



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

RENATO HIDEKI TATEISHI DE MORAIS

**TRABALHADORES NEGROS:**

**Uma análise do racismo no ambiente de trabalho**

Brasília – DF

2014

RENATO HIDEKI TATEISHI DE MORAIS

**TRABALHADORES NEGROS:**  
**Uma análise do racismo no ambiente de trabalho**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr. Marcus  
Vinicius Soares Siqueira

Brasília – DF

2014

RENATO HIDEKI TATEISHI DE MORAIS

**TRABALHADORES NEGROS:  
Uma análise do racismo no ambiente de trabalho**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

**Renato Hideki Tateishi de Moraes**

Prof. Dr. Marcus Vinicius Soares Siqueira  
Professor-Orientador

Débora Dorneles Barem  
Professora-Examinadora

Dra. Tatiane Paschoal  
Professora-Examinadora

Brasília, 17 de novembro de 2014.

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, **Helena** e **Álvaro**, e às minhas irmãs, **Leila** e **Marina**, pelo apoio, afeto, compreensão e paciência.

Aos amigos que sempre estiveram comigo. Aos amigos que fiz durante o curso.

Ao professor **Marcus Vinicius Soares Siqueira**, pela orientação dedicada e por ser um exemplo de conduta.

Aos entrevistados, por sua boa vontade em contribuir e pela lição de positividade que me deram.

Obrigado!

## RESUMO

Este estudo tem por objetivo analisar vivências de trabalhadores negros no ambiente de trabalho. Foi realizada pesquisa de campo com sete trabalhadores negros, de ambos os sexos, empregados de empresas públicas e privadas no Distrito Federal. Foi desenvolvido um roteiro de entrevista com 13 perguntas, relacionadas a diferentes aspectos da vida social e do ambiente de trabalho destes trabalhadores. Analisaram-se dificuldades percebidas pelos negros no ambiente profissional em consequência do racismo: dificuldades relacionadas ao acesso, à carreira, às relações interpessoais e à gestão da diversidade. Constatou-se que a identidade racial está relacionada às dificuldades percebidas ao longo da vida; que há uma pirâmide demográfica assimétrica do ponto de vista racial; que o tema da gestão da diversidade ainda não encontra penetração no mundo do trabalho; e, principalmente, que o racismo tem impactos estruturais tanto no nível social quanto nos níveis do trabalho e pessoal.

Palavras-chave: diversidade; gestão da diversidade; negros; racismo.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	7
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1	A questão racial na sociedade .....	11
2.2	A questão racial e a violência moral nas organizações.....	19
2.3	Ação afirmativa e gestão da diversidade .....	25
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	32
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	32
3.2	Sujeitos da pesquisa .....	33
3.3	Procedimentos e instrumento de coleta de evidências empíricas.....	34
3.4	Procedimentos de análise das evidências empíricas .....	35
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	37
4.1	O negro na sociedade.....	37
4.2	Relações sociais e discriminação racial no trabalho .....	45
4.3	Lugares brancos e lugares negros.....	53
4.4	Ações afirmativas.....	59
4.5	Defesa, superação e orgulho negro .....	68
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	72
5.1	Contribuições e limitações da pesquisa .....	75
5.2	Recomendações .....	75
	REFERÊNCIAS.....	77
	APÊNDICES.....	81
	Apêndice A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....	81
	Apêndice B – Roteiro de Entrevista.....	82

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios realizada pelo IBGE em 2012, a população brasileira é composta por 47,8% de brancos e 51,3% de negros, sendo os cerca de 1% restantes apresentados como “outros”, categoria que inclui orientais e indígenas. A categorização de negros corresponde ao somatório das pessoas autodeclaradas negras e pardas: 8,2% são pretos e 43,1% são pardos.

No Brasil, a raça é uma marca, percebida fenotipicamente, um signo através do qual se expressa inclusive a classe social (SEGATO, 2005). Tal critério difere do critério de origem, genotípico, utilizado nos EUA (ROSA, 2012). Fruto da miscigenação, o “arco-íris” de cores brasileiro pode, em conjunto com a rara ocorrência de hostilidade explícita nas relações inter-raciais, levar à ideia de que se trata de uma democracia racial. A tese freyreana faz parte de um corpo teórico que exalta a suposta harmonia entre as raças, que se desenvolveu de forma bastante parecida em toda a América de colonização ibérica.

Uma diferente ótica, endossada pelas estatísticas que mostram a assimetria entre negros e brancos na sociedade brasileira, contrapõe a ideia de democracia racial. Esta contraposição teórica é feita pela chamada escola uspiana, que estudou o tema a convite da Unesco. Atualmente existe um coeso campo de estudos sociais e psicossociais nessa linha. A ideia de que o Brasil seria, na verdade, afetado por um racismo estrutural, veio ganhando aceitação conforme o Movimento Negro se foi organizando. Posteriormente, já nos anos 2000, a constatação do racismo como um sistema teve seu status reconhecido pelo Estado, o que pode ser considerado mais um divisor de águas na luta contra o racismo no Brasil (HERINGER, 2002; ROSA, 2012).

Catalisado pelos movimentos de liberdades civis clamando por respostas institucionais à posição desigual vivenciada por negros e outras minorias, começou a ser elaborado nos Estados Unidos o conceito de ação afirmativa. A ação afirmativa tem três propósitos: reconhecer a existência do racismo e da discriminação, promover a diversidade e o pluralismo e eliminar o teto de vidro, assim chamado por ser uma barreira invisível ao progresso na carreira (GOMES, 2001). Desde a iniciativa pioneira dos Estado Unidos, a ação afirmativa vem sendo adotada como

remédio contra a discriminação, em locais tão insuspeitos quanto a Malásia e Canadá, sempre de acordo com as especificidades de cada local.

Às ações afirmativas deve-se somar a temática da gestão da diversidade. Deve-se fazer, porém, uma distinção entre elas: enquanto a ação afirmativa é primordialmente uma política pública, chancelada pelo Estado, e voltada primordialmente para a inclusão de minorias, a gestão da diversidade nasce no seio das empresas e tem cunho mais universalista, buscando gerir a diversidade de forma a traduzi-la em vantagem competitiva, matriz de eficiência e geração de valor (FLEURY, 2000; HAAS; SHIMADA, 2010).

Um primeiro passo dessas iniciativas inclusivas é fazer com que o negro ingresse no mercado de trabalho e em outras esferas sociais. Constata-se, porém, que mesmo depois de transpostas as dificuldades de ingresso no mercado de trabalho, o trabalhador negro muitas vezes se depara com um olhar discriminatório de seus colegas de trabalho e superiores. Este viés racista, comum na sociedade, é reproduzido na esfera do trabalho, podendo causar o fenômeno do teto de vidro (MYERS, 2003) e diversas sequelas psíquicas (SOUZA, s.d.; REIS FILHO, 2005).

A pesquisa Os Negros no Trabalho (DIEESE, 2013), mostra que os trabalhadores negros têm salários menores que os recebidos pelos brancos, mesmo quando iguados o setor de atividade econômica e escolaridade. O salário dos negros equivale a 63,9% do salário dos brancos. O relatório ainda mostra que a diferença proporcional de rendimentos entre negros e não-negros aumenta conforme se aumenta o nível de escolaridade: para o nível fundamental incompleto, o salário dos negros equivale, em média, a 81% do salário dos brancos, enquanto que para o nível superior completo a relação chega a 59,9%. Além da questão do salário, há também a questão da representatividade e da progressão profissional. O último Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas (2010), relatório realizado pelo Instituto Ethos, aponta para uma pirâmide hierárquica extremamente desfavorável aos negros. Chama a atenção o fato de que 45% dos presidentes acham adequada a composição racial de seus quadros executivos, sendo que apenas 5% da cúpula das empresas é composta por negros. Segundo o relatório, somente 2% das 500 maiores empresas têm programas de ampliação da participação de negros nos cargos diretivos. O relatório ainda constata

que os trabalhadores negros necessitam de mais tempo de estudo e de mais tempo de empresa do que os brancos para a progressão.

Tudo isso corrobora a tese de que há uma situação ativa de assimetria, desigualdade de oportunidades e manutenção de privilégios, que opera de forma sistêmica, inconsciente e imperceptível aos olhos de quem o reproduz, um racismo “de costume” (SEGATO, 2006). Neste contexto, constata-se que os trabalhadores negros estão especialmente sujeitos a patologias psíquicas e assédio moral (SOUZA, s.d.).

Sumarizando estes apontamentos teóricos, a construção teórica desenvolvida por Jones (2002) compreende o racismo como uma manifestação em três níveis de análise diferentes: institucional, interpessoal e internalizado.

Situações de humilhação e constrangimento no trabalho relacionadas a minorias foram descritas por Siqueira e Prelorentzou (2008), em relação às pessoas com deficiência, e por Siqueira et al. (2008), em relação aos homossexuais. Nestes estudos, se observa como o preconceito e a discriminação ampliam os efeitos da violência moral no trabalho, dando voz aos trabalhadores homossexuais e pessoas com deficiência. Ferreira (2007) e Aguiar (2007) realizaram estudos com metodologia semelhante, utilizando-se de verbalizações, respectivamente, de trabalhadores homossexuais e trabalhadoras mulheres. Partindo da mesma índole, este trabalho se propõe a dar voz a trabalhadores negros para responder à questão: como ocorrem a discriminação e o sofrimento em função da raça no ambiente de trabalho?

Assim, tem-se como objetivo geral do trabalho descrever vivências de discriminação e sofrimento ocasionados em função da raça no ambiente de trabalho. Nesse intuito, pretende-se atingir os seguintes objetivos específicos: (1) analisar a história de vida de trabalhadores negros; (2) analisar a assimetria racial verificada no perfil demográfico das organizações; (3) descrever situações de violência moral envolvendo a questão da raça no ambiente de trabalho; e (4) analisar o entendimento de trabalhadores negros a respeito de práticas de gestão de diversidade.

Rosa (2012, p. 13), após realizar um levantamento do tema das relações raciais nos estudos organizacionais, deixa um inquietante questionamento: “Não pesquisamos

as relações raciais nas organizações porque acreditamos serem espaços racialmente neutros ou estes espaços são vistos como racialmente neutros porque não são pesquisados?”

De fato, conforme levantamento realizado por Costa e Ferreira (2006), havia pouca produção científica em Administração na área de diversidade: 49 artigos em um universo de mais de 6000 artigos produzidos entre os anos de 1995 e 2004. Destes, apenas um versava especificamente sobre raça/etnia. Conceição (2009) realizou um novo levantamento entre os anos de 1997 a 2008, encontrando apenas quatro artigos que tratavam de raça/etnia, reforçando que, historicamente, esta produção científica tem sido feita em volume aquém do esperado, dada a importância do tema.

Além do interesse acadêmico, trabalhos como este devem visar contribuir para um avanço nas práticas de gestão de pessoas, constituindo-se assim um interesse das organizações. Pretende-se contribuir para a gestão da diversidade, tanto nos aspectos considerados estratégicos à organização, quanto nos aspectos éticos de efetiva diminuição do preconceito e construção de uma coletividade mais tolerante e diversa. Além disso, o trabalho poderá servir de subsídio a uma elaboração mais efetiva de políticas de qualidade de vida no trabalho, ao se inserir no debate sobre (e a luta contra) a violência moral, cujas consequências têm se mostrado cada vez mais evidentes para os trabalhadores, suas famílias e organizações.

Por fim, todos estes pontos são de interesse direto da sociedade, em particular dos movimentos e organizações que lutam contra o preconceito e discriminação.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O presente capítulo apresenta a fundamentação teórica que embasa este estudo.

Primeiramente, serão abordados os conceitos referentes à questão racial na sociedade, bem como a evolução das teorias sobre relações raciais, com foco no Brasil.

Posteriormente, será abordada a questão do racismo nas organizações em conjunção com a violência psicológica que dele resulta.

Em seguida, se estudarão as políticas públicas e privadas de combate ao racismo: ações afirmativas e gestão da diversidade.

### **2.1 A questão racial na sociedade**

Para podermos conceituar preconceito, discriminação e racismo, devemos antes compreender o que se quer dizer por raça, diferenciando este conceito do de etnia. O sentido de etnia é formado a partir de diversas características grupais, como raça, língua, religião, área territorial, consciência de pertencimento, vontade de viver em conjunto (D'ADESKY, 2001 apud CONCEIÇÃO, 2009). Assim, etnia tem um significado mais abrangente do que raça.

Um conceito de raças humanas foi amplamente difundido por naturalistas e “homens de scientia” ao longo do século XIX. Para Telles (2004, p. 17), “no Ocidente, que inclui o Brasil, as teorias científicas do século XIX estabeleceram que os seres humanos poderiam ser divididos em tipos raciais distintos, ordenados hierarquicamente segundo uma ideologia que estabelecia que tais características estavam correlacionadas com os traços intelectuais e comportamentais de uma pessoa.” Através dessas teorias, se buscava determinar uma hierarquia de raças de modo a legitimar práticas eurocêntricas de colonialismo, justificando biologicamente a desigualdade entre os povos (ROSA, 2012). Um exemplo extremo desta prática é o da experimentação com judeus realizada extensivamente pelo regime da Alemanha nazista.

Felizmente, nos dias de hoje não se admite o uso da Biologia para a classificação racial, muito embora a crença na existência de raças ainda esteja arraigada no imaginário coletivo. Para Hall (1999, apud ROSA, 2012, p. 6), “a raça é uma categoria discursiva e não uma categoria biológica.” Toda sociedade é constituída de relações nas quais estão presentes os sentimentos de alteridade e de pertencimento grupal. A raça imputada a um sujeito não é uma qualidade inerente ao indivíduo, mas sim uma forma de qualificá-lo, de forma que características como cor da pele e outras essencializações biológicas são vistas como signos (SEGATO, 2005).

Feita a diferenciação entre os conceitos de raça e etnia, pode-se falar de raça com etnicidade, raça sem etnicidade e etnicidade sem raça (SEGATO, 2006). No Brasil, excetuadas as comunidades quilombolas, a categoria “negro” não tem conteúdo étnico: é uma raça sem etnicidade. Ou seja, o negro, no Brasil, não possui uma cultura ou tradição diferenciada daquela dos não-negros. Segato (2005, p. 4) afirma que ser negro é “exibir os traços que lembram e remetem à derrota histórica dos povos africanos perante os exércitos coloniais e sua posterior escravização”. Esses traços, dos quais a cor é o mais forte mas não o único, permitem a criação de sistemas de alteridades e essencializações, que por sua vez estão na raiz dos preconceitos.

A partir do reconhecimento da existência de diferenças que racializam uma dada coletividade social, podem ser estabelecidos os conceitos de preconceito, discriminação e racismo.

Reis Filho (2005, p. 50-51) faz uma distinção entre preconceito e discriminação. O preconceito consiste em uma desvalorização de um outro, imputando a ele um signo de indignidade, e adotando contra ele uma predisposição hostil. Isso se passa em nível íntimo. Já a discriminação é vista como a manifestação comportamental do preconceito; é quando o preconceito transborda o foro íntimo e efetivamente se põe na esfera social contra o discriminado, em forma de comportamento hostil. A discriminação, porém, não se resume à tradução comportamental de um pré-julgamento interno, tendo raízes também em intenções endogrupais de manutenção dos privilégios sociais atribuídos ao grupo discriminador.

O racismo teria uma conotação mais ampla, sendo enxergado pela literatura como um sistema. Utilizando-se dos conceitos de preconceito e discriminação, Segato (2006, p. 2) define o racismo como um sistema que se manifesta como preconceito e

como discriminação, sendo o primeiro uma atitude racista de foro íntimo e o segundo, a manifestação pública deste preconceito, de forma consciente ou não. Para Lima e Vala (2004, p.402), o racismo é um

processo de hierarquização, exclusão e discriminação contra um indivíduo ou toda uma categoria social que é definida como diferente com base em alguma marca física externa (real ou imaginada), a qual é ressignificada em termos de uma marca cultural interna que define padrões de comportamento.

Na mesma linha, mas destacando as consequências negativas para a sociedade, Jones (2002, p. 10) postula que o racismo é um sistema de estruturação de oportunidades e valores baseado no fenótipo dos indivíduos, que injustamente confere vantagens a uns e desvantagens a outros, diminuindo a concretização do potencial da sociedade através do desperdício de recursos humanos.

O racismo tem assumido diferentes formas ao longo da história, sendo dependente do contexto social. Bento (2002) escreve que, à época da abolição da escravatura no Brasil, a ciência psiquiátrica, apoiada nas ideias de Cesare Lombroso, estudava a relação entre as características físicas de indivíduos e seus padrões de comportamento. Essa abordagem eugenista visava legitimar uma hierarquia de raças humanas, alçando a raça branca como a mais evoluída e como o modelo universal de humanidade (ROSA, 2012). Outra abordagem eugenista, majoritária no Brasil, pregava a possibilidade do branqueamento através da mestiçagem e imputando à miscigenação uma importância instrumental, o que acabou por influenciar políticas públicas de incentivo à imigração de populações europeias (TELLES, 2004).

O legado teórico de Gilberto Freyre (1933 apud ROSA, 2012) despreza a visão negativa da miscigenação imputando-lhe um caráter positivo, inclusive de adaptação ao clima tropical. Embora supere o maniqueísmo racista, essa visão acaba criando também a falsa ideia de ausência de tensões raciais, ao mesmo tempo que, por ironia do destino, se atrela à ideia de branqueamento do período anterior (ROSA, 2012; TELLES, 2004). É interessante perceber como se conjugam a miscigenação e a ideologia do embranquecimento para originar, no Brasil, uma categorização de cor extremamente fluida, subsistindo até hoje a ambiguidade no uso dos termos “negro”, “preto” e “pardo”, utilizados oficialmente pelo IBGE, bem como nos diversos termos raciais utilizados coloquialmente (PIZA; ROSEMBERG, 2002). Apropriado pelas

elites e pelo governo de Getúlio Vargas, e mais tarde reforçado pelo regime militar, o construto teórico freyreano acabou sendo alçado ao status de ideologia nacional (TELLES, 2004).

No pós-guerra, a escola paulista, também chamada de escola uspiana, recebendo financiamento da *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (Unesco), estudou a questão racial no Brasil, chegando a conclusões que contestam a tese freyreana, articulando a questão da raça e do racismo com a noção de classe social (ROSA, 2012). A partir deste marco, começam a ser elaboradas críticas, levando ao reconhecimento de que a democracia racial é um mito (TELLES, 2004). Assim, de forma geral, o legado da escola uspiana é o reconhecimento da existência do racismo no Brasil, e muito de sua produção busca compreender como funciona o racismo brasileiro e em que este se diferencia do americano, considerado o outro grande paradigma de relações raciais. Dessa escola, tem sido destacada na literatura a construção de Nogueira (1985, apud WAINER, 2013), que distingue os preconceitos de marca (tipicamente brasileiro) e de origem (tipicamente estadunidense), conforme o quadro abaixo.

<b>Proposições</b>	<b>Preconceito de marca (Brasil)</b>	<b>Preconceito de origem (EUA)</b>
1. Quanto ao modo de atuar	Determina uma preterição de acordo com a posição social e a relação com o grupo discriminador.	Determina uma exclusão incondicional dos membros do grupo discriminado.
2. Quanto à definição de membro do grupo discriminador e do grupo discriminado	Classifica de acordo com o fenótipo ou aparência racial, podendo variar bastante no caso dos mestiços.	Classifica de acordo com o genótipo, seja qual for sua aparência e qualquer que seja o grau de mestiçagem.
3. Quanto à carga afetiva	Tende a ser mais intelectual e estético, pois a atribuição de inferioridade depende dos traços negróides e não se traduz em ódio racial, mas em tratamento diferenciado.	Tende a ser mais emocional e mais integral, pois a atribuição de inferioridade é irrefletida e traz consigo o ódio racial que justifica a segregação entre os grupos.
4. Quanto ao efeito sobre as relações interpessoais	As relações pessoais, de amizade e admiração cruzam facilmente as fronteiras de cor.	As relações entre indivíduos do grupo discriminador e do grupo discriminado são severamente restringidas por tabus e sanções.
5. Quanto à ideologia	A ideologia é, ao mesmo tempo, assimilacionista e miscigenacionista.	A ideologia é segregacionista e racista.

6. Quanto à distinção entre diferentes minorias	A cultura prevalece sobre a raça, ou seja, as minorias menos endogâmicas e menos etnocêntricas são favorecidas.	Prevalece o oposto, ou seja, há maior tolerância para com as minorias mais endogâmicas e mais etnocêntricas.
7. Quanto à etiqueta	A ênfase está no controle do comportamento de indivíduos do grupo discriminador, de modo a evitar a susceptibilização ou humilhação de indivíduos do grupo discriminado.	A ênfase está no controle do comportamento de membros do grupo discriminado, de modo a conter a agressividade contra os elementos do grupo discriminador.
8. Quanto ao efeito sobre o grupo discriminado	A consciência da discriminação tende a ser intermitente.	A consciência da discriminação tende a ser contínua, obsedante.
9. Quanto à reação do grupo discriminado	A reação tende a ser individual, procurando o indivíduo “compensar” suas marcas pela ostentação de aptidões e características que impliquem aprovação social.	A reação tende a ser coletiva, pelo reforço da solidariedade grupal, pela redefinição estética e etc.
10. Quanto ao efeito da variação proporcional do contingente minoritário	A tendência é se atenuar nos pontos em que há maior proporção de indivíduos do grupo discriminado.	A tendência é se apresentar sob forma agravada, nos pontos em que o grupo discriminado se torna mais numeroso.
11. Quanto à estrutura social	A probabilidade de ascensão social está na razão inversa da intensidade das marcas de que o indivíduo é portador, ficando o preconceito de raça disfarçado sob o de classe, com o qual tende a coincidir.	O grupo discriminador e o discriminado permanecem rigidamente separados um do outro, em status, como se fossem duas sociedades paralelas, em simbiose, porém irreduzíveis uma à outra.
12. Quanto ao tipo de movimento político a que inspira	A luta do grupo discriminado tende a se confundir com a luta de classes.	O grupo discriminado atua como uma “minorias nacional” coesa e, portanto, capaz e propensa à ação conjugada.

Quadro 1: Preconceito de marca e preconceito de origem (NOGUEIRA, 1985 apud WAINER, 2013, p. 107-109).

Uma série de considerações para explicar as relações raciais no Brasil pode, então, ser encontrada. A ideologia da democracia racial, embora reconheça a contribuição negra na formação da sociedade brasileira, naturaliza o papel subordinado destinado aos negros (CICONELLO, 2008). A crença no mito da democracia racial contribui para o não-reconhecimento do racismo e media a estrutura das relações raciais no Brasil, sendo um importante vetor da reprodução do racismo (HERINGER, 2002). Ela também contribui para que a própria vítima do racismo não o perceba (REIS

FILHO, 2005). A reprodução do sistema racista se deve também à manutenção de privilégios e vantagens aos brancos, que é camuflada sob o discurso da meritocracia (HASENBALG, apud ROSA, 2012; apud BENTO, 2002).

Reis Filho (2005) conceitua os estereótipos como sendo generalizações grosseiras; aprendidos e ensinados durante a infância; de mudança extremamente lenta; e utilizados como instrumentos hostis contra os grupos estereotipados negativamente. Agregando a este raciocínio, Segato (2006) expõe o papel do sistema educacional, quando este assume a inferioridade cognitiva, a falta de confiabilidade e a fealdade dos indivíduos negros; e o papel da mídia, que incorre habitualmente na invisibilização do indivíduo negro, representando-o de forma caricaturada e estereotipada, e o associando às tarefas menos valorizadas do universo social. Por isso ocorre o fenômeno do branqueamento, em que o indivíduo negro, “descontente e desconfortável com sua condição de negro, procura identificar-se como branco, miscigenar-se com ele para diluir suas características raciais” (BENTO, 2002, p. 25).

Mais recentemente, Lima e Vala (2004), realizando estudos no campo da psicologia social, destacam que tem havido intensa mobilização internacional no sentido da erradicação das classificações raciais e da promoção universal de direitos civis, o que mudou o padrão de relações inter-raciais nos países desenvolvidos. Com a vedação legal às práticas abertas de discriminação, pesquisadores começaram a constatar novas formas de expressão do racismo, todas caracterizadas por serem bastante sutis. Algumas delas se manifestam de modo inconsciente ou dissimulado, tornando possível que um sujeito que não se considere racista seja um vetor da propagação do racismo. A essas formas de expressão correspondem diferentes elaborações teóricas: racismo simbólico, racismo moderno, racismo aversivo, racismo ambivalente e preconceito sutil. Além destes, se soma a forma tipicamente ibérica de racismo cordial, cuja característica mais marcante é se basear mais na marca do indivíduo do que em sua origem para a determinação de sua raça. Estes tipos de racismo estão sumarizados no quadro abaixo.

Tipo de racismo	Características observadas	Teóricos citados
Simbólico	Sentimentos e crenças de que os negros violam os valores tradicionais americanos do individualismo ou da ética protestante (obediência, ética do trabalho, disciplina e sucesso). (KINDER; SEARS, 1981)	Sears; Kinder; McConahay
Moderno	Composto do seguinte conjunto de crenças: a) a discriminação é uma coisa do passado porque os negros podem agora competir e adquirirem as coisas que eles almejam; b) os negros estão subindo economicamente muito rápido e em setores nos quais não são bem-vindos; c) os meios e as demandas dos negros são inadequados ou injustos e, d) os ganhos recentes dos negros não são merecidos e as instituições sociais lhes dão mais atenção do que eles deveriam receber. (MCCONAHAY, 1986)	Hough; McConahay; Pedersen; Walker
Aversivo	Tipo particular de ambivalência, resultante do conflito entre sentimentos e crenças associados a valores igualitários e sentimentos negativos (desconforto, nervosismo, ansiedade e medo) face aos negros. (GAERTNER; DOVIDIO, 1986)	Gaertner; Dovidio; Myrdal; Kovel
Ambivalente	A dupla percepção de que os negros são desviantes e, ao mesmo tempo, estão em desvantagem em relação aos brancos gera uma ambivalência entre os eixos do igualitarismo e do individualismo. Para resolver essa ambivalência de sentimentos e atitudes os indivíduos tendem a polarizar ou radicalizar suas atitudes raciais.	Katz; Wackenhut; Hass
Preconceito sutil	Composto das seguintes dimensões: a) defesa dos valores tradicionais, imputando ao exogrupo ação incorreta e mesmo condenável; b) exagero das diferenças sociais; c) negação de emoções positivas com relação aos membros do exogrupo. (PETTIGREW; MEERTENS, 1995)	Pettigrew; Meertens
Cordial	Discriminação contra os cidadãos não brancos (negros e mulatos) caracterizada por uma polidez superficial que reveste atitudes e comportamentos discriminatórios, que se expressam ao nível das relações interpessoais através de piadas, ditos populares e brincadeiras de cunho "racial". (TURRA; VENTURI, 1995)	Guimarães; Schwartz; Turra; Venturi; Silva; Lima; Camino et AL.; França; Monteiro

Quadro 2: Tipos modernos de racismo (LIMA; VALA, 2004, p.404-407).

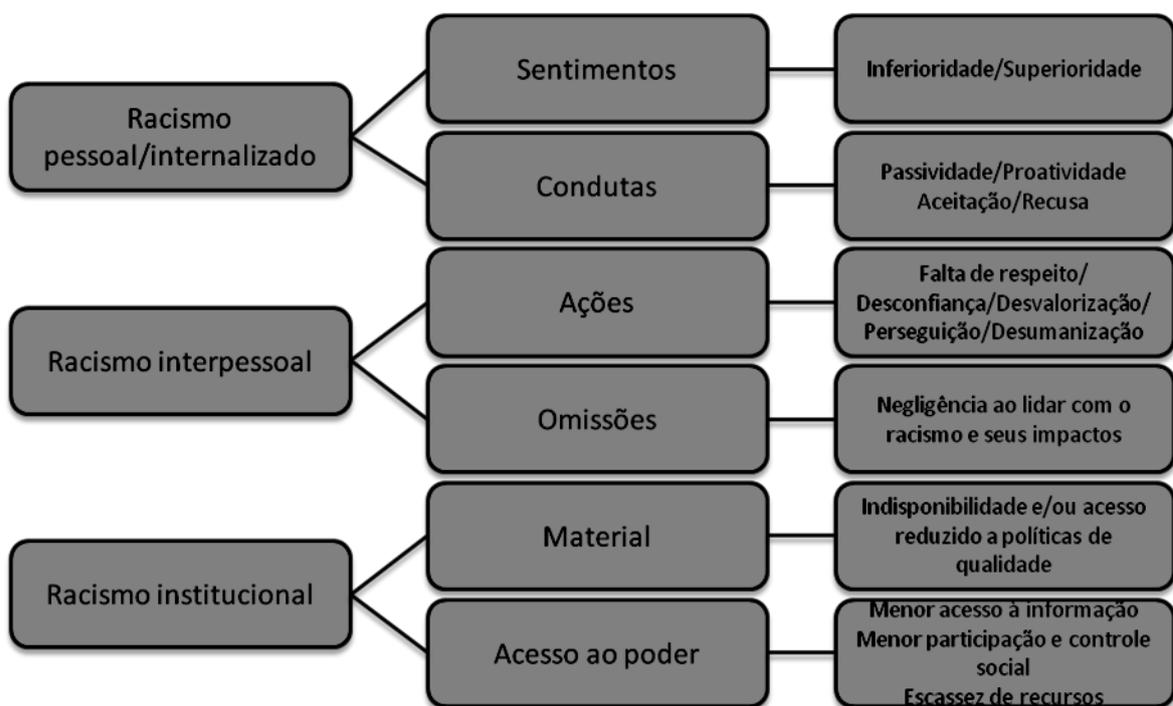
Segato (2006) também apresenta uma lista de modalidades de racismo: racismo de convicção, racismo político-partidário-programático, racismo emotivo e racismo de costume, apontando o último como o tipo recorrente nos países de colonização ibérica. O quadro abaixo expõe essa tipologia.

Modalidades de racismo	Características
De convicção	Valores e crenças explícitas que atribuem atributos negativos (ou positivos) em função da cor, traços físicos ou grupo étnico.
Político-partidário-programático	Antagonismo aberto, explícito contra setores da população racialmente marcados, como o adotado pela Ku Klux Klan e <i>skin-heads</i> .
Emotivo	Expressa-se manifestando medo, rancor ou ressentimento com relação a pessoas de outra raça ou grupo étnico.
De costume/automático	Irreflexivo, naturalizado, culturalmente estabelecido e que não chega a ser reconhecido ou explicitado como atribuição explícita de valor diferenciado a pessoas de grupos raciais e étnicos.

Quadro 3: Modalidades de racismo (SEGATO, 2006, p. 5)

## 2.2 A questão racial e a violência moral nas organizações

A publicação *Racismo Institucional: Uma abordagem Conceitual* sumariza o *framework* desenvolvido por Jones e suas três esferas: a esfera pessoal/internalizada, a interpessoal e a institucional.



Fonte: Adaptação a partir da conceituação proposta por Jones (2002)

Figura 1: *Framework* de Jones (2002 apud GELEDÉS INSTITUTO DA MULHER NEGRA, 2013, p. 11).

Desta forma, podemos ver a organização como um palco onde se manifesta integralmente o racismo. Percebe-se mais claramente o racismo institucional, que se reflete no próprio perfil demográfico das organizações. Mas há também o racismo no nível interpessoal, que se manifesta na convivência entre colegas, através de situações de violência moral e constrangimento, e da negação da diferença de tratamento (GELEDÉS INSTITUTO DA MULHER NEGRA, 2013; SEGATO, 2005). E o racismo no nível pessoal, internalizado, que é aquele em que o trabalhador

vivência a lesão e o sofrimento (SOUZA, s.d.) e interioriza um sentimento de inferioridade e baixa autoestima (REIS FILHO, 2005).

O racismo institucional é definido por Jones (2000, p. 1212) como “o acesso diferenciado aos bens, serviços e oportunidades da sociedade, em função da raça”. Nas organizações a constatação desse enunciado se dá por duas vias: as estatísticas e demografias que atestam a diferença entre negros e brancos, e a constatação do assédio moral organizacional com origem na discriminação racial.

Em publicação do IPEA, Silva (2013, p. 21) mostra que os padrões de desigualdade encontrados na sociedade se reproduzem no mundo do trabalho. Os dados do Censo do IBGE de 2010 (apud SILVA, 2013) mostram que são negros 21,6% dos empregadores, 43,7% dos funcionários públicos e militares, 45,1% dos assalariados com carteira, 60,4% dos trabalhadores domésticos, 60,1% dos trabalhadores não remunerados e 56,8% dos trabalhadores informais. A remuneração média dos homens negros chega a 52% daquela dos homens brancos, e a das mulheres negras chega a 38,5%. Atua aí a falta de trabalhadores negros qualificados, gerando uma distribuição anormal de negros e brancos nos níveis hierárquicos (INSTITUTO ETHOS, 2010). Isto é um reflexo direto da história de escravatura, oportunidades negadas e barreiras como “os inconvenientes da pobreza e a inércia sociocultural” (BENTO, 2002, p. 22).

Porém, Silva (2013) ainda coloca que há disparidades entre negros e brancos mesmo quando variáveis como atuação laboral, localização e escolaridade são similares: entre os trabalhadores sem instrução e com fundamental incompleto, os homens negros ganham, em média, 68,2% do rendimento dos homens brancos, e as mulheres negras, 44%; entre os trabalhadores com fundamental completo e médio incompleto, a relação passa a ser de 71,3% e 46%; entre os trabalhadores com nível médio completo e superior incompleto, 71,8% e 44,8%; entre os trabalhadores com superior completo, 70,2% e 40,6%. A pesquisa Escolaridade e Trabalho, feita pelo DIEESE (2007) em 6 regiões metropolitanas do Brasil, confirma esses dados, e acrescenta que, em média, o negro trabalha mais horas, chega mais cedo e sai mais tarde do trabalho, verificando-se, assim, uma precarização das condições de trabalho.

O Instituto Ethos publica periodicamente o relatório Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas. No relatório mais

recente (INSTITUTO ETHOS, 2010) se pode observar que, enquanto o quadro funcional tem 31,1% de negros (7,1% pretos e 24% pardos), o nível executivo tem apenas 5,3% de negros (0,2% pretos e 5,1% pardos), ou seja, há um nítido afunilamento do percentual de trabalhadores negros à medida em que se sobem os níveis hierárquicos. Isso significa, ainda, que o trabalhador negro precisa de mais tempo de empresa para conseguir uma promoção. O relatório ainda indica que a maioria das organizações ainda não conta com políticas de inclusão voltadas para o trabalhador negro, o que contribui para a manutenção da situação.

Assim, constatamos dois fenômenos concomitantes: a desigual representação de raça em diferentes níveis hierárquicos, e a diferença de vencimentos mesmo quando os níveis hierárquicos são equivalentes. Para Santos e Jesus (2010), o preconceito racial dentro das organizações atua como impeditivo ao crescimento profissional dos trabalhadores negros. Santos (2006, p. 20) constata três tipos de discriminação pelas quais passa o negro no mercado de trabalho: a discriminação ocupacional, que associa o negro à incapacidade de realizar certas tarefas com qualidade; a discriminação salarial; e, por fim, a discriminação pela imagem. Bento (2002, p. 52-53) relata estudos em que se identificou que a discriminação salarial contra negros é mais intensa quanto maior for o grau de escolaridade. Uma das razões para tal seria justamente a percepção de que há lugares “brancos” e lugares “negros” e, portanto, um negro num lugar “branco” exigiria um salário menor. Para Motta (1997, apud AGUIAR, 2006, p. 4),

os traços básicos culturais brasileiros foram preservados e estão fortemente presentes no universo organizacional, tanto que possuímos uma classe dominante com traços de burguesia e tecnocracia cosmopolitas, mas com valores e comportamentos da aristocracia dos senhores de engenho.

Segato (2006) diz que o racismo se utiliza dessa paisagem constante até que se chegue a percebê-la como se fosse natural. A violência psicológica e moral seriam simplesmente reprodutoras desta configuração ambiental num plano interpessoal.

Assim, no plano das relações raciais interpessoais, valemo-nos de estudos na área da psicologia social e de vitimologia e assédio moral. A violência discriminatória perpetrada tem sempre duas vias: ela desumaniza e ela nega a comunicação. Lima (2001 apud LIMA; VALA, 2005) conclui, após análise de atribuição de estereótipos, que a imagem social do negro é a de que este é mais apto para o trabalho braçal e

também a de que este não se importa com uma condição social mais baixa. Isto serve como justificativa em nível subconsciente tanto para a discriminação ocupacional quanto para a discriminação salarial (Santos, 2006). O trato diferenciado e as representações estereotipadas frequentemente resultam em atitudes de violência moral para com o trabalhador negro (SEGATO, 2005; 2006; SOUZA, s.d.). Hirigoyen (2006) diz não haver um perfil psicológico específico que predestinaria um indivíduo à condição de vítima de violência moral. Porém, a autora elenca alguns fatores que favorecem a violência e o assédio. Dentre eles está a alteridade. Ser um diferente, ser portador de um signo estigmatizado ou mesmo de diferenças mais sutis é um fator que predispõe ao processo de assédio.

O negro, enquanto vítima de violência moral, está sujeito às atitudes hostis categorizadas por Hirigoyen (2006) em quatro grupos. O primeiro grupo, mais sutil e difícil de destacar, abarca as atitudes de deterioração proposital das condições de trabalho, em que predomina a ação de um superior hierárquico. Nele, “age-se de maneira a colocar a pessoa visada de modo a parecer incompetente” (HIRIGOYEN, 2006, p. 107), visando criticar o indivíduo. Como vimos, o próprio imaginário psicossocial atribui este tipo de estereótipos ao trabalhador negro. A sutileza dessas ações torna sua intencionalidade de difícil comprovação, e muitas vezes a intencionalidade não é consciente. O segundo grupo é o das ações de isolamento e de recusa de comunicação, em que predomina o assédio horizontal, mas também se observa o do superior hierárquico. São atitudes que podem ser facilmente banalizadas e negadas pelo assediador, pois, novamente, é difícil apontar provas concretas da situação de violência. Aqui se faz sentir o peso do racismo, disfarçado pelo mito da democracia racial e demais essencializações perversas (homofóbicas, de gênero, de completude corporal), e pelas ideologias tecnocráticas de gestão (SEGATO, 2006; SOBOLL, 2008). No terceiro grupo encontram-se os ataques contra a dignidade, em que entram a chacota, as piadas, o desprezo e o descrédito, e ainda por cima se atribui a responsabilidade ao assediado, numa inversão de valores bastante perversa. No caso específico do trabalhador negro, os ataques à dignidade podem fazer uso dos estereótipos dos quais fala Reis Filho (2005, p. 123):

superpotência sexual, o exotismo, o ruim, o feio, o irracional, o sensitivo e o sujo (...); estereótipos que deram origem a um discurso sobre o psiquismo do negro no Brasil associando, a estes, traços de periculosidade, incompetência e asco.

Por fim, no quarto grupo de atitudes hostis, o de detecção mais explícita, se encontram as ameaças verbais, físicas e sexuais. Este tipo de violência ocorre normalmente quando o assédio já é visível por todos e a desqualificação da vítima chega a seu ápice.

O racismo internalizado é definido como "a aceitação, pelos indivíduos pertencentes a raças estigmatizadas, de mensagens negativas sobre suas próprias habilidades e valor intrínseco (JONES, 2000, p. 1213)". A perversidade da internalização do racismo está em desconfiar de quem porta os mesmos signos, em desconfiar da própria capacidade e em sucumbir à baixa autoestima, à resignação e desesperança.

Reis Filho (2005, p. 63), analisando um ditado popular, diz que este "parece afirmar que, do negro, parece que a errância, o fracasso e a ruína são esperados, por serem 'coisas de preto'". A internalização desse tipo de crenças, por parte dos indivíduos negros pode afetar sua personalidade e sua capacidade de socialização e, para o autor, o desenvolvimento de uma neurose do fracasso ajuda a compreender como alguns negros, após conquistarem a ascensão social, não a conseguiram sustentar. O autor cita casos de indivíduos negros submetidos a repetidas experiências de depreciação de sua raça e de sua cor de pele, "seu significante encarnado". Estes indivíduos têm sua autoestima dilacerada. Hirigoyen (2006) enxerga esta baixa autoestima, também, como um fator que catalisa a violência psicológica, podendo desencadear um ciclo. A violência faz aflorar emoções negativas no assediado, como medo, culpa, vergonha, solidão, mágoa e raiva, emoções estas que se também se inserem num ciclo de retroalimentação contínua (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008). As consequências para o trabalhador que cai nessa espiral de sofrimento psicológico podem ser devastadoras.

Pesquisa realizada por Barreto (2005, apud FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008) identificou que os trabalhadores assediados experienciaram situações de maledicência e humilhações, isolamento, invasão e violação de privacidade, e ameaças verbais. Freitas, Heloani e Barreto (2008, p. 74-75) listam algumas das consequências para o trabalhador destas situações de violência psicológica ao longo do tempo: (1) sentimentos de injustiça, perseguição e desconfiança; (2) isolamento, absenteísmo; (3) sinais de alarme do organismo, como dores de cabeça, distúrbios digestivos, alterações de comportamento, dores; com o agravamento da situação

pode-se chegar a casos de (4) depressão, síndrome do pânico, *burnout* e outros; (5) vício em drogas, alcoolismo; e, por fim, ao (6) comportamento suicida. Em “Mal Estar no Trabalho” (2006), Hirigoyen apresenta as consequências do assédio moral em 3 capítulos diferentes. Quando o assédio é recente, ocorrem as consequências específicas, que são o estresse e ansiedade, a depressão e os distúrbios psicossomáticos. Após um período contínuo de violência, pode-se chegar a um ponto em que os danos são permanentes, ou seja, que não desaparecerá a cicatriz psicológica caso a agressão cesse. A autora chama a estas consequências de consequências do traumatismo: estresse pós-traumático, desilusão e a reativação de feridas psicológicas que poderiam até mesmo estar esquecidas. Há também algumas consequências específicas do assédio moral: vergonha e humilhação; perda do sentido; modificações psíquicas (destruição da identidade da pessoa), tais como a desvitalização, a rigidificação; a defesa pela psicose. Em tempo, Souza (2007, p. 10) destaca que a maior prevalência de hipertensão e outras patologias físicas entre negros tem origem na discriminação sofrida, ou seja, na postura sempre defensiva, com as defesas psíquicas sempre montadas, que os negros precisam adotar cotidianamente.

Soboll (2008) enumera quatro modos de posicionamento do indivíduo diante da violência psicológica sofrida: submissão, evitação, rebeldia e enfrentamento. Estes fatores dependem do funcionamento psíquico do indivíduo, de sua situação concreta de vida (estrutura familiar e social, organização financeira, entre outras), das características das agressões, e da forma de organização do trabalho. A submissão é uma postura que exige a tolerância como uma obrigação do trabalhador, inculcada como parte de uma disciplina do medo; como consequência, verifica-se o silenciamento do próprio sofrimento, a cegueira e a surdez para o sofrimento como estratégias defensivas. A evitação é uma postura de afastamento, consumando-se em pedidos de demissão e absenteísmo, e normalmente ocorre quando o indivíduo já não consegue silenciar o próprio sofrimento. A rebeldia seria uma postura de confrontação contra a violência, sendo exercida de forma direta ou através, por exemplo, de boicotes. Por fim, a autora explica que o enfrentamento é a postura em que o trabalho, enquanto espaço de submissão e dominação, se converte também em palco de resistência, de construção de identidades e lutas por dignidade; as

estratégias que se verificam aqui são o questionamento crítico, a intervenção concreta, a mobilização coletiva.

### **2.3 Ação afirmativa e gestão da diversidade**

Para a compreensão histórica do surgimento das ações afirmativas e suas proposições, devemos primeiramente compreender o contexto norte-americano. Os movimentos civis nos EUA, surgidos no pós-guerra, apareceram com uma série de demandas no sentido de corrigir a representatividade de grupos minoritários em diversas instâncias da sociedade. A divisão feita por Nogueira (1985, apud WAINER, 2013), apresentada na seção 2.1, mostra duas estruturas diferentes de preconceito, para as quais corresponderiam estratégias diferentes de combate. Rosa (2012) sugere que, para a elaboração de uma estratégia antirracista, deve-se escolher entre a tese da assimilação ou a tese da diferenciação.

A tese assimilacionista visa fazer desaparecer as diferenças através da eliminação das identidades coletivas, atingida por meio da assimilação cultural. Já a tese da diferenciação busca o reconhecimento das diferenças e aceitação das identidades coletivas, encorajando os grupos minoritários ao engajamento político. Esta última, também chamada de multicultural, foi a abordagem escolhida pelo Estado americano, que assim criou as primeiras ações afirmativas chanceladas pelo Estado (ROSA, 2012). Neste sentido, GOMES (2001, p. 40) define as ações afirmativas como "um conjunto de políticas públicas e privadas [...], 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".

Têm sido apontadas possíveis contradições na opção brasileira pelo modelo multiculturalista americano, tendo em vista a natureza fluida que as relações raciais assumem no Brasil (ROSA, 2002). No Brasil, a ideologia da democracia racial como pano de fundo do imaginário social parece levar a uma abordagem assimilacionista, em detrimento da tese da diferenciação. Porém, como temos visto, a miscigenação não foi suficiente para a erradicação do racismo, e atualmente observa-se uma

diminuição na ocorrência de miscigenação e dos casamentos inter-raciais, constatada em análise da série histórica das PNAD (Segato, 2005, p. 4). Superando a ideologia da democracia racial e a tese assimilacionista, os movimentos sociais conseguiram fazer com que as políticas de ação afirmativa adotadas pelo Estado brasileiro tivessem abordagem similar às americanas. Segato (2005, p.5) reconhece que há diferenças entre as construções nacionais de raça americana e brasileira. No entanto, ao contrário do que a tese assimilacionista sugere, a autora afirma que não existem incertezas na atribuição de raça no Brasil. A identificação racial vem de um processo histórico, construído tanto pela convivência cara-a-cara quanto pela adoção de modelos *ready-made* de identidades, carregados de essencialismos caricatos (p. 8). A partir do momento em que há essa identificação, passa-se a existir uma essencialização, uma atribuição de papéis sociais bastante certa aos portadores do signo.

Nos anos 1990, houve uma intensa proliferação e atuação de movimentos negros. Neste período, ações bem-sucedidas foram desenvolvidas pela Igreja Católica, ONGs como o Instituto Geledés, governos regionais como os de Belo Horizonte, Porto Alegre e do estado da Bahia (HERINGER, 2001). Ao mesmo tempo se buscava pressionar o governo federal e o congresso nacional no sentido de reconhecer o racismo como um problema e institucionalizar das políticas de ação afirmativa, porém foram tentativas com sucesso limitado e dificuldades políticas (TELLES, 2004). Após inúmeros atritos políticos, conseguiu-se o reconhecimento estatal brasileiro da existência do racismo, oficializado na Conferência Mundial contra o Racismo (CMR), realizada em Durban, África do Sul, em 2001, e, a partir de então, houve uma institucionalização crescente do combate à discriminação racial.

Logo após a CMR, houve a criação de políticas de cotas para a Universidade do Estado do Rio de Janeiro, bem como para o Ministério do Desenvolvimento Agrário, o Ministério da Justiça e o Supremo Tribunal Federal, entre outras (TELLES, 2004). Para Segato (2005), que foi uma das proponentes da reserva de vagas para candidatos negros, pardos e indígenas na Universidade de Brasília, uma política de cotas raciais, ao introduzir a cor negra em ambientes em que esta é ausente, permitiria quebrar a atribuição social de papéis a indivíduos pertencentes a esta raça. Tal processo teria, além do papel de promoção forçada de diversidade, uma

característica pedagógica no sentido de que é possível, através da ação humana coordenada, interferir positivamente no curso da história.

Um passo importante para a institucionalização das políticas de ação afirmativa foi a criação da Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial (SEPPIR). Através da SEPPIR, o governo esquematizou planos para promover a igualdade racial, apoiando o sistema de cotas raciais e outras formas de ação afirmativa, como as bolsas para negros no Itamaraty e o programa Diversidade na Universidade (TELLES, 2004). Atualmente, a SEPPIR promove ações afirmativas, divididas em 3 categorias: Educação, Trabalho e Cooperação Internacional. As iniciativas de educação são: Programa Institucional de Iniciação Científica nas Ações Afirmativas (PIBIC-AF), Programa de Extensão Universitária (PROEXT), Selo Educação para a Igualdade Racial, Projeto A Cor da Cultura, Curso Gênero e Diversidade na Escola (GDE), Curso de Gestão de Políticas Públicas em Gênero e Raça (GPP-GeR). As de trabalho são: Plano Setorial de Qualificação - Trabalho Doméstico Cidadão, Plano Nacional de Comércio e Serviços para Profissionais Afrodescendentes, Programa Trabalho Doméstico Cidadão, Agenda Nacional do Trabalho Decente. As de cooperação internacional são: Programa Interagencial de Promoção da Igualdade de Gênero, Raça e Etnia, Curso de Gênero, Raça e Etnia para Jornalistas, CASOTECA de Gestão Pública da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), Consultoria "Participação Política das Mulheres Negras", Plano de Ação entre o Governo Brasileiro e o Governo dos Estados Unidos da América para a Eliminação da Discriminação Étnico-Racial e a Promoção da Igualdade. Além dos 10 objetivos diretamente a cargo da SEPPIR, existe uma agenda transversal que busca incutir o tema nas demais ações do poder executivo, bem como a atribuição legal do órgão de auxiliar e assessorar o processo legislativo pertinente. Neste âmbito é que entram as políticas de seleção com cotas, adotadas atualmente em universidades públicas e previstas para adoção em concursos públicos. (BRASIL, [S.d.]

Entre os objetivos das políticas de ação afirmativa do Estado brasileiro, inclui-se a criação de um ambiente privado propício à erradicação do racismo. Gomes (2001) mostra que, além das ações estatais promovidas pelos poderes executivo e judiciário, há uma série de ações promovidas pelos atores privados. Myers (2003) qualifica como ações afirmativas os investimentos sociais privados para inclusão da

população negra no ambiente de trabalho. Porém, para maior clareza, adotamos nesta discussão teórica uma distinção entre ação afirmativa e gestão da diversidade encontrada na literatura revisada. Refere-se à ação afirmativa como o conjunto de políticas públicas para a erradicação do racismo e à gestão da diversidade como as medidas tomadas por organizações privadas para a inclusão de minorias no mercado de trabalho, usualmente despida da problematização racial e sem contrariar o princípio da meritocracia (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; ROSA, 2012).

Para compreender a gestão da diversidade, devemos primeiramente compreender a diversidade nas organizações. Nkomo e Cox (1999) realizaram um levantamento dos conceitos atribuídos e identificaram conceitos de diversidades ora mais restritos, ora mais amplos. Os mais restritos enfocam questões mais referentes aos movimentos sociais, como sexismo, racismo, homofobia, aspectos de classe, cultura e habilidade. Definições mais amplas vão abarcar, além destes, a diversidade humana quanto à idade, história pessoal e profissional, personalidade etc., enfim, a todas as diferenças individuais entre as pessoas. Após a revisão destas definições, os autores chegam a um conceito: “Definimos diversidade como um misto de pessoas com identidades grupais diferentes dentro do mesmo contexto social” (NKOMO; COX, 1999, p. 333). Uma vez que a identidade é um construto social, Haas e Shimada (2010, p. 4) problematizam que “cada setor e cada organização tratam o tema da diversidade de forma diferenciada, em coerência com seu ambiente, cultura organizacional, visão e objetivos estratégicos”. Uma crítica que se faz ao uso do conceito de diversidade nas organizações é que, ao se transpor essa temática do nível social para o nível organizacional, ocorre um deslize semântico: uma variável externa que era significada politicamente perde essa significação e passa a ser uma variável interna: competitividade (GALEÃO-SILVA; ALVES, 2002, p. 10).

Caracterizada a diversidade, ela passa a ser objeto de gestão. A gestão da diversidade assume que “a diversidade presente nas organizações provocará impactos tanto em termos da eficácia organizacional como individual” (FLEURY, 2000, p. 20). O não-gerenciamento da diversidade pode conduzir a forte conflito intergrupual entre membros da maioria e da minoria, reduzindo os resultados efetivos do trabalho (NKOMO; COX, 1996, apud FLEURY, 2000) Assim, Cox (1994 apud FLEURY, 2000) define a gestão da diversidade como o planejamento e a execução de sistemas e práticas organizacionais de gestão de pessoas de modo a maximizar

as vantagens potenciais da diversidade e minimizar as suas desvantagens. Fleury (2000) estende este conceito para abarcar, também, a geração de valor à organização.

Para Haas e Shimada (2010), um bom gerenciamento da diversidade deve atingir os seguintes benefícios, que se traduzem em vantagem competitiva: melhor compreensão da base diversa de clientes das organizações; melhorias em marketing, criatividade e inovação; aumento da capacidade de resolução de problemas; e maior flexibilidade organizacional. Além destes, Cox (1994, apud FLEURY, 2000) acredita que a gestão da diversidade é importante para atrair e reter talentos.

Myers (2003), tratando especificamente da diversidade racial, elenca benefícios econômicos e éticos da adoção de políticas de gestão da diversidade. Os aspectos éticos estão relacionados à responsabilidade social corporativa e correspondem a valores como tolerância, respeito, cooperação e redução das desigualdades. Os benefícios econômicos seriam: desempenho financeiro fortalecido; redução da rotatividade de mão-de-obra; incremento de produtividade; aumento de satisfação dos empregos; menor vulnerabilidade das empresas face às leis trabalhistas; valorização da imagem empresarial junto aos consumidores e opinião pública em geral; reconhecimento adequado do desempenho e do potencial dos trabalhadores; adaptação ao mercado; e inovação/criatividade. (MYERS, 2003, p. 491).

Thomas (1990 apud ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p. 23) defendeu “a necessidade da substituição das políticas públicas de ação afirmativa por mecanismos de gestão da diversidade”. Para Alves e Galeão-silva (2004), o que motivaria as organizações a adotarem políticas de gestão da diversidade seria o impasse entre a ação afirmativa, vista como imposição e ingerência estatal, e o princípio da meritocracia. Assim, a política de gestão da diversidade surge com um discurso gerencialista, mais alinhado aos valores típicos organizacionais. Embora reconhecendo a importância da inclusão dos negros e demais minorias no mercado de trabalho, os autores apontam que a gestão da diversidade acaba por neutralizar o caráter emancipatório da luta contra o racismo. Quando há conflito entre as necessidades e ideologia das organizações, as tensões raciais deixam de ser reconhecidas, se escondendo sob a ideologia gerencialista que se pretende neutra (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Ou seja, de forma geral, observamos que a institucionalização das políticas de ação afirmativa tem um forte caráter político e estão ligadas a demandas do movimento negro, enquanto a gestão da diversidade parece ser uma resposta das organizações, mais às ações afirmativas do que à problemática racial em si. De fato, nos estudos de gestão da diversidade que constam da revisão teórica desta pesquisa, pouco se fala efetivamente em racismo, discriminação e preconceito, recaindo a ênfase sobre aspectos mais gerencialistas. Neste sentido é que Fleury (2000, p. 25) diz que “do ponto de vista das empresas, entretanto, o foco precisa ser menos ideológico e mais estratégico, para que programas dessa natureza frutifiquem”.

No entanto, com esta discussão não queremos simplesmente explorar a oposição ideológica entre ação afirmativa e gestão da diversidade. Ambas devem idealmente ser reconhecidas como constituintes de um sistema de combate ao racismo. Como diz Myers (2003, p. 491): “a promoção da diversidade e o combate à discriminação constituem dois lados da mesma moeda e são estratégias complementares”.

Diversos estudos apontam que, em geral, as empresas brasileiras não costumam adotar políticas de gestão da diversidade racial. Posto de outra forma, a diversidade racial ainda não é considerada como objeto de gestão por grande parte das organizações. Expressamente, um dos fatores para tal é o próprio não-reconhecimento do racismo como fenômeno social. Outro fator reconhecido na literatura é a falta de conhecimento sobre o tema. Podemos intuir, também, que isso denota um alcance baixo das políticas estatais de ação afirmativa, se considerarmos a gestão da diversidade uma resposta a essas políticas. (INSTITUTO ETHOS, 2010; FLEURY, 2000; HANASHIRO; GODOY; CARVALHO, 2004; MYERS, 2003, ROSA, 2012; SANTOS et al, 2008; HERINGER, 2001; SICHEROLLI; MEDEIROS; VALADÃO JUNIOR, 2011).

O relatório Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas (INSTITUTO ETHOS, 2010) indica que a questão racial ainda é invisível para as organizações: 61% das empresas não têm ações voltadas para a inclusão racial no nível funcional, e 72% não têm ações para a inclusão racial no nível executivo, o que se reflete no perfil demográfico, conforme já visto na seção 2.2. O relatório conclui que “a iniciativa das corporações em relação à participação

dos negros parece ter, portanto, efeito bem limitado sobre o aumento, de 2007 para 2010, de sua presença em quase todos os níveis hierárquicos” (p. 27).

No levantamento de Heringer (2001) vemos que a maioria das ações feitas por entes privados era feita por subsidiárias brasileiras de empresas americanas. A conclusão se repete no levantamento feito por Myers (2004), que identifica treze empresas que realizaram programas que beneficiam a população negra: ABN Amro, Basf, CPFL Energia, Dow, DuPont, Fersol, FMC, BKB, IBM, Xerox, Kodak, Levi's e Monsanto. A publicação “O Compromisso das Empresas com a Promoção da Igualdade Racial”, do Instituto ETHOS (2006), lista cases de sucesso do banco ABN Amro Real, do banco Itaú, do BankBoston, da Basf, da Belcar, da Cooperforte, da CPFL Energia, da DuPont, do Instituto Newton Rique e do Laboratório Sabin. Não encontramos levantamento mais recente na literatura. De forma geral, nem todas as ações são voltadas para a contratação de negros ou criação de, por exemplo, uma diretoria racialmente mais diversa. Uma grande parte das ações visa o trabalho social com a comunidade. Algumas dessas empresas, ainda, exigem que fornecedores e demais participantes da cadeia logística participem dos programas afirmativos.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Este capítulo tem por objetivo descrever os métodos e procedimentos adotados na pesquisa.

Na seção 3.1 é apresentada a descrição geral da pesquisa. Na seção 3.2 são descritos os sujeitos do estudo. Na seção 3.3 são apresentados o procedimento de coleta das evidências empíricas e o instrumento de coleta. Finalmente, na seção 3.4 são discutidos os procedimentos de análise utilizados.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

O objetivo desta pesquisa é descrever vivências de discriminação e sofrimento ocasionados em função da raça no ambiente de trabalho. Para isso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e descritiva, na concepção de Cerro, Bervian e Da Silva (2007). Diz-se que a pesquisa é bibliográfica porque se busca a explicação do problema através de diversas referências teóricas, e descritiva por observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los.

Como aponta Gil (2002), tipicamente a pesquisa de campo focaliza uma comunidade, e se desenvolve por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo. Assim, realizou-se uma pesquisa de campo junto a trabalhadores negros, com aplicação de entrevistas semiestruturadas, buscando-se extrair de seus relatos as vivências de discriminação e sofrimento no ambiente de trabalho resultantes do racismo.

Quanto à natureza das variáveis estudadas, é uma pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa, para Goldenberg (2004), é apropriada para lidar com emoções, valores e subjetividades, visando à compreensão interpretativa das experiências dos indivíduos no contexto em que foram vivenciadas.

### 3.2 Sujeitos da pesquisa

Foram selecionados somente trabalhadores negros como participantes do estudo. Os critérios para a seleção foram a autodeclaração de pertença à raça negra e o exercício de função em qualquer empresa. Alguns entrevistados foram escolhidos no círculo de amigos do autor deste trabalho. Os demais entrevistados foram escolhidos pelo procedimento de indicação, no chamado efeito “bola de neve”. Todos os entrevistados assinaram um termo de consentimento livre e esclarecido, através do qual autorizaram a transcrição e utilização das entrevistas (Apêndice A).

Foi estabelecido um máximo de 15 entrevistas individuais, flexibilizando o número total de entrevistas ao “ponto de saturação”, conforme sugerido por Duarte (2002), ou seja, “até que o material obtido permita uma análise mais ou menos densa das relações estabelecidas naquele meio e a compreensão de ‘significados, sistemas simbólicos e de classificação, códigos, práticas etc.’” (DAUSTER, 1999 apud DUARTE, 2002, p. 144). Este ponto de saturação foi atingido com 7 entrevistas individuais, quando ficaram bem evidentes os temas recorrentes e se pôde definir as categorias de análise.

Assim, constituíram a amostra 7 entrevistados, todos negros, de ambos os sexos, de diferentes níveis de escolaridade, empregados ativos de empresas privadas, de empresas de economia mista e de empresas públicas, residentes e domiciliados no Distrito Federal, conforme o quadro abaixo.

	Sexo	Escolaridade	Tipo de Empresa
Entrevistado 1	Masc	Sup. Incompleto	Pública
Entrevistado 2	Fem	Sup. Incompleto	Pública
Entrevistado 3	Masc	Sup. Incompleto	Pública
Entrevistado 4	Fem	Superior	Privada
Entrevistado 5	Fem	Superior	Pública
Entrevistado 6	Masc	Pós-graduação	Pública
Entrevistado 7	Fem	Pós-graduação	Pública

Quadro 4: Participantes da pesquisa.

Houve ainda a realização de uma entrevista que, no entanto, não pôde compor o material analisado porque a entrevistada não se declarou negra.

### **3.3 Procedimentos e instrumento de coleta de evidências empíricas**

Para Cervo, Bervian e Da Silva (2007), qualquer espécie de pesquisa pressupõe a realização de uma pesquisa bibliográfica prévia, tanto para sua fundamentação teórica quanto para a justificativa de seus limites e contribuições. Os documentos bibliográficos utilizados foram artigos científicos, anais de congressos científicos, livros, dissertações, entre outros. A coleta destes documentos foi feita, principalmente, pela internet, através de mecanismos de busca como Google e DuckDuckGo e bases de dados como Scielo, Capes, Proquest e afins.

Para a coleta das evidências empíricas, foram feitas entrevistas individuais de história de vida com trabalhadores negros. Uma das razões para a escolha da abordagem de história de vida é que esta pode permitir “a liberação de pensamentos reprimidos que chegam ao entrevistador em tom de confiança” (BONI; QUARESMA, 2005), refletindo uma dimensão coletiva a partir da visão individual. Além disso, o indivíduo, aqui, é visto como “um singular universal” (DENZIN, 1984 apud GOLDENBERG, 2004), cujo relato permite, em análise, articular sua biografia e o contexto histórico e social nos quais se insere (GOLDENBERG, 2004).

O instrumento utilizado para a coleta das evidências empíricas foi um roteiro semiestruturado de entrevistas (Apêndice B).

Buscou-se com o roteiro semiestruturado atingir às vantagens descritas por Boni e Quaresma (2005) e Goldenberg (2004), quais sejam: melhor amostra da população de interesse, acessibilidade às pessoas com dificuldade em expressão escrita, possibilidade de correção de enganos dos entrevistados e elasticidade quanto à duração, possibilidade de maior aprofundamento no tema, adequação a assuntos complexos como emoções.

Para a elaboração do roteiro, foram utilizados conceitos-chave identificados na pesquisa bibliográfica, constante do referencial teórico desta pesquisa, agrupados em torno dos objetivos específicos desta pesquisa. Assim, foram elaboradas perguntas que permitam descrever a vida do entrevistado, suas percepções e vivências a respeito das relações raciais na sociedade e na organização, suas percepções e vivências a respeito da discriminação a que são submetidos ou que

presenciem, e suas percepções acerca das iniciativas de ação afirmativa. Foram incluídas perguntas “simples, interessantes e que não assustem” (BAUER; GASKELL, 2008, p. 83), de caráter mais prático, com o objetivo de estabelecer *rapport* e fazer com que a entrevista deslanche.

Além disso, tendo em vista possíveis problemas identificados, os roteiros foram elaborados de modo a permitir uma certa margem de manobra e flexibilidade a fim de engajar o entrevistado e corrigir equívocos, quando necessário (DUARTE, 2002; BONI; QUARESMA, 2005).

Foram feitas 8 entrevistas semiestruturadas entre os dias 22/10/2014 e 07/11/2014, das quais uma não foi aproveitada por descumprimento de requisito, conforme relatado na seção 3.2. Todas as entrevistas foram pré-agendadas e realizadas individualmente, sendo gravadas e transcritas. Todos os entrevistados assinaram um termo de consentimento livre e esclarecido, por meio do qual autorizaram a utilização de suas verbalizações para os fins acadêmicos desta pesquisa.

### **3.4 Procedimentos de análise das evidências empíricas**

Para a análise das evidências empíricas foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Para Bardin (1979, apud CAPPELLE; MELLO; GONÇALVES, 2003, p. 4), a análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens”.

Bardin (1977) aponta três fases da análise de conteúdo: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados (inferência e interpretação). Na fase de pré-análise se dá a seleção e a organização propriamente dita do corpo de documentos que será submetida aos procedimentos de análise. O corpus é constituído observando-se as regras de exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência. Por exaustividade entende-se que nenhum elemento será deixado de fora a não ser que isso seja justificável no plano do rigor. Por representatividade entende-se uma amostragem rigorosa e representativa do

universo inicial. Por homogeneidade entende-se que todos os documentos obedecem a critérios precisos de escolha, não apresentando demasiada singularidade. Por pertinência, quer-se que os documentos sejam adequados ao objetivo que suscita a análise.

A fase de exploração consiste essencialmente de operações de codificação de dados brutos, visando sua transformação sistemática e agregação em unidades que permitam a descrição das características pertinentes do conteúdo. A organização da codificação nesta pesquisa compreendeu três escolhas: o recorte (escolha dos trechos das entrevistas), a enumeração (escolha das regras de associação) e a classificação/agregação (escolha das categorias).

A fase de tratamento dos dados organiza-se em redor do processo de categorização, que é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. No caso da análise de conteúdo, as categorias, para Bardin (1977) reúnem unidades de registro sob um título genérico. O critério de categorização adotado foi o semântico, em que os elementos são agrupados por temas. A categorização comporta duas etapas: o inventário, em que se isolam os elementos; e a classificação, em que se repartem os elementos, procurando impor organização às mensagens.

Assim, os dados foram categorizados segundo critérios relativamente flexíveis e previamente definidos, de acordo com os objetivos da pesquisa, conforme coloca Duarte (2002). Foram, assim, definidas 5 categorias de análise: (1) O Negro na Sociedade, que aborda o que é ser negro e os impactos disso percebidos pelos entrevistados; (2) Relações Sociais e Discriminação Racial no Trabalho, em que são abordadas as relações interpessoais no mundo do trabalho, além de aspectos ligados à discriminação e às vivências de sofrimento no ambiente trabalho; (3) Lugares Brancos e Lugares Negros, em que se busca compreender a formação de demografias desiguais em função da raça; (4) Ações Afirmativas, em que se analisa a compreensão dos entrevistados sobre ações afirmativas e gestão da diversidade; e (5) Defesa, Superação e Orgulho Negro, em que se relatam os mecanismos psicológicos de defesa e os exemplos de superação.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A partir da análise das entrevistas, foram identificadas 4 categorias a partir das quais é feita a discussão: (1) O Negro na sociedade; (2) Relações Sociais e Discriminação Racial no Trabalho; (3) Lugares Brancos e Lugares Negros; (4) Ações Afirmativas. Além destes, incluímos uma quinta parte, (5) Defesa, Superação e Orgulho Negro.

A primeira categoria tenta compreender o que é ser negro e o modus operandi do racismo na sociedade brasileira contemporânea, buscando na voz dos entrevistados vivências de discriminação e outras dificuldades percebidas. Também são pontos de análise aspectos relacionados à infância dos entrevistados.

A segunda categoria busca entender a demografia assimétrica da representação racial, que ocorre na sociedade e se reproduz nas organizações. A terceira categoria lida com o ambiente de trabalho. Nela são relatados casos de discriminação e de violência moral no ambiente de trabalho; fatores que levam à ocorrência de discriminação; e a forma como os trabalhadores negros lidam com esses obstáculos.

A quarta categoria aborda as políticas de ação afirmativa e de gestão da diversidade e como os entrevistados as avaliam; que medidas, na visão deles, seriam necessárias para uma melhor promoção da diversidade; e o que a gestão da diversidade traria como benefícios para as organizações.

Incluímos ainda uma quinta categoria, que, condensa as vivências na sociedade e no ambiente de trabalho, relatando os mecanismos individuais de defesa, as experiências de superação dos entrevistados e o orgulho que advém disso.

### **4.1 O negro na sociedade**

Apesar de esta categoria não estar diretamente ligada ao ambiente de trabalho, é importante começar a análise pela sociedade porque é neste nível que se incorpora a identidade negra e se começam a desenvolver percepções e comportamentos ligados ao signo racial.

Os entrevistados não explicaram o que é ser negro diretamente a partir de suas características físicas, buscando a afirmação de sua identidade racial justamente nas dificuldades experienciadas ao longo de suas vidas na forma de discriminação e desigualdade de oportunidades.

Os entrevistados não explicaram o que é ser negro diretamente a partir de suas características físicas: cor da pele, traços que remontam aos antepassados africanos. Em vez disso, buscaram, primariamente, a afirmação da identidade racial justamente nas dificuldades tidas ao longo de suas vidas por carregarem esse signo racial, experienciadas como discriminação e desigualdade de oportunidade. Observa-se que isso ocorre, no entanto, sem que se possa dizer que há uma cultura negra, conforme foi visto na seção 2.1.

Com certeza, eu acho que ser negro na sociedade é um problema. Por que é um problema? As pessoas não vão apagar a história de vida dos negros. As pessoas não vão esquecer que não viemos como ricos, fomos tratados como escravos, pobres... Então, na mente das pessoas de classe alta e tudo mais, até mesmo classe média, eu acho que sempre, querendo ou não, eles vão inferiorizar os negros. (Entrevistada 2)

Bom, tem algumas dificuldades, a de ser discriminado na sociedade. Geralmente ser discriminado na sociedade é ser visto como algo incomum em alguns lugares. (Entrevistado 3)

Bom, aqui no Brasil é você ter menos chances sempre. Eu respondo com relação a mim ou ao que vejo? A minha percepção vai ser meio ruim, porque sou filha de servidor público, minha família sempre viveu bem. Mas eu sofri preconceito, mas no tocante à educação, oportunidade, não, eu sempre tive boas oportunidades e aproveitei. Agora, ser negro é difícil, é sempre... Não quando era mais jovem, mas agora estou sempre meio desconfiada, sempre estou esperando alguma coisa acontecer. (Entrevistada 5)

Basicamente, no Brasil, ainda há, embora há muito tempo ser achado que não, há um racismo. Nem sempre explícito, mas sempre presente. De forma geral, andando pela rua, contato com outras pessoas desconhecidas, ou mesmo com conhecidos também, sempre alguma referência, alguma piada. Algo que reforce. (Entrevistado 6)

Bom, ser negro na sociedade brasileira, para mim é estar lutando para sobreviver, literalmente. Porque você tem mais chances de ser preso, de ser assassinado, de ser violentado, de ser acusado injustamente das coisas, de ser parado pela polícia, você tem menos oportunidade de ascensão social, logo você tem uma propensão a

cair em um caminho de criminalidade, acabar preso, acabar morto, então é todo um ciclo. Então para mim, ser negro na sociedade é ser um eterno sobrevivente. (Entrevistada 7)

Os entrevistados percebem, bastante conscientemente, que ser negro é estar constantemente sendo julgado pela ótica da normatividade branca. O julgamento é feito com base no fenótipo, conforme observa Nogueira (1985 apud WAINER, 2013). Percebem ser de antemão assumido que eles têm certas características comportamentais, que não necessariamente, no trato pessoal, se mostrarão verdadeiras. Assim, essas dificuldades aparecem às vezes como um sentimento de inferioridade, inadequação e desconforto, especialmente quando em ambientes majoritariamente brancos, e às vezes como um sentimento de injustiça e impotência. É uma condição que os coloca sempre em estado de alerta, defensivo, e os obriga a “estar sempre se provando”, como colocou um entrevistado. Os entrevistados percebem que o branco, já de partida, tem um privilégio por serem brancos e que ser negro é, entres outras coisas, ter de se esforçar mais do que um branco. Este esforço está relacionado não com a consecução de objetivos ou com problemas de capacidade, mas sim com o reconhecimento pelos resultados obtidos. Como coloca Rosa (2012), citando o racismo de marca, o indivíduo negro tende a “compensar” suas marcas pela ostentação de aptidões e características que impliquem aprovação social.

Uma das maiores dificuldades que eu percebo é que muitas vezes as pessoas te julgam pela cor, e não pelo que você é, o que você sabe, o que você estuda, mas pela sua cor. É uma necessidade gigantesca, todos os dias ter que se provar que é capaz. Outra questão é que você não pode errar. A partir do momento que você erra, é mais uma desculpa para alguma pessoa pegar e utilizar isso falar “Nossa, só porque você é negro, você fez isso”. (Entrevistado 1)

Na verdade eu sou filha de negro, então o que é ser negro na sociedade? Tudo o que você fizer, para você será mais difícil. Tudo o que é para o negro, na sociedade, na maioria das vezes, é mais difícil. Eu trabalho com moda, o negro não é recebido no mundo da moda como um padrão de beleza. Então tudo o que você vai fazer, é mais difícil, você tem que provar que é bom duas vezes. O negro errar já é o esperado, então você já tem que fazer bem feito porque você é negro e tem que provar a competência o tempo todo. Talvez uma coisa que passaria batido porque uma pessoa branca está fazendo, no meu caso, porque sei lá, a loirinha está

fazendo, vai passar batido, mas [se for] eu não pode deixar passar batido isso. (Entrevistada 4)

As dificuldades que eu percebo são de ascensão social. (Entrevistada 7)

Fica claro nessas verbalizações a existência do preconceito de que o negro é propenso ao erro, exemplificando o racismo de convicção de que fala Segato (2006), através do qual são atribuídos valores e crenças ao grupo que sofre o preconceito.

Por ser de origem africana e ter vivido sua infância num ambiente de maioria negra, um dos entrevistados só teve a experiência de ser o “diferente” quando chegou ao Brasil. Para todos os demais entrevistados, a autoconsciência racial e as vivências de discriminação são traçadas desde a infância. Não é objetivo deste trabalho analisar os impactos deste tipo de violência no desenvolvimento psíquico, afetivo e cognitivo dos indivíduos. Porém não se pode deixar de registrar que os demais entrevistados, recuperaram vividamente suas memórias de injustiça da infância, muitas vezes de forma traumática, e quase sempre de forma marcante.

Eu sempre estudei em colégios particulares, e dentro desses colégios, boa parte dos alunos, a grande maioria, com certeza eram pessoas brancas. E isso acabou gerando um preconceito muito grande, porque muitas vezes eu era o único negro dentro da sala de aula. E falam “Ah não, o negro da sala, tinha que ser ele a fazer isso”, ou alguma coisa assim. (Entrevistado 1)

Ainda mais que quando criança eu já passei por muito preconceito. Eu lembro que rasguei minha boca aqui e na escola todos os meninos colocaram apelidinho “boneco de vodu”, porque normalmente esses bonecos são pretos com as agulhas. Eu fiquei tão chateada que perguntei para minha avó o que era um boneco de vodu. Minha vó me explicou o que era e eu fiquei tão chateada que eu não queria ir à escola. A pedagoga teve que fazer uma terapia com a turma durante seis meses para a turma me aceitar. Então foi uma coisa que valeu a pena, resolveu o problema. O pessoal já começou a me abraçar, pedir desculpa. Então vi que resolveu. Eu percebi que existe uma forma de você, com aquela educação, mudar algumas coisas quando criança. Mas também quando já é adulto e tudo mais, preconceituoso é bem difícil de lidar. (...) Quando você é criança, acho que marca muito a sua vida, o pessoal ficava de muito preconceito comigo, era muito apelidinho, muita coisa, acho que como criança, te marca muito. Você se sente uma pessoa inferior. É muito ruim você se sentir inferior. Eu me sentia inferior pela minha cor. (Entrevistada 2)

Uma vez, no ambiente de escola, o professor estava dando uma aula e ficou marcado isso para mim, ele falou “às vezes o moleque está lá com 15, 16 anos, não

toma um banho e sai fedendo a preto e tal”, e depois ele falou que uma menina da nossa sala chegou nele e falou “professor, eu sou preta e não ando fedendo”. E se desculpou, disse que é uma coisa que não tinha nem percebido. Ele foi um dos melhores professores que tive na vida, mas era racista. Então desde esse dia eu aprendi a olhar tudo o que a gente faz, como tem racismo em tudo o que a gente faz, às vezes a gente nem percebe, porque já estamos com aquela marca. (Entrevistada 4)

Quando criança, que eu me lembro muito é de referências do termo “negro” como ofensa. “Seu negro”. Ou apelidos depreciativos referentes a outros personagens ou personalidades negras. Quando faz algo errado “ah, o Mussum, tinha que ser preto: passou do meio dia, por isso está fazendo besteira”. Coisas do tipo. (Entrevistado 6)

Um entrevistado teve uma vivência de infância, também marcante, que exemplifica o que Jones (2000) chama de racismo interiorizado, assimilando de forma negativa características fenotípicas associadas à própria raça, no caso com relação ao cabelo. O cabelo não é um elemento neutro no conjunto corporal, pois a cultura o transformou em uma marca de pertencimento racial (REIS FILHO, 2005). Percebe-se que não é necessário o comportamento violento nem vexatório para a propagação de sentimentos de inadequação com relação à raça.

A minha família, apesar de ser maranhense por parte de pai e mãe, eles não têm essa questão racial muito amadurecida. Muito não, nem um pouco amadurecida. Então assim, não chega a ser caso de racismo, mas é uma memória muito viva para mim. Três mulheres, minha mãe, uma tia e uma prima, mexendo no meu cabelo para alisar. Para passar coisa para ele “ficar bom”, ficar bonito. Porque cabelo crespo não é bom. Então aquilo me marcou. Eu não usava meu cabelo solto, eu não tinha alternativa a não ser alisar o cabelo. Com seis anos eu já estava alisando o cabelo. É uma memória muito viva, hoje eu faço questão de usar meu cabelo solto, usar adereços, porque quando eu era criança eu já tive três pessoas tentando “domar” o meu cabelo, como eles gostam de falar. Então é uma memória muito forte para mim. (Entrevistada 7)

O fenômeno da discriminação não se limita à idade infantil, como denuncia a frequência recorrente do uso de expressões como “sempre assim” e “toda a vida” nas entrevistas realizadas. Todos os entrevistados relataram ter passado por experiências de discriminação direta. Alguns conseguem perceber discriminações mais sutis. Nas entrevistas houve bastantes exemplos que os entrevistados pareceram considerar já banais, corriqueiros, normais, como por exemplo olhares de

desaprovação e julgamento, comportamentos defensivos e/ou repulsivos por parte de não-negros desconhecidos, xingamentos, falta de diversidade etc.

Eu namoro há dois anos e a família do meu namorado gravou vídeos falando de mim. “É negra, não tem pai e mãe, o que você quer com essa negrinha?” E tudo mais. Querendo ou não, aquilo te ofende, aquilo ali atinge a sua moral como pessoa. Você acaba se achando um lixo. “Poxa, se eu fosse branca, talvez eu seria aceita”. Se fosse loira, bonita, então acaba que querendo ou não, atinge nossa moral. (...) Eu já fui fazer trabalho em casa de pessoas aqui na UnB, onde a menina citava: “Meu pai nunca iria aceitar um namorado negro. O meu pai sempre falou que não vai aceitar pessoa negra”. Então você vê que aquilo é uma tradição, vem de família, principalmente daquelas pessoas mais rígidas, mais racistas. Então não é uma coisa fácil de lidar, de você estar ouvindo certos tipos de coisa. (Entrevistada 2)

Entrar na loja, as pessoas ficarem te seguindo, isso eu acho que toda pessoa negra desse país já passou. Ainda mais se estiver de uniforme de escola pública, mal vestido, com certeza vão te seguir. Então assim, isso de seguir na loja também é quase sempre. Acho que questão de cabelo, falar “ah, seu cabelo ruim, cabelo duro, cabelo bombрил”, principalmente na escola, muito *bullying* em relação ao cabelo. Então assim, várias situações episódicas. Ao longo de toda vida. (Entrevistada 7)

Nogueira (1985 apud WAINER, 2013) postula que as relações pessoais de amizade e admiração tendem a cruzar as barreiras de cor. Porém, verificou-se que o preconceito pode aparecer na voz de pessoas do convívio próximo e de quem, após o tempo de convívio, não se esperava. Nessas situações, o indivíduo discriminado é pego com a guarda desmontada, e isso o faz “perder o chão”:

Você olha para a pessoa, não espera que vai acontecer e na hora que acontece, você fica sem chão, porque são pessoas... Quando é com uma pessoa mais humilde, você ainda entende. Mas quando é uma pessoa que você considera mais estudada, você fica sem chão, sinceramente. Uma vez eu estava em um barzinho com amigos, tinha um amigo bebendo, fumando, inclusive negro, e consideramos eles... E o pessoal falando para ele parar de falar e eu falei que uma vez eu peguei a carteira de cigarro da minha mãe, pintei os filtros com canetinha preta para ela parar de falar. A menina virou para mim em uma mesa com 20 pessoas e falou “É porque você é uma preta imunda”. Sabe quando você não espera o negócio e fica olhando, a mesa toda para, seu olho enche d'água. Porque não sabe o que fazer, você não espera. (Entrevistada 5)

A ocorrência frequente, cotidiana da discriminação é evidenciada pelo abundante uso por parte dos entrevistados de expressões como “coisas assim”, “esse tipo de

coisa”, “sempre assim”. A própria banalização do comportamento discriminatório faz com que os entrevistados tenham dificuldade em recuperar de forma específica casos do dia a dia, passando a registrá-los como só mais um exemplo dentre “diversas situações”, como colocou um entrevistado quando perguntado acerca de situações de discriminações vivenciadas:

Diversas situações sutis, tanto dentro do ambiente de trabalho, quanto fora, andando na rua, quando cruza comigo, a pessoa muda de rua, ou toma postura mais defensiva, como se sentindo ameaçada com a possibilidade de agressão ou assalto. (Entrevistado 6)

Talvez por causa justamente da banalização das experiências próprias cotidianas, os entrevistados tenham sido mais enfáticos e mais vívidos ao relatar situações de preconceito e discriminação ocorridas com terceiros. Ao observar interjeições que denotam incredulidade, como “gente, que absurdo”, “surreal”, “engraçado”, parece que a própria indignação face ao ocorrido com terceiros é maior, o que denota, ao contrário da tendência à anestesia verificada nas experiências pessoais, uma empatia ativa, um sentimento de grupo e de compartilhamento de experiências.

Eu conheci um cara de administração aqui na UnB, e a gente saiu junto, foi lá no Caribenho, no Setor de Clubes Sul. Ele é angolano, bem negrão mesmo. A gente foi para a festa e quando a gente estava saindo, minha amiga estava tirando o carro e uma mulher tirando ao mesmo tempo, quase batendo no carro da minha amiga. E eu “ei, moça, vai bater. Você não está prestando atenção não?” E ela “Não, desculpa”. E ela saiu. Quando ela saiu com o carro, ela foi e parou e falou assim “tinha que ser essa negrada, vocês não deveriam nem existir no mundo”. Eu olhei assim “gente, que absurdo”. (Entrevistada 2)

Me tocou muito, um amigo, ele queria alugar um apartamento, fez o contrato, tudo mais, já pagou o aluguel e estava se preparando para mudar. Mas quando o filho da dona percebeu que era um africano, ligou na véspera do tempo marcado, dizendo que não, o quarto estava preparado, tem problema. E o amigo em questão foi lá, pegou o dinheiro de volta sem problema. Uma semana depois alguém ocupou o quarto. Não tem outra percepção disso, é discriminação mesmo. Eu apoiei o cara, para ele ir à delegacia, e ele disse que não, deixou passar. (...) Bom, se fosse na delegacia, a gente ia discutir o caso, o que motivou a dona a recusar a proposta do outro cara. A dona em questão colocou aviso de aluguel, deu o preço e o cara pagou com antecedência. Acho que não tem outra explicação. (Entrevistado 3)

É surreal, incrível, amiga que contou que quando trabalhava no cinema do Terraço, já teve cliente que queria agredir fisicamente. Mas poxa, a gente está falando do Terraço Shopping, um shopping no Sudoeste e tal... (Entrevistada 4)

Outro dia minha irmã foi à farmácia toda desarrumada e a mulher não queria atender. Ai minha mãe começou a brigar “Também, olha como você vai” e ela “poxa mãe, vou comprar um Dorflex e tenho que me arrumar?”. É engraçado, ela tem maior casarão, tem carro, tem dinheiro, e é maltratada porque é negra e estava desarrumada. (Entrevistada 5)

Essa estrutura racista da sociedade brasileira leva à proliferação de piadas, e essencializações, que são formas particularmente nocivas de comportamento preconceituoso. A cada vez que se repete um comentário deste tipo, se está ajudando a reproduzir e retroalimentar o racismo, ainda por cima tentando desarmar o indivíduo negro com a alegação da inofensividade do humor. Embora reconhecendo que o emissor possa, de fato, ter uma intenção inofensiva, todos os entrevistados relataram que se sentem ofendidos quando presenciam estes comentários. Além dos exemplos que já foram e serão citados ao longo deste trabalho, listamos os registros abaixo.

No caso “Negrinho, pretinho”, eu nunca gostei muito desse tipo de brincadeira, então, sempre, digamos assim, que me afetou um pouco. “Negrinho, pretinho, o negro fazendo essas palhaçadas”. Esses nomes assim. (Entrevistado 1)

Eu já fui monitora de escola pública e já passei por racismo com crianças me chamando de “churrasquinho queimado”. (Entrevistada 2)

É interessante, também, o uso da linguagem, como por exemplo expressões como “neguinho”, utilizada com frequência na língua coloquial para referir-se a um sujeito indeterminado, ou “a coisa está preta”, conforme apontou um entrevistado.

Tem tanto termo para usar, porque vai usar “neguinho”? Porque neguinho que faz a coisa errada. E isso desde o início da história do Brasil, é o neguinho que faz as coisas erradas, que quebra tudo. Então assim, quando eu tentei fazer esse debate, um senhor “não, porque, cara, é uma coisa da língua mesmo, não tem nada a ver com preconceito.” Olha só, a língua não é racista, não é preconceituosa, quem é racista e preconceituosa são as pessoas que se utilizam dessa língua. Se tem outros recursos na língua para você não ser racista preconceituoso, porque você vai usar exatamente os que te fazer ter atos racistas? Por que não substituir? “Ah, o cara foi lá e fez tal coisa”. Fala branquinho, ninguém quer falar? A coisa está preta. A lista é preta. Tudo preto é ruim. (Entrevistada 7)

Já é um fato bastante conhecido que os termos “negro” e “preto” podem ser, e constantemente são utilizados com intenção de ofensa, o que demonstra a persistência das teorias chamadas científicas e eugenistas sobre a raça, já superadas no debate acadêmico há décadas. É um mecanismo que carrega a palavra de um sentido pejorativo e preconceituoso, e do qual a vítima não consegue se livrar. A estereotipação é outro tema bastante frequente, inclusive porque é reforçada pela mídia. Além dos casos já mencionados do tipo “negro é isso, negro é aquilo”, transcrevemos a fala de um entrevistado, que traz o estereótipo da mulher negra:

Comentários sobre o cabelo, sobre o corpo... Aí eu já vou partir para o papel da mulher negra. A mulher negra é hipersexualizada entendeu? Tem essa ideia, “ah, você é negra, você manja das coisas”, tipo assim. Aí você não está esperando e a pessoa, na sala mesmo, eu estou andando e as meninas ficam cantando “ela não anda, ela desfila”, esse tipo de coisa. Eu falo “gente, para”, me deixa chateada, entendeu? Porque não brincam assim com outras. Teve uma vez também, em um churrasco aqui do trabalho, estava eu e as meninas da minha área, todas brancas, aí chegou um colega nosso e falou para eu sambar. E falei “porque eu deveria estar sambando?”, e ele não sabia explicar. É um racismo sutil. (Entrevistada 5)

Como se pode notar, é extenso o rol de dificuldades pelas quais passa o indivíduo negro na sociedade. Na seção 4.3 todas essas categorias irão se repetir, porém tendo como pano de fundo o ambiente de trabalho, onde são vividos relacionamentos interpessoais cotidianos e duradouros, e onde se vive, também, a competição pelo sucesso na carreira e o fantasma da produtividade.

Os achados desta seção também irão embasar, compostos com os da seção 4.3, a discussão da quinta categoria de análise.

## **4.2 Relações sociais e discriminação racial no trabalho**

Através das entrevistas com trabalhadores negros, é de fácil constatação que a discriminação interpessoal que se passa na sociedade (seção 4.1) se reproduz nas organizações e nos ambientes de trabalho. Por esta razão, muito do que consta nesta seção tem um teor muito parecido às vivências em sociedade. Porém, no

ambiente de trabalho, há que se analisar, também os efeitos da competitividade e da busca por resultados demandadas pelas organizações. Daí o questionamento se a discriminação racial pode se camuflar, por exemplo, sob alegações de ineficiência, alinhando-se assim à ideologia meritocrática.

Primeiramente, deve-se reconhecer que o ambiente de trabalho é um ambiente cada vez mais regido pela formalidade. A lei tipifica como crimes o racismo e a injúria racial. O respeito a essas leis, em seus requisitos formais, tende a ser maior conforme seja mais educada a equipe de trabalho.

Você já percebe que tem sim uma discriminação. (...) está bem subjetivo no interior das pessoas, não está tão externalizado pelo fato de ter processo jurídico. (Entrevistada 2)

Acho que quanto mais informal o ambiente de trabalho no Brasil, quanto mais cordial, acaba que tem mais expressão para o racismo. As pessoas se sentem, a partir do vínculo de amizade, informalidade, a pessoa se sente mais a vontade para fazer esse tipo referência sem muita preocupação. Quanto mais formal o ambiente, menos espaço. Embora não deixe de existir. Mas acaba sendo mais sutil. Então eu que trabalho no tribunal, dificilmente tem expressões mais evidentes de racismo. (Entrevistado 6)

Assim, como o ambiente de trabalho é mais formal do que as demais esferas sociais, alguns entrevistados relataram não ter passado por situações diretas de discriminação ou ser alvo direto de comentários. Isso exemplifica a exigência com relação à etiqueta descrita por Nogueira (1985, apud WAINER, 2013), que postula que o grupo discriminador controla suas ações de modo a não suscetibilizar ou humilhar indivíduos do grupo discriminado.

No meu caso, particularmente, nunca sofri dentro do meu ambiente de trabalho por conta da minha cor. (Entrevistado 1)

Eu estou lá há quase oito meses e nunca presenciei. (Entrevistado 3)

Eu, pessoalmente, nunca presenciei a direta. Aquela que, chega uma hora assim que um cliente se exalta e você fica esperando ele falar “neguinha, quem você está achando quem é?”, falta pouco e a pessoa não fala. Então eu já fiquei sabendo, eu já tive que cuidar de uma situação dessa, mas pessoalmente... Até sempre quis, para falar “agora você fica aqui, que eu vou chamar a polícia”. (Entrevistada 4)

Por parte da organização eu diria que não. Institucionalmente não tem nada do que eu possa me queixar. (Entrevistado 6)

A fala de um entrevistado sobre não ter sido discriminado por sua raça no ambiente de trabalho dá um testemunho eloquente a respeito das expectativas dos negros e do sentimento “divino” de ter sido poupado.

Na verdade, foi quase que divino eu não ter passado, porque eu sempre tive o sangue muito quente. Então é divino eu nunca ter passado por isso. (Entrevistada 4)

Isso porque, como tem sido relatado, a própria história de vida dos entrevistados lhes indica de forma inequívoca a existência do racismo, ainda que eles próprios possam não ter passado pessoalmente por isso.

Eu acho que é importante essa diferenciação de que, eventualmente, a experiência individual que a pessoa sofreu não se confunde com a experiência institucional. Então as vezes o que eu não percebi sozinho não invalida a possibilidade de haver racismo, ou mesmo de perceber o racismo contra outras pessoas. (Entrevistado 6)

O racismo, conforme colocou um dos entrevistados, “está bem subjetivo no interior das pessoas, não está tão externalizado pelo fato de ter processo jurídico”. A manifestação do racismo no ambiente de trabalho parece ocorrer de forma predominantemente sutil, velada.

Nunca enfrentei diretamente racismo, mas você observa a subjetividade das pessoas. Um olhar, uma piadinha, uma crítica. (Entrevistada 2)

[Percebo manifestações de racismo] o tempo inteiro, só que uns percebem e outras pessoas não. (Entrevistada 5)

O fato de, via de regra, o racismo no ambiente de trabalho não se manifestar de forma evidente não deve levar à conclusão de que não haja diferença de tratamento. Aliás, como visto na seção 2.1, é característica do tipo de racismo predominante no Brasil a intermitência da percepção da discriminação. É difícil perceber a discriminação feita de forma sutil, ainda mais quando se pode disfarçá-lo com base em argumentações de outras ordens, como por exemplo as baseadas na suposta neutralidade da gestão, fundadas no princípio da igualdade formal.

Tem uma grande amiga que tem aquele discurso de que não tem diferença. Todo mundo é igual. Se for ver pelo lado da teoria, todo mundo é igual, mas na prática não é. Então não tem como eu chegar e falar que ela está certa, não tem diferença, porque o tratamento não é igual. Aqui a gente tenta dar tratamento igual. As pessoas não têm essa visão, mas no dia a dia, na rua, não é igual. As pessoas são humilhadas e todo mundo finge que não está vendo. (Entrevistada 5)

O problema colocado pela neutralidade da gestão soma-se às exigências de produtividade das organizações modernas para criar ambientes de trabalho propícios à violência moral. Os relatos a seguir deixam transparecer pontos de contato entre a discriminação racial e o assédio no ambiente de trabalho.

Mas quando eu entrei no órgão em que trabalho, eu senti um certo tipo de... Me falaram que provavelmente seria racismo, porque eu entrei junto com vários outros técnicos e tinham umas colegas, e eu fui mal avaliada fazendo a mesma coisa que elas. No começo eu sofri assédio moral, mas eu não sei se foi por conta disso, sinceramente. Porque teve um dia que ele, o chefe da época, que era terceirizado, ele estava discutindo comigo e eu fiz aquela cara de desprezo. Acho que ele viu e tudo partiu disso. (...) A pessoa era muito metódica e meu modo de trabalhar nunca foi esse. Ele reclamava porque o símbolo da empresa estava colorido em uma ata de reunião e no outro, não estava. Reclamava porque a margem estava maior em um negócio e no outro não estava. Coisas simples, e não tinha padrão naquela época. Ele reclamava, e quando ele fez a minha avaliação, ele me reprovou. Era para eu não ter conseguido [ser aprovada], era para eu não estar aqui. Aí eu chorei, fui no RH, falei com o superintendente e disse que não aceito ser avaliada por ele. Ele é terceirizado, eu quero ser avaliada por um servidor. E esse clima ficou até que ele saiu, que eles foram mandados embora. Eu tenho mágoa disso, muita.

(Entrevistada 5)

Eu vou contar essa história, o que aconteceu, esse colega sempre implicou com meu cabelo. Ele parava atrás de mim e ficava olhando meu cabelo. Quando eu refaço o *rasta*, fica bem aberto. E ele pergunta se dói, normal, todo mundo pergunta. Eu digo que não pode mexer. “Você lava?”. “Lavo, passo xampu, passo condicionador, passo banho de creme, faço tudo o que uma mulher faz”. Teve uma vez, coisas que acontecem, tenho duas sobrinhas em idade escolar. Minhas sobrinhas pegaram piolho, vivem na minha casa e na minha cama, eu peguei piolho. E estava em tratamento, passando produto... Esse cara chegou no meu cabelo e tacou uma lanterna. Você acredita? Em ambiente de trabalho, taca uma lanterna no meu cabelo e falou alto “tem uma pulga na sua cabeça”. Eu comecei a bater nesse homem, falei para sair de perto de mim, comecei a xingar. Dando murro. Aí eu peguei, escrevi um e-mail para ele, falando que aconteceu isso, eu estou com piolho por causa das minhas sobrinhas, isso acontece e eu não admito mais que você chegue perto de mim, que você tenha esse tipo de relacionamento comigo. A gente é só colega de trabalho, eu não sou obrigada a lidar com você”. E ele disse que era só brincadeira. Hoje a gente mal fala “oi”. Outras pessoas, antes eram mais educados, agora vira a cara mesmo. Ele não ia tacar uma lanterna na cabeça de

uma pessoa. E o mais engraçado é que cheguei no meu marido e disse “cara, como é que ele taca uma lanterna bem quando eu estou com piolho?”. (Entrevistada 5)

Era no conselho regional de psicologia. Tinha entrado um novo diretor administrativo e eu era coordenadora de comunicação. Eu era muito nova, eu tinha 20, 21 anos. E ele era ex-militar, branco, do sul. E ele chegou “Olha, você tem que fazer tal coisa”. E eu falei “Eu estudei para isso e sei que tenho que fazer desse jeito”. “Não, você está me desacatando, passando por cima da hierarquia. Ninguém fala comigo assim...” E assim, eu falava com meus companheiros de trabalho e eles falaram “É óbvio, porque você é nova, é mulher e é negra. Ele é homem, mais velho e é branco. Então assim, é um choque de realidade, é um choque geracional, racial, social, direto. Vocês são inversamente proporcionais.” E não deu outra, passou-se três meses que ele entrou e eu fui demitida. Ele falou para mim “Olha só, é melhor você começar a me respeitar enquanto hierarquia, não ir contra o que digo, porque tudo o que eu pedi para a diretoria, eles acatam”. “Eu só estou fazendo o meu trabalho, o meu jornal”. Então passou-se uma semana dessa fala, eu fui demitida. Para mim foi claramente por esses motivos. O jeito que ele falava comigo era do mesmo jeito, sempre debochando, como se eu não soubesse das coisas. E tem um fato também de eu ser mulher, mais jovem que ele, então tudo isso pesou muito. Tudo isso convergiu. (Entrevistada 7)

Uma característica das experiências da violência moral é a dificuldade em se apontar uma relação de causalidade e de intencionalidade. Em todos os exemplos acima, o assediador pode alegar motivo diverso da discriminação racial. A fala abaixo recupera diversos pontos abordados por Hirigoyen (2006) quando fala das deturpações da palavra, e é exemplar em apontar os efeitos desse tipo de conduta:

Meu marido é psicólogo e a gente lê muita questão de racismo e tal, e a grande questão na psicologia é assim, a pessoa fica com uma neurose. Porque ela fala assim “isso foi racismo ou não? É coisa da minha cabeça? Estou exagerando?”. Você é vítima e você ainda fica se preocupando se aconteceu mesmo, se não aconteceu. Se não é você que está fabulando as coisas. Então o negro brasileiro é um neurótico, porque ele não sabe quando ele está sendo vítima de racismo, quando ele não está sendo, se ele está sendo, se ele foi muito, pouco, se ele está exagerando, porque ficam falando para você que não existe racismo no Brasil. Lógico que existe. “Ah, isso é coisa da sua cabeça”. Tem uma multidão falando que é coisa da sua cabeça. Então você precisa estar muito firme mesmo na sua negritude enquanto identidade, para você não pirar nessa neurose. É um fenômeno que só acontece aqui. Tem que ter essa base. (Entrevistada 7)

Excetuando-se estes casos, que foram extremos e colocaram em cheque tanto a permanência no emprego quanto a moral dos trabalhadores, os casos vividos em primeira pessoa não tiveram muita riqueza de detalhes. Talvez isso tenha a ver com a anestesia relacionada à alta frequência de ocorrências do tipo. Talvez, ainda, possa ser uma relutância em expor feridas ou em se colocar em contraponto à organização e aos colegas de trabalho. Assim, da mesma forma como ocorreu na análise do negro na sociedade, também na análise do ambiente de trabalho verificou-se que os entrevistados, em geral, identificaram de forma mais vívida e inequívoca as situações de constrangimento racial ocorridas com terceiros, com bastante riqueza de detalhes.

A secretária era negra, concursada, e eu percebia, alguém jogou uma piadinha para ela, que ela não quis atender, sempre foi muito grossa, digamos assim... Grossa não, ela sempre foi uma pessoa muito forte, muito rígida, com ela não tem gracinha em ambiente de trabalho, mas uma pessoa maravilhosa. Se você conversar só com ela, você vê que ela é uma pessoa muito boa, muito legal. E eu já vi, não estava ao alcance dela fazer aquela coisa por aquela pessoa e aquela pessoa falou “Ah que saco, tinha que ser esses negros”, e acabou falando uma palavra racista para ela. (Entrevistada 2)

Meu chefe é bem negro, ele é assessor do subprocurador geral e eu percebia que as pessoas ficavam meio que discriminando ele, falando muito mal dele pelos cantos e tudo mais, mas eu percebia que o pessoal falava mal por causa da competência dele. E ele sempre deixou isso muito claro, quando conversamos pessoalmente, que ali o preconceito era muito grande com pessoas que usavam *dread*, negros, terceirizados (...) Então eu percebia que a galera pegava no pé dele por essa questão, porque não teria outra razão, ele tinha total competência. E por incrível que pareça, só tinha ele de negro ali naquela sessão. (Entrevistada 2)

Eu soube de coisas que ocorreram dentro do meu trabalho. Eu trabalho em uma loja e na outra loja estava tendo contratação. Eu sou gerente de loja e você acaba sabendo da contratação das outras lojas. E aí uma amiga minha que estava em um cargo de chefia também veio comentar comigo que ela estava bastante chateada, porque ela tinha que contratar uma moça para o caixa. Ela fez a entrevista com a moça do caixa, a supervisora fez a entrevista, gostaram e a gerente da loja, quando voltou de licença maternidade, disse que não tinha gostado da menina, porque ela não tinha o perfil da empresa, porque a menina era negra, estava um pouco acima do peso e tudo. Quando ela foi questionada sobre o que ela quis dizer com a menina não fazer o perfil da empresa, ela ficou gaguejando e não conseguiu colocar para

fora o preconceito dela, que estava óbvio. E assim, isso doeu, esse dia doeu. Então como ela pode falar isso da menina? Quem ela pensa que é? Nem que ela fosse, se ela tivesse condição social superior, mas por ela estar em condição tanto quanto, uma coisa que a gente não espera. (Entrevistada 4)

Houve inclusive percepções de racismo internalizado, em que o trabalhador negro deixa transparecer sua baixa autoestima em relação à raça. O mesmo ocorre na negação da própria raça, fenômeno denominado de branqueamento (BENTO, 2002), motivo pelo qual uma das entrevistas realizadas não pôde ser considerada na análise, conforme descrito nas seções 3.2 e 3.3.

Eu já presenciei as meninas falando de preferência sexual, falando que não gosta de preto, isso e aquilo outro. Que tem que embranquecer minha família, pretos. Uma coisa que eu olho e digo “Meu Deus, e o amor?” (Entrevistada 4)

Também no ambiente de trabalho encontramos muitos exemplos de comentários, piadas, estereótipos, ofensas, referências pejorativas... A alta frequência deste tipo de colocações no ambiente de trabalho, mesmo levando em conta a formalidade, pode estar relacionada com a competitividade observada nas organizações. São comentários que, não raro, parecem querer “colocar o negro em seu lugar”. Reis Filho (2005) destaca que este tipo de comentário é um bom exemplo de como a sociedade enxerga e trata os negros. Ao analisar a frase “Preto parado é suspeito; correndo é ladrão!” (que inclusive aparece abaixo, na verbalização de um entrevistado) o autor diz que “os preconceitos cristalizam o senso comum, tendo efeitos sob a forma de pensar e de sentir de uma sociedade” (REIS FILHO, 2005, p. 47).

Quando a minha tia entrou na empresa, ela mesma contou “Quando foi o primeiro dia, eu fui assumir toda feliz, começou a sumir dinheiro lá” E eles jogaram a piadinha “Branco correndo é atleta, preto correndo é ladrão”. A minha família já passou muito por isso. (Entrevistada 2)

Tinha um cara no meu trabalho que gostava de fazer muita piadinha com negro e gay também. E ele chegou com a piadinha “você já viu alguém com síndrome de down negro?”, eu respondi que não, e ele “Deus não vai amaldiçoar duas vezes a mesma pessoa”. Eu falei “nossa, era para eu rir ou chorar?”. (Entrevistada 2)

Eu estava sentada, só estava eu, esse colega moreno e entrou a pessoa de ascendência japonesa e ele começou a gritar “Seu pardo”, e ele “O que é isso?”.

“Aprovaram as cotas no concurso público. Chega lá e fala que você é pardo e passa em outro concurso”. (Entrevistada 5)

Uma vez eu estava almoçando, estava com o pessoal de outra área e tinha uma colega, gosto muito dela, e ela trabalhou na minha área e começou esse assunto, o pessoal estava fazendo protesto, acho que na UnB, para liberar a maconha. Aí um colega falou para mim “Vai lá, porque você já tem perfil”, se referindo ao meu cabelo. E essa menina, eu não sei, queria defender, mas ela falou “O cabelo dela não é, o cabelo de quem fuma é *dread*, o dela é *rasta*. E o *dread* é sujo.” E eu falei “Não é sujo, a pessoa lava o cabelo. Fica aquele emaranhado de cabelo, mas é limpo.” (Entrevistada 5)

Eu já presenciei referências sutis, por exemplo ao ex-presidente do Tribunal, que era negro, e principalmente referências jocosas ao fato de ele ser negro, independente de ele ter julgado bem ou mal. (Entrevistado 6)

Pelo uso de terno, uma associação que o negro de terno está exercendo função entendida como subalterna. Então você vê pela mudança da postura, então como a pessoa percebe que não sou motorista, ou não sou segurança, porteiro, pessoa toma o pressuposto que sou o porteiro... A própria pessoa demonstra que ela trataria de forma menos respeitosa alguém nessas funções. Então chegando ao tribunal, de dia, eu me sinto, pessoalmente, compelido a sempre ostentar o crachá para receber um tratamento mais digno. O que é completamente constrangedor. (Entrevistado 6)

É natural que no ambiente de trabalho se busque o contato e o relacionamento, uma vez que nele se passa a maior parte do dia e se convive quase diariamente com os colegas. Inclusive, como vimos, o convívio tende a ultrapassar as barreiras impostas pela cor. Busca-se, então, o convívio amistoso. Porém, chama bastante atenção o tom beirando o hostil que estes comentários assumem no relato dos entrevistados. Mesmo as colocações cuja intenção original era humorística ganham, na voz dos intérpretes negros, um tom amargo, carregado de ressentimento. Alguns entrevistados compreenderam, sem no entanto deixar de registrar seu incômodo, que muitas vezes a intenção de uma piada é “quebrar o gelo” e que não considerar seu potencial caráter ofensivo se deve à irreflexão ou a ignorância acerca do tema.

Ele diz que faz as piadinha comigo para me deixar mais à vontade, que não é bem assim... Então você vê certa hipocrisia da pessoa. (Entrevistada 2)

Eventualmente alguma piada de algum conhecido e tal, mas você percebe que a pessoa, infelizmente, não tem clareza, consciência de que o que ela está fazendo é

racismo. Ela faz como se tivesse até tentando aproximação, forma de quebrar o gelo. (Entrevistado 6)

### 4.3 Lugares brancos e lugares negros

A regressão ao passado escravocrata do Brasil esteve bastante presente nas entrevistas, denotando que o negro efetivamente se enxerga como herdeiro deste passado. Não encontramos de forma consistente na lembrança ao escravismo uma tentativa de demandar reparações por injustiças históricas, sendo esta demanda verbalizada de forma menos frequente do que esperávamos. Houve, em contrapartida, a evocação à escravidão como uma tentativa de explicar tanto a atual demografia racial brasileira quanto o racismo de costume, como por exemplo, a atribuição de papéis sociais esperados de acordo com a raça do indivíduo.

Desde a nossa ancestralidade, os negros que foram escravizados, até o momento em que vivemos de extermínio da juventude negra, só de você ver um outro negro, se reconhecer no outro, você é sobrevivente se vendo em outro sobrevivente. (Entrevistada 7)

Uma das heranças do período escravista é a convivência desigual entre negros e brancos, o que leva à formação de lugares associados a negros e lugares associados a brancos, conforme foi apontado pelos entrevistados. Essa “separação” ocorre tanto de forma generalizada na sociedade na forma de desigualdades gritantes quanto de forma específica nas organizações e ambientes de trabalho, e se manifesta principalmente em termos de hierarquias e status social (TELLES, 2004).

Como eu te falei, na sociedade, eu vejo muito que as pessoas... É como se cobrasse menos do branco, porque ele já é branco, já nasceu nesse berço, baseado nos padrões europeus, enquanto que o negro tem que estar sempre se provando para mostrar que não é só aquele negro escravo que serve apenas para atender as vontades do seu senhor. (Entrevistado 1)

Acho que é o mundo que cerca a gente, é você não ver o negro quando você vai a uma consulta média, a médica é negra... (Entrevistada 4)

Chega dessa divisão tão visível. Uma foto que eu mostrei para as meninas aqui no meu trabalho, na Bahia. Depois eu te mando a foto. Estou assim, é um pessoal pulando trio elétrico, aquele cordão, as pessoas brancas dentro e ao redor todo

mundo negro. É a coisa mais esdrúxula que você vê. E ninguém percebe, porque eles não convivem com essas pessoas. (Entrevistada 5)

Aqui, um entrevistado manifesta sua perplexidade face às diferentes oportunidades e destinos que têm os negros que estudam em escolas públicas em relação aos brancos:

Dentro do país, eu fico chocado quando vejo negro que nem eu assim com uma educação bem baixa, eu fico chocado. O cara pedindo dinheiro, eu fico chocado. Dá vontade de chorar, o cara tem quase tudo para estudar, a educação é de graça. (Entrevistado 3)

Alguns dos entrevistados disseram ter tido boas condições financeiras e, com isso, puderam frequentar escolas particulares e círculos de classe média e média-alta. Outros, por mérito, conseguiram bons empregos e um bom padrão de vida. Estes mencionaram explicitamente a condição de serem “os únicos negros”. Lembremos que, para Nogueira (1985, apud WAINER, 2013), a proporção de indivíduos do grupo minoritário tem relação com a intensidade do preconceito.

Eu sempre estudei em colégios particulares, e dentro desses colégios, boa parte dos alunos, a grande maioria, com certeza eram pessoas brancas. E isso acabou gerando um preconceito muito grande, porque muitas vezes eu era o único negro dentro da sala de aula. (Entrevistado 1)

Entre na quarta série, mas era a única negra na sala. E no curso de direito, com 60, 70 pessoas, eu era a única negra. (...) Eu comecei a perceber, eu entrava nos lugares e era a única pessoa negra. Ou tinha mais um ou dois. Sempre assim. (Entrevistada 5)

Além de expor o indivíduo negro como um diferente no “mundo dos brancos”, essa seletiva falta de diversidade, por sua vez, cria uma espécie de normatividade branca, que se manifesta na estrutura de classes da sociedade, nas hierarquias de trabalho e nos papéis sociais esperados.

Assim, ela tem que existir essa justiça social, porque foi o que te falei, o que é o preconceito? É você chegar ao consultório e não ver o cara te atendendo. Então tem que existir para que isso ocorra. Só que a sociedade não está educada para entender que isso tem que acontecer, para que a pessoa não sofra preconceito racial, para que uma criança negra cresça, e as pessoas não entendem isso. (Entrevistada 4)

Os negros são maioria na extrema pobreza, na pobreza, na baixa escolaridade, nas prisões, mas nós não somos maioria nas universidades, nos cargos de alto escalão, na representatividade política, nós só somos maioria mesmo na massa que tem que sobreviver, que tem que lutar para sobreviver. E somos minoria nas esferas de poder. Então eu acho que a maior dificuldade que nós negros enfrentamos é essa de representatividade tanto midiática, quanto política, quanto social, sabe? Você pode andar nas ruas de Brasília no horário do almoço, em um shopping, por exemplo, você não vai ver um negro. Agora, se você andar em uma feira, você vai ver muitos negros. Nos sinais, quem está vendendo água são os negros. (Entrevistada 7)

Essa estrutura se espelha na mídia. Deve-se observar o fato de que não foi incluída no roteiro de entrevista nenhuma pergunta diretamente relacionada à mídia, sendo estas colocações surgidas espontaneamente no decorrer das entrevistas. O papel da mídia, na voz dos entrevistados, se exerce tanto como origem, em congruência com o que diz Segato (2006), quanto como consequência do racismo brasileiro, o que reforça o caráter cíclico do racismo, tal como entendem Gomes (2001) e Reis Filho (2005).

Igual às novelas colocando negro para ser empregado doméstico, cuidador de idoso... Só percebe isso, percebe que as propagandas, a maioria são brancos. Você não vê uma predominância do negro. (...) Então tudo aquilo ali tem uma mídia por trás, tem um poder. A classe ali, Rio de Janeiro, favela, é inferiorizada. Zona sul, que beleza, mas aquele povo ali é praticamente esquecido. Você vê passar nas novelas “vamos retratar isso aqui e isso aqui”, mas no fundo, no fundo, somos todos esquecidos, estamos à margem da sociedade. (Entrevistada 2)

Quando liga a TV e não vê o negro protagonizando a novela, sendo mocinho, na banca da revista. Sempre. É como se ele não existisse socialmente. (Entrevistada 4)

O tempo inteiro, só que uns percebem e outras que não. O que eu penso? Essas pessoas aqui não convivem com pessoas negras mais humildes, digamos assim. Porque tem uma coisa que eu percebo e converso muito com meu marido é que o dinheiro é a melhor cor aqui no Brasil. Tipo o Neymar não é negro. Como assim o Neymar não é negro? O Pelé não é negro. Aí como eles não convivem com essas pessoas, eles não percebem o que elas passam e fazem comentários, e tem sempre aquele negócio “ah, minha empregada, minha secretária...”, faz um comentário racista. (Entrevistada 5)

Nas falas abaixo vemos, novamente, a hipersexualização da mulher negra, colocada como “pessoa de propaganda de assédio sexual”. Vemos, também, a naturalização

de sua condição financeira inferior retratada na propaganda da escola pública. São formas sutis de indicar aos negros o seu lugar.

Já peguei muita conversinha tipo assim: “Eita, aquela loirona é muito gata. A morena não é lá isso tudo não, a loira é mais bonita” Loira é para casar, morena é só para pegar na festa. Só que você acaba percebendo que é discriminação. Já ouvi sim, já ouvi em várias empresas que trabalhei essa piadinha. (Entrevistada 2)

Eu acho que a mídia influencia muito nisso. Você pode perceber, as propagandas em geral não têm negros como personagens principais. Dificilmente o negro é personagem principal de uma novela. Você vê o negro em situações inferiores, você vê como empregado doméstico, como pessoa de propaganda de assédio sexual no ônibus, você vê um negro em propaganda de escola pública. Então você não vê um negro na propaganda do SIGMA. Você não vê um negro fazendo uma propaganda de cosméticos. Então a partir daí você vê, o preconceito está na mídia. Por que? O que acontece? (...) Então você vê a discriminação, é mais fácil uma gorda branca fazer papel que chame a atenção, do que uma gorda negra. A gorda negra será a empregada. (Entrevistada 2)

Transposta para as organizações, a separação entre negros e brancos se dá em termos de graus hierárquicos, tipos de cargos, e desenvolvimento e carreira. As entrevistas confirmam as constatações das pesquisas constantes do referencial teórico deste trabalho. Todos os entrevistados reconhecem a existência de diferença de oportunidades entre brancos e negros que se configura numa barreira de acesso. Este é um fato que estaria na origem do perfil demográfico das empresas, que basicamente têm prevalência de brancos no topo e negros na base. No caso do serviço público brasileiro, especialmente nos poderes Judiciário e Legislativo, isso toma proporções bastante visíveis, sendo difícil encontrar servidores concursados negros. Assim, é bastante clara a constatação de racismo institucional, ou seja, de formação de lugares negros e lugares brancos.

Você vai, por exemplo, no serviço público em Brasília, que é o que todo mundo segue, você dificilmente vai ver os negros atuando nos cargos do Legislativo e do Judiciário. No Executivo até tem concurso mais acessível. Policial, bombeiro, você consegue ver mais. Agora os cargos do Judiciário e Legislativo não. (Entrevistada 4)

É tão pouco servidor negro... Quantos servidores negros têm mais ou menos? Acho que deve ter uns seis. Tem um cara que eu não sei se é servidor, tem uma menina que até viajei com ela uma época... Eu não sei. Agora tem divisão, porque os colaboradores [negros] que estão em papel de agente público, são o pessoal da

limpeza, os guardinhas... (...) Nada contra, mas eu estou sempre reparando nisso, não tem servidor negro. (...) Se tiver mais servidores negros, eu não sei, quando eu cruzo com servidor negro, a gente se olha. Eu não sei se a pessoa pensa o mesmo que eu. “Ele é servidor? Servidora?”. Eu não sei. (Entrevistada 5)

Normalmente os terceirizados, os trabalhadores terceirizados tendem a ser muito mais negros em quantidade do que os Ministros, nessa escala hierárquica. Tem essa diferença. Quando você vai a um evento de lançamento de um livro de Ministro, uma celebridade, um evento mais do Tribunal, uma festividade, acaba tendo muito mais brancos do que quando você vai à restaurante, ou anda pela garagem, ou elevadores de serviço. (Entrevistado 6)

Tem lugares diferentes de atuação, de sobrevivência, de trabalho. Parece que a gente tem lugar específico na sociedade, que é justamente o lugar onde você não é visto. É o lugar onde você não vai ter visibilidade nenhuma. E quando você tiver, vai ser uma visibilidade quase invisível. Vendendo água no sinal, limpando o chão, dando café, então você está ali, mas não é para você ser visto, está sempre nos bastidores. São sempre cargos mais subalternos. Isso também é uma dificuldade, porque você não vai conseguir ascender profissionalmente em um trabalho onde você só vai vender café, vender uma balinha, não tem como você buscar crescer naquilo. (Entrevistada 7)

Nas organizações públicas, a própria burocracia e a exigência de respeito estrito à lei pressionam os processos internos de progressão e promoção a fim de neutralizar o fator raça nas progressões e promoções, de modo que, como um entrevistado, servidor público, coloca, “institucionalmente não tem nada do que eu possa me queixar” (Entrevistado 6). Porém, ao mesmo tempo a hierarquia das organizações é vista, pelos trabalhadores negros entrevistados, como sendo mais branca conforme se percorrem os níveis hierárquicos em direção ao topo. Enquanto os cargos de status social mais baixo, como “o pessoal da limpeza”, o “guardinha”, os usuários do elevador de serviço, são de perfil demográfico mais negro. É a “paisagem constante” de que fala Segato (2006).

É você não ver o negro em posições na sociedade, que sejam considerados altos cargos. Então você vai, entra em um lugar, vê que o chefe daquele lugar não é negro, não é uma mulher negra, é mais difícil ainda quando se é mulher e negra. (Entrevistada 4)

A tendência de favorecimento aos indivíduos que fazem parte do endogrupo é uma variável que pode levar a dificuldades na progressão na carreira, conforme

constatado por Pettigrew e Meertens (1995, apud LIMA; VALA, 2004). Assim, como os postos da hierarquia são majoritariamente ocupados por gestores brancos, constata-se oportunidades desiguais de carreira: maior tempo necessário para a progressão e menores salários para trabalhadores negros. Nas organizações privadas, essa pirâmide é vista como resultado de uma gestão de pessoas enviesada e que privilegia um grupo, negando ao outro grupo a visibilidade e a representação.

No meu setor, eu acredito que não, vai mais por questão de competência. Agora, na Secretaria de Segurança... Não sei se é a questão, mas eu sempre vejo mais brancos lá. (Entrevistado 1)

Normalmente o topo da organização são só brancos, e no setor operacional, na própria UnB é assim mesmo, quando eu olho quem está no serviço terceirizado de limpeza, geralmente são negros mesmo. Os coordenadores e diretores, geralmente, são brancos. Professores, também. (Entrevistado 3)

Mas acredito que estatisticamente, de forma impessoal, no geral, você vê ainda uma quantidade baixa de Ministros negros, de chefes de gabinete negros, uma quantidade relativamente baixa de negros assessores. (Entrevistado 6)

Outro problema relatado de forma sistemática pelos entrevistados é a percepção do que representa um negro em cargos de direção.

Eu vejo muitas vezes as pessoas brancas terem ascendência muito mais rápida do que pessoas negras dentro de muitas organizações. Até mesmo o quantitativo de pessoal. Você vai ver o percentual de brancos dentro das organizações, é bem superior à dos negros, no momento da contratação. Eu acredito que o patrão vai analisar primeiro a possibilidade de contratar um funcionário que tenha menor probabilidade de gerar atrito dentro daquela organização. (Entrevistado 1)

Um negro tendo progressão maior que um branco, dentro da unidade de trabalho, você vê que é um problema, ele começa a ser perseguido. (Entrevistada 2)

Eu acho que cria um grande problema social dentro da organização quando promover um negro. Ele teria tendência a só selecionar negros como ele. (Entrevistado 3)

A maioria das empresas privadas não está preparada para isso, então quando chega um [negro], meio que perturba o ambiente. Vocês nunca estiveram por aqui, como é que você chegou aqui? (...) Acho que é isso, o negro sempre condenado à invisibilidade. E quando ele começa a aparecer, a ter alguma visibilidade nesses ambientes, ele incomoda. Porque, teoricamente, não era para ele estar ali. Então eu

acho que é mesmo o racismo velado do país que contribui para que a discriminação no ambiente de trabalho ocorra e se perpetue. (Entrevistada 7)

Vê-se, nas verbalizações acima, que os entrevistados sugerem que o negro numa função gerencial seria visto como inadequado, daí os atritos e a perseguição. A própria tendência de favorecimento ao endogrupo, quando exercida pelo grupo minoritário, poderia criar um “problema social” por significar a quebra de um sistema de privilégios mais ou menos consolidado. Esse sentimento de conflito aparece na descrição do racismo de tipo aversivo (LIMA; VALA, 2004), em que afloram no grupo majoritário sentimentos de desconforto, nervosismo, ansiedade e medo para com os indivíduos negros.

#### **4.4 Ações afirmativas**

No framework que tem sido utilizado, o racismo é visto como um sistema e se manifesta mais fortemente sob duas formas: a discriminação e a assimetria de representação. Tais fenômenos, hoje, são combatidos por um amplo leque de ações afirmativas institucionalizadas, e por políticas de gestão da diversidade implementadas de forma individualizada por organizações. Nesta categoria buscamos analisar o grau de conhecimento que os entrevistados têm acerca dessas ações e suas percepções acerca dessas tentativas organizadas de combate ao racismo e promoção da diversidade.

Encontrou-se que todos os entrevistados são favoráveis às ações afirmativas, quando entendidas dessa forma mais ampla: como um conjunto de medidas visando promover diversidade e representação, e combater o racismo. Porém, de forma geral, ao serem perguntados sobre as ações afirmativas, os entrevistados naturalmente começavam a falar sobre o tema das cotas raciais e reservas de vagas para negros, inclusive por ser um tema mais corrente e que hoje faz parte da pauta política.

A visão sobre as políticas de cotas e reservas de vagas por critérios raciais apresentou visões bastante divergentes, talvez porque o debate público tem sido feito de forma bastante polarizadora. Abaixo, transcrevemos a opinião de um

entrevistado que se colocou veementemente contra a instituição de reserva de vagas por critérios raciais.

No caso de cotas, sou completamente contra. Eu acho que em momento algum o negro é inferior intelectualmente à pessoa branca. Com certeza se equipara, afinal de contas somos seres humanos. A própria cota é como se fosse preconceito, porque põe que o negro é inferior, ele precisa de auxílio para chegar onde o branco está. (Entrevistado 1)

O argumento que defende o mérito é contrastado com um argumento que defende as políticas de cotas raciais para que haja maior representação e maior diversidade nas esferas superiores, que hoje são consideradas “brancas”.

Educação mesmo das pessoas, isso vem das escolas. Eu já vi galera da escola pública falando “eu sou contra cota para negro”, mas é porque elas não entendem. Não é só uma justiça de pobreza. O goleiro do Santos é rico. Não é justiça só econômica que está sendo feita nesse sentido. (Entrevistada 4)

Com relação à cor? Eu sou a favor. (...) Não está tendo investimento no ensino de base, então é melhor entrar arrebatando a porta. É o que eu penso, já que vocês não querem dar, a gente entra pela universidade, vai ter empregos melhores e vai no concurso. A pessoa negra passa em concurso bom, tem a cota para ela de qualquer maneira, vão entrar pessoas negras, eles entram, e os filhos deles têm a escola. E vai começar a igualdade realmente, todo mundo no mesmo nível, nível mais alto. (Entrevistada 5)

Acho que as cotas acabam sendo eficientes naquilo a que se propõem, que não é, ao meu ver, eliminar o racismo, mas, enfim, questionar, permitir que haja presença de negros. (Entrevistado 6)

Há um entendimento expressado pelos entrevistados de que, incentivando o convívio entre brancos e negros, a tendência seria a redução da discriminação, cortando-se assim os pontos por onde se reproduz o racismo. Cabe apontar que essa mesma exposição de argumentos e contra-argumentos do debate sobre as cotas raciais foi feita por Segato (2005).

A discriminação é porque você não vê diversidade. Quando tem alguns assim, aí as pessoas tratam pelo pejorativo, só que elas não sabem que estão sendo pejorativas. Tem pessoas que eu percebo que falam e não percebem o que estão falando realmente, porque elas não convivem com pessoas negras e outras etnias, para elas é normal. (Entrevistada 5)

Houve também a preocupação com o fato de que a questão da raça não se resume à imposição de cotas raciais. Existe uma série de outros tópicos relacionados, cuja discussão deveria ser colocada em pauta.

Eu acho que nem a política de cota para concurso, cota para entrar na UNB, que seja. Assim, ela tem que existir essa justiça social, porque foi o que te falei, o que é o preconceito? É você chegar ao consultório e não ver o cara te atendendo. Então tem que existir para que isso ocorra. Só que a sociedade não está educada para entender que isso tem que acontecer, para que a pessoa não sofra preconceito racial, para que uma criança negra possa crescer, e as pessoas não entendem isso. Elas acham que você está favorecendo e privilegiando um negro, não fazendo justiça social. Não adianta fazer isso, você está disseminando o ódio se você não conseguir falar para a população qual é a situação real. A gente está falando da população carcerária, da quantidade de mães solteiras que são negras. Se você não conseguir colocar isso na cabeça das pessoas, você não vai conseguir fazer com que funcione de verdade essa política. (Entrevistada 4)

Como os entrevistados espontaneamente puseram-se a falar sobre cotas raciais, forçou-se a realização de intervenções nas entrevistas, de modo a orientar o foco para o escopo maior das políticas de ações afirmativas. Além disso, a discussão sobre os tópicos relacionados à vida dos negros na sociedade e às assimetrias raciais é importante até para o sucesso e o apoio popular à implementação de reservas por raça. Um entrevistado, após citar uma série de medidas que a organização poderia tomar, disse ser “importante que qualquer política de cotas parta primeiro por essa problematização” (Entrevistado 6). Outra entrevistada falou que programas como o ProUNI, embora não tenham reserva de vagas para negros, são extremamente eficientes em promover sua ascensão social, podendo, assim, ser considerados programas de ação afirmativa. No geral, no que se refere a toda a gama de ações afirmativas, todos os entrevistados se mostraram amplamente favoráveis.

Eu acho que um trabalho juntamente com o RH de políticas de conscientização, envolver palestras e o próprio ato da organização analisar o currículo, e não o fato da pessoa ser branca ou negra, eu acho que já favorece bastante nesse quesito. (Entrevistado 1)

Mas, por exemplo, a problematização em volta do dia da consciência negra, o feriado, promoção de seminários sobre o tema, eu acho que ainda são muito fracas. Eventualmente porque as pessoas que estão acostumadas a lidar com o tema, já se

convenceram que não há motivo para o racismo, então, aparentemente, não há porque combater esse racismo. (Entrevistado 6)

A grande maioria dos entrevistados relatou não haver políticas de gestão da diversidade em suas organizações, e não percebem movimentação para que isso ocorra. Um entrevistado disse não saber se sua organização mantém políticas desse tipo. Isso indica que a diversidade ainda não é uma preocupação da maioria das organizações atualmente, e que as políticas públicas ainda não atingiram de forma consistente o ambiente organizacional.

Uma entrevistada, por trabalhar em órgão governamental que faz interface com movimentos sociais, disse que a busca por diversidade é uma prioridade nas contratações deste órgão. Outra entrevistada, a única advinda de empresa privada, colocou que, embora a organização em que trabalha não tenha, formalmente, políticas voltadas à diversidade, é preocupação dos gestores ter e manter uma equipe diversa.

Até quando foi para ser contratada, a minha supervisora falou “Não estamos conseguindo montar uma equipe mista, é interessante que ela entre, porque temos clientes negras, e quando elas entram na loja, eu quero que elas olhem para ela e se identifiquem com ela. Então temos que montar uma equipe mais mista”. (...) Assim, a gente lida com moda, então assim, a moda é um espaço aberto para a gente poder lidar muito com a coisa exótica. Então isso é muito aberto, então a gente não só lida com a diversidade racial, como também a diversidade sexual também. Você trabalha com negros, com homem que anda de saia, com a menina que anda de *black power*, então assim, é muito mais tranquilo. (Entrevistada 4)

A partir daí, foram recolhidas manifestações que podem servir de subsídio para a elaboração de políticas mais robustas. Uma das perguntas do roteiro visava justamente levantar possíveis medidas de gestão da diversidade que poderiam ser aplicadas às organizações. Tal se justifica por que, como vimos na seção 2.3, a diversidade é (ou deveria ser) objeto de gestão cuidadosa por parte das empresas. Identificamos um rol de medidas consistente e que representa os desejos dos entrevistados. Separamos as medidas propostas em: medidas de conscientização, medidas de promoção da diversidade, medidas de cunho ético, e, por fim, medidas de capacitação dos gestores. Foi relatada, além disso, uma medida de caráter mais horizontal, de associação livre e espontânea dos trabalhadores negros.

As medidas de conscientização são aquelas que visam educar o corpo funcional para a temática racial. São ações que vão tanto no sentido de alertar quando da ocorrência de comentários preconceituosos e comportamentos discriminatórios, quanto no sentido de apontar as causas e consequências do racismo, em suas esferas institucional, interpessoal e internalizada.

Se você for um líder, um cargo de liderança dentro da empresa, é você chamar a pessoa mesmo e dizer “isso que você fez é racismo”. É racismo ser tratado como crime, mesmo dentro do ambiente de trabalho. E tomar todas as medidas cabíveis no momento. Vai depender muito da situação, não sei se de repente, se for caso de demissão por racismo, que seja. Se for uma pessoa que não sabe, ignorante, vou chamar ela, conversar, qual a situação que está acontecendo. E é isso, são as empresas tomarem isso como uma briga delas também. Mas isso só acontece de cima para baixo. (Entrevistada 4)

Conversar sobre, além de abrir cotas para mais servidores negros, que é o que está acontecendo, à força, mas está, é promover a conversa e deixar com que as pessoas que sofrem racismo, que essas pessoas falem. Se tem uma coisa que me irrita é alguém que nunca sofreu racismo querer dizer o que é e o que não é racismo. Para mim é o fim da picada. Eu já ouvi “Ah, mas isso não é racismo”. (...) Eles são racistas escondidinhos. O negócio é você chegar e falar “não fala isso, não faça esse tipo de brincadeira. Não mencione isso, se mencionar, conversa com o seu colega primeiro, para ele ficar preparado. Não é se omitir.” (Entrevistada 5)

Acho que a marcação mesmo, a tematização, pelo menos, uma vez por ano, no dia da consciência negra, acompanhada com dados locais, dados próprios do ambiente de trabalho. A organização dizer tantos negros, tantas negras, ocupam tal posto de trabalho, estão distribuídos de tal forma na organização, comparar isso com a sociedade brasileira ou local, para tentar refletir se aquela instituição, organizacionalmente, tem o racismo no objetivo ou não. Acho que é uma forma de sensibilizar as pessoas. E eventualmente até para se construir uma política de cotas, por exemplo. Mas eu acho importante que qualquer política de cotas parta primeiro por essa problematização. (Entrevistado 6)

Um segundo tipo de medidas são as medidas de promoção da diversidade, com as quais se pretende incluir e empoderar o trabalhador negro.

Primeiramente tem que analisar currículo. É bom até mesmo que as empresas tenham pessoas homossexuais, pessoas negras, diversas culturas, porque é bom, as pessoas aprendem a lidar com as limitações e aprendem a resolver conflitos dentro da organização. (Entrevistado 1)

Acho que são as diferenças que ajudam a atingir objetivos. Igual aqui, se eu tiver uma ideia, você concordou com minha ideia, toda vez eu tenho a mesma ideia, vira um absolutismo, parece que só ali falo, só eu dito, isso é o que eu vejo muito aqui no ambiente de trabalho. Então ela acaba deixando aquele grupo ali muito de lado e decidindo as coisas, muitos falam que deveria envolver o grupo, deveria pensar o que um negro pensa disso, o que um homossexual pensa disso. Então eu acho que deveria mesmo acontecer dos grupos, as equipes de trabalho, trabalhar mesmo, e isso não acontece. (Entrevistada 2)

A discriminação é porque você não vê diversidade. Quando tem alguns assim, aí as pessoas tratam pelo pejorativo, só que elas não sabem que estão sendo pejorativos. Tem pessoas que eu percebo que falam e não percebem o que estão falando realmente, porque elas não convivem com pessoas negras e outras etnias, para elas é normal. (Entrevistada 5)

Primeiro incluir, não tem como você diminuir discriminação racial em um ambiente que não tem pessoas de raças e etnias diferentes. Você não vai nem pensar a respeito. Primeiro tem que incluir. Falando especificamente de negros, tem que ter uma pessoa negra. (...) Mas tendo essa pessoa diferente, vamos supor, eu acho que essa pessoa tem que ser ouvida nas suas diferenças. (Entrevistada 7)

Encontramos, também, medidas que remontam à responsabilidade social corporativa, de cunho ético.

Acho que eles deveriam colocar pessoas para acrescentar alguma coisa ali. O currículo está só ali no papel, às vezes você nem sabe fazer o que está li. Você tem que ir por aquela pessoa que está disposta a aprender alguma coisa, e toda entrevista eu falo “estou disposta a aprender”, o que eu não sei, eu tento me aprimorar. Então eu acho que as empresas deveriam olhar isso nas pessoas, aquela vontade de estar ali ajudando. Não acho certo essa questão, olhar o currículo e ver o que tem e o que não tem. (...) Então eu acho sim que deveriam fazer políticas e tudo mais, não fortemente, tantos por cento igual no concurso, mas acho que deveria ter consciência das pessoas, de ser mais humana, vamos tentar ajudar a classe mais humildes, não, as pessoas são mais classe alta, mais arrumada, mais bonita, mais chique. (Entrevistada 2)

Quando você promove isso, está subentendido que você vai fazer mais contratações nesse sentido. Então muitas vezes a pessoa está lá buscando oportunidade, a pessoa negra está buscando oportunidade. E você olha para ela e fala “Pô, essa neguinha... Mas a loirinha é tão bonitinha”. E quando você opta por uma e não por outra pela aparência, ao invés de analisar o currículo, o bate papo com a pessoa, você perde muito. (Entrevistada 4)

Vê-se que, das medidas já listadas, algumas são de cunho organizacional, como a divulgação interna e a própria política inclusiva. Outras, principalmente as de cunho ético e de conscientização, pressupõem um gestor ativo, incorporando às suas funções típicas essa função conscientizadora. Isto leva à centralidade do papel do gestor na promoção da diversidade e na conscientização contra o racismo, e, por consequência, levanta a importância de que o tema seja abordado durante sua formação acadêmica. O último tipo de medida de gestão é justamente o investimento na formação do gestor.

Eu acho que o maior problema está realmente nos gestores. Eu vou me formar em Administração, se eu vier a virar gestora e tudo mais, não vou ter uma grande bagagem, mas uma pequena bagagem de saber gerenciar uma equipe, gerenciar diversidades, ninguém é igual a ninguém. Então eu acho que cada um tem uma coisa a acrescentar, a contribuir. (Entrevistada 2)

Eu acho que isso depende mais da organização do que das organizações. Vai depender muito de quem está lá, da mentalidade da pessoa que está na gestão de pessoas. Se ela tem a sensibilidade, a percepção de falar “não, vou por quem quer mais”, aí não. Agora, se for uma pessoa que foi criada em outro tipo de ambiente, outro tipo de visão, vai acontecer. (Entrevistada 4)

Na seção 4.3, analisando a ocorrência de lugares brancos e lugares negros, identificou-se, através da percepção dos entrevistados, que o negro, ao ocupar cargos de maior visibilidade e status, é frequentemente visto como um intruso e uma potencial fonte de conflito, como apontam Nkomo e Cox (1996, apud FLEURY, 2000). Ora, este levantamento de medidas visa, justamente, oferecer subsídios para um dos objetivos da gestão da diversidade: minimizar estas desvantagens.

O roteiro de entrevista também tinha uma pergunta buscando verificar a percepção dos entrevistados acerca dos benefícios de uma política inclusiva de gestão da diversidade. De forma geral, os benefícios relatados coincidem com os listados por Myers (2003), e expressam a maximização das potenciais vantagens da diversidade (FLEURY, 2000). Em primeiro lugar, os entrevistados veem benefícios sociais, acreditando que as organizações podem ser vetores de transformações sociais positivas.

O maior benefício que eu vejo é o benefício social, onde você está quebrando preconceitos e está dizendo realmente o que a constituição prevê, que homens e

mulheres são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer aspecto. (Entrevistado 1)

Outro benefício relatado seria financeiro, o que coincide com o objetivo de agregar valor que tem a gestão da diversidade, segundo Fleury (2000). Pode-se perder muito quando, no momento da contratação, se pretere um trabalhador por preconceito.

Se o funcionário contratado é bom, ele vai te trazer lucro. Então o benefício financeiro entra aí também. Tem que ver se a pessoa busca inovar, busca alternativa o tempo todo, uma pessoa que acrescente a equipe o tempo todo, isso é importante. Com certeza o seu faturamento será acrescido. (Entrevistada 4)

Há também um ganho no sentido mercadológico. É um benefício intrinsecamente relacionado à medida de se formar equipes de trabalho mistas, diversas, como já relatado.

Acho que tem benefício, já que também tem negros que são bem poderosos dentro da sociedade, acho que esses, quando veem um negro na empresa, são motivados a colaborar com aquela empresa. Eu, particularmente, quando vou ao shopping, eu passo nas várias lojas e geralmente vou a lojas que têm negros que poderiam me compreender. Não é que tenha preconceito com brancos. O cara acolhe bem um negro como ele. (Entrevistado 3)

A melhoria na tomada de decisões também foi relatada.

Não só falando de negros, mas a presença de mulheres, jovens, idosos, eu acho que a diversidade é importante. Claro, primeiro pelo respeito à dignidade das pessoas. É um direito o respeito à diversidade. Mas também para a empresa, do ponto de vista da livre iniciativa, acho que isso oxigena e enriquece o trabalho. Tem a possibilidade de ter novas perspectivas, de sair, ampliar o horizonte, o que pode ser feito, acho importante. Até para trazer realidades que não são pressupostas na tomada de decisão. (Entrevistado 6)

Nesta fala, pudemos ver, também, o benefício de “oxigenar” o trabalho, mantendo motivada a equipe e dando ao trabalhado um senso de satisfação. Este tema se repete na fala de outro entrevistado.

Na verdade, a vivência com todos os tipos de pessoa é uma coisa fantástica. Eu aprendi muito no meu trabalho. Eu convivo com meninas com realidades completamente diferentes da minha. Foi meu primeiro contato com meninas que são mães solteiras. Com pessoas que sustentam uma casa, com filhos de empregado. Porque eu tenho primos que são filhos de empregadas domésticas, mas eu não

tenho contato. É incrível isso, como existe a separação social até dentro da família. Existe isso até dentro de família a gente vive isso. E hoje não, eu tenho contato com as meninas, elas contam histórias e não acredito que já passaram por isso. Como a sociedade enxerga uma mulher que é sozinha. É diferente do que eu pensava. (Entrevistada 4)

Então assim, isso traz uma gama de conhecimento que vai para a vida. Termina que você vem trabalhar mais empolgado, se você tem dúvida a respeito de algum tema, vai ter alguém para te tirar essa dúvida lá. Isso termina que motiva o funcionário também. Você está lendo texto, já pensa na pessoa e começa a debater aquele texto com a pessoa, vê um vídeo e começa a debater também. Então termina que é um lugar de permanente efervescência intelectual. Você está sempre trocando versões, experiências, textos, revistas, livros, vídeos, e isso só enriquece a sua bagagem cultural, a sua bagagem léxica. Vocabulário, você aprende termos que você não teria acesso de outras formas. Então assim, essa minha amiga lésbica e eu, somos feministas. Mas o feminismo de uma lésbica branca é diferente do feminismo de uma pessoa hétero e negra. A gente troca muito nesse feminismo. O que seria uma caixinha só para o mundo, para nós, são duas coisas diferentes. (Entrevistada 7)

Finalizamos a lista com o benefício da representação, que, embora não conste da lista de Myers, é uma peça-chave das propostas de reserva de vagas. A oportunidade de acesso dada a alguns trabalhadores negros garante a representação e faz do trabalhador um representante.

Tem que ter a representação de todas as raças. Brasil é miscigenado, essa teoria que todo mundo fala, que é um país feliz porque todo mundo é misturado, mas tem que ter representante lá dentro para as pessoas que estão fora se enxergarem, se animarem e querer fazer parte. Com certeza as pessoas vão levar isso para a sociedade. Vão trabalhar mais animados, a pessoa negra. (Entrevistada 5)

Quando você vê, você está representando as pessoas e as pessoas se vêm representadas por você. E a partir daí que isso vai andar. Lá na frente, você vai ver muito mais jornalistas, mais médicos, mais engenheiros, mais professores universitários negros. E é esse o diretivo. (Entrevistada 7)

Exercer um papel de representante também pode servir como motivação adicional para o trabalhador negro, ao ver-se e ser visto como um modelo para um grande contingente da população.

A moça da limpeza não, faço questão, converso. Teve até uma, muito fofa ela, a gente chama de "Tia", ela é negra e um dia ela chegou e falou "nossa, eu te acho tão

linda. Você parece minha filha. Eu quero que minha filha se pareça com você. Como você fez?” Eu estudei bastante. (Entrevistada 5)

Observa-se uma ligação forte entre os benefícios e as medidas, sugerindo assim a formação de um ciclo que se contrapõe ao chamado ciclo do racismo. A medida de promoção da diversidade, por exemplo, cria o benefício de trabalhadores mais tolerantes, que por sua vez, ajudam a retroalimentar a promoção da diversidade. Reduzir as desvantagens da diversidade é, ao mesmo tempo, maximizar suas vantagens, como pretende o próprio conceito da gestão da diversidade.

Listamos como último benefício um que não foi diretamente verbalizado pelos entrevistados, mas que fica latente no tom das verbalizações: quando solicitados a listarem medidas e benefícios, os entrevistados quase de forma instantânea assumiram um tom mais positivo e propositivo. Isto mostra que dar voz é uma forma poderosa de engajar e motivar.

#### **4.5 Defesa, superação e orgulho negro**

Nas entrevistas, pôde-se observar uma multiplicidade de mecanismos de defesa que os indivíduos entrevistados utilizam para lidar cotidianamente com o racismo com que convivem desde a infância. Nesta seção, descreveremos as defesas relatadas, as vivências de superação e o orgulho negro. Uma das formas mais relatadas é estar sempre se cobrando, se policiando para que não haja passos em falso.

É uma necessidade gigantesca, todos os dias ter que se provar que é capaz. (Entrevistado 1)

É muito ruim você se sentir inferiorizado, não é uma coisa boa, é uma coisa preocupante, eu me cobro muito. Tem que estudar, superar, vencer, mostrar para todos que você é capaz. Então isso gera, o seu psicológico fica muito abalado. (Entrevistada 2)

O negro errar já é o esperado, então você já tem que fazer bem feito porque você é negro e tem que provar a competência o tempo todo. (Entrevistada 4)

Isso está bastante ligado com a questão de estar sempre na defensiva, com a guarda montada, esperando a todo instante uma situação de violência moral ou racismo, como demonstram os trechos abaixo.

Eu já tive que cuidar de uma situação dessa, mas pessoalmente... Até sempre quis, para falar “agora você fica aqui, que eu vou chamar a polícia”. Acho que as pessoas estão se policiando mais para isso. (Entrevistada 4)

Agora, ser negro é difícil, é sempre... Não quando era mais jovem, mas agora estou sempre meio desconfiada, sempre estou esperando alguma coisa acontecer. Na defensiva, eu entro nos lugares, no curso de direito, ou então quando entrei na escola particular. (Entrevistada 5)

Um mecanismo de defesa bastante relatado é a negação: simplesmente ignorar os comportamentos racistas, fingir que a ação discriminatória ou ofensa não ocorreu. Atrelado a isso está a percepção de impunidade dessa espécie de prática, uma sensação de impotência para mudar a situação e corrigir o preconceito de quem pratica o ato. Há o medo de uma possível retaliação quando o ambiente social ou o grupo de trabalho são compostos majoritariamente por indivíduos brancos, por diversas vezes descritos como um grupo homogêneo, “eles”. É o mecanismo de defesa contra a violência típico da postura de submissão de que fala Soboll (2008). No caso relatado em que houve desistência de negócio por parte do locador do imóvel o indivíduo que sofreu o ato discriminatório preferiu “deixar para lá”. Abaixo, outros casos em que foi constatado esse mecanismo de defesa:

E eu já vi, não estava ao alcance dela fazer aquela coisa por aquela pessoa e aquela pessoa falou “Ah que saco, tinha que ser esses negros”, e acabou falando uma palavra racista para ela. E eu falei “a gente poderia pegar o nome dessa mulher e prestar uma denúncia” e ela “não, eu não me importo”. Então eu acho interessante quem não se importa, acho muito interessante mesmo. (Entrevistada 2)

E deu para perceber que ele não se importou mesmo. Eu me importei, comecei a xingar, e ele “Mas fala mais da sua vida”, ignorou completamente o assunto e aquilo ficou lindo. Eu acho que eu aprendi uma lição ali, acho que você ignorar e desprezar é a melhor coisa que existe. Do que você ficar se martirizando, correr atrás de justiça. Ofendido a gente sempre vai ser, então acho que o comportamento dele me ensinou a ser uma pessoa diferente. (Entrevistada 2)

A gente estava ficando, não era um namoro, mas ele falava “eu não fico com meninas como você”. E esse “meninas como você” eu nunca entendi o que era. Eu não quis dar atenção para isso, sabe? Eu não vou me preocupar, não vou pensar a respeito, porque é melhor não saber do que ele está falando. (Entrevistada 7)

Pode acontecer também de a paciência exigida para ignorar ser insuficiente. Neste caso, alguns entrevistados relataram intervir, tanto de forma assertiva, para que

cesse a atitude preconceituosa, quanto construtivamente, vislumbrando uma oportunidade para educar. Um deles se utilizou de rede social para desabafar, utilizando-se deste meio para chamar atenção para o problema e conscientizar um maior número de pessoas. Trata-se de questionar a chamada “paisagem constante”, e intervir de forma concreta na situação, uma manifestação da postura engajada, de enfrentamento (SOBOLL, 2008).

Quando passou por isso a gente teve que chamar a menina lá fora, falar “olha, você nunca passou por isso. Em nenhum momento na empresa você foi tratada dessa forma para achar que você pode tratar alguém dessa forma. Nunca foi tratada assim. Não aceitamos esse tipo de coisa, ainda mais você que está em posição de liderança, você tem que mostrar para as pessoas porque você está aqui, na base do respeito, não na base do medo. Você tem que chamar e a próxima vez que acontecer, você já sabe que você vai levar advertência...”. (Entrevistada 4)

Eu não esperava isso dela. E ela me pediu desculpa. Tem gente que realmente não sabe o que está fazendo, não faz por mal. Mas se você também não falar para não fazer esse tipo de comentário, porque é racista, a pessoa não vai saber. (Entrevistada 5)

Hoje em dia, como eu estou mais crítico, então eu tento de alguma forma, ou ignorar solenemente, fingir que a brincadeira não existiu, ou quando vejo que está agressivo, incomodando, quando a pessoa não percebe o incômodo, aí eu faço questão de me posicionar. (Entrevistado 6)

A exposição continuada ao racismo em suas diversas formas desgasta psicologicamente o indivíduo negro, forçando-o a manter-se sempre na defensiva, com a guarda montada ou com o nó da impotência entalado na garganta. Isso merece crucial atenção no ambiente de trabalho, que é onde o trabalhador passa grande parte – se não a maior parte – do seu dia, e onde mantém relações interpessoais prolongadas com as mesmas pessoas. Este padrão mental coincide com aquele do trabalhador que sofre processos de violência moral, conforme estudado por Freitas, Heloani e Barreto (2008).

Porém, as experiências de discriminação e desigualdade de oportunidades relatadas pelos entrevistados, muito embora possam fragilizá-los em termos psicológicos, podem ser transformadas em uma sensação de autoconfiança e vitória. Os negros podem se enxergar como vencedores por tudo o que passam e superam diariamente, encontrando motivação adicional para se dedicarem ao seu trabalho e

aos demais afazeres. É isso o que demonstram as vivências de superação coletadas nas entrevistas.

A gente fica pensando por um certo tempo, será que eu mesma me aceito? Mas não, parei para pensar nisso, eu me aceito assim como eu sou, Deus me fez dessa maneira. Não queria ser outra pessoa, de jeito nenhum, acho que me sinto uma pessoa muito forte por tudo o que aconteceu na minha vida. Um dia eu até contei minha história para um menino, ele falou “você é forte”. Então eu me sinto muito forte, estou satisfeita, me superei muito pelas amizades que tive, pelas pessoas que convivi. (...) Se eles soubessem a minha história, (...) até cheguei a contar para alguém, eu não tenho vergonha de dizer o que eu sou. (Entrevistada 2)

Hoje eu me sinto mais forte, às vezes eu até acho graça, no sentido de... Não acredito que está acontecendo, tenho uma chance de dar resposta, entendeu? E as minhas respostas são mais elaboradas, melhores. (Entrevistada 5)

Como coloca Soboll (2008), o mesmo ambiente de trabalho que reproduz o racismo pode servir de arena para a resistência, para a luta por dignidade e para a construção de identidade. Presente nestes últimos relatos, a consciência de ser capaz de vencer as barreiras impostas pelo racismo, de ser um “sobrevivente”, como colocaram alguns entrevistados, pode construir um forte sentimento de auto-estima. Está aí a afirmação do chamado “orgulho negro”.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O que define o negro na sociedade vai além dos traços físicos que remontam à ancestralidade africana. Maioria nos altos escalões empresariais, na mídia e no ambiente acadêmico, os indivíduos que fazem parte da chamada normatividade branca não vivenciam uma série de aspectos da vida do negro, como a violência e a discriminação diárias, o racismo institucional e sentimentos de inferioridade e inadequação. Esta vivência acompanha o negro em todas as suas relações sociais, sendo, assim, presente no ambiente de trabalho.

A estratificação da sociedade brasileira tem uma divisão racial bastante evidente nas estatísticas e se reproduz de forma precisa nas organizações. O topo das organizações é, via de regra, branco. Identifica-se aí uma barreira de transposição difícil, uma vez que o negro, sendo maioria nas camadas menos abastadas, tem acesso precário à educação e a demais condições para um desenvolvimento cognitivo digno. Assim, como vivemos em uma sociedade que preza o mérito, ou seja, que premia o desempenho, estas pessoas acabam ficando fora da “nota de corte” das posições de status, ficando relegadas aos empregos servis e indignos, o que retroalimenta um ciclo de estereotipações e essencializações raciais.

Há, obviamente, aqueles que conseguiram transpor essa barreira. De forma geral, todos os entrevistados desta pesquisa se enquadram nessa categoria de “vencedores”. A estes, os que superaram a barreira do acesso, se mostram novos obstáculos. Identificam-se, estatisticamente maiores tempos de progressão na carreira e salários mais baixos. Nas organizações públicas, essas barreiras se tornam bastante obscurecidas pelo véu de suposta neutralidade imposto pela exigência da igualdade formal. Essas dificuldades na carreira são explicadas por uma multiplicidade de fatores convergentes.

Em primeiro lugar, a própria “paisagem constante” verificada na sociedade tende a se reproduzir em todas as esferas sociais, o que se retrata de forma particularmente dramática na mídia. O indivíduo branco parece não perceber o quanto o negro não se vê representado. Em segundo lugar, os grupos que atualmente detêm as posições de status querem mantê-las, por medo do “outro” representado pelo negro.

Em terceiro lugar, crenças preconceituosas, inculcadas de forma sutil na coletividade, desde a infância, que assumem que o negro é menos capaz de exercer algumas tarefas e que teria propensão a certos comportamentos tidos como negativos.

Essas crenças preconceituosas levam o negro a se esforçar mais, na sociedade e no trabalho, em um esforço que pode consumir excessiva energia, dado que a sociedade valoriza o sucesso de modo tão assertivo e parece negar aos negros o direito ao erro. Por vezes, tomando o indivíduo branco como um modelo, essa crença se manifesta na própria negação da negritude, e, quando se constata que se trata de um modelo inatingível, na autodiminuição e na baixa autoestima.

Essas crenças são realimentadas toda vez que há um comentário jocoso com referência à raça, uma piada, um estereótipo. Este é o cotidiano do negro, que vivencia este tipo de comportamento mesmo quando está entre pessoas próximas. Algumas vezes a pessoa que faz o comentário o faz deliberadamente, para ferir, para lembrar ao indivíduo negro o seu lugar “natural” de subalterno. Outras vezes a pessoa que faz o comentário não percebe a maldade ali embutida, por vezes até tendo uma intenção benevolente, de “quebrar o gelo”. O racismo presente nessas situações, porém, se torna mais vívido quando ocorre com um terceiro, o que parece criar laços de viveres compartilhados, comuns. Nesses casos, o indivíduo se mostra solícito e decidido a enfrentar a situação, através da confrontação direta ou da conscientização. Quando visto “de fora”, a existência do racismo se torna mais evidente do que a vivência em primeira pessoa, muitas vezes enxergada de modo intermitente, embaçado.

No ambiente de trabalho, as brincadeiras e piadas deixam de ser registradas na primeira pessoa, por serem frequentes e também como uma estratégia de negação da violência. São atitudes recorrentes no ambiente de trabalho, em que existe pressão para a interação amistosa, sem conflitos. Porém, isso é uma carga que silenciosamente o negro acumula em sua vida. Um processo de violência mais explícita, ou um evento que desencadeie uma fragilização psicológica podem fazer ressurgir esta carga negativa.

Por tudo isso é muito difícil a identificação do racismo no momento em que ocorre. Também contribuem para isso a sutileza do processo de violência moral e a maneira como este distorce a comunicação e, assim, distorce a própria percepção da

realidade. Nos casos relatados de assédio, a vítima frequentemente se põe numa posição em que duvida da intenção discriminatória e inclusive do dolo do agressor, enxergando em seus próprios atos o ato geracional do conflito. E só passa a ter a consciência mais nítida dos acontecimentos meses e até anos após sua ocorrência. No transcurso deste tempo, o que ocorre é a motivação diminuída, é a queda de produtividade e a instalação de um processo de depressão.

Quanto à questão da gestão da diversidade, sendo compreendidas as situações que levam à discriminação racial, se podem elaborar estratégias para combatê-las. Porém, embora seja um ponto bastante nítido para os trabalhadores negros, vê-se que é um tema que as organizações, de modo geral, ainda não compreendem e não praticam. Decepcionam em especial as organizações públicas, de quem se esperaria um papel mais ativo na promoção da diversidade.

Conclui-se que a adoção de medidas simples poderia transformar positivamente os ambientes de trabalho, com geração de valor para as organizações. Partir-se-ia, primeiramente, da abertura das barreiras de acesso aos trabalhadores negros. E em seguida, se implantariam medidas de conscientização contra o racismo, medidas de promoção do valor da diversidade, medidas de valorização da responsabilidade social corporativa, e medidas de capacitação dos gestores para o gerenciamento da liberdade.

Essas medidas trazem às organizações uma oxigenação do ambiente de trabalho e um enriquecimento da experiência profissional, traduzindo-se em motivação e satisfação. Além disso, permite-se uma multiplicidade de pontos de vista, de grande valor para a compreensão do mercado (e, no caso das organizações públicas, do cidadão). Evita-se o desperdício de recursos humanos, tanto na forma de um bom trabalhador que não foi contratado por motivo de discriminação, quanto na forma de perdas de produtividade de um trabalhador desmotivado ou psicologicamente desgastado. Evitam-se perdas financeiras com processos trabalhistas. Assim, efetivamente, se pode concluir que é possível transformar a a diversidade racial, de uma potencial fonte de conflito em uma fonte de vantagem competitiva.

De modo geral, pode-se concluir que todos os pontos acima mencionados fazem parte da experiência de ser negro no ambiente de trabalho. Apesar dos avanços registrados, principalmente em termos de políticas públicas, o acesso e a ascensão do negro ainda são problemáticos, tendo em vista as formas tão sutis pelas quais se

manifesta o racismo. Porém, sob a consciência de que estamos num processo evolutivo, pode-se encerrar esta discussão com um tom positivo: através de medidas simples, a organização pode ser um lugar onde se dá a luta pela dignidade e se constrói uma identidade racial saudável, onde relações positivas têm lugar e trazem um aumento da autoestima, autorrealização e orgulho do indivíduo negro.

## **5.1 Contribuições e limitações da pesquisa**

Esta pesquisa traz contribuições de ordem teórica e prática. Teórica porque foi avaliada a situação do negro no ambiente de trabalho, analisando-se as questões de ordem social, interpessoal e de foro íntimo. Prática porque optou-se por trazer a voz e o cotidiano de trabalhadores negros, vivificando a realidade do ambiente de trabalho.

Em termos de limitações, pode-se dizer que há escassez de obras científicas da área de administração que tratem do negro e do racismo. Estudos como os de Costa e Ferreira (2006), Conceição (2009) e Rosa (2012) denunciam que se trata de um tema "esquecido".

Há, também, escassez de obras que expliquem o processo psicológico do racismo, principalmente do racismo interiorizado, o que levou essa pesquisa a tratar o assunto da discriminação de forma mais genérica, sem levar em consideração possíveis especificidades da discriminação racial.

## **5.2 Recomendações**

De forma geral, recomendam-se às organizações as próprias medidas sugeridas pelos entrevistados, constantes na seção 4.4, em especial as ações de capacitação dos gestores, para que possam agir como multiplicadores das medidas de conscientização e valorização da pluralidade.

É importante a formação de um gestor mais consciente de questões sociais, mais especificamente aquelas relativas às minorias. Nesse sentido, isso fica como sugestão às instituições de ensino.

Aos estudiosos e simpatizantes do assunto, recomenda-se ampliar e desenvolver o campo de pesquisa. Há *gaps* já identificados na seção de limitações da pesquisa. Ao nosso ver, há espaço também para a inserção do tema da gestão da diversidade racial, de modo transversal nos estudos de questões relativas à qualidade de vida no trabalho, ao assédio moral e ao comportamento organizacional.

Após a análise das evidências empíricas ficaram evidentes as especificidades da condição da mulher negra. Assim, a interação entre raça e gênero pode ser um tema bastante rico para futuras explorações.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, A. L. S. Assédio moral e racismo no ambiente do trabalho. [S.l.], 2006. Disponível em; <[http://www.unifacs.br/revistajuridica/arquivo/edicao\\_outubro2006/convidados/con2.doc](http://www.unifacs.br/revistajuridica/arquivo/edicao_outubro2006/convidados/con2.doc)>. Acesso em 15 nov. 2014.
- AGUIAR, G. S. DE. **Diversidade no Trabalho**: os desafios em ser mulher em uma organização financeira. Brasília: UnB, 2007.
- ALVES, M. A., & GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 3, pp. 20–29, 2004.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. Um manual prático**. 7 ed. Petrópolis: Vozes, 2008.
- BENTO, M. A. S. Branqueamento e branquitude no Brasil. In: CARONE, I.; BENTO M. A. S. (Org.) **Psicologia social do racismo**: estudos sobre branquitude e branqueamento. Petrópolis: Vozes, 2002. cap. 2, pp. 25-57.
- BONI, V.; QUARESMA, J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese: Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em sociologia Política da UFSC**, Florianópolis, v. 2, n. 3, p. 68–80, 2005.
- BRASIL. Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial. **Ações Afirmativas**: Ações e Programas da Secretaria de Políticas de Ações Afirmativas. [S.l.], [S.d.]. Disponível em: <<http://seppir.gov.br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/acoes-afirmativas>>. Acesso em: 15 nov. 2014.
- CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L.; GONÇALVES, C. A. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. **Revista Eletrônica de Administração da UFLA**, Lavras, v. 5, n. 1, 2003.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson, 2007.
- CICONELLO, A. **The challenge of eliminating racism in Brazil** : the new institutional framework for fighting racial inequality. Oxford: Oxfam, 2008.
- CONCEIÇÃO, E. B. A Negação da Raça nos Estudos Organizacionais. In: ENCONTRO DA ANPAD, São Paulo, 33., 2009. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.
- COSTA, S. G.; FERREIRA, C. S. Diversidade e Minorias nos Estudos Organizacionais Brasileiros: Presença e Lacunas na Última Década. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 4., 2006, Porto Alegre. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006

DIEESE. **Escolaridade e Trabalho**: desafios para a população negra nos mercados de trabalho metropolitanos. São Paulo: DIEESE, 2007.

\_\_\_\_\_. **Os negros no trabalho**. São Paulo: DIEESE, 2013.

DUARTE, R. Pesquisa Qualitativa: Reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de Pesquisa**, Campinas, n. 115, p. 139–154, 2002.

FERREIRA, R. C. **O Gay no ambiente de trabalho**: Análise dos efeitos de ser gay nas organizações contemporâneas. Brasília: UnB, 2007.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **RAE – Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18–25, 2000.

FREITAS, M. E.; HELOANI, R.; BARRETO, M. **Assédio Moral no Trabalho**. 1 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

GALEÃO-SILVA, L.; ALVES, M. A. A Crítica do conceito de Diversidade nas Organizações. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: ANPAD, 2002.

GELEDÉS INSTITUTO DA MULHER NEGRA. **Racismo Institucional**: Uma abordagem conceitual. São Paulo: Geledés Instituto da Mulher Negra, 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

GOMES, J. B. B. Ação afirmativa: renúncia à neutralidade estatal em matéria de oportunidade em educação e emprego. In: \_\_\_\_\_. **Ação afirmativa e princípio constitucional da igualdade**: o Direito como instrumento de transformação social – A experiência dos EUA. Rio de Janeiro: Renovar, 2001, cap.2, pp. 35-60.

HAAS, A.; SHIMADA, S. (Re)définir la diversité: de la représentativité à la gestion de l'altérité. **Chaire Management & Diversité**, Paris, v. 1, 2010.

HANASHIRO, D. M. M.; GODOY, A. S.; CARVALHO, S. G. DE. Estudos em Diversidade: Reflexões Teóricas e Evidências Práticas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 3, 2004. Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2004.

HERINGER, R. Mapeamento de Ações e Discursos de Combate às Desigualdades Raciais no Brasil. **Estudos Afro-Asiáticos**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 2, p. 1–43, 2001.

\_\_\_\_\_. Desigualdades raciais no Brasil: síntese de indicadores e desafios no campo das políticas públicas. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 18, p. S57–S65, 2002.

HIRIGOYEN, M. F. **Mal-Estar no Trabalho**. 3 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas** – Pesquisa 2010. São Paulo: Instituto Ethos, 2010.

JONES, C. P. Levels of Racism: A Theoretic Framework and a Gardener's Tale. **American Journal of Public Health**, [S.l.], v. 90, n. 8, p. 1212–1215, 2000.

\_\_\_\_\_. Confronting Institutionalized Racism. **Phylon: Clark Atlanta University Review of Race and Culture**, Atlanta, v. 50, n. 1, p. 7–22, 2002.

LIMA, M. E. O.; VALA, J. As novas formas de expressão do preconceito e do racismo. **Estudos de Psicologia (UFRN)**, Natal, v. 9, n. 3, p. 401–411, 2004.

\_\_\_\_\_. A cor do sucesso: efeitos da performance social e econômica no branqueamento e na infra-humanização dos negros no Brasil. **Psicologia USP**, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 143–165, 2005.

MYERS, A. O Valor da Diversidade Racial nas Empresas. **Estudos Afro-Asiáticos**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 3, p. 483–515, 2003.

NKOMO, S. M.; COX JR., T. Diversidade e Identidade nas Organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1999. cap. 12, p. 332-358.

PIZA, E.; ROSEMBERG, F. Cor nos Censos brasileiros. In: CARONE, I.; BENTO, M. A. S. (Org.). **Psicologia social do racismo: estudos sobre branquitude e branqueamento no Brasil**. Petrópolis: Vozes, 2002. cap. 4, p. 91-120.

REIS FILHO, J. T. **Negritude e Sofrimento Psíquico: uma leitura psicanalítica**. São Paulo: PUC-SP, 2005.

ROSA, A. R. Relações raciais e estudos organizacionais no Brasil: dimensões esquecidas de um debate que (ainda) não foi feito. In: ENCONTRO DA ANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

SANTOS, C. C. R.; JESUS, G. G. DE. O Preconceito Racial dentro das Multinacionais como Impeditivo de Crescimento Profissional aos Negros no Brasil. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 7, 2010, Resende. **Anais...** Resende: SEGeT, 2010.

SANTOS, G. C. M. et al. Gestão da diversidade: um estudo entre as “melhores empresas para você trabalhar.” In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 11, 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2008.

SANTOS, H. A Baixa Diversidade Étnico-Racial no Mundo do Trabalho. In: GONÇALVES, B. S. (Org.). **O Compromisso das Empresas com a Promoção da Igualdade Racial**. São Paulo: Instituto Ethos, 2006. p. 17-22.

SEGATO, R. L. Raça é Signo. **Série Antropologia**, Brasília, n. 372, 2005.

\_\_\_\_\_. Racismo, Discriminación y Acciones Afirmativas: Herramientas Conceptuales. **Série Antropologia**, Brasília, n. 404, 2006.

SICHEROLLI, M. B.; MEDEIROS, C. R. O.; VALADÃO JÚNIOR, V. M. Gestão da Diversidade nas Organizações: uma Análise das Práticas das Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 3., 2011, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: ANPAD, 2011

SILVA, T. D. Panorama Social da População Negra. In: SILVA, T. D.; GOES, F. L. (Org.). **Igualdade racial no Brasil**: reflexões no Ano Internacional dos Afrodescendentes. Rio de Janeiro: IPEA, 2013, cap. 1, p. 13-28.

SIQUEIRA, M. V. S.; PRELORENTZOU, J. T. O. S. Violência Moral e Pessoas com Deficiência: Constrangimentos e Humilhações no Ambiente de Trabalho. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 5., 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2008.

SIQUEIRA, M. V. S. et al. Homofobia: Violência Moral e Constrangimentos no Ambiente de Trabalho. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 5., 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2008.

SOBOLL, L. A. P. **Assédio Moral / Organizacional**: Uma análise da organização do trabalho. Itatiba: Casa do Psicólogo, 2008.

SOUZA, E. M. de. **Raça, Etnia, Condições de Trabalho e Saúde**. São Paulo: CEERT, [S.d].

SOUZA, E. M. Saúde e Trabalho. In: CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA DE SÃO PAULO. **Psicologia e Preconceito Racial**. São Paulo: CRP, 2007. p. 9-12.

TELLES, E. E. **O Significado da Raça na Sociedade Brasileira**. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2004. Disponível em: <<https://www.princeton.edu/sociology/faculty/telles/livro-O-Significado-da-Raca-na-Sociedade-Brasileira.pdf>>. Acesso em 15 nov. 2014.

WAINER, D. F. Oracy nogueira e o estudo das relações raciais. **Revista Habitus**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 1, p. 100–117, 2013.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Concordo em participar, como voluntário, do estudo que tem como pesquisador responsável o aluno de graduação Renato Hideki Tateishi de Moraes, do curso de Administração da Universidade de Brasília, matrícula 11/0138490, que pode ser contatado pelo e-mail hid\*\*\*\*\*@\*\*\*\*\*.com e pelo telefone (61)92\*\*-\*\*\*\*. Tenho ciência de que o estudo tem em vista realizar entrevistas com alunos e professores, visando, por parte do referido aluno a realização de trabalho de conclusão de graduação. Minha participação consistirá em conceder uma entrevista que será gravada e transcrita. Entendo que esse estudo possui finalidade de pesquisa acadêmica, que os dados obtidos não serão divulgados, a não ser com prévia autorização, e que nesse caso será preservado o anonimato dos participantes, assegurando assim minha privacidade. O aluno providenciará uma cópia da transcrição da entrevista para meu conhecimento. Além disso, sei que posso abandonar minha participação na pesquisa a qualquer momento e que não receberei nenhum pagamento por esta participação.

---

Assinatura

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2014

## Apêndice B – Roteiro de Entrevista

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. O que é ser negro na sociedade? Quais dificuldades você percebe?
2. Você já passou por experiências de discriminação racial, diretas ou sutis? Quais?
3. Em sua opinião, que fatores contribuem para a ocorrência de discriminação racial no ambiente de trabalho?
4. Você percebe diferença de tratamento entre negros e brancos por parte da organização em que trabalha?
5. Você acredita que o fator raça tem influência na carreira, em relação ao tempo de progressão, salário e seleção?
6. Você já passou pessoalmente (ou presenciou colegas que passaram) por situações de discriminação racial (humilhação ou constrangimento) no ambiente de trabalho? Quais?
7. Como você se sente em relação às situações de discriminação racial vivenciadas?
8. Você percebe as pessoas/colegas fazendo comentários racistas ou atitudes discriminatórias, como piadas e termos pejorativos? Como você se sente em relação a isso?
9. Na organização em que você trabalha existem políticas de promoção da diversidade racial?
10. Como você avalia as políticas públicas de ação afirmativa?
11. Em sua opinião, que medidas poderiam ser tomadas para a redução da discriminação racial no ambiente de trabalho?
12. Você acredita que as empresas têm benefícios ao promover a diversidade e a pluralidade? Quais?
13. Gostaria de se pronunciar sobre algum outro tema que não foi abordado na entrevista?