

# Executivos Negros: Racismo e Diversidade no Mundo Empresarial Brasileiro

Resultado de investigación finalizada

GT28: Interculturalidad: pueblos originarios, afro y asiáticos en latinoamérica y el Caribe.

Pedro Jaime de Coelho Júnior  
Universidade Presbiteriana Mackenzie

## Resumen:

Neste trabalho interrogo o racismo e a diversidade no universo empresarial brasileiro. A pesquisa empírica foi realizada em São Paulo entre 2006 e 2011. O estudo se concentrou no chamado mundo corporativo, entendido como aquele formado pelas corporações transnacionais e pelas grandes companhias nacionais privadas. Conseqüentemente não trata da administração pública, das PMEs, nem dos empresários negros. O texto está estruturado da seguinte forma: primeiramente irei delimitar o tema e apresentar o problema de pesquisa; em seguida esclarecerei a abordagem metodológica; e finalmente sintetizarei os principais resultados.

**Palabras-clave:** racismo, diversidade, empresas

Qual é a resposta da sociedade brasileira como um todo,  
tanto às pressões dos movimentos negros  
quanto ao discurso engajado de alguns cientistas sociais?  
[...] O governo sozinho não poderia fazer tudo  
sem o concurso do setor privado [...], principalmente nesta década  
em que o Estado-Providência está morrendo  
em benefício dos poderes cada vez crescentes do capital transnacional.  
(Kabengele Munanga, 1996: 83 e 90)

E são as tensões desse tipo que, ao atingirem certa intensidade e estrutura,  
geram um impulso por mudanças estruturais na sociedade.  
Graças a elas, as formas de relações e instituições da sociedade  
não se reproduzem aproximadamente da mesma forma  
de uma geração para outra.  
(Norbert Elias, 1994: 44)

## Delimitação do tema e construção do objeto da pesquisa

Maio de 1996. A revista Exame, publicação quinzenal de ampla circulação no mundo empresarial brasileiro, traz uma matéria intitulada Raça e carreira: a trajetória de executivos negros no Brasil. O texto, escrito pela jornalista Valquíria Sganzerla (1996: 92-95), relata experiências de preconceito e discriminação racial vividas por profissionais bastante qualificados, sob os quais era lançado um olhar racializante. O primeiro parágrafo não deixa dúvidas quanto a isso. “Quando o executivo Wilson Santos assumiu o posto de presidente da operação colombiana da Xerox, em outubro do ano passado, a surpresa dentre os 1.000 empregados da empresa na Colômbia foi geral. Em primeiro lugar porque o novo presidente não era um americano como a maioria esperava, mas sim um brasileiro. Em segundo, porque ele falava espanhol fluentemente – e fez o discurso de posse nesse idioma. Em terceiro lugar porque era um negro”.

Para fazer a reportagem, a jornalista contatou cerca de 100 empresas que atuam no Brasil a fim de localizar profissionais negros com carreiras promissoras. Apenas 12 foram identificados. Também enviou um questionário para 120 das 500 maiores companhias com atividades no país. Somente a Oracle, de origem estado-unidense, apontou possuir um gerente e um *trainee* negros. “Histórias de executivos negros bem sucedidos são surpreendentes na grande maioria dos países do mundo. [...] No Brasil, mais que surpreendentes, são raríssimas”, constatou Sganzerla. Em seguida sentenciou: “A razão principal dessa situação é facílima de entender. O negro, em geral, pertence às camadas mais pobres da população. [...] Uma vez que os negros brasileiros não tem acesso nem mesmo às faculdades ruins, o que dirá dos cursos de especialização, pós-graduação, língua estrangeira, mestrado, MBA, quase que imprescindíveis nos currículos de executivos? Com pouco preparo, os negros não têm acesso também a bons empregos e, conseqüentemente, não conseguem adquirir experiência profissional que os qualifique para competir no mercado de trabalho”.

A grande maioria dos relatos dos profissionais entrevistados na matéria não corrobora a conclusão de que a razão da quase inexistência de executivos negros no mundo empresarial brasileiro é “facílima de entender”, remetendo apenas a um problema de classe social e não, também, à questão racial. A história de Wilson Santos (45 anos) é significativa. Ele é proveniente de uma família de classe média: pai comerciante, mãe professora primária. Ingressou na Xerox em 1971, como leitor dos medidores das máquinas. Advogado de formação, em sua trajetória profissional atuou como agente de cobrança, supervisor de vendas, gerente de marketing, gerente da filial de São Paulo. Santos afirmou que quando já estava em postos de comando enfrentou situações constrangedoras. Foi o caso de almoços com clientes que só o conheciam por telefone, por exemplo. Ao chegar ao restaurante e se dar conta que seu interlocutor era negro, havia um espanto. “Quando isso acontece, as pessoas, em princípio, duvidam da sua competência e ficam esperando que a qualquer momento você faça ou fale uma bobagem. Depois, à medida que percebem sua segurança e conhecimento profissionais, a situação fica normal”.

O testemunho de Luiz Carlos dos Santos (48 anos), que ocupava um posto gerencial na Itaú Seguros, em São Paulo, é similar. Ele declarou não ter sofrido agressões na forma de palavrões ou outros comportamentos explicitamente racistas. Mas disse ter vivenciado situações em que sentiu a presença de opiniões e julgamentos preconceituosos. Certa vez numa reunião informou ao cliente, representantes de uma empresa multinacional, que o banco não concordava com a proposta. “As pessoas me fuzilaram com os olhos e senti que se questionavam como um negro poderia estar discordando delas”, contou. A experiência de Leomar Pacheco Joaquim (41 anos) corrobora as percepções de Wilson Santos e Luiz Carlos. De origem pobre, pai sargento da polícia e mãe empregada doméstica, teve ajuda dos patrões da mãe para estudar. Formou-se em Engenharia Mecânica e era responsável pela gerência técnica da Pedras Brancas, uma das unidades da Votorantim Celulose e Papel, subsidiária do Grupo Votorantim. Ele contou que, em situações de disputa com profissionais brancos por uma promoção, era comum ouvir dos chefes que sua cor poderia constranger clientes importantes. Joaquim revelou que o que considerava mais difícil em sua experiência era aprender a lidar com a “solidão”. “Você não tem amigos negros na mesma posição com quem possa trocar idéias. [...] Além disso, começa a se vestir melhor e logo começam a chamar você de negro branco”.

Apenas um dos entrevistados de Valquíria Sganzerla afirmou “nunca” ter sofrido preconceito e ter sido “sempre” bem tratado. Valdir Barbosa (42 anos), filho de alfaiate e atendente de enfermagem, formou-se em Administração pelo Mackenzie e fez mestrado na FGV. Iniciou o percurso profissional como office-boy no Banco Mercantil. Posteriormente passou pela PriceWaterhouse e pela agência de publicidade Young & Rubican, na qual foi diretor financeiro e vice-presidente de negócios da América Latina. Segundo a matéria, Barbosa se apresentou como freqüentador de restaurantes caros, sendo bem

recebido, inclusive pelos manobristas. “Acho que quando eles olham para mim e vão buscar o meu Tempra 95 concluem que sou um negro que deu certo na vida”, destacou.

Excetuando o relato de Valdir Barbosa, as experiências narradas pelos executivos que serviram como fonte para a matéria desautorizam algumas das afirmações feitas no texto. Sganzerla acredita que “analisando o assunto com base na lógica, o problema é mesmo a dificuldade de acesso dos negros à boa formação”. E argumenta: “Diante de acirrada competição vivida hoje por profissionais de todas as áreas, seria uma estupidez acreditar que uma empresa iria se dar ao luxo de preterir uma pessoa competente por causa da raça a que pertence”. As coisas não pareciam se passar de forma tão simples assim e a interpretação construída pela jornalista não me convenceu quando li a reportagem pela primeira vez.

Março de 2006. Dez anos mais tarde, a mesma revista Exame publica uma matéria intitulada O que está errado com a diversidade. A chamada que segue o título parecia sinalizar para um tom mais crítico. “As empresas propagandeiam vantagens da diversidade no ambiente de trabalho. Então por que ela não avança no mundo real?”, pergunta a jornalista Cynthia Rosenberg (2006: 86-88). O texto começa abordando o lançamento, em fevereiro do mesmo ano, do Instituto Brasileiro da Diversidade (IBD), fundado pelo professor Hélio Santos, administrador e ativista do movimento negro. O evento aconteceu na Câmara Americana de Comércio, em São Paulo. Entre os presentes: autoridades governamentais, lideranças empresariais e representantes de organizações internacionais, como a OIT. Rosenberg afirma que na mesa redonda realizada durante a cerimônia, estes atores “faziam discursos inflamados sobre a necessidade de aumentar a participação de mulheres, portadores de deficiência e pessoas de diferentes raças e idades, entre outros, nas empresas”. E logo acrescenta que eles ressaltavam que o objetivo “não é praticar a benemerência, mas estimular a criatividade e ampliar a competitividade das companhias brasileiras – que numa economia globalizada, precisam ser capazes de inovar e atender um mercado consumidor cada vez mais diverso”. Ela prefere se colocar em alerta em face dessa perspectiva. “Apesar de ter adotado o discurso da importância da diversidade ao longo da última década, o mundo dos negócios ainda não encontrou formas de promover o avanço verdadeiro de determinados grupos em seus quadros”, ressalta. “Anos após a introdução de políticas afirmativas por parte das empresas brasileiras, os resultados são pífios – tanto em escala quanto em ascensão profissional e social dos participantes”, complementa. A abordagem crítica sugerida na chamada parecia se confirmar.

Todavia, tal como na reportagem veiculada na edição de maio de 1996, a estratégia narrativa privilegia o esforço de isentar as empresas de qualquer culpa pelo quadro encontrado e não a apreciação da complexidade envolvida na questão. “A principal razão [para os resultados pífios] não é, como poderia se imaginar, a discriminação pura e simples. Por mais constrangedor que possa soar, a verdade é que entre alguns grupos – como negros, pessoas com deficiência – é maior a proporção de profissionais que chegam ao mercado de trabalho pouco competitivos”, argumenta a repórter. “A trava é social – e nem mesmo as políticas de recursos humanos mais bem intencionadas são capazes de resolver esse tipo de questão”, adiciona.

Os dados sócio-econômicos e os relatos das fontes entrevistadas para a elaboração da matéria não autorizavam a isenção da responsabilidade das empresas. O texto traz a informação que dentre as 443 companhias que responderam aos Indicadores Ethos no ano de 2004, 67% disseram não possuir processos formais de promoção da diversidade. “Embora exista consciência sobre a importância do assunto, não há ações deliberadas. Mesmo as empresas socialmente responsáveis parecem estar mais voltadas para outros temas, como a questão ambiental ou o investimento social”, declarou o então presidente do Instituto Ethos, Ricardo Young. A gerente de responsabilidade social da Philips, Flávia Moraes, parece concordar com esta análise. Segundo ela, “a diversidade é um dos temas mais difíceis de tratar nas empresas”. O mesmo acontece com Hélio Santos. Ele ponderou que “o mundo empresarial

vem avançando muito no que diz respeito a processos e tecnologias, mas ainda é anacrônico do ponto de vista cultural”.

Ademais, a análise é permeada por frases que revelam uma postura puramente reativa quanto às políticas de ação afirmativa. “As mulheres, os negros e os deficientes físicos que conseguiram escalar a pirâmide hierárquica certamente não o fizeram graças às cotas (que, como o próprio termo sugere, são naturalmente discriminatórias), e sim ao próprio mérito”, argumenta a jornalista, sem esclarecer porque às cotas são “naturalmente discriminatórias”. De toda forma, a reportagem sinaliza novas práticas que vêm sendo adotadas pelas empresas, ainda que não aprofunde as razões que as levam a implementá-las. Quanto a isso, a consultora Ana Esteves, entrevistada pela jornalista, afirmou que a promoção da diversidade demanda uma revisão de processos da área de recursos humanos, especialmente aqueles relativos a recrutamento e treinamento. Ela cita o exemplo do Banco Itaú, que decidiu “flexibilizar algumas regras” ao criar um programa de estágio específico para negros. Renata Tubini, então diretora de desenvolvimento de pessoas desta companhia, informou que os 21 selecionados assinaram um contrato de três anos com o banco, ganharam executivos como tutores e estão sendo submetidos a uma carga pesada de treinamento.

Ao colocar essas duas reportagens em confronto, percebia que entre a apreciação da temática empreendida pela revista Exame e a complexidade envolvida na questão, havia uma distância enorme. Este fosso me incomodava e a pesquisa representou uma resposta que dei a esse incômodo. Nela, propus uma reflexão sobre o racismo e a diversidade no mundo empresarial, a partir das trajetórias profissionais de executivos negros.

Mirando os textos com mais atenção, pude visualizar a existência de dois personagens distintos nas tramas descritas pelas jornalistas. Inicialmente o que considero uma primeira geração de executivos negros. Utilizo essa expressão para me referir a profissionais negros na faixa dos 50 anos, que chegaram a posições gerenciais ou de direção no mundo empresarial e que iniciaram suas trajetórias profissionais no final dos anos 1970, num contexto societal específico. Eram eles os protagonistas da reportagem assinada por Valquíria Sganzerla. Em seguida, uma segunda geração de executivos negros. Nomino dessa forma um conjunto de jovens negros que chegam ao mercado de trabalho nesse início do século XXI, em outro contexto societal. Eles estavam presentes na nova cena empresarial apresentada por Cynthia Rosenburg. A rigor, os representantes dessa segunda geração, em razão da idade e do ingresso recente no mundo empresarial, ainda não são executivos. No entanto, pretendem desenhar suas trajetórias profissionais nessa direção e estão sendo preparados para ocupar postos de comando. Assim, podemos considerá-los como executivos em potencial. Conseqüentemente, ao abordá-los me refiro a uma segunda geração de executivos negros em construção.

### **Problema de pesquisa**

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

### **Principais Conclusões**

Em conformidade com a maneira como construí o problema de pesquisa, são três as teses que defendi após a investigação, a saber:

- 1) Comparando-se o final dos anos 1970 e o início do século XXI é possível perceber uma grande mudança na construção das trajetórias profissionais de executivos negros em São Paulo, que remete à passagem de estratégias individuais à ação coletiva.
- 2) Essa mudança reflete uma importante transformação no contexto societal, que diz respeito à maior politização dos debates sobre a questão racial travados no espaço público brasileiro. Fenômeno este que é fruto de alterações na estratégia política do movimento negro no Brasil, que desde o final do século XX vinha absorvendo as novas pautas presentes nas redes transnacionais de *advocacy* anti-racista. Isso levou o mundo corporativo no país a traduzir a nova agenda social e política nos termos de uma linguagem empresarial, recorrendo a uma tecnologia gerencial (a gestão da diversidade) que circula nos fluxos globais que caracterizam a cultura transnacional de negócios.
- 3) A maior politização dos debates sobre a questão racial travados no espaço público brasileiro desde o início do século XX e a tradução da nova agenda social e política pelo mundo corporativo nos termos de uma linguagem empresarial representam um contexto societal mais favorável para que os executivos negros possam realizar o trabalho, sempre incompleto, de produção de si mesmos como sujeitos, construindo ou reconstruindo identidades negras mais positivamente afirmadas.

Vejamos então qual foi a seqüência do raciocínio que me levou a essas teses.

O final dos anos 1970 representa o marco do surgimento da primeira geração de executivos negros. Ela é composta por indivíduos que ingressaram no mundo corporativo num contexto societal desfavorável, uma vez que não dispunham de um aparato de apoio que lhes fornecesse o suporte necessário diante de situações de preconceito e discriminação racial no trabalho. O Brasil vivia sob a ditadura militar iniciada com o Golpe de 1964, o que restringia a mobilização da sociedade civil. A luta anti-racista estava apenas se reorganizando no país com a fundação do Movimento Negro Unificado em 1978 e o Estado, dada a imagem da nação como uma democracia racial, não havia implementado políticas públicas efetivas de combate à discriminação e eliminação das desigualdades raciais. Ademais, o MNU era fortemente inspirado pelo ideário marxista, o que levava a um afastamento mútuo entre os negros que aspiravam carreiras executivas e o movimento negro.

Isto não quer dizer que esses indivíduos tenham sido vítimas passivas do racismo, condenados ao imobilismo no jogo organizacional. Se fosse assim, não teriam se tornado executivos. Eles lançaram mão da margem de liberdade que sempre resta aos atores e construíram estratégias que lhes permitissem atingir seus objetivos de carreira. Tendo em vista o contexto societal desfavorável, essas estratégias foram marcadas por uma conduta defensiva. Buscaram se blindar para não ver situações de preconceito e discriminação racista e sexista (no caso das executivas negras) vividas em suas experiências no mundo corporativo e/ou evitaram recorrer ao conflito para lidar com aquelas situações que não podiam se furtar a enxergar. Ademais, além das suas habilidades e competências, mobilizaram a dedicação intensa ao trabalho e procuraram conquistar aliados (ainda que esses por vezes se revelassem preconceituosos) como trunfos importantes. A primeira geração de executivos negros se caracteriza, portanto, por um conjunto de trajetórias individuais.

O fato de eles terem se blindado para não ver situações de preconceito e discriminação racista e sexista vividas ao longo das suas trajetórias profissionais e/ou de terem evitado recorrer ao conflito para lidar com aquelas situações que não podiam se furtar a enxergar, não significa que tenham passado por um processo de embranquecimento social. Isso não aconteceu, o que tampouco quer dizer que tenham passado incólumes pelo racismo e pelo sexismo que, à despeito da blindagem, estiveram presentes em suas experiências no mundo corporativo. Essa presença do racismo e do sexismo, somada à utilização de estratégias defensivas, gerou custos emocionais, causando sofrimento psíquico. Eles não se identificavam com o discurso de forte teor marxista que marcava a atuação política do movimento

negro no momento em que começaram a desenhar suas trajetórias e estavam isolados nas empresas, não conhecendo praticamente nenhum outro executivo negro com quem pudessem conversar a respeito da questão racial. Isso representou uma barreira para que se lançassem no trabalho, sempre incompleto, de produção de si mesmos como sujeitos, construindo identidades negras mais positivamente afirmadas. Foram racializados como objetos (Olha lá, um negro!) e não como sujeitos (Eu sou negro!).

A segunda geração de executivos é composta por indivíduos que ingressam no mundo corporativo neste início do século XXI, num contexto societal bem mais favorável, uma vez que dispõem de um aparato de apoio que lhes fornece suporte diante de situações de discriminação racial vividas no trabalho. Em 1985, o Brasil iniciou a sua redemocratização, marcada pelo fortalecimento da sociedade civil. No bojo desse processo, desde o início dos anos 1990 o movimento negro brasileiro passou por um processo de profissionalização, tendo se institucionalizado em ONGs articuladas em redes transnacionais de *advocacy* anti-racista. Atuando nessas redes, o movimento negro alterou sua estratégia política, passando a absorver as novas pautas formuladas a partir de elaborações discursivas pós-socialistas. Por conseguinte essas ONGs não lutam mais pela supressão da sociedade de classes, elas demandam do Estado a adoção de condutas mais efetivas de combate à discriminação e a implementação de ações afirmativas para a superação das desigualdades raciais.

Desde meados dos anos 1980 o poder público brasileiro começou a dar respostas a essas demandas, com a criação de Conselhos Especiais voltados para a população negra, primeiro em São Paulo, no governo de Franco Montoro, e em seguida em diversos outros estados. No âmbito federal, o governo Fernando Henrique Cardoso, iniciado em 1995, representa um marco fundamental nessa dinâmica, pois foi nele que pela primeira vez o Estado brasileiro não apenas reconheceu oficial e publicamente a existência de racismo no país, como criou um Grupo Interministerial voltado para a reflexão sobre as possibilidades de adoção de ações afirmativas no país. Esse reconhecimento foi corroborado pelo seu sucessor, o presidente Lula, que criou a Secretaria Especial de Promoção de Políticas de Igualdade Racial. Ademais, neste período diversas universidades do sistema público implementaram, sob um clima de tensões, ações afirmativas para a inclusão de negros no ensino superior. Tais ações foram julgadas constitucionais pelo Supremo Tribunal Federal e consequentemente o governo federal, já na gestão da presidente Dilma Rousseff, sancionou uma política de reserva de 50% das vagas nas universidades federais para candidatos oriundos de escolas públicas e de famílias de baixa renda, respeitando-se a composição racial presente no perfil sócio-demográfico de cada estado da federação. Em síntese: houve uma maior politização dos debates sobre a questão racial travados no espaço público brasileiro desde o final do século XX.

As reivindicações das ONGs provenientes do movimento negro não se restringiram ao Estado. Elas pressionaram o setor privado para que assumisse parte da responsabilidade pela eliminação das desigualdades raciais. Essas pressões culminaram com a apresentação em 2003 de uma representação junto ao Ministério Público do Trabalho, cobrando que este, como órgão do Estado, cumprisse sua função institucional de dar atendimento às questões de interesse público levantadas pela sociedade. O MPT respondeu a essas cobranças lançando em 2005 o Programa de Promoção da Igualdade de Oportunidades para Todos, sob a liderança da Coordenadoria Nacional de Promoção da Igualdade de Oportunidades e Eliminação da Discriminação no Trabalho (Coordigualdade), órgão vinculado à Procuradoria Geral do Trabalho. No mesmo ano instaurou inquéritos civis públicos nos cinco maiores bancos que na época operavam no Brasil e, diante dos resultados que evidenciavam a baixíssima presença de negros no quadro de pessoal dessas companhias, propôs o estabelecimento de um Termo de Ajustamento de Conduta. Tendo em vista a recusa, decidiu ajuizar ações civis públicas contra essas empresas na Justiça Trabalhista. As ações foram julgadas improcedentes, mas causaram grande repercussão na mídia.

No ano seguinte, aconteceram audiências públicas e reuniões na Comissão de Direitos Humanos e Minorias da Câmara dos Deputados, na época presidida por Luiz Eduardo Greenhalgh (PT-SP) e tendo em sua vice-presidência o deputado Luiz Alberto (PT-BA), então presidente da Frente Parlamentar pela Igualdade Racial. Nesta ocasião, a Federação Brasileira de Bancos foi convidada a negociar com representantes de entidades sindicais e ONGs provenientes do movimento negro. Ainda no ano de 2006, diversos bancos implementaram programas de *trainees* voltados para jovens afro-descendentes e logo no início de 2007, após resistências, a FEBRABAN aceitou realizar um recenseamento do funcionários do setor bancário. Esses programas se constituíram na principal porta de entrada da segunda geração de executivos negros no mundo corporativo. Essa geração é então fruto pressão do movimento negro sobre as empresas.

Mas há outra face dessa história. Ao serem interpelados pelo movimento negro, os bancos responderam com certa rapidez, mesmo se a consistência dessa resposta pode ser questionada, porque encontraram no arquivo de tecnologias gerenciais que circulam nos fluxos globais que marcam a cultura transnacional de negócios, uma metodologia administrativa que lhes permitiu traduzir essa pressão numa linguagem empresarial. Trata-se da gestão diversidade, que enfatiza os benefícios que um quadro de pessoal diverso pode trazer para o desempenho das empresas. Não é por outra razão que inscreveram os programas de *trainees* afro-descendentes em suas ações diversidade e denominaram o recenseamento dos funcionários do setor bancário de Censo da Diversidade. Não estou afirmando que a gestão da diversidade surge no Brasil em função dessas pressões dos movimentos negros. Mas é inegável que essa tecnologia gerencial é apropriada pelas empresas para responder aos conflitos com esses movimentos.

Para proceder a essa tradução foram apoiadas por pelos menos dois agentes fundamentais. O primeiro: o Instituto Ethos, uma importante *think tank* do mundo empresarial, criada em 1998 a partir dos conceitos de responsabilidade social e sustentabilidade e que incorporou a diversidade em seu discurso e em suas ações. O segundo: consultores de diversidade que, tendo desenhado suas trajetórias entre o movimento negro e o mundo corporativo, possuem um capital que lhes coloca numa posição privilegiada para o trabalho de tradução, o fato de falarem duas línguas, a empresarial e a dos movimentos sociais. Portanto, a segunda geração de executivos negros pode ser mais bem definida como o resultado do encontro entre as pressões exercidas pelo movimento negro sobre as empresas e a tradução que estas realizaram das demandas encaminhadas pelo movimento nos termos de uma linguagem de negócios. Assim, essa geração se caracteriza não como um conjunto de trajetórias individuais, mas como o resultado da ação coletiva.

Vale destacar a força dessa ação coletiva, uma vez que a contratação desses jovens negros pelos bancos se dá no mesmo momento em que essas empresas “enxugam” seus quadros mediante reestruturações iniciadas desde meados dos anos 1990, que resultaram numa redução drástica da população bancária. A partir de pesquisas desenvolvidas em grandes bancos, Lea Rodrigues (2004) e Alcides Gussi (2005) demonstram o quão agressivo foram esses processos para os funcionários.

Desde a realização dessas pesquisas houve uma intensificação dos processos de reengenharia e *downsizing* empreendidos por esses bancos, com a concretização de novas fusões e aquisições. Nesse sentido, ainda que se possa (e se deva) questionar a consistência desses programas de *trainees* voltados para jovens negros pelas organizações bancárias, é significativo que: a) essas companhias estejam contratando esses jovens num momento de redução dos seus quadros; b) que eles venham de uma IES considerada pelo mundo corporativo como não sendo de “primeira linha”: a Faculdade Zumbi dos Palmares; c) que estejam sendo efetivados, muitas vezes, antes mesmos de concluírem o ensino superior; d) que as empresas invistam financeiramente em programas de formação complementar para esse público.

Por tudo isso é possível dizer que, em comparação com a primeira geração de executivos negros, esses jovens encontram um contexto societal bem mais favorável para que possam realizar o trabalho, sempre incompleto, de produção de si mesmos como sujeitos, construindo ou reconstruindo identidades negras mais positivamente afirmadas. Estão sendo racializados como sujeitos (“Eu sou negro!”) e não mais como objetos (Olha lá, um negro!).

Se o olhar panorâmico evidencia que essa geração é fruto do encontro entre as pressões exercidas pelo movimento negro sobre as empresas e a tradução que estas realizaram das demandas encaminhadas pelo movimento nos termos de uma linguagem de negócios, a dinâmica interna de cada empresa revela diferenças na qualidade da tradução empreendida. Em algumas companhias a gestão da diversidade dá algum sinal de enraizamento na cultura organizacional, ao passo que em outras permanece na superfície.

O contexto societal mais favorável encontrado pela segunda geração de executivos negros não apaga a presença do racismo no mundo corporativo, nem elimina a necessidade de construção de estratégias individuais por parte dos jovens que a compõem. Quanto a primeira assertiva, destaco que as trajetórias profissionais que esses jovens estão começando a construir já se revelam pontuadas por experiências de racismo. Quanto à segunda assertiva, ressalto que, embora contem com um movimento negro mais sensível aos seus objetivos de carreira, para conseguir sucesso em seus percursos e tornarem-se executivos, esses jovens precisam entrar no jogo organizacional. E o jogo organizacional não se reduz ao racismo, mesmo se este ainda é um problema persistente.

O afastamento do ideário marxista permitiu uma reconciliação entre o movimento negro e a primeira geração de executivos negros, a quem anteriormente o movimento atribuía a pecha de negros burgueses. As ONGs provenientes do movimento negro passaram a acioná-los como expressão de “sucesso” na obtenção de posições de maior poder, prestígio e remuneração pela população negra e, portanto, como uma importante referência para jovens negros. Os indivíduos que compõem essa primeira geração, por sua vez, também são, de alguma forma, beneficiários dos resultados concretos, ainda que incompletos que, desde o final do século XX, e graças inclusive à luta do MNU, o movimento negro alcançou quanto ao reconhecimento da identidade afro-brasileira, com conseqüências importantes na auto-estima da população negra no Brasil. Ou seja, os indivíduos que compõem essa geração vivem hoje num contexto societal distinto daquele que marcou o início da construção das suas trajetórias profissionais. E esse novo contexto revela-se mais favorável para que se lancem no trabalho, sempre incompleto, de produção de si mesmos como sujeitos, reconstruindo identidades negras mais positivamente afirmadas.

Tendo apresentado a seqüência do raciocínio que me levou as três teses que sustentei com meu trabalho, gostaria de concluir enfocando a primeira delas, aquela que afirma que comparando-se o final dos anos 1970 e o início do século XXI é possível perceber uma grande mudança na construção das trajetórias profissionais de executivos negros em São Paulo, que remete à passagem de estratégias individuais à ação coletiva. Para isso retomo as duas matérias publicadas pela revista Exame às quais fiz referência anteriormente. A primeira matéria, publicada em Maio de 1996, é intitulada Raça e carreira: a trajetória de executivos negros no Brasil. Ao longo do texto a jornalista Valquíria Sganzerla relata experiências de discriminação racial vivenciadas por profissionais negros, bastante qualificados e situados na mesma faixa de idade de muitos dos meus interlocutores na pesquisa de campo. Eles compõem o que denominei de primeira geração de executivos negros. Nessa matéria as expressões ação afirmativa e diversidade não são citadas nem uma única vez sequer. Ademais, é revelador que as fotografias utilizadas pela revista apresentem indivíduos isolados, a cujas trajetórias a reportagem faz referência. A segunda matéria foi publicada em 2006. O seu título é O que está errado com a diversidade. Nela a jornalista Cynthia Rosenberg se pergunta porque a diversidade não avança no mundo corporativo se as empresas propagandeiam as suas vantagens. O texto fala de um programa de



estágio para jovens afro-descendentes criado pelo Banco Itaú. Uma das fotos apresentadas na reportagem mostra os componentes desse programa em frente à sede da empresa. São jovens que expressam bem o que denominei de segunda geração de executivos negros. Não apenas os textos, mas também as imagens das reportagens são sintomáticas do que se passou de uma geração à outra. Ainda que se possa perceber nas matérias que a questão racial está longe de ser um tema pouco problemático para o mundo corporativo, a iconografia das mesmas revela que a ação coletiva suplantou as estratégias individuais na construção das trajetórias profissionais de executivos negros. E isto se explica pela complexidade das dinâmicas sociais que possuem reflexos no mundo empresarial.

### Referências Bibliográficas

- ELIAS, Norbert. *A sociedade dos indivíduos*. Rio de Janeiro: Editora Jorge Zahar, 1994.
- GUSSI, Alcides. *Pedagogias da experiência no mundo do trabalho: narrativas biográficas no contexto de mudanças de um banco público estadual*. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação da Unicamp. Campinas, 2005.
- MUNANGA, Kabengele. O anti-racismo no Brasil. In: MUNANGA, Kabengele (org.). *Estratégias e políticas de combate à discriminação racial*. São Paulo: Edusp, 1996.
- RODRIGUES, Lea. *Metáforas do Brasil. Demissões voluntárias, crise e ruptura no Banco do Brasil*. São Paulo: Fapesp-Annablume, 2004.
- ROSENBERG, Cynthia. O que está errado com a diversidade. *Revista Exame*. São Paulo, 14 de março de 2006.
- SGANZERLA, Valquíria. Raça e carreira. A trajetória de executivos negros no Brasil. *Revista Exame*. São Paulo, 8 maio de 1996.

### Anexo - Abordagem metodológica e estratégias de investigação

A pesquisa de campo foi realizada em São Paulo entre os anos de 2006 e 2011. A abordagem metodológica foi qualitativa e se baseou em uma dupla estratégia de investigação. Com relação à primeira geração de executivos negros fiz uso do método biográfico. Reconstruí as histórias de vida / trajetórias profissionais de 10 profissionais: 6 homens e 4 mulheres. Neste caso, não privilegiei nenhum setor específico da atividade econômica. Isto basicamente por duas razões: a) estes indivíduos podem ter desenhado seus percursos no trânsito entre empresas de diferentes segmentos; b) eleger um setor da economia certamente elevaria as dificuldades de encontrar pessoas a serem entrevistadas, o que poderia inviabilizar meu propósito. Para a seleção dos indivíduos que participaram da “amostra” levei em conta alguns critérios. Como não contava com uma associação que agrupasse executivos negros, utilizei diferentes redes de relação (alunos de uma especialização em Recursos Humanos na qual leciono no Mackenzie, colegas professores, representantes de ONGs oriundas do movimento negro, associações empresariais e os próprios entrevistados). No que concerne a identidade racial dos indivíduos, minha regra de base foi a seguinte: se alguém me indicava determinada pessoa como um profissional negro que ocupava um posto executivo (gerente, diretor, vice-presidente, CEO), tomava isso como um indício importante. Se este indivíduo respondia positivamente ao meu contato e aceitava participar do estudo, eu concluía que poderia considerá-lo como negro. Ou seja, parti da compreensão das identidades como um jogo de espelhos que implica a auto-identificação e a identificação pelos outros.

Quanto à segunda geração de executivos negros, lancei mão da etnografia. A fim de operacionalizar a pesquisa etnográfica e tornar o projeto exequível, privilegiei a realização de observação participante em uma corporação transnacional do setor financeiro cujo programa de

diversidade é considerado referência no mundo empresarial brasileiro. Nessa empresa acompanhei durante um ano e meio as reuniões do Comitê de Negros e alguns eventos realizados pelo Comitê de Diversidade. Além disso, ao final do trabalho de campo, realizei entrevistas com membros desses Comitês, com gestores da área de diversidade do DRH e com a própria diretora de RH. Visando compreender o contexto *societal* no qual se inscrevia o programa de diversidade da organização não limitei a investigação à observação da sua dinâmica interna. Ampliei o escopo da pesquisa empírica e entrevistei representantes de distintos agentes envolvidos nos debates políticos relativos à questão racial e à diversidade empresarial no espaço público. Dentre esses agentes, pode-se destacar o movimento negro, os sindicatos e associações sindicais, as associações empresariais, os órgãos governamentais e as organizações de cooperação internacional. Realizei também observação em eventos que envolveram alguns desses agentes, entrevistei consultores de diversidade, gestores de RH de outras quatro companhias que possuem programas de diversidade e empreendi um *focus group* com 8 jovens que ingressaram nessas mesmas empresas em razão das iniciativas de diversidade. A ampliação do escopo da etnografia poderia tornar o trabalho de campo inviável. Sendo assim, procedi a um recorte, concentrando essa parte da pesquisa no segmento bancário. A escolha desse setor foi orientada basicamente por uma razão. Em função dos lucros que vêm sendo obtidos pelas principais empresas desse segmento, a indústria bancária tem sido o principal alvo da pressão exercida pelo movimento negro quanto à inclusão racial no mercado de trabalho. As tensões que aí se exerceram nos últimos anos entre empresas, sociedade civil e Estado fizeram com que os bancos se tornassem o setor mais avançado na sociedade brasileira no que diz respeito à produção de discursos / práticas relativos à diversidade. Sendo assim, a configuração que as políticas nesse campo assumirem no segmento bancário provavelmente será referência para um padrão de comportamento empresarial que poderá se institucionalizar no Brasil.