR, 2006).

A análise crítica do discurso apresenta, entre suas vertentes, estudos multimodais, ou seja, que conjugam diferentes linguagens. Estes estudos tomam as imagens como recursos que atuam como formas de representação e como mensagem. Ramalho e Resende (2011) indicam-nos que as imagens podem fazer parte de estruturas composicionais pelo meio das quais os personagens são retratados em termos de classes ou de significação. As imagens, portanto, têm por atribuição apontar as características essenciais de determinado ator ou grupo. Neste caso, elas devem, literalmente, dar corpo ao que se está enfocando.

A comunicação atende, frequentemente, a critérios estéticos e de fotogenia – mas não qualquer critério estético. Nos sítios se divisa a observância, por um lado, à estética eurocêntrica (mesmo os não brancos, quando retratados, filiam-se a este perfil). E, por outro lado, figuram nos sítios as imagens que atendem ao que se pode chamar de estética profissional: predominam uniformes ou vestimentas sóbrias, cabelos presos. Não há qualquer alusão a um signo cultural identitário, não há indivíduos que ostentem qualquer marca diacrítica que a empresa possa tomar, de alguma forma, como esteticamente desviante. Sempre sorridentes, estes representantes cumprem a função de ilustrar as práticas de diversidade – e os recursos propiciados pela internet potencializam esta demonstração.

Desta forma, embora não seja interesse da presente pesquisa explorar os aspectos visuais, é importante indicar que os discursos presentes nos sítios são ratificados por imagens que procuram indicar que a diversidade já é uma realidade na empresa. Neste sentido, elas visam tornar verossímil o conteúdo apresentado: a mensagem aparece organizada sob a forma de discursos verbais e não verbais.

Porém, os sítios também apresentam depoimentos que buscam retratar as experiências de pessoas admitidas a partir da observação de critérios de diversidade. E, assim como ocorre com as imagens, estes relatos também se mostram contraditórios como a indicação de que a diversidade não demarca segmentos sociais específicos: são as vozes de mulheres,

negros, pessoas com deficiência, dentre outros grupos potencialmente objeto de discriminação no mercado de trabalho que surgem ali²¹⁵.

A escolha de uma determinada história para figurar nas páginas públicas não é, certamente, gratuita. Ela relaciona-se à possibilidade de o conteúdo narrado trazer alguma contribuição para a empresa ou, pelo menos, de ser portadora de uma mensagem que a organização avaliza.

O depoimento é um tipo de gênero discursivo que se ordena pelo relato de uma experiência vivida e, comumente, destaca elementos marcantes. Além disso, seu desfecho não raro culmina em uma lição. Ao tratar de fatos ligados à vida particular de alguém, o depoimento é também, frequentemente, um contraponto mais humanizado a eventos históricos ou que tenham envolvido coletivos mais abrangentes.

Dadas as suas características, a forma assumida pelo depoimento apóia-se fortemente na narração empreendida pelo protagonista – e, em geral, ele se apresenta em primeira pessoa. Nos sítios, contudo, os depoimentos inserem-se em um enquadre típico de uma reportagem, o que faz com que sejam mesclados discursos diretos e indiretos.

As páginas organizacionais apresentam depoimentos de várias ordens: presidentes e diretores das empresas fazem balanços do trabalho desenvolvido, consumidores dão seus testemunhos, funcionários relatam como é atuar ali.

Por certo, estes depoimentos têm como marca o tom elogioso. Todavia, no caso dos dirigentes e funcionários, eles podem ser considerados como discursos autorizados. Trata-se de uma noção que Ferreira (2010, p. 95) utiliza para descrever aquele discurso que “revela marcas das instituições de onde derivam” e que, portanto, converge expressamente para as expectativas organizacionais, corroborando seus princípios e práticas.

Ao discurso autorizado se faculta a visibilidade nos sítios. Todavia, segundo Ferreira (2010), isto compreende outro aspecto: ao criarem seus discursos a partir dessa base institucional, os sujeitos habilitam-se também a tornarem-se competentes – pelo menos aos olhos da organização. Para o autor: “[...] o discurso autorizado é recurso empregado por aqueles considerados ‘bem-sucedidos’” (FERREIRA, 2010, p. 96).²¹⁶ No sítio do Walmart há o relato de um trabalhador que exemplifica este ponto:

²¹⁵ É de se destacar que este movimento também pode ser observado nos “dilemas” e eventos comemorativos anteriormente enfocados. Embora os sítios apregoem uma concepção de diversidade ampla, ao terem que dar materialidade ao manejo do tema, a ambiguidade se instaura: são os grupos sociais sujeitos ao preconceito e à discriminação que tematizam, na prática, a diversidade.

²¹⁶ Grifo do autor.

É possível vencer

Iniciei minha carreira no Walmart Osasco (SP) em setembro de 1998, com 18 anos. Minha primeira função foi caixa atendente de fotocenter. Após um ano, fui promovido a atendente de Eletro [área de eletroeletrônicos], função na qual fiquei por seis anos. Fiz o recrutamento interno para gerente de departamento em Tamboré [Walmart Tamboré], em Barueri (SP) e fui aprovado. Atuei em todo o GM [general merchandising, setor na loja de produtos não alimentares] como gerente de departamento por sete anos e há um ano fui promovido para gerente de área de GM, função da qual me orgulho muito. No início era para ficar só três meses, **mas dedicação e determinação e a busca pela excelência a todos os momentos** fez [sic] com que este ano completasse 13 anos [de Walmart]. Hoje sou gerente de área de GM na unidade em que iniciei e não vou parar por aqui. **Quero crescer mais e chegar mais longe. Adoro o que faço; me dedico e busco o sucesso todos os dias**, junto com a companhia. Minha família me apoia muito e me auxilia a cada dia, me dando forças para vencer. Me sinto parte desta companhia e agradeço a Deus por estar aqui nesta empresa.

Regis Alves Liborio (WALMART, 2011d).²¹⁷

A progressão do funcionário dá vazão aos jargões empresariais que aludem à motivação (como nas referências à dedicação, à determinação e à busca pela excelência). Além disso, ela ainda abre espaço para as menções de cunho afetivo (como nos elogios à família e no agradecimento a Deus). Mas, fundamentalmente, o que o funcionário faz é elencar as qualidades que possui e que o teriam habilitado ao sucesso. Em um espírito de elogio ao esforço individual, seus méritos é que ganham foco para indicar que, sim, é possível vencer.

A premissa de apresentação de discursos competentes também se faz presente quando o relato envolve um trabalhador que representa a “diversidade”. Tal é, por exemplo, o caso abaixo, de outro funcionário do Walmart:

Minha história no Walmart
Edimayco Valença: uma história de superação

Edimayco Valença tem 29 anos e trabalha na rede Wal-Mart desde 2001. Contratado por meio da APAE-Uruguaiana logo que a loja do BIG foi inaugurada na cidade, começou ocupando o cargo de empacotador e, três anos depois, foi promovido para operador I. Hoje, atua como auxiliar de loja e também no monitoramento das câmeras internas.

Valença possui a síndrome de nanismo, **mas nunca viu problemas para botar a mão na massa e aprender muito**. Aliás, o colaborador do Wal-Mart conta que adquiriu tantos novos conhecimentos com os cargos que ocupou, ao longo dos anos, que se sente **“uma pessoa realizada pela oportunidade que recebeu”**.

O valor dado à empresa que lhe abriu as portas é expresso por Edimayco por meio de seu comprometimento e lealdade. Ele já recebeu duas ofertas de trabalho após ingressar no BIG Uruguaiana. Embora as propostas fossem boas e oferecessem salários superiores, não foram suficientes para fazer Edimayco mudar.

²¹⁷ Grifos meus.

“Eu não deixaria a empresa que me abriu as portas, que me possibilitou ser uma pessoa incluída e não excluída. Não me parece certo”, conta.

Edimayco Valença ainda encontra muitos obstáculos no dia-dia, mas que não o fazem desanimar. O transporte, por exemplo, é um problema comum, já que os altos degraus dos ônibus da cidade dificultam bastante seu acesso. **A solução adotada por Edimayco foi pegar um táxi diariamente para ir ao trabalho, onde abraça as funções que exerce, com muito carinho e dedicação** (WALMART, 2011d).²¹⁸

Sob o mesmo formato que o depoimento anterior, o relato de Edimayco alinha-se a um norte fortemente elogioso à empresa e busca enredar sucesso pessoal e organizacional. Ele atesta a competência do funcionário e exalta seu esforço.

Mas há também diferenças e estas se vinculam ao tratamento conservador dispensado à questão da deficiência física.

Em primeiro lugar, o texto delinea em tons intensos o sentido de agradecimento ao Walmart e mostra o trabalhador como tributário da filantropia empresarial – o que não ocorre no primeiro testemunho.

O discurso atribuído ao trabalhador é talhado para reforçar os vínculos deste com a empresa: a história de superação é, antes de tudo, uma história de gratidão. Como fica patente, a ênfase elogiosa resvala para a indicação de que o funcionário seria devedor da organização por ela o ter contratado, o que faz com que ele surja agradecido às benesses recebidas.

Em um contexto em que tantos apelos em prol da afiliação aos objetivos organizacionais caracterizam o ambiente laboral, este tipo de relato faz com que a diversidade assuma um caráter a mais: ela prefigura um convite motivacional. Propagandista de portas que lhe teriam sido abertas, a deficiência e a atitude do funcionário transformam-no em um exemplo a ser seguido, em um modelo a ser admirado: em nome da lealdade, ele não economiza esforços para estar na empresa e dela não quer se desligar. O fato de a contratação estar vinculada à Lei 8.213/91 que determina a inserção de pessoas com deficiência no âmbito laboral é solapado e prepondera a versão da virtude empresarial: o que é direito é apresentado como benemerência.

Mas a referência à suposta bondade da empresa não é o único traço conservador que caracteriza o texto. Ele comporta também dois estereótipos. O primeiro consiste na associação das pessoas com deficiência ao heroísmo. Amaral (1998) refere-se a tal fato como parte de um deplorável trio que contaria também com as representações das pessoas com deficiência ora como vítimas (e, portanto, impotentes) e ora como vilãs (constituindo-se como agentes desestruturadores). O heroísmo refere-se à representação que as toma como alguém “[...] que supera todos os obstáculos, ultrapassa todas as barreiras, é o ‘bom’ – corporificação do bem – e

²¹⁸ Grifos nossos.

até mesmo o melhor” (AMARAL, 1998, p. 18). Já o segundo estereótipo aparece quando, ao buscar elogiar este funcionário em particular, o texto deixa margem de dúvida sobre o grupo social ao qual ele pertence. Este movimento pode ser identificado através do uso da conjunção adversativa na frase: “Valença possui a síndrome de nanismo, **mas** nunca viu problemas para botar a mão na massa e aprender muito.” Tal conjunção é utilizada frequentemente para assinalar algo que se contrapõe ou que restringe o que se disse anteriormente. Para Sacconi (1990, p. 267-68), as adversativas “[...] exprimem essencialmente ressalva de pensamentos, ressalva essa que pode indicar idéia de oposição, retificação, restrição, compensação, advertência ou contraste”. Assim, a opção pelo termo aponta para uma associação segundo a qual a deficiência não se coadunaria com a disponibilidade ao trabalho. O trato destinado à história de Edimayco revela, então, um olhar que reproduz velhos estigmas.

Este enfoque, contudo, não é o que prepondera entre os sítios. De fato, os discursos autorizados que são empregados nas páginas públicas cumprem basicamente a função de oportunizar a que argumentos muito presentes nos discursos empresariais sobre a diversidade sejam revisitados – e disseminados. Trata-se de fazer do “diverso” porta-voz da diversidade.

Esta estratégia não é nova. A menção a depoimentos de pessoas que representam os “diversos” e que expressam posições convergentes a premissas empresariais acompanha a história de tais políticas em nosso país. Um exemplo disto pode ser encontrado em uma reportagem da revista Exame. Trata-se de uma matéria que, no já distante ano 2000, pela primeira vez no país apresentava ao público interessado em negócios a noção de diversidade no trabalho. Ela traz alguns depoimentos que buscavam ilustrar contratações que observavam este critério. No primeiro, um jovem negro apresenta sua trajetória:

Sou o terceiro filho de uma família de seis irmãos. Cresci no Embu, nos arredores de São Paulo. Trabalho desde os 13 anos. Na minha adolescência, passei por supermercados, como empacotador, e por algumas empresas, como *office-boy*. Nunca deixei de estudar e sempre mantive uma poupança para que pudesse me formar. Entrei na faculdade em 1994. Um ano depois, soube que a Monsanto desenvolvia um programa para jovens com o meu perfil. O processo de seleção incluía uma porção de entrevistas. A resposta veio em dois meses. A empresa passou a pagar toda a mensalidade do curso, além das despesas com livros, condução e uma bolsa-auxílio. Em seguida, fui contratado com estagiário (...). **A Monsanto não ajudou meu desenvolvimento e me empregou por caridade ou simplesmente porque sou negro. Primeiro, tive que mostrar competências específicas. Depois, acho que posso agregar conteúdo à companhia com uma experiência de vida que grande parte das pessoas aqui não tem** (VASSALO, 2000, p. 157).²¹⁹

Em outro, uma empacotadora do Pão de Açúcar é focalizada:

No final de julho, completei 66 anos. Mas, sinceramente, não acho que cheguei à idade de fazer crochê para os netos. Trabalhei minha vida toda e quase entrei em parafuso quando fiquei desempregada, três anos atrás. Tenho uma energia enorme para o

²¹⁹ Grifo meu.

trabalho, produzo tão bem quanto qualquer jovem e – melhor – carrego algo que só os anos poderiam ter me dado: experiência de vida. Isso pode ser uma vantagem para mim, para os clientes e para a empresa. Já fiz e vi muita coisa em minha vida. Não fico nervosa diante de qualquer dificuldade que aparece. Acho que quase tudo tem solução. Sei como uma dona de casa gosta de embalar suas compras, como é importante que ela seja bem atendida, o que significa ser recebida por um sorriso no rosto. Não trabalho de mau humor. (...) **Não estou aqui porque tenho quase 70 anos. Estou aqui porque posso ser uma boa profissional** (VASSALO, 2000, p. 155).²²⁰

A coincidência que aproxima estes relatos refere-se ao fato de que, em uma reportagem em que eles figuravam como protótipos da focalização na diversidade, ambos são incisivos em relativizar a interface entre a contratação e condições que, comumente, atrelam-se à emergência de discriminações: respectivamente ser negro e ser idosa. Como porta-vozes das empresas, eles estão ali para afiançar a posse de outras características que justificam o ingresso na instituição. Como beneficiários de ações em prol da diversidade, eles estão ali para testemunhar que ela comporta um conjunto múltiplo de predicados, não está atrelada somente aos elementos mais perceptíveis.

Contudo, estas declarações ensejam a uma reflexão: será que um homem branco contratado pela Monsanto, em um hipotético depoimento, preocupar-se-ia em explicitar que sua entrada na organização não decorre de sua cor? E uma mulher jovem lembrar-se-ia de enfatizar que sua contratação não tem vínculos com sua faixa etária?

A caracterização do mercado de trabalho brasileiro nos faz considerar sumamente improvável que tais preocupações se apresentassem. De fato, parece que é para aqueles que assumem a tarefa de representar a diversidade que se reserva tal papel. É como se eles tivessem que justificar sua presença, reiterar seu valor de modo a afastar qualquer questionamento que pudesse colocar em dúvida os motivos da contratação. O tom que rege os depoimentos é defensivo. De forma mais crua: cabe-lhes afiançar que não estão sendo objeto de qualquer favorecimento ou privilégio. Paira, subsumida, uma dúvida sobre o mérito – e é a este ponto que o discurso competente do “diverso” se dirige.

Mas os discursos autorizados sobre a diversidade podem cumprir ainda outra função: argumentos - há muito repisados - que intentam fazer parecer esmaecida a operatividade da discriminação também surgem nos depoimentos. O exemplo abaixo, retirado do sítio da Monsanto, indica a preponderância que a escolarização teria na regulação do acesso de negros a postos de trabalho:

²²⁰ Grifo meu.

Diversidade, uma das chaves do sucesso empresarial

Uma das tendências mais visíveis nas grandes corporações é a promoção de políticas de diversidade e o estímulo a oportunidades para minorias. Durante seus mais de 100 anos de trajetória no mundo e mais de cinco décadas no Brasil, esses princípios são e fazem parte das práticas da Monsanto. E valores como esses, cada vez mais, se inserem no cotidiano da empresa.

A preocupação da Monsanto em estimular a diversidade é visível: cerca de 18% do quadro de funcionários é composto por afro-descendentes, como Dionísio Santos, analista pleno de Importação e Exportação na área de Materiais, que reconhece a importância dessa prática na empresa. "Estou na Monsanto há dez anos e posso dizer que houve muitas mudanças desde então. A mentalidade da empresa vem se moldando ano após ano, cada vez mais abrindo espaço para minorias e preparando-as para o crescimento profissional", afirma.

Para o analista, o principal fator que impede a maior participação de afro-descendentes em carreiras executivas é a falta de formação acadêmica. Maurício Rodrigues, tesoureiro corporativo, também afro-descendente, compartilha da opinião de seu colega e considera o investimento em Educação fundamental para uma boa carreira. **"A maior barreira para a contratação de negros em grandes empresas é quase sempre a falta de formação acadêmica"**, pondera Rodrigues sobre a atual situação do mercado de trabalho brasileiro. "Sempre estudei em colégio particular e tive uma boa formação, o que me permitiu entrar em uma boa universidade sem cursinho pré-vestibular", reconhece Maurício, formado em Engenharia Civil pela Poli-USP e MBA no Ibmecc. Para ele, a formação sempre foi a influência maior em sua carreira profissional, que envolveu experiências em bancos antes da Monsanto, onde ingressou como analista financeiro em 1999 (MONSANTO, 2011c).²²¹

O conteúdo atribuído aos trabalhadores retoma aquele que se constitui como o argumento mais lembrado quando a demografia laboral é colocada em xeque em relação à composição racial. Trata-se de um ponto de vista que isenta as organizações de maiores responsabilidades: a culpa, se ela houver, está no âmbito abrangente e indeterminado das políticas sócio-educacionais ou no nível particular das escolhas e desempenhos individuais.

As mensagens subjacentes são as de sempre: inexistem preconceitos, a diminuta presença de negros é explicável por conjunturas que ultrapassam o raio de ação da empresa, a contratação é pautada em requisitos objetivos e isentos. Os sentidos que subsidiam tais argumentos de tão disseminados que são não provocam maiores surpresas. Resta, todavia, inequívoca a intenção de angariar credibilidade para o conteúdo por intermédio da estratégia de apresentação. Como já nos ensinou Paulo Freire, o oprimido também pode convalidar o discurso que o oprime. Na busca pela hegemonia discursiva, a almejada legitimação do discurso empresarial encontra na contundência das vozes negras uma expressividade ímpar.

Se, como indicamos nesta tese, tantos e tão variados esforços são empreendidos pelas organizações para difundirem seus pontos de vista, não seriam, certamente, as posições antagonistas as que angariariam visibilidade. Desta feita, os sítios nos mostram que, para os

²²¹ Grifos nossos.

discursos empresariais, o âmbito de interesse compreende o nível circunscrito e controlável das *vozes dos diversos*. A alteridade – representada pela *diversidade das vozes* não se coaduna com a comunicação em bases estratégicas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema da diversidade se mostra presente em variadas esferas da vivência humana. Ele se amolda aos contextos em que surge, de tal sorte que cada campo específico imprime-lhe marcas idiossincráticas.

Na presente pesquisa, procuramos articulá-lo ao âmbito laboral, analisando as conformações por ele assumidas no contexto da comunicação empreendida por empresas em sítios na internet.

Como nos aponta Chanlat (2011), o universo da gestão é frequentemente associado a uma visão telegráfica, utilitária e informacional de comunicação – uma concepção que se assenta “[...] no bom e velho esquema do emissor-receptor” (CHANLAT, 2011, p. 119). A emergência dos sítios, todavia, acena com mudanças relacionadas ao delineamento da chamada comunicação estratégica e ao apelo à interatividade. De fato, os sítios representam uma renovada plataforma de criação e divulgação de eventos discursivos. Congregando gêneros textuais diferenciados, as páginas públicas são formatadas de modo a divulgar a empresa e zelar pelo seu bom nome.

As menções à diversidade nos sítios inserem-se em um contexto bastante específico, marcado pela presença, na cena pública, de disputas discursivas incisivas.

De um lado, o cenário das organizações é configurado por diferentes práticas discursivas. Aos funcionários e ao público externo, apresenta-se uma empresa regulada, ética, endereçada à consecução do bem comum e vinculada a um sem número de interfaces sociais. Em seu interior, todos estariam orientados para o cumprimento dos objetivos organizacionais (presentificados pela missão), bem como para contribuir com o avanço social – e, portanto, outorgar importância à comunidade ampliada. A sinergia entre os objetivos internos e externos é a tônica.

Por outro lado, inúmeras são as demandas que partem dos movimentos sociais. O trabalho é um palco no qual emergem reivindicações diversas: pelo acesso a vagas, pela remuneração equitativa e por chances equânimes de ascensão funcional. Em conjunto, estes pleitos delineiam os anseios por equidade nos espaços laborais e dirigem-se a combater as expressões preconceituosas e discriminatórias.

Dentre as manifestações dos movimentos sociais, nosso foco de interesse recaiu sobre o ativismo negro. E, deve-se notar, em função das reiteradas ações empreendidas por décadas, bem como pelo fortalecimento – mesmo que tímido – de um ideário anti-racista, os movimentos sociais negros brasileiros logram, na atualidade, maior visibilidade de suas reivindicações.

A isto correspondeu não só a implantação de políticas públicas e de medidas variadas, mas também a disseminação por diferentes segmentos e setores sociais de debates sobre a temática racial. De fato, são muitos os discursos que tomam, na atualidade, as especificidades do racismo brasileiro como foco. Dentre outros, pode-se citar os discursos jurídicos utilizados para defender as ações afirmativas ou para a elas se contrapor; os discursos governamentais que dão estofamento à construção de políticas públicas em múltiplas áreas e os discursos parlamentares que analisam propostas nas quais a questão racial interpela o ordenamento legal.

É neste horizonte que as empresas passam a propugnar o enfoque à diversidade como uma preocupação que lhes é afeta.

Todavia, a presença e a atuação das empresas neste debate público não têm angariado maiores alardes. Embora o mercado de trabalho constitua-se como um dos principais flancos configuradores das relações raciais desiguais, os discursos ora produzidos sobre a diversidade – talvez por estarem subsumidos à lógica da responsabilidade social, talvez por envolverem um número pequeno de organizações - não alcançam a atenção devida.

Para a análise crítica do discurso, perspectiva teórica que subsidiou esta pesquisa, o discurso é conceituado tanto como um modo de representação, quanto como um modo de ação sobre o mundo. Tal fato nos convida a uma maior atenção para os conteúdos emitidos por atores sociais tão significativos quanto as empresas, especialmente quando estas buscam expandir o seu raio de ação para diferentes âmbitos. Entendemos que o campo do trabalho desponta como uma arena de especial interesse quando se intenta reverter as desigualdades raciais.

Trata-se de reconhecer que *raça* e *trabalho* são perspectivas que se entrecruzam na história brasileira. Olhar para o passado da escravidão, para as faces do preconceito ou para as novíssimas proposições que norteiam a condução dos sistemas gerenciais: vários são os caminhos a reafirmar a procedência e urgência em se aproximar a reflexão sobre a questão racial e o espaço laboral – e este foi exatamente o percurso percorrido na tese aqui apresentada.

A análise crítica do discurso perfila-se a um ordenamento segundo o qual o desnudamento das relações de poder e opressão é passo integrado a qualquer busca pela mudança social. Desta forma, ela se apresenta como um instrumento vinculado às lutas emancipatórias, pois busca contribuir para a resistência às manipulações discursivas.

Para tanto, o desvelamento da opacidade ideológica deliberadamente construída por discursos específicos constitui-se como um dos norteadores de pesquisas desenvolvidas a partir desta matriz conceitual e metodológica.

No presente trabalho, isto significou reconhecer, inicialmente, que a opção empresarial, por tratar o tema da diferença a partir do viés da diversidade, perfila-se a objetivos bem postados: o reforço à visão da organização como um todo articulado, refratário ao conflito e no qual as partes cumprem funções complementares. A diversidade aparece como uma noção inespecífica, que congrega, por um lado, atributos de grandezas diferenciadas e, por outro, grupos sociais distintos. Assim, ao serem apresentados nos sítios, os discursos sobre a diversidade tomam a questão da diferença como um elemento neutro, obscurecendo o fato de que, em várias situações, atributos como raça/etnia e gênero são objeto de hierarquização e vinculam-se ao estabelecimento de relações desiguais.

As páginas públicas mantidas pelas empresas associam a diferença ao incremento da criatividade. As empresas esforçam-se para indicar que as políticas de diversidade representam oportunidades para o negócio. A diversidade interna é apresentada como um elemento que deve corresponder à diversidade dos mercados nos quais as organizações atuam. O discurso da busca pela composição de equipes com múltiplos perfis volta-se para capitanear a preferência de clientelas específicas e, concomitantemente, concorre para valorizar a imagem da organização proponente. A manutenção de uma imagem positiva influencia também o trato destinado a ações que são desenvolvidas no bojo das políticas de diversidade.

As escolhas lexicais e os silenciamentos conformam uma abordagem que busca tornar menos enfática a referência a temas relacionados ao preconceito e à discriminação. A menção às ações afirmativas ocorre quando estas se definem como medidas de alcance restrito. Em concomitância, a alusão às cotas se destina a elas se contrapor.

Por estas vias, em termos gerais, configura-se a vinculação entre diversidade e a consecução de objetivos produtivos. Entendemos que é conhecendo os meandros dos discursos em prol da diversidade que se poderá construir contradiscursos. O desvelamento dos processos ideológicos intrinsecamente articulados à emergência do enfoque à diversidade constitui-se, doravante, como um passo significativo na articulação de projetos políticos de reivindicação por equidade racial no trabalho. Neste sentido, uma contribuição geral que esta pesquisa procura apresentar é trazer subsídios que possam concorrer para o aprofundamento da reflexão sobre ações afirmativas no trabalho.

Concluindo, indicamos a relevância de alguns aspectos que podem direcionar novas pesquisas. E eles abrangem as seguintes questões:

- Para a análise crítica do discurso, a prática discursiva envolve processos de produção, distribuição e consumo textual. Em especial, os processos de consumo envolvem diferentes trabalhos de interpretação, pois são dependentes dos contextos

em que os discursos se apresentam e também dos atores envolvidos. Desta forma, um discurso que é tomado de modo aquiescente por um grupo, pode instigar uma ação opositiva por parte de outro. Frente a isto, mostraram-se oportunas análises que focalizassem diferentes sujeitos integrados ao tema. Em especial, parece-nos importante enfatizar:

- a) Como os movimentos sociais negros têm recebido os discursos sobre as políticas de diversidade propugnadas pelas empresas? Este tema desperta-lhes as atenções? Quais as implicações que eles identificam nestes discursos? Como eles se organizam discursivamente frente a eles?
- b) Como os grupos de trabalho têm recebido os discursos sobre tais políticas? Que sentidos eles lhes atribuem?

- A partir dos dados levantados para esta pesquisa, é possível afirmar que o tema da diversidade no trabalho apresenta-se prioritariamente como uma agenda afeta a empresas multinacionais. Esta constatação sugere a necessidade de se analisar qual é a expressividade de políticas com este norte no âmbito geral das empresas brasileiras;

- Outra questão suscitada pela concentração de políticas de diversidade em empresas multinacionais refere-se à necessidade de se efetuar uma análise comparada que pudesse evidenciar as possíveis linhas de continuidade e também as rupturas entre as ações das matrizes e aquelas adotadas em solo nacional.

REFERÊNCIAS

ABRAHAO, Júlia Issy; SILVINO, Alexandre Magno Dias; SARMET, Maurício Miranda. Ergonomia, cognição e trabalho informatizado. *Psic.: Teor. e Pesq.*, Brasília, v. 21, n. 2, ago. 2005. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf /ptp/v21n2/a06v21n2.pdf>>. acessos em 23 jun. 2011. doi: 10.1590/S0102-37722005000200006.

ACCENTURE. Descrição da empresa, 2011 a. Disponível em: <<http://www.accenture.com/br-pt/company/overview/ description/Pages/index.aspx>>. Acesso em 11/04/2011.

_____. Trabalhando na Accenture Brasil, 2011b. Disponível em: <<http://careers.accenture.com/br-pt/working/overview/Pages/index.aspx>>. Acesso em 23/05/2011.

_____. Diversidade e inclusão na Accenture, 2011c. Disponível em: <http://careers.accenture.com/br-pt/working/overview/diversity/Pages/index.aspx>. Acesso em 17/03/2011.

_____. Carreiras, 2011d. Disponível em: <<http://careers.accenture.com/br-pt/working/development/career-path/Pages/opportunities-carreira-para-mulheres.aspx>>. Acesso em 05/05/2011.

ALENCAR, Eunice Maria Lima Soriano. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. *Revista de Administracao de Empresas*, São Paulo, v. 38, n. 2, p. 18-25, 1998.

ALEXIM, João Carlos. Os Núcleos de Promoção da Igualdade de Oportunidades e Combate à Discriminação: uma análise geral. In: CAPPELLIN, Paola (coord.). *A experiência dos núcleos de promoção da igualdade de oportunidades e combate à discriminação no emprego e na ocupação*. Brasília: OIT, 2005, pag. 19 a 56. Disponível em <<http://www.oit.org.br/info/downloadfile.php?fileId=102>>. Acessado em 19/09/2009.

ALLIATTI, Alexandre. *Zé Roberto acusa torcida do Grêmio de racismo: 'É asqueroso'*. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/futebol/campeonatos-estaduais/campeonato-gaicho/noticia/2011/05/ze-roberto-acusa-torcida-do-gremio-de-racismo-e-asqueroso.html>>. Acesso em 15/10/2011.

ALMEIDA, Marina Barbosa de. *As mulatas de Di Cavalcanti*: representação racial e de gênero na construção da identidade brasileira (1920 E 1930). 2007. 126 f. Dissertação. Mestrado em História. Departamento de História do Setor de Ciências, Letras e Artes da Universidade Federal do Paraná. Disponível em: <<http://dspace.c3sl.ufpr.br:8080/dspace/bitstream/handle/1884/10598/draft%5b1%5d.one.pdf?sequence=2>>. Acesso em 03/09/2011.

ALVES, Mario de Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas* (FGV), São Paulo - Brasil, vol.44, n.3, jul-set, p.20-29, 2004.

AMARAL, Lígia Assumpção. Sobre crocodilos e avestruzes: falando de diferenças físicas, preconceitos e sua superação. In: AQUINO, Julio Groppa (coord.). *Diferenças e preconceito na escola*: alternativas teóricas e práticas. São Paulo: Summus, 1998.

AOUN, Sabáh. *A procura do paraíso no universo do turismo*. Campinas: Papirus, 2001.

ARAÚJO, Hermetes Reis de. Técnica, Trabalho e Natureza na Sociedade Escravista. *Rev. bras. Hist.*, São Paulo, v. 18, n. 35, 1998 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-01881998000100013&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 05 jul. 2010. doi: 10.1590/S0102-01881998000100013.

ARAÚJO, Marley Rosana Melo de. Exclusão social e responsabilidade social empresarial. *Psicologia em Estudo*, Maringá, v. 11, n. 2, p. 417-426, mai./ago. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pe/v11n2/v11n2a20.pdf>>. Acesso em 15/01/2010.

ARRUDA, Maria Armanda do Nascimento. A imagem do negro na obra de Florestan Fernandes. In: SCHWARCZ, Lila Moritz; QUEIROZ, Renato da Silva (orgs.). *Raça e diversidade*. São Paulo, Editora da Universidade de São Paulo: Estação Ciência: EDUSP, 1996.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho. *Código de Ética: um instrumento que adiciona valor*. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

Assessoria de Comunicação da Procuradoria Regional do Trabalho da 19ª Região/AL. Sindipetro denuncia Petrobras e Shell por não contratarem negros. Disponível em <<http://www.pgt.mpt.gov.br/pgtgc/objeto/texto/impressao.wsp?tmp.estilo=&tmp.area=269&tmp.texto=2211>>. Acesso em 11/08/07.

AZEVEDO, Thales de. *Democracia racial: ideologia e realidade*. Petrópolis, Vozes, 1975.

BAKHTIN, Mikhail. *Estética da criação verbal*. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

BANDEIRA, Lourdes e BATISTA, Anália Soria. Preconceito e discriminação como expressões de violência. *Revista Estudos Feministas*, Ano 10, 1º Semestre de 2002, p. 119-141.

BARÓ, Dionísio et al. *Desigualdade racial e construção institucional: a consolidação da temática racial no governo federal (1995-2005). A construção de uma política de promoção da igualdade racial: uma análise dos últimos 20 anos*. Brasília: IPEA, 2009. (p. 93-146)

BARTHES, Roland. *Aula*. São Paulo: Cultrix, 1992.

BASF. Diversidade - Guia Basf para gestores e equipe, 2011a. Disponível em: <http://www.basf.com.br/default.asp?id=3238>>. Acesso em 14/04/2011.

_____. Projeto Crescer, 2011b. Disponível em: < <http://www.basf.com.br/default.asp?id=5662>>. Acesso em 16/04/2011.

BELIZÁRIO, Fernanda Branco. A deontologia da responsabilidade social: uma proposta de interseção entre o funcionalismo e o marxismo. In: *INSTITUTO ETHOS*. Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades. São Paulo: Petrópolis: Instituto Ethos, 2005.

BENTO, Maria Aparecida Silva. Igualdade e diversidade no trabalho. In: BENTO, Maria Aparecida Silva (Org.). *Ação afirmativa e diversidade no trabalho - desafios e perspectivas*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

BETTENCOURT, Guilherme. GUIMARÃES, Antônio Carlos. *Xerox do Brasil – uma empresa sem preconceitos*. Mercado de Trabalho: Conjuntura e Análise (IPEA), Rio de Janeiro, n. n.13, p. 17-19, 2000.

BOCATO, Raquel. Cotas para negros e índios em concursos públicos é foco de polêmica. *Folha de São Paulo*. Disponível em: <http://classificados.folha.com.br/empregos/926713-cotas-para-negros-e-indios-em-concursos-publicos-e-foco-de-polemica.shtml>. Acesso em 27/07/2011.

BOSI, Alfredo. *Dialética da colonização*. São Paulo: Companhia das Letras, 1992.

BOURDIEU, Pierre. *Sobre a televisão*. Rio de Janeiro: Jorge. Zahar, 1997.

BRADESCO. Políticas de RH, 2011. Disponível em: http://www.bradesco.com.br/html/content/popup/pop_politicas_rh.shtm. Acesso em 18/01/2011.

BRANQUINHO, Carmen Lucia da Silveira; COLODETE, Leandro Tavares. Guia eletrônico de fontes de informação para o setor minero-metalúrgico. *Rem: Rev. Esc. Minas*, Ouro Preto, v. 55, n. 4, out. 2002 Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rem/v55n4/v55n4a14.pdf>>. acessos em 17 out. 2009. doi: 10.1590/S0370-44672002000400014.

BRASIL. Ministério da Justiça. Relatório do comitê nacional para a preparação da III Conferência Mundial das Nações unidas contra o racismo, discriminação racial, xenofobia e intolerância correlata. (Durban, 31 de agosto a 7 de setembro). Brasília: Ministério da Justiça, Secretaria de Estado dos direitos humanos, 2001.

_____. Lei n. 12. 288, de 20 de julho de 2010. Institui o Estatuto da Igualdade Racial e dá outras providências. Diário oficial da União, Brasília, 21 de julho 2010.

_____. Senado da República. Parecer da Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania sobre o Substitutivo da Câmara dos Deputados ao Projeto de Lei do Senado nº 213, de 2003, do Senador Paulo Paim (2010). Disponível em: <<http://legis.senado.gov.br/mate-pdf/79686.pdf>>. Acesso em 03 de agosto de 2010.

BULGARELLI, Reinaldo. *Diversos somos todos*. Valorização, promoção e gestão da diversidade nas organizações. São Paulo: Editora de Cultura, 2008.

CALDAS, Miguel; MOTTA, Fernando C. Prestes (orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

CALDAS, Roberto de Figueiredo. *Cotas raciais para o mercado de trabalho*. Disponível em <http://www.portaldainigualdade.gov.br/noticias/ultimas_noticias/2010/07/cotas-raciais-para-o-mercado-de-trabalho>. Acesso em 10 de setembro de 2010.

CAMARGO, Ricardo Zagallo. *Responsabilidade social das empresas: formações discursivas em confronto*. 2009. 229 f. Tese. Departamento de Propaganda, Relações Públicas e Turismo. Escola de Comunicação e Artes USP, São Paulo.

CAPPELLIN, Paola; LETTIERI, Carla. A experiência dos núcleos de promoção da igualdade de oportunidades e combate à discriminação: estudo de cinco casos. In: CAPPELLIN, Paola (coord.). *A experiência dos núcleos de promoção da igualdade de oportunidades e combate à discriminação no emprego e na ocupação*. Brasília: OIT, 2005, pag. 57 a 84. Disponível em <<http://www.oit.org.br/info/downloadfile.php?fileId=102>>. Acessado em 10/09/2009.

CAPPELLIN, Paola; GIFFONI, Raquel. As empresas em sociedades contemporâneas: a responsabilidade social no Norte e no Sul. *Cad. CRH*, Salvador, v. 20, n. 51, dez. 2007. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ccrh/v20n51/a04v2051.pdf>>. Acesso em 02 maio 2009.

CARDOSO, Adalberto. Escravidão e sociabilidade capitalista: um ensaio sobre inércia social. *Novos estud. - CEBRAP*, São Paulo, n. 80, mar. 2008 . Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/nec/n80/a06n80.pdf>>. acessos em 02 jul. 2010. doi: 10.1590/S0101-33002008000100006.

CARDOSO, Fernando Henrique. Prefácio. In: HASENBALG, Carlos. *Discriminação e desigualdades raciais no Brasil*. Belo Horizonte: Editora UFMG; Rio de Janeiro: IUPERJ, 2005.

CARRILHO, Felipe Dias. *Futebol: uma janela para o Brasil*. São Paulo: Nova Espiral, 2010.

CARVALHO, Helenice; BRITTOS, Valério Cruz. Os sites das emissoras do sistema brasileiro de comunicação à luz de uma proposta de análise da comunicação organizacional virtual. In: *I Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de relações Públicas*, 2007, São Paulo. I

Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de relações Públicas. São Paulo (SP), 2007. Disponível em: http://www.abrapcorp.org.br/anais2007/trabalhos/gt3/gt3_carvalho.pdf. acesso em 02/04/2011.

CARVALHO, Maria Luisa; GRISCI, Carmem Ligia Iochins. Gerenciamento de impressão e produção de subjetividade em entrevista de seleção. RAE electron., São Paulo, v. 2, n. 2, dez. 2003 . Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v2n2/v2n2a09.pdf>>. acessos em 27 jan. 2012. <http://dx.doi.org/10.1590/S1676-56482003000200009>.

CASTELLS, Manuel. *A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

CHALHOUB, Sidney. *Visões da liberdade - Uma história das últimas décadas de escravidão na Corte*. São Paulo, Cia das Letras, 1990

_____. *Trabalho, lar e botequim: o cotidiano dos trabalhadores do Rio de Janeiro da belle époque*. Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 2001

CHANLAT, Jean-François. O desafio social da gestão: a contribuição das ciências sociais. In: BENDASSOLLI, Pedro. SOBOLL, Lis Andrea. *Clínicas do trabalho*. São Paulo: Atlas, 2001.

CHAUÍ, Marilena. Senso comum e transparência. In: LERNER, Julio (ed.). *O preconceito*. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 1997.

CHEMTECH. Missão, visão e valores, 2011a. Disponível em: <http://www.chemtech.com.br/lportal/web/guest/missao_visao_valores>. Acesso em 11/04/11.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. *Recursos humanos*. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2002.

COELHO, Wilma de Nazaré Baia. A experiência norte-americana das ações afirmativas: a análise à luz da teoria da igualdade de Ronald Dworkin. *Perspectiva* (UFSC), v. 28, p. 63-88, 2010.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. *Avaliação psicológica: diretrizes na regulamentação da profissão*. Brasília: CFP, 2010. Disponível em: <http://www.pol.org.br/pol/export/sites/default/pol/publicacoes/publicacoesDocumentos/avaliacao_psicologica_web_30-08-10.pdf>. Acesso em 28/09/2011.

CORREA, Mariza. Sobre A Invenção da Mulata. *Cadernos Pagu*, Campinas, SP, v. 6/7, p. 35-50, 1996.

COSTA, Emília Viotti da. *Da senzala à colônia*. São Paulo, Difusão Européia do Livro, 1966.

COSTA, Emília Viotti da. Introdução à primeira edição. In: _____. *Da senzala à colônia*. São Paulo: Livraria Editora Ciências Humanas Ltda, 1982. 2ª edição

COSTA PINTO, Luiz de Aguiar. *O Negro no Rio de Janeiro: Relações de Raças numa sociedade em Mudança*. São Paulo, Companhia Editora Nacional, 1953.

COSTA, Sérgio. *Dois Atlânticos: teoria social, anti-racismo, cosmopolitismo*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

COSTA, Sérgio Roberto. *Dicionário de gêneros textuais*. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2009.

CPFL. Visão, missão e princípios, 2011 a. Disponível em: <http://www.cpfl.com.br/QuemSomos/VisatildeoMissatildeoPrincipios/tabid/56/Default.aspx>. Acesso em 11/04/2011.

_____. Consultório Ético, 2011b. Disponível em: [http://www.cpfl.com.br/etica/ConsultórioÉtico/tabid/497/Default.aspx](http://www.cpfl.com.br/etica/ConsultorioEtico/tabid/497/Default.aspx). Acesso em 17/04/11.

_____. Código de Ética, 2011 c. Disponível em: <http://www.cpfl.com.br/OCoacutedigodeEacutetica/CoacutedigodeEacuteticalacutentegra/2Direcionadores/tabid/562/Default.aspx>. Acesso em 18/04/2011.

_____. Relatório Anual, 2011d. Disponível em: <http://www.mzir.com.br/cpfl/rao2008/port/ra/42b.htm>. Acesso em 26/03/2011.

CROCHÍK, José Leon. *Preconceito, indivíduo e cultura*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.

COX JR, Taylor. NKOMO, Stella M. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia.; NORD, Walter. R. (Org.). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo:Atlas, 2006. v. 1, cap. 12, p. 332-358.

DEBORD, Guy. *A sociedade do espetáculo*. Rio de Janeiro: Contraponto, 1997.

DESLANDES, Suely Ferreira. A construção do projeto de pesquisa. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza. et al. (Org.) *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1994. p. 31-50.

DEUS, Zélia Amador de. OS HERDEIROS DE ANANSE: movimento negro, ações afirmativas, cotas para negros na universidade. 2008. 295 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais). Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Pará, Pará. Disponível em: http://www.redeacaoafirmativa.ceao.ufpa.br/uploads/ufpa_tese_2008_ZAdeDeus.pdf. Acesso em 08/08/2011.

DIAS, Luciano. *Indicado de Lula ao STF, Joaquim Barbosa Gomes é um ex-faxineiro que venceu o preconceito racial*. Revista Época 08/05/2003 - 14:44 | edição nº 259 .disponível em: <http://revistaepoca.globo.com/revista/epoca/0,,edg57316-6009-259,00.html>. acesso em 05/08/2011.

DIJK, Teun A. van. *Discurso e poder*. São Paulo: Contexto, 2008.

DINES, Alberto. Mídia, civilidade, civismo in: LERNER, Julio (ed.). *O preconceito*, São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 1997.

DOMINGUES, Petrônio: Ações afirmativas para negros no Brasil: o início de uma reparação histórica, *Revista brasileira de educação*, 2005 v.12 N° 29 Paraná, 164-176.

_____. Movimento negro: história, tendências e dilemas contemporâneos. *Revista de História (UFES)*, v. 21, p. 101-124, 2008.

DUARTE, Gleuso Damasceno; DIAS, José Maria A. M. *Responsabilidade social: a empresa hoje*. Rio de Janeiro: LTC, 1986.

DUPONT. Saiba mais sobre a DuPont, 2011 a. Disponível em: http://www2.dupont.com/Brazil_Country_Site/pt_BR/DuPont_in_Brazil/Sobre_a_DuPont/sober_a_dupont.html. Acesso em 11/04/2011.

_____. Responsabilidade social, 2011 b. Disponível em: <http://www2.dupont.com/Brazil_Country_Site/pt_BR/DuPont_in_Brazil/socio-ambiental/resp_social.html>. Acesso em 09/04/2011.

ENRIQUEZ, Eugéne. Os desafios éticos nas organizações modernas. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 6-17, Abr/Jun 1997.

ESTADO DE MINAS. Bancos acusados de discriminação. *Caderno Dinheiro*, edição de 13/09/2005.

FAIRCLOUGH, Norman. Discurso, mudança e hegemonia. In: PEDRO, E R (org.). *Análise crítica do discurso: uma perspectiva sociopolítica e funcional*. Lisboa: Caminho, 1997.

_____. *Discurso e mudança social*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

_____. A análise crítica do discurso e a mercantilização do discurso público: as universidades. In: MAGALHÃES, Célia Maria (org.). *Reflexões sobre a análise crítica do discurso*. Belo Horizonte: Faculdade de Letras, 2001 a.

FANON, Franz. *Pele negra, máscaras brancas*. Rio de Janeiro: Factor, 1983.

FEBRABAN. *Bancos diversos para um Brasil diverso - O pioneirismo do setor bancário brasileiro na valorização da diversidade no ambiente de trabalho*. São Paulo, 2010. Disponível em <http://www.febraban.org.br/Febraban.asp?id_pagina=95&id_texto=0&palavra=DIVERSIDADE>. Acesso em 27/07/2011.

FERREIRA, Luiz Antônio. *Leitura e persuasão – princípios de análise retórica*. São Paulo: Contexto, 2010.

FERREIRA, Simone Bacellar Leal; CHAUVEL, Marie Agnes; SILVEIRA, Denis Silva da. Um estudo de usabilidade de sites de empresas virtuais. *Prod.*, São Paulo, v. 16, n. 2, ago. 2006. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/08.pdf>>. acessos em 23 jun. 2011. doi: 10.1590/S0103-65132006000200009.

FERES JÚNIOR, João. Comparando justificações das políticas de ação afirmativa: Estados Unidos e Brasil. *Estudos Afro-Asiáticos*, v. 29, p. 63-84, 2007.

FERES JÚNIOR, João ; ZONINSEIN, Jonas . A consolidação da ação afirmativa no ensino superior brasileiro. In: Jonas Zoninsein e João Feres Júnior. (Org.). *Ação afirmativa no Ensino Superior Brasileiro*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008, v. , p. 9-34.

FIDALGO, Nara Luciene Rocha; FIDALGO, Fernando. Processo de individualização e desenvolvimento de competências: implicações para a formação do trabalhador. In: *XIII ENDIPE - Encontro Nacional de Didática e Prática de Ensino*, 2006, Recife. Anais... Recife, 2006.

FIGUEIREDO, Luciano. *O avesso da memória: cotidiano e trabalho da mulher em Minas Gerais no século XVIII*. Brasília: UNB, 1993.

FIORATTI, Gustavo. Cota para negros mobiliza a São Paulo Fashion Week. In: *Folha de São Paulo*, Ilustrada, 2009. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/ilustrada/ult90u582192.shtml>>. Acesso em 17/06/2009.

FIORIN, José Luiz. Polifonia textual e discursiva. In: BARROS, Diana L. de Pessoa e FIORIN, José Luiz (orgs.) *Dialogismo, Polifonia e Intertextualidade*. São Paulo: EdUSP, 2003.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 3, 2000.

FOLHA DE SÃO PAULO. *Bolsa atrai mais negros ao Itamaraty*. Edição de 12/06/2004. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/cotidiano/ult95u95604.shtml>>. Acesso em 27/07/2011.

FONSECA, Neide Aparecida. Igualdade - Ações afirmativas no mundo do trabalho: experiências de negociação coletiva. In: FARANHA, Ana Claudia e EGG, Rafaela (orgs.). *Igualdade racial: principais resultados*. Brasília: OIT, 2006. P. 94-101

FONTES, Adriana et al. O sistema de monitoramento e avaliação baseado em resultados (sm&a-r) para as metas do Programa Educação para a Diversidade e Cidadania. In: TELES, Jorge Luiz. FRANCO, Cláudia Tereza Signori (orgs.). *Educação na diversidade: como indicar as diferenças?* Brasília: Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade, 2006. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001545/154578por.pdf>>. Acesso em 04/01/2011.

FRY, Peter et al. (Orgs.). *Divisões perigosas: políticas raciais no Brasil contemporâneo*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2007.

FREYRE, Gilberto. *O escravo nos anúncios de jornais brasileiros do século XIX*. São Paulo: Global, 2010.

FOUCAULT, Michel. *As palavras e as coisas: uma arqueologia das ciências humanas*. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

FUTEMA, Fabiana. Pedida ação contra suposta discriminação em banco. *Folha de São Paulo*. Dinheiro, p. 7, edição de 13/09/2005. Disponível em: <<http://acervo.folha.com.br/fsp/2005/09/13/73>>. Acesso em 03/08/2011.

GAULEJAC, Vincent de. *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. São Paulo: Idéias e Letras, 2007.

GIACOMINI, Sonia Maria. Mulatas profissionais: raça, gênero e ocupação. *Rev. Estud. Fem.*, Florianópolis, v. 14, n. 1, abr. 2006. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/ref/v14n1/a06v14n1.pdf>. acessos em 27 jan. 2012. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-026X2006000100006>.

GOMES, Adriano; MORETTI, Sérgio. *A responsabilidade e o social – uma discussão sobre o papel das empresas*. São Paulo: Saraiva, 2007.

GOMES, Joaquim B. Barbosa. *Ação afirmativa e princípio constitucional da igualdade: o direito como instrumento de transformação social*. Rio de Janeiro, Renovar, 2001.

_____. O debate constitucional sobre as ações afirmativas. In: SANTOS, Renato Emerson dos. LOBATO, Fátima (orgs.). *Ações afirmativas: políticas públicas contra as desigualdades raciais*. Rio de Janeiro: DP&A, 2003. P. 15-57.

GOMES, Maria Carmen Aires. O gênero audiência pública. In: MAGALHÃES, Célia Maria (org.). *Reflexões sobre a análise crítica do discurso*. Belo Horizonte: Faculdade de Letras, UFMG, 2001 a. (P. 121- 142)

GOMES, Mariana Selister. *O marketing turístico e violência contra mulheres: (des)(re)construções do Brasil como paraíso das mulatas*. Dissertação. 131 f. Mestrado em Sociologia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, 2009 a.. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18449/000729284.pdf?sequence=1>>. Acesso em 04/09/2011.

GOMES, Nilma Lino. *A mulher negra que vi de perto*. Belo Horizonte: Mazza Edições, 1995.

_____. Corpo e cabelo como símbolos da identidade negra. In: *II Seminário Internacional de Educação Intercultural; Gênero e Movimentos Sociais*, 2003, Florianópolis. Anais. Florianópolis: UFSC, 2003. Disponível em: <<http://www.rizoma.ufsc.br/pdfs/641-of1-st1.pdf>>. Acesso em 04/10/2011.

_____. Indagações sobre o currículo: diversidade e currículo. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, 2007 a.. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Ensfund/indag4.pdf>>. Acesso em 17/09/2011.

GORDON JUNIOR, Cesar Claudio. História social dos negros no futebol brasileiro. Pesquisa de Campo. Rio de Janeiro, n.2, p.71-90, 1995. Disponível em: <http://www.ludopedio.com.br/rc/upload/files/212235_artigo%205.pdf>. Acesso em 17/10/2011.

_____. "Eu já fui preto e sei o que é isso" - História social dos negros no futebol brasileiro: segundo tempo. Pesquisa de Campo. Rio de Janeiro, n.3-4, p.65-78, 1996. Disponível em: <http://www.ludopedio.com.br/rc/upload/files/215756_6.%20Gordon%20Jr.%20-%20Historia%20social%20dos%20negros%20no%20futebol%20brasileiro.pdf>. Acesso em 17/10/2011.

GORENDER, Jacob. *O escravismo colonial*. São Paulo: Ática, 1978.

_____. *A escravidão reabilitada*. São Paulo: Ática, 1991.

GRAHAM, Sandra Lauderdale. *Proteção e obediência*. Criadas e seus patrões no Rio de Janeiro 1860-1910. São Paulo: Companhia das letras, 1992.

GREENBERG, Jack. *Diversity, the university, and the world outside*, 103 COLUM. L. REV. 1610,1616. (2003)

GRISCI, Carmen; LAZZAROTTO, Gislei. Psicologia Social no Trabalho. In: _____. *Psicologia Social Contemporânea – Livro texto*. Petrópolis: Vozes, 1998.

GUIMARÃES, Antônio Sérgio Alfredo. HUNTLEY, Lynn (Orgs.). *Tirando a máscara*. Ensaio sobre o racismo no Brasil. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

_____. A questão racial na política brasileira (os últimos quinze anos). Tempo soc., São Paulo, v. 13, n. 2, nov. 2001. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ts/v13n2/v13n2a07.pdf>>. acessos em 12 dez. 2011. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-20702001000200007>.

_____. *Classes, raças e democracia*. São Paulo: Editora 34, 2002a.

GUIMARÃES, Nadya Araújo. Os desafios da equidade: reestruturação e desigualdades de gênero e raça no Brasil. *Cad. Pagu*, Campinas, n. 17-18, 2002 . Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/cpa/n17-18/n17a09.pdf>>. acessos em 22 ago. 2011. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-83332002000100009>.

HALL, Stuart. *Da diáspora: identidades e mediações culturais*. Belo Horizonte: Ed. UFMG; Brasília: Unesco, 2003.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori ; CARVALHO, Sueli Galego de . Diversidade Cultural: Panorama Atual e Reflexões para a Realidade Brasileira. *READ - Revista Eletrônica da Administração (UFRGS)*, Porto Alegre, v. 11, n. 5, p. 1-21, 2005. Disponível em <<http://seer.ufrgs.br/read/article/viewFile/15190/8959>>. Acesso em 27/02/2011

HASENBALG, Carlos Alfredo. *Discriminação e desigualdades raciais no Brasil*. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.

HENRIQUES, Ricardo. *Desigualdade racial no Brasil: evolução das condições de vida na década de 90*. Rio de Janeiro. TD 807, IPEA, julho de 2001. Disponível em: <www.ipea.gov.br/pub/td/td_2001/td087.pdf>. Acesso em 30/08/2008.

HOBBSAWM, Eric. *Era dos extremos: o breve século XX: 1914-1991*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

IANNI, Otávio. *Raças e classes sociais no Brasil*. Rio de Janeiro, Editora Civilização Brasileira S.A., 1966.

IBM. História, 2011 a. Disponível em: <http://www.ibm.com/br/ibm/history/?section=tier650&position=61_1&referral=1&client=0>. Acesso em 10/04/2011.

_____. Trabalhe na IBM, 2011b. Disponível em: <<http://www.ibm.com/br/employment/diversity.phtml#tag2>>. Acesso em 18/03/2011.

_____. Diversidade na IBM, 2011c. Disponível em: <<http://www.ibm.com/br/employment/diversity.phtml>>. Acesso em 15/04/2011.

_____. Retrospectiva cidadania corporativa 2009-2010, 2011d. Disponível em: <ftp://public.dhe.ibm.com/la/documents/imc/br/ibm/ccr/retrospectiva_cidadania_corporativa_brasil2009_2010.pdf>. Acesso em 05/05/2011.

INTERNATIONAL PAPER. Diversidade, 2011a. Disponível em: <<http://www.internationalpaper.com/BRAZIL/PT/Company/Diversity/Mission.html>>. Acesso em 18/02/2011.

_____. Código de Ética, 2011b. Disponível em: <http://www.internationalpaper.com/documents/PT/2008Press/Codigo_de_etica_Port.pdf>. Acesso em 15/05/2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa Mensal de Emprego PME. Algumas das principais características dos Trabalhadores Domésticos *vis a vis* a População Ocupada. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/princ_carac_trab_dom.pdf>. Acesso em 20/10/2011.

INSTITUTO ETHOS. Como as empresas podem e (devem) valorizar a diversidade. São Paulo: Ethos, 2000. Disponível em <http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/Documents/manual_diversidade.pdf>. Acesso em 13/01/2010.

_____. Formulação e implantação de código de ética em empresas. São Paulo: Ethos, 2000 (b). Disponível em <http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/etica_internet.pdf>. Acesso em 09/04/2011

_____. *Perfil social, racial e de gênero das diretorias das grandes empresas brasileiras*– Pesquisa 2001, São Paulo, 2001. Disponível em: http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/pesquisa_diver_perfil.pdf. Acesso em 11/03/2010.

_____. Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas – Pesquisa 2003, São Paulo, 2003. Disponível em: http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/pesq_perfil.pdf. Acesso em 11/03/2010.

_____. *Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas – Pesquisa 2005*, São Paulo, 2005. Disponível em: http://www.ethos.org.br/_Uniethos/documents/Diversidade2005_web.pdf. Acesso em 11/03/2010.

_____. *O compromisso das empresas com a promoção da igualdade racial*. São Paulo, 2005. Disponível em http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/Inclusao_racial_empresas.pdf>. Acesso em 05/01/2009.

_____. *Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas – Pesquisa 2007*, São Paulo, 2007. Disponível em http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/PesquisaDiversidade2007.pdf. Acesso em 11/03/2010.

_____. *Práticas e perspectivas da responsabilidade social no Brasil – 2008*. São Paulo, 2008. Disponível em http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-c30Prat_perspc_RSE_pesq2008.pdf. Acesso em 13/01/2010.

_____. *Diversidade e equidade – metodologia para censo nas empresas*. São Paulo, 2008 b. Disponível em http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/Documents/Divers_Equidade_web.pdf>. Acesso em 12/02/2010.

_____. *Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas – Pesquisa 2010*, São Paulo, 2010. Disponível em: http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-eb4Perfil_2010.pdf>. Acesso em 17/11/2010.

ITAU. Visão e valores Itaú – Unibanco, 2011 a. Disponível em <http://www.itau.com.br>>. Acesso em 11/04/2011.

JACCOUD, Luciana; BEGHIN, Nathalie. *Desigualdades raciais no Brasil: um balanço da intervenção governamental*. Brasília: IPEA, 2002.

JACCOUD, Luciana et al. Entre o racismo e a desigualdade: da Constituição à promoção de uma política de igualdade racial (1988- 2008). In: JACCOUD, Luciana (org.). *A construção de uma política de promoção da igualdade racial: uma análise dos últimos 20 anos*. Brasília: IPEA, 2009. (p. 19- 92)

JACCOUD, Luciana. SILVA, Josenilton et al. A promoção da igualdade racial no primeiro semestre de 2007 e os programas de ação afirmativa nas universidades públicas. In: JACCOUD, Luciana (org.). *A construção de uma política de promoção da igualdade racial: uma análise dos últimos 20 anos*. Brasília: IPEA, 2009. (p. 205- 233)

JACKSON, S. Ruderman, M. Diversity in workteams: research paradigms for changing workplaces. In: *American Psychological Association* , 1996.

JACQUES, Maria da Graça. Identidade e Trabalho: uma articulação indispensável. In: TAMAYO, Álvaro., BORGES-ANDRADE, Jairo & CODÓ, Wanderley (orgs.). *Trabalho, Organizações e Cultura. Coletâneas da ANPEPP*. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 2001, p. 41-47.

JANISSEK, Raquel. *A influência da internet em negócios empresariais: identificação e caracterização de elementos para análise de site*. 2000. 163 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em http://www.ea.ufrgs.br/teses_e_dissertacoes/td/000345.pdf. Acesso em 22/06/2011.

JBR, Código de Ética JBR, 2011 a. Disponível em: http://www.jbr.eng.br/cod_etica.pdf>. Acesso em 11/04/2011.

KAMEL, Ali. *Não somos racistas: uma reação aos que querem nos transformar numa nação bicolor*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2006.

KOFES, Suely. Entre nós mulheres, Elas as patroas e Elas as empregadas. In: ARANTES, Antonio Augusto et al. *Colcha de retalhos: estudos sobre a família no Brasil*. Campinas: UNICAMP, 1994. (pp.183-193).

_____. *Mulher, mulheres: identidade, diferença e desigualdade na relação entre patroas e empregadas*. Campinas, Editora da UNICAMP, 2001.

KOWARICK, Lúcio. *Trabalho e vadiagem: a origem do trabalho livre no Brasil*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1994.

KUNSCH, Margarida Maria Krohking. *Planejamento de Relações Públicas*. São Paulo, Summus, 2003.

KURODA, Sérgio. Investindo no futuro. In: INSTITUTO ETHOS. *O compromisso das empresas com a promoção da igualdade racial*. São Paulo, 2006. Disponível em <http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/Inclusao_racial_empresas.pdf>. Acesso em 05/08/2011. p. 97-98

LAFARGUE, Paul. O direito ao ócio. In: DE MASI, Domenico. *A economia do ócio*. Rio de Janeiro: Sextante, 2001 (p. 139-183).

LARA, Sílvia Helena. *Escravidão, cidadania e história do trabalho no Brasil*. Projeto História. São Paulo, 16:25-38, fev. 1998. Disponível em <<http://www.pucsp.br/projetohistoria/downloads/revista/PHistoria16.pdf>>. Acessado em 02/01/2009.

LEIBRUDER, Ana Paula. Gêneros do discurso na escola. In: BRANDÃO, Helena H. Nagamine (coord.). *Gêneros do discurso na escola: mito, conto, cordel, discurso político, divulgação científica*. São Paulo: Cortez, 2003.

LEVY, Pierre. O ciberespaço como um passo metaevolutivo. In: MARTINS, Francisco Menezes; SILVA, Juremir Machado da (orgs.). *A genealogia do virtual*. Comunicação, cultura e tecnologias do imaginário. Porto Alegre: Editora Sulina, 2004.

LIBBY, Douglas Cole. Habilidades, artífices e ofícios na sociedade escravista do Brasil colonial. In: LIBBY, Douglas Cole; FURTADO, Júnia Ferreira (orgs.). *Trabalho livre, trabalho escravo: Brasil e Europa, séculos XVII e XIX*. São Paulo: Annablume, 2006.

LIMA, Francisco de Paula Antunes. Ética e trabalho. In: GOULART, Iris Barbosa (org.). *Psicologia organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos*. São Paulo: casa do Psicólogo, 2002.

LIMA, Tatiana. Diversidade além das cotas. *Folha de São Paulo*, 28/09/2004. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/sinapse/ult1063u923.shtml>>. Acesso em: 29/07/2011.

LIMA, Venício. *A grande mídia e a desigualdade racial*. 2009. Disponível em: http://www.abpn.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=375%3Aa-grande-midia-e-a-desigualdade-racial&catid=25%3Aartigos&Itemid=25&lang=es. Acesso em 02/08/2011.

LINHART, Danièle. O Indivíduo no Centro da Modernização das Empresas: Um Reconhecimento Esperado mas Perigoso. In: *Trabalho & Educação*, Belo Horizonte, nº 7, jul/dez, 2000. P. 24-36

LIONCO, Tatiana. Atenção integral à saúde e diversidade sexual no Processo Transexualizador do SUS: avanços, impasses, desafios. *Physis*, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/physis/v19n1/v19n1a04.pdf>>. acessos em 05 ago. 2011. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-73312009000100004>.

LODEN, M.; ROSENER, J. *Workforce America*. Homewood, IL: Business One Irwin, 1991

LOPES, Otávio Brito. O Ministério Público do Trabalho no combate à discriminação no trabalho. In: FARANHA, Ana Claudia e EGG, Rafaela (orgs.). *Igualdade racial: principais resultados*. Brasília: OIT, 2006. P. 84-93

_____. A ampliação do conceito legal de discriminação. *Correio Braziliense*, Brasília, 26 de maio de 2008. Caderno Direito e Justiça.

LORENZO, Rocío Alonso. *As Ações Afirmativas para Afro-descendentes articuladas a partir de Parcerias Intersetoriais: Uma Análise Argumentativa do Caso Geração XXI*. 2010. Disponível em <http://www.ram2009.unsam.edu.ar/GT/GT%2036%20E2%80%93%20Pol%C3%ADticas%20P%C3%ABlicas%20de%20Corte%20C3%89%20tnico-racial%20referidas%20a%20Afrodescendentes%20e%20Ind%C3%ADgenas%20en%20el%20Con/GT36%20-%20Ponencia%20%5BLorenzo%5D.pdf>. Acesso em 21/07/2011.

LOVISOLO, Hugo. Introdução. In: Helal, Ronaldo; SOARES, Antônio Jorge; LOVISOLO, Hugo (orgs.). *A invenção do país do futebol - mídia, raça e idolatria*. Rio de Janeiro: Mauad, 2001.

MACHADO, Lucília Regina de Souza. Qualificação do trabalho e relações sociais. In: FIDALGO, Fernando Selmar (org.). *Gestão do trabalho e formação do trabalhador*. Belo Horizonte: Movimento de Cultura Marxista, p. 13-40, 1996.

MACHADO, Marília Novais da Mata. Análise do discurso nas ciências da administração. In HELAL, Diogo H.; GARCIA, Fernando C.; HONÓRIO, Luiz C. *Gestão de Pessoas e Competência: teoria e pesquisa*. Curitiba: Juruá, 2008.

MACHADO, Marília Novais da Mata. *Discursos da equidade e da desigualdade sociais*. Belo Horizonte: Argvmentvm, 2010.

MAFFESOLI, Michel. A comunicação sem fim (teoria pós-moderna da comunicação). In: MARTINS, Francisco Menezes; SILVA, Juremir Machado (orgs.). *A genealogia do virtual: comunicação, cultura e tecnologias do imaginário*. Porto Alegre: Sulina, 2004.

MAGALHÃES, Célia Maria. A análise crítica do discurso enquanto teoria e método de estudo. In: MAGALHÃES, Célia Maria (org.). *Reflexões sobre a análise do discurso*. Belo Horizonte: Faculdade de Letras, UFMG, 2001.

MAGAZINE LUIZA. Trabalhos acadêmicos, 2011 a. Disponível em <<https://www.magazineluiza.com.br/seguero/academico/>>. Acesso em 01/05/2011.

_____. 50 ANOS, 2011 b. Disponível em <http://www.magazineluiza.com.br/seguero/academico/upload/Ler_arquivo.asp?Codigo={41E41758-2357-4B5E-B47A-56C1779101E6}>>. Acesso em 12/04/2011.

_____. Recursos humanos – comunicação interna, 2011 c. Disponível em: http://www.magazineluiza.com.br/seguero/academico/upload/Ler_arquivo.asp?Codigo={9B1A05F7-4E85-4946-BC16-89C9CDD9FA08}>. Acesso em 13/04/2011.

_____. Balanço Social, 2011 d. Disponível em: https://www.magazineluiza.com.br/seguero/academico/upload/Ler_arquivo.asp?Codigo={39F4A486-0DF9-47C3-A1BE-1FD68C22A996}>. Acesso em 13/04/2011.

MAGGIE, Yvonne. Políticas de cotas e o vestibular da UnB ou a marca que cria sociedades divididas. *Horiz. antropol.*, Porto Alegre, v. 11, n. 23, jun. 2005. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ha/v11n23/a29v1123.pdf>>. acessos em 20 jul. 2011. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-71832005000100029>.

_____. Racismo e anti-racismo: preconceito, discriminação e os jovens estudantes nas escolas cariocas. *Educ. Soc.*, Campinas, v. 27, n. 96, out. 2006. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/es/v27n96/a06v2796.pdf>>. acessos em 03 ago. 2011. <http://dx.doi.org/10.1590/S0101-73302006000300005>.

MAGNOLI, Demétrio. *Uma gota de sangue: história do pensamento racial*. São Paulo: Contexto, 2009.

MAINGUENEAU, Dominique. *Novas tendências em análise do discurso*. Campinas: Pontes/Unicamp, 1997.

MAIO, Marcos Chor e SANTOS, Ricardo Ventura. Política de cotas raciais. *Os "olhos da sociedade" e os usos e abusos da antropologia: o caso do vestibular da Universidade de Brasília (UNB)*. MAIO, Marcos Chor e SANTOS, Ricardo Ventura (orgs.). Raça como questão: história, ciência e identidades no Brasil. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 2010.

MAIOR, Robéria César Souto. No discurso empresarial: a construção da imagem da missão organizacional como estratégia da gestão de pessoas. Trabalho apresentado no *III Simpósio Internacional sobre Análise do Discurso*. Belo Horizonte, FAE/UFMG, 1 a 4 de abril de 2008. Disponível em < <http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/no-discurso-empresarial-a-construcao-da-imagem-da-missao-organizacional-como-estrategia-da-gestao-de-pessoas/1885/>>. Acesso em 20/06/2011.

MANO, Cristiane. Todas as cores. *Revista Exame*, 11/08/1999. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0694/noticias/todas-as-cores-m0048585>>. Acesso em 28/07/2011.

MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de Pesquisa*. São Paulo, Atlas, 1986.

MARIO FILHO. *O negro no futebol brasileiro*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1964.

MARQUES, Luciana. *Revista Veja*, 2010. Concurso para o Instituto Rio Branco terá cotas para negros em sua primeira fase. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/noticia/brasil/concurso-do-rio-branco-ter-a-cotas-para-afrodescendentes>. Acesso em 29/07/2011.

MARTINEZ, Fernando. *Por qué quebró McDonald's en Bolivia*. Lagarto Cine, Brasil-Bolívia-Venezuela, 2011.

MARTINEZ, Victor de La Paz Richarte. Gestão da diversidade e pessoas com deficiência: percepção dos gestores e empregados sobre o impacto da lei de cotas. 2008. 221 f. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo, Programa de Pós-Graduação em Administração. Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Disponível em < <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04092008-165226/pt-br.php>>. Acesso em 25/02/2011.

MARTINS, Ivan e STUDART, Hugo. *Bancos reagem à pressão por cotas*. Retirado de http://www.terra.com.br/istoedinheiro/444/financas/bancos_cotas.htm (em 11/08/07).

MATTELART, Armand. A era da informação: gênese de uma denominação descontrolada. In: MARTINS, Francisco Menezes; SILVA, Juremir Machado (orgs.). *A genealogia do virtual: comunicação, cultura e tecnologias do imaginário*. Porto Alegre: Sulina, 2004.

MATTOS, Marcelo Badaró. *Escravidados e livres – experiências comuns na formação da classe trabalhadora carioca*. Rio de Janeiro: Bom texto, 2008.

MATTOSO, Kátia. O filho da escrava. In: PRIORI, Mary Del (org.). *A história da criança no Brasil*. São Paulo: Contexto, 1991.

MELO, Liana. Igualdade racial é blefe. *Istoé*, edição 1671, de 17/10/2001. Disponível em: < http://www.istoe.com.br/reportagens/41921_igualdade+racial+e+blefe>. acesso em 27/07/2011.

MELO, Patrícia Bandeira de. Um passeio pela História da Imprensa: O espaço público dos grunhidos ao ciberespaço. *Revista Comunicação & Informação*, da Faculdade de Comunicação e Biblioteconomia da Universidade Federal de Goiás, V. 8, n. 1, (jan./ jun. 2005). Disponível em: http://www.fundaj.gov.br/geral/artigo_passeio_historia_imprensa.pdf> p. 1-15. Acesso em 28/02/2011.

MENDES, Rodrigo Hübner. *Diversidade Humana nas Organizações: Entre a Teoria Acadêmica e a Prática Empresarial*. 2005. 105 f. Dissertação (mestrado). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo.

MENEZES, Noeli. *Sem cotas, estatuto da Igualdade Racial é aprovado na CCJ do Senado*, 2010. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/751897-sem-cotas-estatuto-da-igualdade-racial-e-aprovado-na-ccj-do-senado.shtml>>. Acesso em 25/07/2011.

MINAYO. Maria Cecília de Souza. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: Minayo. Maria Cecília (org.). MINAYO, Maria Cecília de Souza. (org.). *Pesquisa Social*. Teoria, Método e Criatividade. Petrópolis, Vozes, 1994. Cap. 1, p. 09-15.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, PLANFOR. *Diversidade & igualdade de oportunidades: qualificação profissional na perspectiva de gênero*. Brasília, 2000.

MOEHLECKE, Sabrina. Ação afirmativa: História e debates no Brasil. *Cad. Pesqui.*, São Paulo, n. 117, nov. 2002 . Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/cp/n117/15559.pdf> >. acessos em 04 jul. 2011. doi: 10.1590/S0100-15742002000300011.

_____. As políticas de diversidade na educação no governo Lula. *Cad. Pesqui.*, São Paulo, v. 39, n. 137, ago. 2009 . Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/cp/v39n137/v39n137a08.pdf>>. acessos em 04 jul. 2011. doi: 10.1590/S0100-15742009000200008.

MONSANTO. Para sua informação, 2011 a. Disponível em: http://www.monsanto.com.br/institucional/para_sua_informacao/documentario_frances.asp. acesso em 10/04/2011.

_____. Perfil Monsanto, 2011 b. Disponível em <http://www.monsanto.com.br/institucional/publicacoes/perfil-monsanto/pdf/perfil_monsanto_2010.pdf>. Acesso em 03/04/2011.

MONSANTO, 2011c. Disponível em: <http://www.monsanto.com.br/monsanto/brasil/newsletter/geral/05_2005setembro/09recursos_humanos.asp>. Acesso em 23/05/2011.

MONTERO, Paula. Diversidade Cultural. Inclusão, exclusão e sincretismo. In: DAYRELL, Juarez (Org.). *Múltiplos olhares sobre educação e Cultura*. Belo Horizonte: UFMG, 2001, p. 39-63.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*: São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, Edgar. *O método 2: o conhecimento do conhecimento*. Porto Alegre: Sulina, 1999.

_____. A comunicação pelo meio (teoria complexa da comunicação). In: MARTINS, Francisco Menezes; SILVA, Juremir Machado (orgs.). *A genealogia do virtual: comunicação, cultura e tecnologias do imaginário*. Porto Alegre: Sulina, 2004.

MURAD, Mauricio. *Dos Pés à Cabeça*. Elementos básicos de sociologia do futebol. Rio de Janeiro: Irradiação Cultural, 1996.

MOURA, Clovis. *Dialética radical do Brasil negro*. São Paulo: Editora Anita, 1994.

MOTT, Maria Lúcia de Barros. A criança escrava na literatura de viagens. *Cadernos de Pesquisa*, nº 31 (1972).

MUNANGA, Kabengele. Uma abordagem conceitual das noções de raça, racismo, identidade e etnia. In: BRANDÃO, André Augusto P. (org.). *Programa de educação sobre o negro na sociedade brasileira*. Editora da Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2004, p. 17-34. Disponível em: <http://www.slideshare.net/Geraaufms/uma-abordagem-conceitual-das-noes-de-raca-racismo>. Acesso em: 18/09/10.

_____. *Negritude: usos e sentidos*. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2009.

MYERS, Aaron. *O valor da diversidade racial nas empresas*. Estudos afro-asiáticos, Rio de Janeiro, v.25, n.3, 2003. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ea/v25n3/a05v25n3.pdf> >. Acesso em: 12 Aug 2007.

NASCIMENTO, Abdias do. Teatro experimental do negro: trajetória e reflexões. *Estud. Av.*, São Paulo, v. 18, n. 50, abr. 2004 . Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/ea/v18n50/a19v1850.pdf>>. acessos em 15 jul. 2011. doi: 10.1590/S0103-40142004000100019.

NASCIMENTO, Rosilene Maria. *GREVE DE PROFESSORES: uma análise de práticas discursivas de poder, manipulação e resistência*. Dissertação. 129 f. Programa de Pós-Graduação em Letras da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 2010. Belo Horizonte.

NASSIF, Luis. As cotas nas universidades. *FOLHA DE São Paulo*. Dinheiro. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi2502200410.htm>>. São Paulo, quarta-feira, 25 de fevereiro de 2004. Acesso em 03/08/11.

NETO, Otávio Cruz. O trabalho de campo como descoberta e criação. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza. (org.). *Pesquisa Social. Teoria, Método e Criatividade*. Petrópolis, Vozes, 1994. Cap. 3, p. 51-66.

NOGUEIRA, João Carlos. A discriminação racial no trabalho sob a perspectiva sindical. In: MUNANGA, Kabengele (org.). *Estratégias e políticas de combate à discriminação*. São Paulo: EDUSP/Estação Liberdade, 1996. p. 211-221.

NOKIA. Responsabilidade corporativa, 2011a. Disponível em: <http://www.nokia.com.br/a-nokia/responsabilidade-corporativa/projetos-sociais>. acesso em 10/05/2011.

OGLIARI, Carlos Eduardo do Nascimento. *A orientação das pessoas em relação à diversidade da força de trabalho – um estudo de caso na Volvo do Brasil*. 2009. 178f. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial). Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro.

O GLOBO. *Número de internautas já passa de 2 bilhões, afirma ONU*. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/tecnologia/mat/2011/01/26/numero-de-internautas-ja-passa-de-2-bilhoes-afirma-onu-923610235.asp#ixzz1aIS28NGD>>. Acesso em 09/10/2011.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. *O que é comunicação estratégica nas organizações*. São Paulo: Paulus, 2007 a.

OLIVEIRA, Maria Inês Cortes de. *O liberto, seu mundo e os outros*. Salvador 1790-1890. São Paulo: Corrupio, 1988.

OLIVEIRA, Maria Marly. *Como fazer pesquisa qualitativa*. Petrópolis, Vozes, 2007 b.

OLIVEIRA, Mariana. *Estatuto da Igualdade Racial divide movimento negro*, 2009. Disponível em: <<http://g1.globo.com/noticias/Brasil/0,,MUL1301785-5598,00-ESTATUTO+DA+IGUALDADE+RACIAL+DIVIDE+MOVIMENTO+NEGRO.html>>. Acesso em 24/07/2011.

OLIVEIRA, Renato Ladeia. Diversidade humana nas organizações: a percepção do outro nos processos seletivos. *Relações Humanas*. São Bernardo do Campo, SP, v. 22, p. 46-56, 2005. Disponível em <<http://www.fei.edu.br/noticias/Publica%C3%A7%C3%B5es/Rela%C3%A7%C3%B5es%20Humanas%2022.pdf>>. Acesso em 10/02/2010.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Convenção sobre a Eliminação de todas as formas de discriminação racial. Nova Iorque, 07 de março de 1966.

ORLANDI, Eni. *As formas do silêncio: no movimento dos sentidos*. Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 1997.

ORTIZ, Renato. Diversidade cultural e cosmopolitismo. *Lua Nova*, São Paulo, n. 47, ago. 1999 . Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/ln/n47/a05n47.pdf>>. Acesso em 25, ago. 2011. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-64451999000200005>.

OSÓRIO, Rafael Guerreiro. Desigualdade racial e mobilidade social no Brasil: um balanço das teorias. In: THEODORO, Mário (org.). *As políticas públicas e a desigualdade racial no Brasil: 120 anos após a abolição*. Brasília: Ipea, 2008.

ROMÃO, Lucília Maria Sousa; PACIFICO, Soraya Maria Romano; VIEIRA, Iara Martins. O Jogo discursivo do dizer e do silenciar: denúncias de corrupção no governo Lula. *Achegas.net*, v. 39, p. 1-15, 2008. Disponível em: < http://www.achegas.net/numero/39/romao_39.pdf>. Acesso em 15/09/2011.

PADILHA, Darcilene. A experiência da Levi Strauss no Brasil. In: BENTO, Maria Aparecida Silva (org.). *Ação afirmativa e diversidade no trabalho: desafios e possibilidades*. Centro de Estudos das Relações do Trabalho e Desigualdades/Conselho Regional de Psicologia de São Paulo. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

PAIXÃO, Marcelo. A santa aliança – estudo sobre o consenso crítico às políticas de promoção da equidade racial no Brasil. In : ZONINSEIN, Jonas. FERES JUNIOR, João. *Ação afirmativa no ensino superior brasileiro*. Belo Horizonte : Editora UFMG ; Rio de Janeiro : IUPERJ, 2008. p. 135 – 173.

PARSONS, Talcott. *O sistema das sociedades modernas*. São Paulo: Pioneira, 1979.

PAOLI, Maria Cristina. Empresas e responsabilidade social: os enredamentos da cidadania no Brasil. cap.8. In: SANTOS, B. (org.). *Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa*. 3ª Edição, Rio de Janeiro:Civilização Brasileira, 2005.

PEREIRA, Ilídio Medina. *Peter Drucker e a legitimação do capitalismo tardio: uma análise crítica do discurso*. 2006. 145 f. Dissertação (Doutorado em Administração de Empresas) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

PEREIRA, Jamille Barbosa Cavalcanti. *A relação entre as dimensões de justiça organizacional e as atitudes dos indivíduos diante dos programas de diversidade*. 2008. 332 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie.

PESSOA, Fernando. *Páginas íntimas e de auto-interpretação*. Lisboa: Ática, 1966.

PHILIPS. Trabalhos universitários, 2011. Disponível em <http://www.sustentabilidade.philips.com.br/relatorio-de-sustentabilidade-e-publicacoes/trabalhos-universitarios.htm>. Acesso em 07/04/2011.

_____. Visão e estratégia, 2011 b. Disponível em: <<http://www.philips.com.br/about/company/missionandvisionvaluesandstrategy/index.page>>. Acesso em 11/04/2011.

PIEROZZI JUNIOR, Ivo et al . Análise de dinâmica de uso e de desempenho: o caso do web site da Embrapa Monitoramento por Satélite. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 32, n. 1, abr. 2003 . Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n1/15978.pdf>>. acessos em 17 out. 2009. doi: 10.1590/S0100-19652003000100011.

PINHEIRO, Maria Cristina Luz. O trabalho de crianças escravas na cidade de Salvador – 1850- 1888. *Afro-ásia*, nº 032, Universidade Federal da Bahia, 2005, p. 159-183. Disponível em <<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/770/77003206.pdf>>. Acesso em 16 de outubro de 2010.

PINHEIRO, Igor Reszka. Modelo geral da criatividade. *Psic.: Teor. e Pesq.*, Brasília, v. 25, n. 2, jun. 2009 . Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v25n2/a02v25n2.pdf>>. acessos em 14 set. 2011. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722009000200002>

PINHO, Osmundo Santos de Araujo. O enigma da desigualdade. In: TORNQUIST, Carmen Susana; COELHO, Clair Castilhos; LAGO, Mara Coelho de Souza; LISBOA, Teresa Kleba (Orgs.). *Leituras de resistência: corpo, violência e poder*. Vol. I. 1 ed. Florianópolis: Editora Mulheres, 2009, p. 367-388.

PINTO, Regina Pahim. Movimento negro e educação do negro: a ênfase na identidade. São Paulo: *Cadernos de pesquisa*, nº 86, 1987. Disponível em: < <http://educa.fcc.org.br/pdf/cp/n86/n86a03.pdf>>. Acesso em 09/09/2011.

PIZA, Edith. O teto de vidro ou o céu não é o limite. In: BENTO, Maria Aparecida Silva. *Ação afirmativa e diversidade no trabalho: desafios e possibilidades*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

_____. Porta de vidro: entrada para a branquitude. In: CARNO, Iray. BENTO, Maria Aparecida Silva. *Psicologia social do racismo: estudos sobre branquitude e branqueamento no Brasil*. Petrópolis, Vozes, 2002.

QUEIROZ JUNIOR, Teófilo de. *Preconceito de cor e a mulata na literatura brasileira*. São Paulo: Ática, 1982.

QUEIROZ, Maria Isaura Pereira de. Escravos e mobilidade social vertical em dois romances brasileiros do século XIX (1976). In: LUCENA, Célia Toledo at al (orgs.). *Pesquisa em Ciências Sociais: olhares de Maria Isaura Pereira de Queiroz*. São Paulo: CERU, 2008.

QUESSADA, Dominique. *O poder da publicidade na sociedade consumida pelas marcas: como a globalização impõe produtos, sonhos e ilusões*. São Paulo: Futura, 2003.

RAMALHO, Viviane. RESENDE, Viviane de Melo. *Análise de discurso (para a) crítica: o texto como material de pesquisa*. Campinas: Pontes Editora, 2011.

REIS, Carlos Nelson dos. A responsabilidade social das empresas: o contexto brasileiro em face da ação consciente ou do modernismo do mercado? *Rev. econ. contemp.*, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, ago. 2007 . Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rec/v11n2/a04v11n2.pdf>>. acessos em 02, maio, 2009. doi: 10.1590/S1415-98482007000200004.

RENAULT, Delso. *Indústria, escravidão, sociedade: uma pesquisa historiográfica do Rio de Janeiro no século XIX*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira; Brasília: INL, 1976.

RESENDE, Viviane de Melo. RAMALHO, Viviane. *Análise do discurso crítica*. São Paulo: Contexto, 2011.

RIBEIRO, Manoel Pinto. *A formação discursiva sobre a mulata na MPB (1930-1945)*. Disponível em: <<http://sites.google.com/site/manoelpribeiro/artigos>>. Acesso em 04/09/2011. S/d.

RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social – métodos e técnicas*. São Paulo, Atlas, 1999.

RICOEUR, Paul. *A memória, a história, o esquecimento*. Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 2007.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. São Paulo, Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, Tatiane Cosentino. A ascensão da diversidade nas políticas educacionais contemporâneas. 2009. (Apresentação de Trabalho/Congresso). *XII Congresso da Associação Internacional para Pesquisa Intercultural*. A ascensão da diversidade nas políticas educacionais contemporâneas. 2009

SACCONI, Luiz A. *Nossa gramática: teoria*. São Paulo: Atual, 1990.

SALES, Mara Marçal et al. *Gestão e cuidado – notas introdutórias*. Belo Horizonte, 2010. 14 p. Texto não publicado.

SAMPAIO, Elias de Oliveira. Racismo institucional: desenvolvimento social e políticas públicas de caráter afirmativo no Brasil. *Interações – Revista Internacional de Desenvolvimento Local*, Campo Grande, v. 4, n. 6, p. 77-83, mar. 2003. Disponível em: <http://www.ucdb.br/SII/mdl/filestorage/uploads/418.pdf>. Acesso em 22/10/2011.

SAMPAIO, Jäder dos Reis. *Desvendando a lógica de seleção para o trabalho*. Belo Horizonte, 2008. 15p. Texto não publicado.

SANCHES, Solange. Discriminação no ambiente de trabalho. *Mercado de Trabalho: Conjuntura e Análise* (IPEA), Rio de Janeiro, n.13, p. 13-16, 2000.

SANCHES, Solange. Trabalho doméstico: desafios para o trabalho decente. *Rev. Estud. Fem.*, Florianópolis, v. 17, n. 3, dez. 2009. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ref/v17n3/v17n3a16.pdf>>. acessos em 26 nov. 2011. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-026X2009000300016>.

SANTANDER. A diversidade como estratégia, 2011a. Disponível em: <<http://sustentabilidade.bancoreal.com.br/oquefazemos/praticasdegestao/Paginas/Diversidade.aspx>>. Acesso em 14/03/2011.

_____. Conversando sobre diversidade, 2011b. Disponível em: <http://sustentabilidade.bancoreal.com.br/oquefazemos/praticasdegestao/Documents/kit_diversidade_02.pdf>. Acesso em 17/03/2011.

_____. Práticas de gestão, 2011c. Disponível em: <[://sustentabilidade.bancoreal.com.br/oquefazemos/praticasdegestao/Documents/kit_diversidade.pdf](http://sustentabilidade.bancoreal.com.br/oquefazemos/praticasdegestao/Documents/kit_diversidade.pdf)>. Acesso em 05/05/2011.

SANT'ANNA, Izabela.; FERNANDES, Natália. A Comunicação Institucional nos Websites Corporativos: um estudo exploratório. *Anagrama: Revista Científica Interdisciplinar da Graduação*, Brasil, v. 1, n. 4, 2009. Disponível em: <http://200.144.189.42/ojs/index.php/anagrama/article/view/6275/5693>. Acessado em 17 out. 2009.

SANTOS, Mariana. *Ação inédita contra bancos no DF*. *Jornal do Brasil*, Caderno Brasília, edição de 13/05/2005.

SANTOS, Rosânia de Jesus. *Corpos domesticados: a violência de gênero no cotidiano das domésticas em Montes Claros – 1959 a 1983*. 2009. 152 f. Dissertação (Mestrado em História). Universidade Federal de

Juiz de Fora. Programa de pós-graduação em História. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=152313>. Acesso em 05/05/2011.

SARGENTINI, V. M. O. . A noção de formação discursiva: uma relação estreita com o corpus na análise do discurso. In: FERREIRA, M. C. L.; INDURKY, F; GRIGOLETO, E. et al. (Org.). O campo da análise do discurso no Brasil: mapeando conceitos, confrontando limites. 1 ed. Porto Alegre: Duplicado por DISC PRESS Comércio Fonográfico, 2005, v. 1, p. -. Disponível em: <http://www.discurso.ufrgs.br/sead2/doc/vanicesargentini.pdf>. Acesso em 15/04/2011.

SCHERMERHORN, John R. Jr.; HUNT, James G.; OSBORN, Richar N. *Fundamentos de comportamento organizacional*. Porto Alegre, Bookman, 1999

SCHWARCS, Lilia Moritz. *Retrato em branco e preto*. Jornais, escravos e cidadãos em São Paulo no final do século XIX. São Paulo: Companhia das Letras, 1987.

SCISÍNIO, Alaôr Eduardo. *Dicionário da Escravidão*. Rio de Janeiro, Léo Christiano Editorial, 1997.

SERPA, Daniela Abrantes Ferreira; FOURNEAU, Lucelena Ferreira. Responsabilidade social corporativa: uma investigação sobre a percepção do consumidor. *Rev. Adm. Contemp.*, Curitiba, v. 11, n. 3, set. 2007. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v11n3/a05v11n3.pdf>>. Acesso em 02 maio 2009.

SILVA, Cidinha da. Ações afirmativas em educação. Um debate para além das cotas. In: SILVA, Cidinha da (org.). *Ações afirmativas em educação – experiências brasileiras*. São Paulo: Selo Negro, 2003 (a).

_____. Geração XXI: o início das ações afirmativas em educação para jovens negros. In: SILVA, Cidinha da (org.). *Ações afirmativas em educação – experiências brasileiras*. São Paulo: Selo Negro, 2003 (b).

_____. Geração XXI: o início das ações afirmativas em educação para jovens negros/as. In: GOMES, Nilma Lino. MARTINS, Aracy Alves. *Afirmando direitos: acesso e permanência de jovens negros na universidade*. Belo Horizonte: Autêntica, 2006 (p. 119-133)

SILVA, José Aparecido da. Fatos marcantes na história dos testes psicológicos. *Paidéia* (Ribeirão Preto), Ribeirão Preto, v. 12, n. 23, 2002. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/paideia/v12n23/13.pdf>>. acessos em 27 set. 2011. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-863X2002000200013>.

SILVA, Márcia Regina de Lima. *Serviço de “branco”, serviço de “preto”*. Um estudo sobre “cor” e trabalho no Brasil urbano. 2001. 296 f. Tese (Doutorado em Sociologia e Antropologia). Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

SILVA, Maria Aparecida da. Ações afirmativas para o povo negro no Brasil. In: _____. *Racismo no Brasil*. São Paulo: Peirópolis; Abong, 2002 a. p. 105-121. Disponível em <http://cappf.org.br/tiki-download_wiki_attachment.php?attId=237>. Acesso em 07 jan. 2011.

SILVEIRA, Marly. Pluralidade cultural ou atualidade do mito da democracia racial? In: BENTO, Maria Aparecida Silva (org.). *Ação afirmativa e diversidade no trabalho: desafios e possibilidades*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

SILVEIRA, Oliveira. Vinte de Novembro: história e conteúdo. In: GONÇALVES, Petronilha Beatriz Silva e SILVÉRIO, Valter Roberto (orgs.). *Educação e ações afirmativas: entre a injustiça simbólica e a injustiça econômica*. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2003.

SILVÉRIO, Valter Roberto; BERNARDINO-COSTA, Joaze ; Santos, Sales Augusto. Relações Raciais em Perspectiva. *Sociedade e Cultura* (Impresso), v. 12, p. 215-222, 2009. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/703/70312344002.pdf>>. Acesso em 09/08/2011.

SILVINO, Alexandre Magno Dias; ABRAHAO, Júlia Issy. Navegabilidade e inclusão digital: usabilidade e competência. *RAE electron.*, São Paulo, v. 2, n. 2, dez. 2003 . Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v2n2/v2n2a02.pdf>>. acessos em 23 jun. 2011. doi: 10.1590/S1676-56482003000200002.

SKIDMORE, Thomas. *Preto no branco: raça e nacionalidade no pensamento brasileiro*. São Paulo: Paz e Terra, 1976.

SLENES, Robert Wayne Andrew. Lares Negros, Olhares Brancos: Histórias da Família Escrava no Século XIX. *Revista Brasileira de História*. São Paulo, 8(16):189-203, mar./ago. 1998.

SOARES, Antônio Jorge. História e a invenção de tradições no futebol brasileiro. In: Helal, Ronaldo; SOARES, Antônio Jorge; LOVISOLO, Hugo (orgs.). *A invenção do país do futebol - mídia, raça e idolatria*. Rio de Janeiro: Mauad, 2001.

SOUZA, Washington José de. O mundo que nós perdemos: da solidariedade pré-industrial à economia solidária. In: *Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração*. 32., 2008, Rio de Janeiro. Anais..., Rio de Janeiro: EnANPAD, 2008.

SROUR, Robert Henry. *Ética empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

STARLING, Heloísa Maria Murgel; SCHWARCZ, Lilia Moritz. Lendo canções e arriscando um refrão. *Revista USP*, v. 68, p. 210-233, 2006. Disponível em: <<http://www.usp.br/revistausp/68/17-heloisa-e-lilia.pdf>>. Acesso em 04/09/2011.

TEIXEIRA, Valéria Maria Borges. Abrindo as cancelas da África, rompendo as cancelas do conhecimento – a experiência educacional do Projeto Geração XXI. In: SILVA, Cidinha da (org.). *Ações afirmativas em educação – experiências brasileiras*. São Paulo: Selo Negro, 2003.

THEODORO, Mário. A formação do mercado de trabalho e a questão racial no Brasil. In: THEODORO, Mário (org.). *As políticas públicas e a desigualdade racial no Brasil: 120 anos após a abolição*. Brasília: IPEA, 2008.

THOMPSON, John. *A mídia e a modernidade: uma teoria social da mídia*. Petrópolis: Vozes, 1998.

_____. *Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação social de massa*. Petrópolis: Vozes, 2002.

TORRES, Elisabeth Fátima; MAZZONI, Alberto Angel. Conteúdos digitais multimídia: o foco na usabilidade e acessibilidade. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 33, n. 2, ago. 2004. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n2/a16v33n2.pdf>>. acessos em 23 jun. 2011. doi: 10.1590/S0100-19652004000200016.

TOMA, Livia Suyuri Jacob. *Recrutamento e seleção no contexto da gestão de recursos humanos*. Um estudo em organizações de Minas Gerais. Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, 2006, 110 f. Dissertação de Mestrado. Disponível em: <http://cordoba.cepead.face.ufmg.br/banco_teses/teses/182/m060420061sjt.pdf>. Acesso em 20/08/2011.

TRASK, R. L. *Dicionário de linguagem e linguística*. Tradução de Rodolfo Ilari. 2ª ed. São Paulo: Contexto, 2006.

TRÍPOLI, Matilde Jerônimo. *Imagens, máscaras e mitos – o negro na obra de Machado de Assis*. Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 2006.

TURTELLI, Larissa Sato. *Relações entre imagem corporal e qualidades de movimento: uma reflexão a partir de uma Pesquisa bibliográfica*. Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação Física, 2003, 332 f. Dissertação de mestrado. Disponível em: <http://www.portalsaudebrasil.com/artigospsb/psico017.pdf>. Acesso em 09/01/2011.

UNILEVER. Nossas pessoas, 2011 a. Disponível em: http://www.unilever.com.br/aboutus/people/?WT.GNAV=Nossas_pessoas. Acesso em 9/03/2011.

_____. Diversidade, 2011b. Disponível em: <http://www.unilever.com.br/aboutus/people/diversidade/?WT.LHNAV=Diversidade>. Acesso em 9/04/2011

UNZELTE, Celso Dario. Prefácio. In: CARRILHO, Felipe Dias. *Futebol: uma janela para o Brasil*. São Paulo: Nova Espiral, 2010.

VALOR ECONÔMICO. MPT entra com ação contra bancos. *Caderno legislação*, edição de 13/09/2005.

VARELLA, Santiago Falluh. *Discriminação racial indireta e ação afirmativa no emprego sob a perspectiva dos direitos coletivos*. Universidade de Brasília, Departamento de Sociologia, 2009, 321 f. Tese de doutorado. Disponível em: <http://repositorio.bce.unb.br/bitstream/10482/6425/1/2009-Santiago%20Falluh%20Varella.pdf>. Acesso em 03/08/11.

VASSALO, Claudia. 2000. Viva a diferença! Por que a diversidade do capital humano pode tornar as empresas mais criativas, competitivas e poderosas. *Exame*, São Paulo, 6 set., ano 34, n.18, ed. 722, p. 152-164.

VIEIRA, Elenir Honorato. *Práticas alternativas em gestão de pessoas: astrologia, feng shui, grafologia, numerologia, radiestesia, shiatsu; metafísica ou novas abordagens em administração?* Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Programa de Pós-Graduação em Administração, 2005, 227 f., 2005. Disponível em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-09122005-124557/pt-br.php>. Acesso em 24/10/10.

VIEIRA, José Jairo. Considerações sobre preconceito e discriminação racial no futebol brasileiro. *Teoria e Pesquisa*, São Carlos, n. 42-43, p. 221-244, jan./jul. 2003. Disponível em: <http://www.teoriaepesquisa.ufscar.br/index.php/tp/article/viewFile/62/52>. Acesso em 04/10/2011.

WALMART. Walmart Brasil, 2011 a. Disponível em: <http://www.walmartbrasil.com.br/institucional/>. Acesso em 10/04/2011.

_____. Walmart Brasil, 2011 b. Disponível em: <http://www.walmartbrasil.com.br/institucional/>. Acesso em 11/04/2011.

_____. Relatório de sustentabilidade, 2011c. Disponível em: http://www.walmartsustentabilidade.com.br/_pdf/relatorios/walmart-relatorio-de-sustentabilidade-2010.pdf. Acesso em 06/05/2011.

_____. Minha História, 2011d. Disponível em: <http://www.walmartbrasil.com.br/minha-historia/historia/-possivel-vencer-30.html>. Acesso em 16/05/2011.

WEISSKOPP, Thomas. A experiência da Índia com a ação afirmativa na seleção para o ensino superior. In: ZONINSEIN, Jonas. FERES JUNIOR, João. *Ação afirmativa no ensino superior brasileiro*. Belo Horizonte: Editora UFMG; Rio de Janeiro: IUPERJ, 2008. p. 35-60.

WESTIN, Felipe Vasquez. Experiências empresariais no Brasil – o conceito de diversidade da Monsanto. In: BENTO, Maria Aparecida Silva; CASTELAR, Marilda (orgs.). *Inclusão no trabalho: desafios e perspectivas*. Centro de Estudos das Relações do Trabalho e Desigualdades/Conselho Regional de Psicologia de São Paulo. São Paulo, Casa do Psicólogo, 2001.

WOLTON, Dominique. Pensar a internet. In: MARTINS, Francisco Menezes; SILVA, Juremir Machado (orgs.). *A genealogia do virtual: comunicação, cultura e tecnologias do imaginário*. Porto Alegre: Sulina, 2004.

ZIZEK, Slavoj. Introdução – O espectro da ideologia. In: ZIZEK, Slavoj (org.). *Um mapa da ideologia*. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996 (p. 7-38).

ZOBOLI, Elma Lourdes Campos Pavone. Ética nas organizações. In: *Cadernos do Instituto Ethos – Reflexão*, ano 2, nº 4, março de 2001. Disponível em < <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-222reflexao%2004.pdf>>. Acesso em 13/05/2011.

150 MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR 2007. *Revista Você S/A - Exame*. São Paulo, Edição Especial 2009, 2009.

ANEXOS

Anexo 01: Endereços dos sítios consultados na 1ª fase da coleta de dados

Empresa	Sítio
Accenture	www.accenture.com
Affinia	www.affinia.com.br
Agro Amazonia	www.agroamazonia.com.br/
Agro Amazonia Maquinas	www.agroamazoniamaquinas.com.br
Albras	www.albras.net/
Ale Combustíveis	www2.ale.com.br
Algar	www.algar.com.br
All	www.all-logistica.com
Amanco	www.amanco.com.br
Ambev	www.ambev.com.br
Ampla	www.ampla.com
AON	www.aon.com.br
Arvin Meritor	www.arvinmeritor.com.br
Atlantico	www.atlantico.com.br
Balaroti	www.balaroti.com.br
Banco Bradesco	www.bradesco.com.br
Banco Votorantim	www.bancovotorantim.com.br
Basf	www.basf.com.br
Banco Itaú	www.itau.com.br
Bicbanco	www.bicbanco.com.br
Brascabos	www.brascabos.com.br
Brasil Salomão Matthes	www.brasilsalomao.com.br
Brasilata	www.brasilata.com.br
Bunge Alimentos	www.bungealimentos.com.br
Bv Financeira	www.bvfinanceira.com.br
Carbocloro	www.carbocloro.com.br
Cargill	www.cargill.com.br
Casa Sol	www.casasol.com.br
Case New Holland	www.cnh.com.br
Caterpillar	www.caterpillar.com.br
Ceagro	www.ceagro.net
Cecrisa	www.cecrisa.com.br
Central Nacional Unimed	www.centralnacionalunimed.com.br
Chemtech	www.chemtech.com.br
CI&T	www.cit.com.br
Cisco	www.cisco.com.br
Ciser	www.ciser.com.br
Clean Gestão Ambiental	www.cleanga.com.br
Coelce	www.coelce.com.br/
Copacol	www.copacol.com.br/
CPFL	www.cpfl.com.br
Credicitrus	www.credicitrus.com.br
Cultura Inglesa	www.culturainglesa.net
Dislub	www.dislub.com
DNV	www.dnv.com.br
Dominio Sistemas	www.dominiosistemas.com.br
Dow Brasil	www.dowbrasil.com
DuPont	www.dupont.com.br
Electrolux	www.electrolux.com.br
Eletronorte Regional de Tucuruí	www.eln.gov.br
Embraer	www.embraer.com.br
ESPM-RS	www.espm.br
Eurofarma	www.eurofarma.com.br
Filtros Tecfil	www.tecfil.com.br/
First Wave Brasil	www.firstwave.com.br
Fundação Pró-Rim	www.prorim.com.br
GE	www.ge.com.br/
Genzyme	www.genzyme.com.br
Grupo Ecorodovias	www.ecorodovias.com.br
GVT	www.gvt.com.br
Hospital A. C. Camargo	www.accamargo.org.br
IESA Óleo & Gás	www.iesa.com.br
Ihara	www.ihara.com.br
INEC	www.inec.org.br/
Instituto Eldorado	www.eldorado.org.br
Intelbras	www.intelbras.com.br
International Paper	www.internationalpaper.com.br
Irizar	www.irizar.com.br
Jaguare	www.jaguare.com.br/
Kaizen	www.kaizen.com.br
KBH&C Tabacos	www.kbhc.com.br/
Laboratório Sabin	www.sabinonline.com.br
Landi+Gyr	www.landisgyr.com.br
Leucotron	www.leucotron.com.br/
Lojas Colombo	www.colombo.com.br

Empresa	Sítio
Losango	www2.losango.com.br/
Magazine Luiza	www.magazineluiza.com.br
Marelli Ambientes Racionais	www.marelli.com.br/
Masa da Amazônia	www.masadaamazonia.com.br
Mattel	www.mattel.com
McDonald's	www.mcdonalds.com.br
Metal Ar	www.metal.ar.com.br
Monsanto	www.monsanto.com.br/
Móveis Gazin	www.gazin.com.br
MTP Tubos	www.mtp-tubos.com.br
Nasajon sistemas	www.nasajon.com.br
Nextel	www.nextel.com.br
Nivea	www.nivea.com.br
Nokia	www.nokia.com.br/
Novo Nordisk	www.novonordisk.com.br
Ouro Fino Agronegócio	www.ourofino.com
Pellegrino	www.pellegrino.com.br
Pepsico	www.pepsico.com.br/
Perkins	www.perkins-br.com/
Phito Fórmulas	www.phito.com.br/
Plascar	www.plascar.com.br
Pormade	www.pormade.com.br/
Portal educação	www.portaleducacao.com.br/
Predicta	www.predicta.net
Promon	www.promon.com.br
Prudential	www.prudential.com.br
PST Electronics	www.positron.com.br/
Randon S/A	www.randon.com.br
Rede Amigão Saraiva	www.org-saraiva.com.br/
Rhede Reciclar	www.rhede.ind.br/
RTE Rodonaves	www.rte.com.br/
Saga	www.saganet.com.br/
Sama	www.sama.com.br/
Sanofi-Aventis	www.sanofi-aventis.com.br
São Bernardo Apart Hospital	www.saobernardoaparthospital.com.br/
São Bernardo Saúde	www.saobernardosaude.com.br/
São Marco	www.saomarco.com.br
Sazi	www.sazi.com.br
Serasa	www.serasa.com.br
Siemens	www.siemens.com
SKF do Brasil	www.skf.com
Sorocaba Refrescos	www.sorocabarefrescos.com.br/
Sulmaq	www.sulmaq.com.br/
Syngenta proteção de cultivos	www.syngenta.com.br
Techint	www.engenharia.techint.com/
Tecnisa	www.tecnisa.com.br/
TenarisConfab	www.tenaris.com
Ticket	www.ticket.com.br/
Tigre	www.tigre.com.br
Tortuga	www.tortuga.com.br
U&M	www.uem.com.br/
Unibanco	www.unibanco.com.br
Unilever	www.unilever.com.br/
Unimed Blumenau	www.unimed.com.br/
Unimed Cuiabá	www.unimedcuiaba.com.br
Unimed Federação RJ	www.unimed.com.br
Unimed Missões	www.unimedmissoes.com.br/
Unimed Porto Alegre	www.unimedpoa.com.br/
Unimed Seguros	www.segurosunimed.com.br
Unimed Rio	www.unimedrio.com.br
Unimed São José do Rio Preto	www.unimedriopreto.com.br
Unimed Sul Capixaba	www.unimedsulcapixaba.com.br
Unimed Vales do Taquari e Rio Pardo	www.unimedvtrp.com.br
Unisc	www.unisc.br/
Valeo sistemas de limpadores	www.valeo.com.br/
Visa Vale	www.cbss.com.br/
Visanet Brasil (Cielo)	www.cielo.com.br/
Vivo	www.vivo.com.br
Volvo	www.volvo.com/
Votorantim cimentos	www.votorantimcimentos.com.br
Weber Quartzolit	www.weberquartzolit.com.br
Whirlpool latin america	www.whirlpool.com.br/
Wyeth Indústria Farmacêutica	www.wyeth.com.br
Zanzine Móveis	www.zanzini.com.br/
3M	www.3m.com.br

Anexo 02: Endereços dos sítios visitados na 2ª fase da coleta de dados

Empresa	Sítio	Origem & Atuação
Accenture	www.accenture.com.br	Empresa estadunidense, que atua com consultoria em gestão e serviços tecnológicos
Banco Bradesco	www.bradesco.com.br	Empresa brasileira, atua no setor financeiro
Basf	www.basf.com.br	Empresa química de origem alemã
Banco Itaú	www.itaubr.com.br	Empresa brasileira, atua no setor financeiro
CPFL	www.cpfl.com.br	Empresa brasileira que atua no ramo da distribuição de energia
DuPont	www.dupont.com.br	Empresa estadunidense que atua no setor químico
IBM	www.ibm.com.br	Empresa estadunidense que atua no setor de informática
International Paper	www.internationalpaper.com.br	Empresa estadunidense que atua no ramo de papel e celulose
JBR	http://www.jbr.eng.br	Empresa brasileira do ramo de engenharia
Magazine Luiza	www.magazineluiza.com.br	Empresa brasileira que atua no varejo de eletroeletrônicos e móveis
Monsanto	www.monsanto.com.br/	Empresa estadunidense de agricultura e biotecnologia
Nokia	www.nokia.com.br/	Empresa finlandesa de telecomunicações
Phillips	www.phillips.com.br	Empresa holandesa que atua nos ramos de eletro-eletrônicos, telecomunicações e informática
Santander	www.santander.com.br	Instituição financeira de origem espanhola
Shell	www.shell.com.br	Empresa anglo-neerlandesa-americana que atua no setor de combustíveis
Unilever	www.unilever.com.br	Empresa anglo-neerlandesa que atua na produção de bens de consumo (produtos alimentícios, de higiene e de limpeza)
Walmart	www.walmart.com.br	Loja de departamentos de origem estadunidense

ANEXO 03: Comparação entre o Projeto de Lei 6264/05 e a Lei 12288/ 10 (Estatuto da Igualdade Racial)

Projeto de Lei 6264/05	Lei 12 288 (Estatuto da Igualdade Racial)
<p>Art. 62. Os governos federal, estaduais, distrital e municipais, ficam autorizados a promover ações que assegurem a igualdade de oportunidades no mercado de trabalho para os afro-brasileiros e a realizar contratação preferencial de afro-brasileiros no setor público e a estimular a adoção de medidas similares pelas empresas privadas.</p> <p>§ 1º A igualdade de oportunidades será lograda mediante a adoção de políticas e programas de formação profissional, de emprego e de geração de renda voltados para os afro-brasileiros.</p> <p>§ 2º A contratação preferencial na esfera da administração pública far-se-á por meio de normas já estabelecidas ou a serem estabelecidas por atos administrativos.</p> <p>§ 3º Os governos federal, estaduais, distrital e municipais ficam autorizados a estimular, por meio de incentivos, a adoção de iguais medidas pelo setor privado.</p> <p>§ 4º As ações de que trata o caput deste artigo assegurarão o princípio da proporcionalidade de gênero entre os beneficiários.</p>	<p>Art. 39. O poder público promoverá ações que assegurem a igualdade de oportunidades no mercado de trabalho para a população negra, inclusive mediante a implementação de medidas visando à promoção da igualdade nas contratações do setor público e o incentivo à adoção de medidas similares nas empresas e organizações privadas.</p> <p>§ 1º A igualdade de oportunidades será lograda mediante a adoção de políticas e programas de formação profissional, de emprego e de geração de renda voltados para a população negra.</p> <p>§ 2º As ações visando a promover a igualdade de oportunidades na esfera da administração pública far-se-ão por meio de normas estabelecidas ou a serem estabelecidas em legislação específica e em seus regulamentos.</p> <p>§ 3º O poder público estimulará, por meio de incentivos, a adoção de iguais medidas pelo setor privado.</p> <p>§ 4º As ações de que trata o caput deste artigo assegurarão o princípio da proporcionalidade de gênero entre os beneficiários.</p> <p>§ 5º Será assegurado o acesso ao crédito para a pequena produção, nos meios rural e urbano, com ações afirmativas para mulheres negras.</p> <p>§ 6º O poder público promoverá campanhas de sensibilização contra a marginalização da mulher negra no trabalho artístico e cultural.</p> <p>§ 7º O poder público promoverá ações com o objetivo de elevar a escolaridade e a qualificação profissional nos setores da economia que contem com alto índice de ocupação por trabalhadores negros de baixa escolarização.</p>
<p>Art. 63. O Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador fica autorizado a formular políticas, programas e projetos voltados para a inclusão de afro-brasileiros no mercado de trabalho e a destinar recursos próprios para seu financiamento, assegurado o princípio da proporcionalidade de gênero entre os beneficiários.</p>	<p>Art. 40. O Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador (Codefat) formulará políticas, programas e projetos voltados para a inclusão da população negra no mercado de trabalho e orientará a destinação de recursos para seu financiamento.</p>
<p>Art. 64. As ações de emprego e renda contemplam o estímulo à promoção de empresários afro-brasileiros por meio de financiamento para a constituição e ampliação de pequenas e médias empresas e programas de geração de renda.</p>	<p>Art. 41. As ações de emprego e renda, promovidas por meio de financiamento para constituição e ampliação de pequenas e médias empresas e de programas de geração de renda, contemplarão o estímulo à promoção de empresários negros.</p>
<p>Art. 65. A implementação de medidas que assegurem a igualdade de oportunidades no mercado de trabalho para os afro-brasileiros na Administração Pública Federal obedecerá, conforme regulamento, às seguintes diretrizes:</p> <p>I – para a aquisição de bens e serviços pelo setor público, assim como nas transferências e nos contratos de prestação de serviços técnicos com empresas nacionais e internacionais e organismos internacionais, será exigida, das empresas que se beneficiem de incentivos governamentais ou sejam fornecedoras de bens e serviços, a adoção de programas de promoção de igualdade racial;</p> <p>II – o preenchimento de cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores – DAS da administração pública centralizada e descentralizada observará a meta inicial de 20% (vinte por cento) de afro-brasileiros, que será ampliada gradativamente até lograr a correspondência com a estrutura da distribuição racial nacional ou, quando for o caso, estadual, observados os dados demográficos oficiais.</p> <p>Art. 67. A inclusão do quesito cor/raça, a ser coletado de acordo com a autotranscrição, assim como do quesito gênero, será obrigatória em todos os registros administrativos direcionados aos empregadores e aos trabalhadores do setor privado e do setor público.</p>	<p>Art. 42. O Poder Executivo federal poderá implementar critérios para provimento de cargos em comissão e funções de confiança destinados a ampliar a participação de negros, buscando reproduzir a estrutura da distribuição étnica nacional ou, quando for o caso, estadual, observados os dados demográficos oficiais.</p>