



**ADÍLIO RENÊ ALMEIDA MIRANDA**

**GESTÃO DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO DE  
MINORIAS: DESIGUALDADES, PRECONCEITO  
E DISCRIMINAÇÃO NO SETOR BANCÁRIO**

**LAVRAS - MG**

**2014**

**ADÍLIO RENÊ ALMEIDA MIRANDA**

**GESTÃO DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO DE MINORIAS:  
DESIGUALDADES, PRECONCEITO E DISCRIMINAÇÃO NO SETOR  
BANCÁRIO**

Tese apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Organizações, Gestão e Sociedade, para a obtenção do título de Doutor.

Orientadora

Dra. Mônica Carvalho Alves Cappelle

**LAVRAS - MG**

**2014**

**Ficha Catalográfica Elaborada pela Coordenadoria de Produtos e  
Serviços da Biblioteca Universitária da UFLA**

Miranda, Adílio Renê Almeida.

Gestão da diversidade e inclusão de minorias : desigualdades,  
preconceito e discriminação no setor bancário / Adílio Renê  
Almeida Miranda. – Lavras : UFLA, 2014.

244 p. : il.

Tese (doutorado) – Universidade Federal de Lavras, 2014.

Orientador: Mônica Carvalho Alves Cappelle.

Bibliografia.

1. Gestão da diversidade. 2. Minorias. 3. Preconceito. 4.  
Discriminação. 5. Desigualdade. I. Universidade Federal de Lavras.  
II. Título.

CDD – 305.8

**ADÍLIO RENÊ ALMEIDA MIRANDA**

**GESTÃO DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO DE MINORIAS:  
DESIGUALDADES, PRECONCEITO E DISCRIMINAÇÃO NO SETOR  
BANCÁRIO**

Tese apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Organizações, Gestão e Sociedade, para a obtenção do título de Doutor.

APROVADA em 25 de julho de 2014.

Dr. Hélio Arthur dos Reis Irigaray	EBAPE/FGV
Dra. Maria Nivalda de Carvalho Freitas	UFSJ
Dr. Gustavo Ximenes Cunha	UNIFAL/MG
Dra. Flávia Luciana Naves Mafra	UFLA

Dra. Mônica Carvalho Alves Cappelle  
Orientadora

**LAVRAS - MG**

**2014**

## AGRADECIMENTOS

*“O Senhor é a minha luz e a minha salvação, a quem temerei? O senhor é a força da minha vida...”* (Sl 27:1). Agradeço a DEUS, início de todas as coisas, a razão de minha existência. Tudo que o tenho, tudo que sou, vem de DEUS. A ELE seja dada toda honra, glória e louvor!

A minha maravilhosa família, pelo apoio e incentivo. Ao meu pai, Gervásio, pelo exemplo de honestidade e caráter. A meus irmãos, Aender e Adriany, pelo carinho, apoio e orações.

A minha esposa, Simone, pelo companheirismo, apoio, compreensão e amor.

A minha orientadora, Profª. Dra. Mônica Carvalho Alves Cappelle, pela disposição e atenção despendidas durante todo o percurso do doutorado. Em especial, pelas contribuições no campo da pesquisa, por acreditar na proposta e pelo incentivo pessoal e profissional.

Aos professores Hélio Arthur Reis Irigaray, Maria Nivalda de Carvalho Freitas, Flávia Luciana Naves Mafra, Gustavo Ximenes Cunha e Cléria Donizete Lourenço, pelas contribuições dadas nas bancas de qualificação e defesa da tese.

Aos colegas do doutorado, turma de 2010. Em especial, à Aline Lourenço, Lívia Pádua, Daniel Leite. Estas, sem dúvida, são pessoas excelentes, grandes amigos com os quais convivi mais proximamente.

Aos membros do NEORGS, onde trocamos várias experiências e discutimos temáticas em busca de maior aprendizado teórico-metodológico. Em especial, aos bolsistas de iniciação científica, Rafael, Tirzah e Allinne que contribuíram na transcrição das entrevistas.

Aos professores do Departamento de Administração e Economia, pela contribuição na construção do conhecimento.

Aos bancários que, gentilmente, cederam um pouco do seu tempo para a realização das entrevistas.

## RESUMO

Atualmente o debate sobre a diversidade tem adquirido destaque crescente na sociedade, ocorrendo tanto nas organizações, como nos meios de comunicação, nas políticas públicas e no campo acadêmico. Considerando que a formação cultural do Brasil é bastante diversa, torna-se necessário para as organizações compreenderem os elementos que envolvem esta diversidade, pois quando ela é baseada na desigualdade, pode ser um elemento que provoca situações de preconceito e discriminação no ambiente de trabalho contra pessoas pertencentes às minorias. Diante desse contexto, várias organizações têm adotado programas de gestão da diversidade. Nesse sentido, o objetivo desta pesquisa foi estudar o discurso dos programas de gestão da diversidade em organizações bancárias do Sul de MG e seu papel no combate às desigualdades vivenciadas pelas minorias. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa em quatro organizações bancárias, na qual, por meio de pesquisa documental, pode-se descrever os programas e políticas de gestão da diversidade dessas organizações, que foram analisados por meio da análise de conteúdo. Além disso, realizaram-se 21 entrevistas com bancários pertencentes a sete agências localizadas no Sul de Minas Gerais, que foram analisadas a partir da abordagem teórico-metodológica da análise do discurso. Verificou-se que há dissonância entre o discurso organizacional e a prática das organizações. Nesse sentido, as políticas de diversidade não conseguem desconstruir percepções e posicionamentos dos bancários quanto ao preconceito contra minorias. A ausência de reflexão dos bancários sobre as desigualdades vivenciadas por minorias faz com que estes busquem criar estratégias de justificação, naturalização e “superação” do preconceito. Um dos achados da pesquisa foi a maneira como as minorias são tratadas nos Bancos, a partir de uma perspectiva mais funcionalista e menos interpretativa, com isso, as organizações (políticas de diversidade e bancários entrevistados) não compreendem as minorias como socialmente construídas. Assim, as minorias são tratadas como blocos homogêneos, negligenciando que existe muita diversidade dentro dos grupos de minorias.

Palavras-chave: Gestão da diversidade. Minorias. Preconceito. Discriminação. Desigualdade.

## ABSTRACT

Currently, the debate on diversity has acquired increasing emphasis in society, occurring in the organizations, as well as in the means of communication, in public policies and in the academic field. Considering that the cultural formation in Brazil is widely diverse, it becomes necessary for the organizations to understand the elements that surround this diversity, since, when it is based on inequality, it may be an element which would cause prejudice and discrimination situations in the work environment against people belonging to the minorities. With this concept, many organizations have adopted diversity management programs. In this sense, the objective of this research was to study the discourse of the diversity management programs in banking organizations in Southern Minas Gerais, Brazil, and its role in fighting the inequalities lived by the minorities. In order to do this, a qualitative research was performed in four banking organizations, in which, by means of a documental research, their programs and diversity management policies, which were analyzed by means of content analysis, might be described. In addition, 21 interviews were performed with bankers belonging to the seven agencies located in Southern Minas Gerais, and which were analyzed from the theoretical-methodological approach of the discourse analysis. We verified that there is dissonance between the organizational discourse and the practices of the organizations. In this sense, the diversity policies are not able to deconstruct perceptions and positioning of the bankers regarding prejudice against minorities. The absence of reflection by part of the bankers on the inequalities lived by minorities, causes the same to seek the creation of justification, naturalization and “breakthrough” strategies for prejudice. One of the findings of this research was the manner in which the minorities are treated in the banks, from a more functional and less interpretative perspective, with this, the organizations (diversity policies and interviewed bankers) do not understand the minorities as socially constructed. Thus, the minorities are treated as homogeneous blocks, neglecting that a large portion of diversity exists inside the minority groups.

Keywords: Diversity management, minorities, prejudice, discrimination, inequality.

## LISTA DE ABREVIATURAS

AIDS	Síndrome da Imunodeficiência Adquirida
EUA	Estados Unidos da América
EnANPAD	Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
FEBRABAN	Federação Brasileira dos Bancos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MG	Minas Gerais
PCDS	Pessoas com deficiência
PEA	População Economicamente Ativa
ERA	Revista de Administração de Empresas
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1	Objetivo geral.....	18
1.2	Objetivos específicos.....	18
1.3	Justificativa e relevância da pesquisa.....	19
<b>2</b>	<b>TRAÇOS DA CULTURA E DO CONTEXTO SOCIAL BRASILEIRO</b> .....	23
2.1	As mulheres.....	28
2.2	Os negros.....	33
2.3	As pessoas com deficiência.....	42
2.4	Os idosos.....	50
2.5	Os homossexuais.....	55
2.6	A diversidade no setor bancário: um retrato do Brasil diverso? ..	58
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	62
3.1	A diversidade nas organizações e suas dimensões: práticas organizacionais e estudos acadêmicos.....	62
3.2	O dilema da exclusão e desigualdade nos grupos minoritários e a construção social das minorias.....	78
3.3	Preconceito e discriminação sobre grupos minoritários.....	88
3.4	Síntese teórico-analítica.....	99
<b>4</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	104
4.1	A natureza da pesquisa.....	104
4.2	O lócus, o objeto e os sujeitos da pesquisa.....	105
4.3	Coleta de dados.....	109
4.4	Análise dos dados.....	110
4.5	Análise de conteúdo.....	111
4.6	Análise do discurso.....	115
<b>5</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	122
5.1	Os programas de diversidade dos Bancos pesquisados.....	122
5.1.1	Banco A.....	122
5.1.2	Banco B.....	128
5.1.3	Banco C.....	131
5.1.4	Banco D.....	136
5.2	Comparando a presença de minorias nos Bancos pesquisados.....	138
5.3	A diversidade nos Bancos pesquisados.....	140
5.3.1	O ambiente bancário e suas mudanças.....	140
5.3.2	Diversidade, subjetividade e a ascensão profissional.....	147
5.3.3	As minorias nos Bancos e a ausência de reflexão sobre as desigualdades.....	154
5.4	Preconceito e discriminação no setor bancário.....	159

<b>5.5</b>	<b>Maneiras de lidar com o preconceito no setor bancário .....</b>	<b>190</b>
<b>5.5.1</b>	<b>Estratégias de justificação do preconceito.....</b>	<b>190</b>
<b>5.5.2</b>	<b>A naturalização do preconceito .....</b>	<b>200</b>
<b>5.5.3</b>	<b>A “superação” do preconceito .....</b>	<b>205</b>
<b>5.6</b>	<b>Diversidade, estética e imagem.....</b>	<b>208</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>214</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>223</b>
	<b>APÊNDICE .....</b>	<b>242</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Diante de uma sociedade heterogênea, reflexo das relações que se estabelecem entre as diversas culturas presentes em nações no mundo inteiro, deve-se pensar também na heterogeneidade presente nas organizações, o que sugere a ideia de diversidade nas organizações. Com um mercado global, é muito comum, em uma mesma organização, principalmente nas multinacionais, interagirem indivíduos provenientes de países com culturas bem diferentes. Além disso, esta heterogeneidade pode ser compreendida a partir de aspectos ligados ao gênero, classes sociais, raças e etnias, religiões, aparência e aspectos físicos, deficiência física e intelectual, dentre outros.

Atualmente, o debate sobre a diversidade tem adquirido destaque crescente na sociedade. Este debate ocorre tanto nas organizações, como nos meios de comunicação, nas políticas públicas e no campo acadêmico.

Nas organizações, práticas de incentivo à diversidade vêm sendo adotadas há mais de quatro décadas, embora, no caso brasileiro, pode-se dizer que ocorre a partir da década de 1990. Estas práticas, nos EUA, têm sua origem em iniciativas de políticas governamentais de ações afirmativas, a partir da década de 1960, que criaram obrigações para as empresas no que se refere à inserção de grupos minoritários, tais como, mulheres, negros, pessoas com deficiência, dentre outros (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004). No Brasil, no entanto, sob o nome de “gestão da diversidade”, subsidiárias de empresas multinacionais trouxeram de suas matrizes, modelos importados que, com o apoio de equipes de gestão de pessoas, vêm sendo difundidos com vistas à melhoria nos resultados das organizações, vantagem competitiva e criação de ambientes mais diversos para incentivar a criatividade (FLEURY, 2000).

Com relação às políticas públicas, inúmeras iniciativas têm sido criadas a fim de incentivar a diversidade, no intuito de diminuir desigualdades existentes

na sociedade em decorrência de processos sociais históricos excludentes. Podem ser citadas, por exemplo, as leis que obrigam organizações a reservarem vagas para pessoas com deficiência, programas governamentais de equidade de gênero, cotas nas universidades públicas para estudantes negros, pardos ou índios e, mais recentemente, a reserva de 50% das vagas em Instituições Federais de Ensino para estudantes provenientes de escolas públicas.

Quanto ao campo acadêmico, pode-se dizer que a literatura internacional está mais bem desenvolvida que a nacional, como comentam Conceição et al. (2011). Esse debate vem sendo feito desde a década de 1990, principalmente nos EUA, Canadá e Europa. No Brasil, considerando a área de administração, ocorre mais recentemente, com o artigo seminal de Fleury (1999) do Encontro Nacional de Pós-graduação em Administração (EnANPAD) no ano de 1999, publicado na Revista de Administração de Empresas (RAE), no ano de 2000. Este artigo discute o gerenciamento da diversidade cultural, a partir de um estudo de caso em algumas empresas brasileiras.

Vários autores brasileiros, como Conceição et al. (2011) e Hanashiro e Queiroz (2006), que estudam a temática, vêm destacando a necessidade de um desenvolvimento teórico/conceitual acerca da diversidade nas organizações. Esses pesquisadores comentam que praticamente toda a literatura utilizada no Brasil é estrangeira, inclusive, seus próprios trabalhos seguem, em certa medida, esta linha. Rosa (2012) ainda reforça o argumento desses autores, destacando algumas lacunas quanto à necessidade de os estudos realizados no país abordarem mais os diversos tipos de minorias nas organizações e de se preocuparem, também, em compreender as especificidades do contexto organizacional brasileiro diante da diversidade.

O Brasil, como se sabe, é uma nação cuja origem remete à época da colonização dos índios por portugueses e à mistura com a cultura indígena. Posteriormente, houve a inserção de grande contingente de mão de obra escrava

negra, e também, algumas décadas depois, a imigração de famílias de outros países como Itália, Alemanha, Holanda e Japão. Nesse sentido, há uma verdadeira “mistura cultural” o que acaba por contribuir para os estudos sobre diversidade nas organizações. Tal visão pode criar uma ideia de que todos convivem bem com a diversidade, ou seja, todo mundo convive bem como todo mundo. No entanto, a realidade social pode revelar algo bem diferente, principalmente, pelo fato de a sociedade brasileira ser estratificada e preconceituosa (SORJ, 2001).

Considerando que a formação cultural do Brasil é bastante diversa, torna-se necessário para as organizações daqui compreenderem os elementos que envolvem esta diversidade a fim de construir ambientes de trabalho que não apenas contribuam para a melhoria dos resultados organizacionais, mas, sobretudo, para relações de trabalho mais justas e equânimes, que permitam o desenvolvimento das pessoas. Seja pela crença de que o incentivo à diversidade nas organizações pode gerar criatividade e inovação ou mesmo pela obrigação legal de reservar um número de vagas, no caso de pessoas com deficiência, de fato, as organizações têm o grande desafio de conseguir “gerenciar a diversidade”.

Há uma corrente de pesquisadores como Dameron e Jofre (2007), Hanashiro e Queiroz (2006) e Ivancevich e Gilbert (2000), que considera que a diversidade deve e pode ser gerenciada, parecendo apontar mais para a instrumentalização da diversidade do que para a busca de reflexão sobre os modelos dominantes construídos e reproduzidos socialmente, tais como o de homem/branco/heterossexual. Nesse caso, a valorização das diferenças atende a uma lógica capitalista de mercado, ou seja, a diversidade é tida como algo positivo porque os clientes são diversos, portanto, os funcionários devem ter suas diferenças utilizadas para atender a tal demanda, como diferencial competitivo ou vantagem competitiva. Assim, a diferença pode ser vista pela

perspectiva de sua funcionalidade, ou seja, se a diferença traz bons resultados financeiros ela é bem vinda, caso contrário, pode não ser valorizada.

Por outro lado, quando a diferença é baseada na desigualdade, ela pode ser um elemento que provoca situações de preconceito e discriminação no ambiente de trabalho. Nesse caso, entende-se que aqueles grupos que vivenciam, ao longo de suas vidas, experiências baseadas em desigualdades históricas, como negros, pessoas com deficiência, homossexuais, mulheres e outros, configurar-se-iam como minorias. Portanto, com base em Mailhiot (1976), consideram-se minorias aqueles grupos de indivíduos que enfrentam problemas ou dificuldades por conta de desigualdades que são construídas socialmente, historicamente e culturalmente. Não se trata de uma minoria numérica, mas de um grupo que não consegue usufruir plenamente de seus direitos, pois são tolhidos por grupos de maioria. Baseado em Chaves (1971), o entendimento conceitual de minoria segue o princípio de que os grupos ou indivíduos passam a ser minorias a partir do momento em que sofrem preconceito ou discriminação no ambiente de trabalho ou na sociedade, e são tratados de forma desigual, em decorrência de alguma característica física, psicológica, cultural, mental, de gênero, cor, raça, etc.

Dessa forma, antes de buscar “gerenciar a diversidade”, faz-se necessária uma reflexão acerca dos valores que orientam as pessoas a julgarem o “diverso” ou as “minorias” como sendo aquilo que, muitas vezes, estaria associado à incapacidade ou inferioridade. Esse grupo de “minorias” pode carregar consigo o estigma de inferioridade diante do padrão socialmente construído como dominante. No meio empresarial, parece “estar na moda” falar de diversidade no trabalho, assim, as organizações têm incentivado a contratação de pessoas consideradas “minorias”. Todavia, um olhar mais reflexivo sobre esta prática pode revelar que a inserção desses grupos nas organizações não garante, necessariamente, a inclusão desses indivíduos.

Apesar de várias empresas desenvolverem programas e políticas de valorização da diversidade, alguns estudos como os de Garcia e Souza (2010), Saraiva e Irigaray (2009) e Souza, Silva e Carrieri (2012) contestam a eficácia desses programas, principalmente, sob o argumento de que existe certa dissonância entre o discurso organizacional e a prática. Tal dissonância está fundamentada, entre outras coisas, na manifestação de ações de preconceito e discriminação no ambiente de trabalho.

É dentro dessa vertente que se pretende desenvolver este trabalho, considerando o argumento de que, no Brasil, a diversidade está muito ligada às relações construídas em torno de desigualdades históricas que se firmam a partir de desigualdades sociais. As organizações, em geral, ao elaborarem programas de gestão da diversidade para valorizar o “diverso”, acabam levando em consideração as diferenças individuais, e, simplesmente, negligenciam as diferenças baseadas nas desigualdades históricas que os grupos minoritários vivenciaram ao longo de suas vidas.

Nesse sentido, compartilha-se com o posicionamento de Alves e Galeão-Silva (2004) sobre a gestão da diversidade, que reforça a necessidade de se ir além do âmbito das empresas ao estudar a diversidade, considerando, também, as desigualdades vivenciadas pelas minorias. Assim, tal consideração traz uma reflexão necessária sobre a atuação das empresas nos processos de incentivo à diversidade.

As desigualdades vivenciadas pelas minorias no Brasil também ocorrem no setor bancário. A partir do ano de 2006, a Federação Brasileira dos Bancos (FEBRABAN) começou a inserir a temática da diversidade em sua pauta de discussões, sob o argumento de que, como o país é diverso e, por conseguinte, seus clientes também o são, o setor bancário precisa se preocupar em valorizar a diversidade do ambiente interno de trabalho, inculcando a diversidade como um valor institucional. A Federação destaca sua iniciativa como pioneira no Brasil.

No entanto, o próprio relatório elaborado pela Federação Brasileira dos Bancos - FEBRABAN (2010), também chamado de “Censo da diversidade”, realizado com 17 Bancos públicos e privados, já traz algumas desigualdades quanto à presença e vivência de minorias em organizações bancárias no Brasil. As principais constatações foram:

- a) a predominância de pessoas de cor branca (81%) trabalhando nos Bancos, sendo que, em cargos de superintendência e diretoria, este percentual sobe para 91,6%;
- b) os negros recebem 84,1% do salário dos brancos;
- c) as mulheres nos mesmos cargos e com a mesma escolaridade ganham menos que os homens;
- d) baixo percentual de mulheres negras, apenas 8%;
- e) o percentual de PCDs é de apenas 1,8%, enquanto que o exigido por lei é de 5%;
- f) o percentual de mulheres em cargos de gerência é proporcionalmente inferior (10,7%) ao percentual total de mulheres bancárias (48,4%);
- g) baixo percentual de mulheres em cargos de diretoria e superintendência, apenas 0,4%.
- h) no perfil da mão de obra há predominância de pessoas mais jovens, 34% de 25 a 34 anos.

A partir de tais constatações, surgem alguns questionamentos que orientaram o desenvolvimento desta pesquisa: A gestão da diversidade nos Bancos se refere àquela que busca incluir as minorias historicamente excluídas? A gestão da diversidade consegue reduzir as desigualdades vivenciadas pelas minorias no âmbito das empresas? Como as pessoas pertencentes às minorias vivenciam o ambiente de trabalho marcado por desigualdades?

Considerando-se estas questões de pesquisa, defende-se a tese de que as organizações promovem um discurso de gestão da diversidade para a inclusão de minorias. Mas, as práticas de gestão da diversidade adotadas não conseguem combater as desigualdades historicamente construídas porque não é o propósito central dessas organizações. Para combater as desigualdades, seria necessária uma reflexão mais profunda e crítica sobre os grupos minoritários e suas especificidades nas organizações, a partir da perspectiva das desigualdades que eles vivenciam.

Empiricamente, realizou-se uma pesquisa qualitativa em organizações bancárias que possuem programas de gestão da diversidade, a fim de responder aos questionamentos descritos acima e fundamentar a tese apresentada. Portanto, o estudo foi feito a partir de quatro dimensões nas organizações: a visão da organização (discurso institucional disseminado nos *sites*, códigos de ética e relatórios de sustentabilidade), dos gerentes, das minorias e a visão das não minorias.

Foram feitas entrevistas semiestruturadas com sujeitos do nível gerencial intermediário, gerente de agência, técnicos bancários, caixas, assistentes de negócios. Foram entrevistadas minorias e não minorias. Especificamente, foram entrevistados 21 funcionários pertencentes a sete agências do Sul do Estado de Minas Gerais, de quatro Bancos que atuam em todo país. Para conhecer melhor as organizações pesquisadas bem como seus programas de diversidade foi realizada uma pesquisa nos *sites* institucionais em materiais disponíveis em meio eletrônico tais como: relatórios de sustentabilidade, códigos de ética e de conduta e programas institucionais de valorização da diversidade.

Neste trabalho, buscou-se estudar a diversidade a partir da perspectiva das desigualdades vivenciadas pelas minorias. Dessa forma, embora sejam apresentados traços da construção sócio-histórica e cultural de cinco minorias no Brasil, os negros, mulheres, homossexuais, idosos e pessoas com deficiência,

considera-se que não existam apenas estas minorias, isso porque as minorias dependem do contexto no qual estão inseridas para assumirem tal configuração. Outra justificativa para o estudo dessas minorias é que o programa da FEBRABAN, assim como os Bancos pesquisados possuem ações voltadas, especificamente, para elas.

### **1.1 Objetivo geral**

- a) Estudar o discurso dos programas de gestão da diversidade em organizações bancárias do Sul de MG e seu papel no combate às desigualdades vivenciadas pelas minorias.

### **1.2 Objetivos específicos**

- a) Contextualizar as organizações pesquisadas e suas políticas de gestão da diversidade.
- b) Conhecer a percepção de bancários sobre os programas de gestão da diversidade e sobre a vivência de minorias nos Bancos pesquisados.
- c) Verificar se e como ocorrem as manifestações de preconceito e discriminação no ambiente de trabalho, em decorrência das desigualdades vivenciadas pelas minorias.

Esta tese está dividida em sete capítulos, dos quais um é a presente introdução. Nos demais, têm-se: Capítulo 2, em que se busca oferecer um panorama contextual da pesquisa, destacando-se os traços da cultura e do contexto social brasileiro, quanto às diferentes concepções sobre as minorias; Capítulo 3, no qual se apresenta o referencial teórico construído a partir da discussão sobre diversidade nas organizações, a construção social da realidade,

exclusão e desigualdades vivenciadas por minorias e preconceito e discriminação, bem como uma sistematização do quadro teórico de análise; Capítulo 4, em que se apresentam os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa; o Capítulo 5 é o que traz a discussão dos resultados da tese. Nesse capítulo, primeiramente, discute-se a diversidade em organizações bancárias a partir de uma publicação da FEBRABAN que apresenta dados sobre a participação de minorias. Em seguida, são descritos os programas de diversidade dos Bancos pesquisados, entendidos como discurso formal deles, assim como são expostas informações colhidas nos *sites* institucionais dos Bancos sobre a presença de minorias, de maneira a fazer um confronto com o que é dito e o que é percebido pelos participantes da pesquisa. Adiante, comenta-se, a partir das entrevistas realizadas, sobre a diversidade nos Bancos pesquisados; as mudanças no setor bancário; diversidade, subjetividade e ascensão profissional de minorias; as minorias e a ausência de reflexão dos entrevistados sobre as desigualdades vivenciadas por elas; o preconceito sofrido pelas minorias, estratégias de justificação, naturalização e “superção” do preconceito; diversidade, estética e imagem no setor bancário. No Capítulo 7, apresentam-se as considerações finais do trabalho.

### **1.3 Justificativa e relevância da pesquisa**

Esta pesquisa se insere entre uma das temáticas emergentes nos Estudos Organizacionais, tendo como estudo pioneiro o de Fleury (2000). Justifica-se este estudo ao mesmo tempo em que se demonstra sua relevância ao buscar discutir a diversidade nas organizações além de uma perspectiva gerencialista, mas acredita-se que uma tentativa de reflexão sobre os valores que orientam as práticas de diversidade a partir de uma perspectiva de estudos que consideram elementos do contexto brasileiro, poderia representar avanços no campo teórico.

Em outras palavras, discutir o que pela sociedade é construído como “diverso” e associado à inaptidão, incapacidade ou inferioridade é um grande desafio para as organizações, para a academia e para a sociedade como um todo.

A produção científica brasileira sobre diversidade nas organizações, no ano de 2006, ainda era tímida, conforme constataram Costa e Ferreira (2006). O estudo das autoras mostrou que, ao tratar a diversidade, considerando, principalmente, o enfoque das minorias, os estudos abordaram, prioritariamente, o gênero. No entanto, outras abordagens, em menor quantidade, foram identificadas, como, estudos sobre diversidade de forma ampla, pessoas com deficiência e raça e etnia. A pesquisa mostrou que não havia nenhuma publicação com enfoque para pessoas com orientações sexuais diversas. Porém, nos últimos sete anos, já é possível perceber a emergência de estudos que abordam outras categorias da diversidade, como estudos com homossexuais e idosos.

De forma geral, os estudos têm apontado para tendências como: questões ligadas ao gênero (CAPPELLE; MELO, 2010; IRIGARAY; VERGARA, 2009; MIRANDA et al., 2011), inserção de homossexuais nas organizações (BAIRSTOW, 2007; BROOKS; EDWARDS, 2009); raças e etnias (AMARIO, 2011; CONCEIÇÃO, 2009), pessoas com deficiência (CARVALHO-FREITAS et al., 2010; CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2006; DRAKE, 2000; GLENDINNING, 2008; IRIGARAY; VERGARA; SANTOS, 2011; MOREIRA et al., 2011); e idosos (BARRETO; FERREIRA, 2011; MARRA; MARQUES; MELO, 2010; RIACH; LORETO, 2009).

Mais recentemente, Conceição et al. (2011, p.9) analisaram a literatura brasileira que se dedica ao estudo da temática da diversidade e constataram que as razões mais comuns para o interesse sobre o tema são:

- porque as iniciativas de gestão da diversidade se prestam à inclusão de grupos discriminados ou sub-representados nas organizações/sociedade;
- porque tais programas trarão maior produtividade à organização (*business case*);
- porque tais práticas se fazem necessárias devido a fatores demográficos.

Segundo a análise de Conceição et al. (2011) sobre a produção científica nacional acerca da diversidade nas organizações, os trabalhos têm abordado, primordialmente, questões relacionadas à discriminação de gênero (58%), análise de programas destinados a pessoas com deficiência (33%) e programas destinados aos negros (8%). Os autores destacam, ainda, que há predominância em abordagens que se concentram na análise da diversidade a partir da perspectiva grupal ao invés de uma análise das diferenças individuais. Sobre o tom das discussões feitas, críticas ou acríticas, o estudo de Conceição et al. (2011) aponta que apenas 14% dos artigos analisados procuram estabelecer uma discussão crítica sobre o assunto, qual seja, assim como na literatura crítica internacional, avançar no questionamento do caráter funcionalista, apolítico e instrumental da gestão da diversidade nas organizações.

Atualmente, no Brasil, o debate sobre as minorias tem sido bastante incentivado, seja por meio de mídia, de organizações sociais que militam em favor de igualdade e justiça social, do Estado que se imbuí da criação de leis e estatutos de combate ao preconceito e à discriminação, ou mesmo com a elaboração e implementação de políticas públicas que buscam reduzir as desigualdades existentes no país, com a criação de cotas para pessoas com deficiência nas organizações, cotas para pretos, pardos ou estudantes de escolas públicas nas universidades, políticas de equidade de gênero, programas na área de saúde que visem melhorar a qualidade de vida da população idosa, entre outros.

Além disso, não se pode deixar de considerar a expansão dos programas e políticas de diversidade nas organizações, cada vez mais comuns no país. Tais programas, em linhas gerais, possuem um discurso de promover a diversidade com vistas à valorização das características diferentes entre os indivíduos. No entanto, um olhar mais atento a tais práticas, pode revelar que o discurso ainda está longe daquilo que ocorre na realidade dessas organizações, como mostra o trabalho de Saraiva e Irigaray (2009). As políticas de gestão da diversidade nas organizações tendem a desconsiderar o contexto cultural, social e histórico no qual a diversidade baseada nas diferenças é produzida. Isto, de certa maneira, dificulta a construção de um ambiente de trabalho que consiga incluir as pessoas, diminuindo as desigualdades que elas vivenciaram ao longo de suas vidas. Algumas dessas desigualdades serão contextualizadas a seguir, por meio da discussão de aspectos da cultura e do contexto social brasileiro.

## 2 TRAÇOS DA CULTURA E DO CONTEXTO SOCIAL BRASILEIRO

A cultura é um dos pontos centrais para a compreensão das ações humanas, funcionando como um padrão coletivo que identifica os grupos, sendo mais do que um conjunto de regras, hábitos e artefatos, significando a construção de hábitos partilhados pelo conjunto de pessoas que pertencem a um mesmo grupo social (PIRES; MACÊDO, 2006).

Com base em Aktouf (1993), Freitas (2009) descreve que a cultura é uma construção coletiva, composta por duas dimensões que se relacionam: a material e a imaterial. Nas palavras de Freitas (2009, p.40), trata-se de um movimento dialético entre “as estruturas econômicas, as técnicas, as estruturas sociais, as leis e as normas, as vivências concretas”, ou seja, a dimensão material; e, “a vida simbólica e suas representações, ideologias, idéias”, que seriam a dimensão imaterial.

A dimensão imaterial ou “mundo imaterial” decorre de representações que os indivíduos constroem acerca de suas experiências vividas e de fatos concretos do mundo material. Freitas (2009) explica que fazem parte do mundo imaterial, o conjunto de crenças, valores e símbolos que influenciam o comportamento das pessoas em suas relações com a família, com o trabalho e com a organização da qual fazem parte.

Segundo Motta (2009), é importante considerar que as diferenças de hábitos e comportamentos de grupos ou sociedade precisam ser compreendidas e levadas em conta pelas organizações, pois as regras não se aplicam a todas as situações de administração, trabalho e organização. Em outras palavras, Motta (2009) alerta que, há tempos, pensava-se que nas organizações, as situações administrativas seriam mais ou menos aplicáveis da mesma maneira, independente das diferenças culturais. Nesse sentido, a forma de prover sentidos

e significados para as próprias ações e as dos outros, variam de acordo com cada indivíduo.

Ainda considerando o conceito, Motta (2009, p. 27) afirma que:

[...] a cultura é linguagem, é código. Ela fornece um referencial que permite aos atores dar sentido ao mundo em que vivem e suas próprias ações. Ela designa, classifica, liga, coloca em ordem. Define os princípios de classificação que permitem ordenar a sociedade em grupos distintos, desde grupos totêmicos até as categorias profissionais. Ela fornece esquemas de interpretação que dão sentido às dificuldades de existência, apresentando-as como elementos de uma ordem ou como fruto de sua perturbação. Longe de fixar para cada um, papéis dos quais não se podem escapar, a cultura influencia assim as orientações que tomam, no seio de cada conjunto social, os jogos estratégicos por meio dos quais cada indivíduo defende seus interesses e suas convicções.

A partir desse conceito, é possível dizer que a cultura influencia nas ações dos indivíduos e grupos, ou seja, é por meio do sentido que os indivíduos constroem para si e sobre si, que eles sabem quem são e como se posicionar dentro de suas realidades.

Conforme a perspectiva de Berger e Luckmann (2010), a realidade é socialmente construída, portanto, pode-se dizer, também, que a cultura se constrói e se modifica juntamente com a sociedade e com os indivíduos e vice-versa. A partir desse entendimento, torna-se importante mencionar que tal construção é uma construção histórica, pois,

[...] cada povo tem seu temperamento, seu gênio próprio que, elaborados através de séculos, são o produto de meio físico, dos elementos raciais e do progresso de sua evolução social, e se manifestam tanto na sua história e nas suas instituições quanto na sua língua e na sua literatura, nas suas obras de arte e pensamento. A cultura, nas suas múltiplas manifestações, sendo a expressão intelectual de um povo, não só reflete as ideias dominantes em cada uma das fases

de sua evolução histórica, e na civilização de cuja vida ela participa, como mergulha no domínio obscuro e fecundo em que se elabora a consciência nacional (AZEVEDO, 1996, p. 40).

Ao relacionarem-se com culturas diversas, os indivíduos podem vivenciar verdadeiros “choques culturais”. Nesse processo eles fazem julgamentos dos “outros” com base em seus próprios pressupostos culturais, ou seja, assume-se que os elementos de sua cultura são “normais”, “corretos”, “naturais” (TRIANDIS, 2003). Em contrapartida, aquilo que se refere ao “outro” torna-se “anormal”, “incorreto”, “imoral”. Esta reflexão de Triandis (2003) denota a concepção de “etnocentrismo cultural” descrita por Laraia (2009), segundo a qual, as pessoas usam suas próprias lentes culturais para ver o mundo, o que acaba dificultando enxergar outras possibilidades de compreensão e interpretação deste mundo. Na verdade, segundo esta perspectiva, os indivíduos têm dificuldade de aceitar outras culturas diferentes das suas.

Relacionando-se a cultura brasileira com a realidade organizacional, considerando a influência da cultura brasileira nas organizações, Motta (2009), baseado em Hofstede (1984), descreve que, no Brasil, as organizações possuem como traço característico, o grande distanciamento do poder, ou seja, o nível com o qual as pessoas menos poderosas aceitam a distribuição de poder, dentro das organizações, de maneira desigual. Segundo Motta (2009, p.31), o distanciamento do poder no país é tão grande que “parece lembrar a distribuição de renda nacional e o passado escravocrata”.

Matta (1986) comenta os dois espaços na vida social brasileira, o espaço da casa e o espaço da rua. Sobre o primeiro, o autor explica que não se trata apenas do local onde as pessoas dormem, comem e se abrigam, mas “de uma dimensão da vida social permeada de valores e de realidades múltiplas” (MATTA, 1986, p. 24). Portanto, é na casa que se aprende valores morais, que os indivíduos se tornam únicos, que se constroem marcas que revelam suas

identidades grupais, que se demarca um espaço harmônico e amoroso, que se é reconhecido por desejos mais íntimos e suas vontades. Já, o espaço da rua, adquire a conotação de movimento. Fala-se da rua como ambiente onde se travam lutas, batalhas, onde, teoricamente, não há relacionamentos pessoais baseados no amor, respeito ou amizade, onde há insegurança e desconfiança. “A rua é o espaço que permite a mediação pelo trabalho – famoso ‘batente’-, nome já indicativo de um obstáculo que temos que cruzar, ultrapassar ou tropeçar” (MATTA, 1986, p. 31).

Assim como as culturas, por menos heterogêneas que sejam, se modificam, as concepções das pessoas acerca do mundo também se modificam, bem como seus conceitos, julgamentos sobre determinados assuntos. Dentre eles, podem-se destacar os significados que os indivíduos atribuem à diversidade, considerando, especificamente, as diferenças associadas aos indivíduos ou grupos de minorias, que podem adquirir *status* de inferioridade e incapacidade. Portanto, a seguir, serão discutidas as minorias, considerando-as como socialmente construídas a partir da compreensão de aspectos do contexto social, cultural e histórico. Tal discussão abordará aspectos da construção social das minorias, considerando aquelas mais estudadas na área de Administração no Brasil e aquelas aos quais os programas de diversidade das organizações bancárias se destinam, quais sejam, os negros, mulheres, pessoas com deficiência, homossexuais e idosos. Para tanto, foi feito um levantamento de fragmentos históricos que buscou evidenciar algumas das diferentes concepções e transformações vivenciadas por esses grupos.

Ressalta-se, no entanto, que não se pretende criar categorias fechadas de minorias com características rígidas, tampouco dizer que tais minorias mencionadas sempre serão minorias, independente dos contextos em que estiverem inseridas. Estas categorias também podem se relacionar umas com as outras, assim, certamente, um indivíduo pode pertencer a mais de uma delas. Por

exemplo, uma pessoa pode ser mulher, negra, com deficiência e, ainda, homossexual. Por conta disso, sofrer mais preconceito e discriminação por pertencer a tais categorias. Também não se pretende criar um conjunto de características para cada minoria, principalmente, porque elas não são rígidas, pelo contrário, acredita-se que são marcadas pela flexibilidade, transitoriedade e provisoriedade. Certamente, dentro da própria minoria homossexual, existem inúmeros grupos que possuem características diferentes, com visões e comportamentos diferentes. Pode ocorrer, neste caso, preconceito e discriminação de alguns grupos contra outros e também dentro do próprio grupo. Isso porque existem características diferentes entre os indivíduos. Assim, é provável que possam existir preconceito e discriminação de um homossexual com características mais masculinas contra um afeminado ou de um negro rico contra um negro pobre. As minorias também adquirem configurações diversas dependendo do contexto em que se inserem, da classe social, etc.

É importante destacar, também, que o preconceito e a discriminação, tanto na sociedade, como nas organizações, podem se manifestar de formas distintas, não apenas de homens contra mulheres, de heterossexuais contra homossexuais, de pessoas sem deficiência contra pessoas com deficiência, de brancos contra negros ou de jovens contra idosos. O preconceito e a discriminação podem se manifestar das próprias mulheres umas com as outras, dos homossexuais, PCDs, idosos, e incluir outros aspectos que os influenciam, como a renda, classe social, região geográfica, religião, dentre outros. Mesmo assim, acredita-se ser importante apresentar algumas, não as únicas, marcas históricas sobre as minorias que serão discutidas a seguir.

## 2.1 As mulheres

Araújo (2009) ao discutir sobre o papel da mulher na sociedade colonial brasileira – por volta do século XVII -, principalmente, quanto à questão da sexualidade, descreve que elas se reservavam ao espaço privado, da casa. Assim, segundo o autor, durante a vida delas existiam três ocasiões em que poderiam sair do lar, para se batizarem, para se casarem e para serem enterradas. Quanto ao acesso aos estudos, diferentemente dos homens, elas aprendiam apenas coisas básicas do processo de alfabetização, como ler, escrever e contar, com exceção daquelas que estudavam em conventos que também aprendiam latim e música. Em resumo, o autor comenta que a educação das mulheres era voltada para o preparo delas para o casamento, para serem boas donas de casa e esposas. Elas se casavam muito novas, em torno dos 14-15 anos, geralmente, tendo seu casamento decidido pelo pai. Muito influenciada pelos valores difundidos pela igreja católica, a visão comumente difundida sobre a relação de intimidade sexual delas para com seus maridos era a de que o sexo seria apenas para a procriação.

Quanto às mulheres negras, Prado Júnior (2011) descreve que elas serviam aos senhores de engenho, principalmente, como instrumento de satisfação das necessidades sexuais deles. Tal relação, na opinião do autor, não passa de “um contato puramente animal”, sem qualquer sentido afetivo.

Em meados do século XVIII, em Minas Gerais, as mulheres eram excluídas de qualquer possibilidade de participação na vida política, seja por meio de algum cargo público na administração colonial ou mesmo na administração eclesial. Quanto aos ofícios que existiam tais como, ferreiros, sapateiros, pedreiros, carpinteiros, ourives, não eram exercidos por mulheres, se ocupavam de funções na panificação, cozinha, lavanderia, doceria, tecelagem e alfaiataria (FIGUEIREDO, 2009). Especificamente sobre a história das mulheres

em Minas Gerais, ao contrário daquilo que tradicionalmente se difundiu sobre a passividade e submissão, Figueiredo (2009, p. 185) revela que, algumas delas, “enfrentaram normas dominantes, preconceitos, perseguições, seja da igreja, seja do Estado ou da administração colonial, para forjar um caminho de participação social e econômica possível”.

Tempo depois, no século XIX, a sociedade brasileira sofreu muitas transformações, de ordem econômica, social, mas, também, quanto ao papel social da mulher (INCAO, 2009). Nessa época, no contexto do surgimento da família burguesa, a literatura romancista destaca a mulher do ponto de vista da sensibilidade romântica e dos grandes amores.

Falci (2009) faz uma diferenciação acerca do papel das mulheres e delas próprias, no século XIX. Na opinião da autora, as mulheres de classe média mantinham suas atividades circunscritas ao espaço do lar, assim, eram socializadas para desempenhar os papéis de mãe e donas de casa, orientando os filhos, encarregando-se das atividades da cozinha, costura e bordados. Outro grupo de mulheres, aquelas com menor condição financeira, viúvas ou pertencentes a uma elite decadente, produziam doces por encomenda, arranjos florais, bordados e davam aulas de piano, de forma a contribuir no sustento da casa. Há que se ressaltar que estas atividades não eram bem vistas socialmente, principalmente, porque, esperava-se que o homem fosse o mantenedor da casa. Assim, a ideia de que a mulher não deveria ganhar dinheiro foi amplamente compartilhada pela sociedade da época. Outro grupo de mulheres, as mais pobres, precisava garantir seu sustento, isso acontecia quando desempenhavam funções de costureiras, rendeiras, lavadeiras, fiandeiras e roceiras. As mulheres escravas estavam dentro desta última categoria.

No contexto do início da industrialização no país, grande contingente da mão de obra da indústria, proveniente do processo de imigração europeia, era feminino, o que, anos depois, foi decrescendo progressivamente, sendo

substituído pela força de trabalho masculina. Com a divisão sexual do trabalho, as mulheres se encarregavam das tarefas menos especializadas, por conseguinte, mais mal remuneradas (RAGO, 2009). A legislação trabalhista, como comenta a autora, não protegia as mulheres das longas jornadas de trabalho, tampouco dos casos de assédio sexual que ocorriam na época. Tanto a imprensa como a própria sociedade associava o mundo do trabalho à ameaça à honra feminina, portanto, o espaço delas deveria ser o privado, não o da fábrica. Nesse contexto, “as várias profissões femininas eram estigmatizadas e associadas a imagens de perdição moral, de degradação e de prostituição” (RAGO, 2009, p. 589).

Mesmo com o processo de industrialização no país e a inserção de mulheres nas fábricas, durante muitas décadas, a participação delas no mundo do trabalho e no espaço público não foi bem vista pela sociedade (GIULIANI, 2009). Avanços, porém, ocorreram, como a cidadania política e o direito ao voto, em 1932. Em meados da década de 1980, tem início uma série de movimentos contra a segregação e discriminação sexual no Brasil, tais como aqueles formados por grupos constituídos por mulheres trabalhadoras, grupos feministas, partidos políticos e sindicatos. Estes movimentos contribuem para a construção de novos papéis e identidades ligadas às mulheres e sua relação com o trabalho.

De acordo com Belle (2004), a inserção do contingente feminino no mundo produtivo se deu no início da industrialização. Entretanto, o trabalho feminino era menos qualificado se comparado ao dos homens. Nesse sentido, as mulheres recebiam salários mais baixos e ainda ocupavam posições de menor prestígio. Belle (2004) explica que o "modelo de mulher do lar", imposto no século XIX, começou a ser questionado a partir do início da contestação dos papéis profissionais desempenhados pelas mulheres. Isso aconteceu devido à modificação da posição da mulher nas organizações, ou seja, elas que antes

ocupavam posições estritamente subalternas, passam a assumir postos de mais responsabilidade.

Atualmente, inúmeras pesquisas, como as de Cappelle (2006), Cavedon, Giordani e Craide (2005), Melo e Lastres (2006) e Miranda (2010), mostram que as mulheres têm se inserido, cada vez mais, no mercado de trabalho, ocupando posições de destaque na sociedade, altos cargos nas organizações e profissões tidas como tradicionalmente masculinas. Mesmo assim, ainda enfrentam muitas desigualdades nas organizações e na sociedade, de maneira geral.

As mulheres estão mais escolarizadas que os homens, no entanto, ainda ganham menos que eles. Comparando-se as mulheres negras (pretas ou pardas) com os homens brancos, as diferenças salariais são maiores ainda.

De acordo com os dados do último censo, divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística- IBGE (2010), o percentual total de mulheres no Brasil foi de 51,03%, enquanto que, o de homens, foi de 48,97%. Quanto à população economicamente ativa, de 10 anos ou mais de idade, segundo as grandes regiões, a quantidade de mulheres é de 43,91% e, a de homens, 56,09%. Por estes dados mostra-se que, mesmo sendo maior a população de mulheres, a quantidade de homens economicamente ativos é maior.

Quando considerada a quantidade de anos de estudos por sexo da população economicamente ativa, há diferenças entre homens e mulheres, conforme Tabela 1.

Tabela 1 Escolaridade da população economicamente ativa, por sexo

Quantidade de anos de estudos	Homens (%)	Mulheres (%)
Abaixo de 4 anos	18,9	13,36
4 a 7 anos	25,03	20,66
8 a 10 anos	17,81	16,56
11 a 14 anos	30,06	36,79
15 anos ou mais	8,20	12,63

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do IBGE (2010).

Tais dados revelam que, a partir de 11 anos de estudos, as mulheres são a maioria, ou seja, à medida que a quantidade de anos de estudos aumenta, cresce também o percentual de mulheres mais escolarizadas que os homens. Esta conclusão pode ser reforçada por meio dos dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira- INEP (2009), em que se revela um percentual de mulheres que concluíram o ensino superior de 58,77% e de homens 41,23%.

Em pesquisa realizada pelo IBGE (2010) com pessoas de 10 anos ou mais de idade, nas grandes regiões, no ano de 2009, em relação ao rendimento mensal de homens e mulheres, verificou-se que, de todas as categorias salariais, somente naquela até um salário mínimo, as mulheres estão em maior quantidade do que os homens com, 18,08% para elas e 16,13% para eles. Dados do censo divulgado pelo IBGE (2010), sobre rendimento de pessoas de 10 anos ou mais de idade na semana de referência mostram o rendimento nominal médio mensal das mulheres é de R\$ 1.074,05 e dos homens é de R\$ 1.586,58.

Um dos reflexos da inserção das mulheres no mercado de trabalho é a participação delas no comando dos domicílios, nas regiões metropolitanas, 40,6% das mulheres chefiam os domicílios, a região urbana tem a segunda maior

concentração, com 36,3%. Nas regiões não metropolitanas, 30,2% das mulheres chefiavam os domicílios e nas regiões rurais elas representam 18% (IBGE, 2010).

Bruschini (2007) e Bruschini, Lombardi e Unbehaum (2006), ao analisarem o perfil das trabalhadoras mulheres, identificaram tendências que têm apontado para progressos e atrasos. Sem dúvida, há um aumento da inserção feminina no mercado de trabalho, fato que também ocorre em profissões de prestígio, cargos gerenciais e executivos. Mas, tais aumentos, ainda ocorrem em proporções desiguais nos cargos de gerência e chefia nas organizações. Isso é o que acontece, também, no caso dos negros.

## **2.2 Os negros**

Remetendo-se ao contexto histórico do Brasil, Fleury (2000) ressalta a formação de uma cultura diversificada e a miscigenação por meio de casamentos inter-raciais. De maneira geral, a cultura brasileira possui origens nas culturas indígena, portuguesa e negro-africana. Em relação à primeira, os autores apontam que pouco se sabe sobre suas origens. Os portugueses, na época do descobrimento, desembarcaram no Brasil com o propósito de explorar o pau-brasil ao invés de ocupá-lo. Possuíam tradição no comércio e na navegação. Ao chegarem ao território nacional, não traziam consigo mulheres ou crianças, por isso, relacionavam-se com as índias brasileiras. Em tais relacionamentos, na visão dos colonizadores, nasciam os primeiros brasileiros (MOTTA; CALDAS, 2009).

Os negros, geralmente, trabalhavam em engenhos como escravos. Ao serem vendidos na África não mantinham pertença a nenhuma família ou grupo social. Em solo brasileiro, buscavam aprender o português, sendo considerados os principais difusores do idioma no país (MOTTA; CALDAS, 2009).

A mistura entre os povos indígenas, portugueses e africanos é descrita por Freitas (2009, p. 41) como sendo o “triângulo racial”, a partir do qual, posteriormente, juntamente com outras raças e etnias, constroem a cultura brasileira.

Segundo Prado Júnior (2011), a sociedade brasileira, principalmente, aquela do início do século XIX, é modelada em torno da escravidão. É nesse contexto que as culturas indígena e negra mostraram certa passividade diante da imposição do homem branco. Nas palavras do autor, o negro ou mulato escuro não podia ter qualquer expectativa de ascensão social, mesmo que possuíssem muitas aptidões. O estigma da cor e da raça parecia mantê-los no menor degrau da escala social. Ao comparar a raça indígena com a negra, Prado Júnior (2011) acrescenta que, a primeira, ainda possuiu, mesmo que de forma tímida, algum tipo de educação, aquela feita pelos jesuítas. Posteriormente, diferentemente do negro africano, adquiriu o mínimo de proteção por parte de ordens religiosas.

Ribeiro (2006) afirma que o negro foi a principal força de trabalho no Brasil desde sua colonização até o fim do período colonial. O autor estima que cerca de 12 milhões de negros foram utilizados no setor produtivo nesse período. Com a abolição da escravatura, a classe dominante acabou trocando parte da força de trabalho negra por imigrantes europeus. Isso fez com que houvesse um contraste entre o trabalho dos negros e dos imigrantes europeus, no que diz respeito aos retornos esperados pelos fazendeiros donos das terras. Culturalmente, o negro poupava sua força de trabalho a fim de não sofrer coerções físicas que poderiam o levar à morte, já o imigrante europeu buscava esforçar-se ao máximo, pois estava acostumado ao regime salarial e buscava conseguir recursos financeiros para comprar uma porção de terra a fim de viver sem exploração de fazendeiros.

Ao descrever o povo brasileiro, especificamente os negros, Ribeiro (2006) relata que o maior desafio dos negros africanos e de seus descendentes

brasileiros foi e ainda é, conquistar, legitimamente, um lugar dentro da sociedade brasileira. Quando vendidos na África e trazidos para o Brasil, um dos desafios iniciais foi aprender o português, esse processo, segundo o autor, constituiu parte do que pode ser descrito como “desafricanização”. Trata-se da socialização que visava transformá-lo de, meramente uma força de trabalho - comparando-o a um animal -, a uma força de trabalho que também podia se comunicar verbalmente. Ao conseguir dominar a língua portuguesa, os negros também foram disseminadores do idioma no território nacional, pois, segundo Ribeiro (2006), em várias áreas do país se falava a língua indígena, o tupi-guarani.

Quanto à perspectiva jurídica social, “o escravo é uma ‘coisa’ do seu senhor, que dela dispõe como melhor lhe aprouver” (PRADO JÚNIOR, 2011, p. 294). No entanto, a sociedade brasileira da época da colonização, firmada em torno do patriarcado, por meio dos senhores de engenho, também adquire um sentido de proteção ao escravo. A vida social colonial é caracterizada pelo “clã patriarcal”, cujo conceito apresentado por Prado Júnior (2011, p. 304) é:

unidade em que se agrupa a população de boa parte do país, e que, na base do grande domínio rural, reúne o conjunto de indivíduos que participam das atividades dele ou se lhe agregam, desde o proprietário que do alto domina e dirige soberanamente esta pequena parcela de humanidade, até o último escravo e agregado que entra para sua clientela.

Ao conseguirem a liberdade, os negros - ex-escravos -, saíam das fazendas em que trabalhavam e ocupavam terrenos baldios tentando formar uma espécie de quilombos, na qual pudessem cultivar alimentos para sua subsistência (RIBEIRO, 2006). No entanto, ao descobrir tal invasão, fazendeiros donos destas terras acionavam a força policial e estes eram expulsos. Esse processo era feito por várias vezes, o que dificultava a subsistência dessas famílias, fato que

os levou a condições de vida miseráveis e, por conseguinte, a redução da população negra.

Sobre a percepção das classes dominantes brasileiras - filhos e netos de antigos senhores de escravos -, Ribeiro (2006, p. 204) destaca que se mantém o desprezo quanto aos negros. Trata-se de indivíduos que, nas palavras do autor, “eram mera força energética, como um saco de carvão, que desgastado era substituído facilmente por outro que se comprava”. Características como a preguiça, a ignorância e a criminalidade inata foram atribuídas pela classe dominante aos negros livres e mulatos que, por conta de características da raça, eram tidos como responsáveis por sua desgraça (RIBEIRO, 2006). Na opinião do autor, esta percepção desconsidera os resultados da escravidão e opressão sofridas por estes povos e era, inclusive, reproduzida por mulatos e negros que conseguiam ascensão social.

Sob a direção da classe dominante, a nação brasileira não ofereceu assistência à saúde, educação ou posse de terra para cultivo aos negros. Nesse sentido, estes começaram a se mudar para as cidades, ocupando periferias e morros e formando comunidades, nas quais pudessem viver (RIBEIRO, 2006). Ao saírem do campo para as cidades, negros rurais encontram negros urbanos (vindos das minas de extração) e socializam-se, aprendendo novas maneiras de viver no espaço urbano.

Segundo Prado Júnior (2011), os centros urbanos acabam por se tornar um reflexo do processo de dominação no campo. Os senhores de engenho fazem parte, também, da classe superior das cidades. O negro urbano já havia construído uma cultura própria, marcada por expressões de criatividade na música, culinária e religiosidade. Tais expressões contribuíram significativamente para a construção da cultura popular brasileira (RIBEIRO, 2006). O negro, segundo Ribeiro (2006), expressa seu valor em situações para as

quais não se exige escolaridade, por exemplo, a música popular e o futebol. Para Ribeiro (2006), juntamente com o índio, o negro singulariza o povo brasileiro.

Fleury (2000) chama a atenção para a natureza do trabalho desenvolvido, aquele mais operacional (manual), por ser mais desvalorizado, era executado por escravos e pessoas mais pobres. A autora ressalta o caráter contraditório da sociedade brasileira. Por um lado, valoriza-se o multiculturalismo que manifesta por meio da música, alimentação, sincretismo religioso e influências africanas, por outro, ocorre a estratificação econômica e racial, com acesso às oportunidades educacionais e profissionais diferentes.

Ribeiro (2006), ao discutir sobre o mulato, considerando-o participante biológica e socialmente do mundo branco descreve que este vive entre dois mundos, o do branco – que o rejeita, e, o do negro – que ele rechaça. Para que ele conseguisse ascender socialmente, precisou, em alguma medida, negar sua negritude.

A questão do racismo brasileiro se firma não em torno da origem racial dos indivíduos, mas sobre a cor da pele (RIBEIRO, 2006). Para o autor, acontece o fenômeno da branquização social, que seria uma maneira de os negros que conseguem ascender socialmente passarem a fazer parte do mundo dos brancos, inclusive, casando-se com brancos, passando a ser tidos como brancos. O preconceito brasileiro se manifesta pelo desejo da mestiçagem, como meio de branquização social do povo brasileiro, o que, nas palavras de Ribeiro (2006, p. 207), significa que “a mestiçagem não é punida, mas louvada”.

Quanto à falácia da democracia racional brasileira, Ribeiro (2006) admite que, ela se firma da ideia do racismo assimilacionista, segundo o qual, apesar de, aparentemente, pressupor uma ideia de maior sociabilidade, dificulta a luta do negro no combate à pobreza e violência que ele vivencia. Para explicar melhor, Ribeiro (2006) diz que, apenas por meio de uma democracia social, pode-se alcançar, verdadeiramente, uma democracia racial. Essa visão também é

compartilhada por Fleury (2000), que acredita que as medidas governamentais brasileiras encontram uma dificuldade no campo cultural, a qual a autora chama de “barreira cultural implícita”. Tal dificuldade está centrada na ideologia nacional que considera o Brasil um país sem preconceitos. Esta ideologia também é descrita por Alves e Galeão-Silva (2004, p. 27), segundo o qual, o “mito da democracia racial brasileira”, traz dificuldades ao reconhecimento da discriminação.

Ao discutir sobre o “triângulo racial brasileiro”, Matta (1986) ressalta que tal questão, no imaginário nacional, impede uma visão histórico-social da formação do país como sociedade. De outra forma, quando se fala que a origem do povo brasileiro está fundamentada na mistura de brancos, negros e índios, admite-se, de forma acrítica a ideia de mistura espontânea entre estes três povos, nas palavras do autor, uma espécie de “carnaval social e biológico”.

Segundo Matta (1986, p. 47):

O fato contundente de nossa história é que somos um país feito por portugueses brancos e aristocráticos, uma sociedade hierarquizada e que foi formada dentro de um quadro rígido de valores discriminatórios. Os portugueses já tinham uma legislação discriminatória contra judeus, mouros e negros, muito antes de terem chegado ao Brasil, e quando aqui chegaram ampliaram essas formas de preconceito. A mistura de raças foi um modo de esconder a profunda injustiça social contra negros, índios e mulatos, pois, situando no biológico, uma questão profundamente social, econômica e política, deixava-se de lado a problemática mais básica da sociedade.

Dessa forma, para Matta (1986), o mito da democracia racial é uma maneira mais fácil de esconder a realidade de uma sociedade hierarquizada, que se mantém por meio de critérios de classificação baseados na cor da pele, na posse de dinheiro, na aparência física, pelos pais e nome da família, dentre outros. O autor admite que seja possível uma democracia racial, mas ela deve

passar, primeiro, por um amparo legal que garanta, de fato, a igualdade de todos perante a lei.

A lógica da exploração possui origem na colonização brasileira, é reproduzida ao longo dos anos e na atualidade (MOTTA, 2009). Segundo o autor, ao se analisar a retórica brasileira, percebe-se que, o princípio da economia de exploração baseada na extração, se reproduz nas organizações sob a forma de exploração dos recursos internos (incluindo os humanos), do consumidor e do meio ambiente. Compara, ainda, a figura do colonizador que se apropriou da cultura indígena e negra, com o burguês ou tecnocrata, que se apropria da força de trabalho. Motta (2009, p. 31) se utiliza da analogia de Prado Júnior (1965) para dizer que “no Brasil, o operário é sucessor do escravo”.

Segundo Motta (2009, p. 31), “a base da cultura brasileira é o engenho, o binômio casa grande e senzala” discutido por Freyre (2006). Nesse sentido, o autor explica que o senhor de engenho era a figura central sob a qual estavam subordinados suas terras, suas famílias e seus escravos. Assim, a relação de favoritismo e, ao mesmo tempo, distanciamento entre o senhor e seus subordinados surge no engenho, porém, não adquire sentido negativo. É como se, socialmente, fosse algo legitimado, comumente aceito por todos, sendo a ordem natural das coisas.

O período da colonização brasileira foi marcado pela supremacia do interesse privado dos senhores de engenho sobre o interesse do restante da sociedade, materializado em torno de relações pessoais. Na opinião de Motta (2009), o distanciamento entre senhores e escravos era tão visível que, inclusive, pode ser uma via de compreensão da indiferença que, atualmente, a classe dominante exerce sobre a classe menos favorecida. Interessante destacar, também, aquilo que Motta (2009) relata sobre a oposição senhor/escravo como sendo uma relação excludente, ou seja, aqueles grupos como brancos pobres, mulatos, índios e outros, que se situavam fora desta oposição, geralmente, não

encontravam trabalho nas cidades, transformando-se em vadios que circulavam pelas cidades.

Ao analisar a formação do Brasil contemporâneo, quanto aos aspectos da vida social e política, Prado Júnior (2011) afirma que as raças e indivíduos, dentro de classes sociais, resultam de relações baseadas no trabalho e produção, mais especificamente, da subordinação entre o escravo e seu senhor.

Embora se saiba que, desde o período da escravidão muita coisa tenha mudado no Brasil, quanto à inserção social dos negros, estes ainda vivenciam dificuldades quanto às oportunidades nas organizações e na sociedade. Tais dificuldades estão atreladas à construção histórica do papel e trabalho executado por negros. A seguir, serão apresentadas algumas informações que evidenciam algumas desigualdades.

No que se refere à cor da população, em 2010, no Brasil, havia aproximadamente 191 milhões de habitantes, sendo que 47,7% se declararam como brancos; 7,6% como pretos; 43,1% como pardos, 1,1% de amarelos e 0,4% como indígenas (IBGE, 2010). Os negros (pretos ou pardos), embora sejam numericamente a maioria no país, possuem menor escolaridade que os brancos e recebem menores salários que estes, conforme Tabela 2 e 3.

Tabela 2 Renda, segundo a cor

Renda (em salários mínimos)	Branco (%)	Pretos (%)	Pardos (%)	Amarelos ou indígenas (%)
Até ¼	27,8	9,5	60,7	1,9
Mais de ¼ a ½	31,3	10,0	56,9	1,8
Mais de ½ a 1	41,7	10,0	46,9	1,4
Mais de 1 a 2	52,9	8,4	37,5	1,2
Mais de 2 a 3	61,3	6,8	30,6	1,3
Mais de 3 a 5	67,2	5,5	25,8	1,5
Mais de 5 a 10	73,4	4,0	20,7	1,9
Mais de 10 a 15	78,0	2,9	16,9	2,2
Mais de 15 a 20	81,8	2,1	13,8	2,3
Mais de 20 a 30	83,4	1,8	12,7	2,2
Acima de 30	84,2	1,6	12,1	2,0

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do IBGE (2010).

Pela análise dos dados apresentados na Tabela 2, pode-se verificar que, quanto maior a renda, menor é a participação dos pretos ou pardos. Isso por ser compreendido, também, a partir do grau de instrução desta parcela da população que, assim como a renda, à medida que o grau de instrução aumenta, diminui o percentual de pretos ou pardos.

Tabela 3 Distribuição da PEA por escolaridade, segundo cor

Grau de instrução	Branco (%)	Preto (%)	Pardo (%)	Amarelos e indígenas (%)
Sem instrução	4,4	10,2	10,4	7,3
Fundamental incompleto	26,7	35,1	38,2	19,5
Fundamental completo	9,5	10,5	9,6	9,3
Médio incompleto	6,8	7,7	7,9	5,7
Médio completo	29,8	27,6	25,1	24,2
Superior incompleto	6,8	3,7	3,4	8,4
Superior completo	15,9	5,1	5,4	25,5

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados do IBGE (2000), trabalhados por DIEESE (2011).

Pela análise dos dados da Tabela 3, pode-se verificar que o percentual de brancos com curso superior completo chega a ser três vezes maior que o de pretos ou pardos, esta é a faixa de escolaridade com maior diferença entre brancos e pretos ou pardos.

### 2.3 As pessoas com deficiência

Referindo-se à perspectiva psicológica da deficiência, Omote (1994) relata que as deficiências não são diferenças individuais quaisquer, tratam-se de diferenças que adquirem, socialmente, significações de desvantagem e descrédito social. Nesse sentido, as deficiências, segundo o autor, são construídas socialmente. Completa ainda, ressaltando que:

Nenhuma diferença é, em si mesma, vantajosa ou desvantajosa, do ponto de vista psicossocial. A mesma característica pode ter o sentido de vantagem ou de desvantagem dependendo de quem é o portador ou o ator e de quem são os seus “outros”, isto é, a sua audiência, assim como de outros fatores circunstanciais definidos pelo contexto no qual ocorre o encontro (OMOTE, 1994, p. 66).

A deficiência não pode ser vista como uma qualidade presente no organismo de uma pessoa ou no seu comportamento. Em vez de circunscrever a deficiência nos limites corporais da pessoa deficiente, é necessário incluir reações de outras pessoas como parte integrante e crucial do fenômeno, pois são essas reações que, em última instância, definem alguém como deficiente ou não deficiente (OMOTE, 1994, p. 67-68).

Baseado em autores como Bartel e Guskin (1980), Erikson (1962) e Hepburn (1975), Omote (1994) destaca que um dos elementos centrais que se deve considerar ao analisar a questão das diferenças entre os indivíduos é o que ele chama de audiência social. Isso porque, o comportamento das pessoas com deficiência é influenciado, em grande parte, pelo status distintivo construído pelos outros em relação a esta deficiência ou atributos ligados a ela. Portanto, segundo Omote (1994), o estudo da deficiência deve estar centrado não apenas na perspectiva da pessoa com deficiência, mas, sobretudo, em como os “outros” dão sentido para esta deficiência e como isso influencia a percepção da pessoa com deficiência sobre si própria. Nesse sentido, o autor conceitua a deficiência.

A deficiência não é algo que emerge com o nascimento de alguém ou com a enfermidade que alguém contrai, mas é produzida e mantida por um grupo social na medida em que interpreta e trata com desvantagens certas diferenças apresentadas por determinadas pessoas (OMOTE, 1994, p. 68-69).

Segundo Omote (1994), a deficiência e a não deficiência fazem parte do mesmo tecido social, ou seja, são construídas socialmente. Nesse sentido, a deficiência deve ser estudada a partir da perspectiva de ir além de um atributo físico apenas, mas considerando, também, como as pessoas sem deficiência constroem suas percepções acerca da deficiência e como, muitas vezes, dão a ela significados de desvantagem ou descrédito social.

Em uma perspectiva de análise histórica de compreensão da deficiência, Carvalho-Freitas e Marques (2007) apresentam seis matrizes de interpretação sobre a deficiência:

- a) Subsistência/sobrevivência – com origem na Grécia antiga, parte-se do princípio de que a aceitação e permanência das pessoas com deficiência na sociedade estão condicionadas à sua contribuição social, principalmente, por meio do trabalho. Nesse sentido, elementos como beleza, vigor e capacidade física contribuiriam para sobrevivência e subsistência do povo, no entanto, um corpo disforme ou sem funções representariam uma ameaça, exceto, quando havia uma comprovação de contribuição social. Tal perspectiva, segundo Carvalho-Freitas e Marques (2007) também se manifesta em um contexto histórico mais recente, o pós-segunda guerra mundial, na qual muitos mutilados, ex-combatentes, por conta de seu elevado capital social e cultural, foram requeridos pela sociedade para auxiliar na reconstrução de seus países;
- b) Sociedade ideal e função instrumental da pessoa – esta matriz está fundamentada na ideia de perfeição dentro da arquitetura e nas artes, muito difundida no período clássico, na Grécia. Assim, as pessoas com deficiência eram excluídas da sociedade, não havia possibilidade de integração. Baseados em alguns autores (AGOSTINO, 2004; GALLAGHER, 1995), Carvalho-Freitas e Marques (2007) explicam que, por esta perspectiva, após a primeira guerra mundial, políticas públicas eram criadas a fim de exterminar as pessoas com deficiência, por meio de operações de eutanásia. Por conta da escassez de recursos financeiros públicos, seria mais viável,

naquela época, que os médicos executassem as pessoas com deficiência. Para isso, havia, inclusive, treinamento;

- c) Espiritual – essa vertente compreende a deficiência a partir de duas possibilidades, a segregação e a caridade. Pela primeira, baseados em Pessoti (1984), Carvalho-Freitas e Marques (2007) explicam que, seria uma espécie de escolha divina ou possessão diabólica, portanto, durante a Inquisição, aqueles indivíduos com deficiência que fossem considerados como encarnação do mal eram torturados e lançados no fogo. Por outro lado, alguns deles também eram acolhidos em conventos ou instituições da igreja, trata-se da caridade;
- d) Normalidade – segundo Carvalho-Freitas e Marques (2007), esta dimensão é contemporânea do mundo moderno e fundamenta-se na ideia da deficiência como uma doença. Assim, a conotação de normalidade enquanto perspectiva médica para medicina, aos poucos vai assumindo caráter de reabilitação e inclusão das pessoas com deficiência na sociedade. Atualmente, segundo os autores, essa matriz ainda é muito encontrada, e, se manifesta, por meio de práticas de segregação educacional, quando se separam, em espaços diferenciados, as pessoas com deficiência das pessoas sem deficiência. Também pode ser verificada por meio de política de inserção de pessoas com deficiência nas organizações que “utilizam a deficiência como critério de alocação nas funções e não o potencial delas para o trabalho” (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007, p. 72);
- e) Inclusão social – possui origem no século XX, marcado por questões como, desenvolvimento da produção industrial, desenvolvimento tecnológico, surgimento de movimentos sociais e de grupos minoritários em prol de direitos civis. Segundo esta perspectiva, a

sociedade e as organizações precisam se adequar para a inclusão das pessoas com deficiência, a fim de garantir o desenvolvimento de suas potencialidades e competências. Assim, a deficiência deixa de ser uma questão ligada apenas ao indivíduo e passa ser dimensionada como fenômeno social e contingencial. Segundos os autores, essa é uma matriz que ainda está em curso, o que significa que levará algum tempo para ser incorporada à sociedade;

- f) Técnica - amparados em Alves e Galeão-Silva (2004), Carvalho-Freitas e Marques (2007) consideram que, esta matriz parte do pressuposto de que a deficiência como um problema social passa a ser considerada como um recurso técnico a ser gerenciado. Portanto, seria, nas organizações, um aspecto instrumental. No entanto, os autores chamam a atenção para a necessidade de fundamentações empíricas que reforcem ou refutem tais argumentos.

Estas matrizes são discutidas por Carvalho-Freitas e Marques (2007) como possibilidades, não as únicas, de compreensão da deficiência a partir de uma perspectiva histórica. Nesse sentido, os autores reforçam que alguns traços de todas as matrizes são presentes na contemporaneidade, em maior ou menor instância. Ressaltam, ainda, que a diversidade deve “ser compreendida como produto da articulação entre condição biológica e contingências históricas, sociais e espaciais” (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007, p. 75).

Silva (2006) explica como as pessoas lidam com a deficiência. Segundo o autor, quando as pessoas se deparam com o “novo”, o “irreconhecido”, é comum a recorrência às generalizações, que se manifestam por meio da utilização de estereótipos e analogias, como forma de substituir possíveis problematizações acerca de determinada questão. Isso significa que, a fim de responder às demandas do pensamento, conteúdos e juízos de valor, são criados

para dar sentido aos julgamentos acerca de elementos ou fenômenos sociais. Em outras palavras, é uma forma de reduzir a compreensão de algo a partir das generalizações sociais dadas, a priori.

O indivíduo preconceituoso fecha-se dogmaticamente em determinadas opiniões, sendo assim impedido de ter algum conhecimento sobre o objeto que faria rever suas posições e, assim, ultrapassar o juízo provisório. O preconceituoso afasta esse “outro”, porque ele põe em perigo sua estabilidade psíquica. Assim o preconceito cumpre também uma função social: construir o diferente como culpado pelos males e inseguranças daqueles que são iguais. [...] A agressão é encaminhada para o alvo errado, por não se ter a consciência de que são os princípios sociais impregnados nas relações entre os homens e nas formas de trabalho que devem ser combatidos e não suas vítimas (SILVA, 2006, p. 426).

A disformidade de um corpo marcado pela deficiência apresenta-o como “fora dos padrões”, remetendo à ideia de imperfeição humana. Como bem lembra esta autora, a sociedade atual, principalmente, a brasileira, é caracterizada pelo culto ao corpo útil e saudável. Desta forma, a deficiência denota a noção de “uma fragilidade que se quer negar” (SILVA, 2006, p. 427).

A relação entre o corpo e sua funcionalidade para o trabalho e para o exercício de atividades traz a necessidade de reflexão sobre a questão da aceitação ou negação da deficiência, assim, Silva (2006) explica que as pessoas tendem a rejeitar por não desejarem que as pessoas com deficiência sejam como elas, ou seja, se o fizessem, estariam, de certa forma, se igualando. Além disso, outro aspecto importante é a possibilidade de se tornar igual a eles, por conta de alguma mudança trágica no decorrer da vida, como, por exemplo, um acidente que implicaria na perda de funcionalidades do corpo.

O problema do processo de estigmatização é que ele acaba criando uma marca, um rótulo para o estigmatizado, o que impede ou dificulta de os “outros”

o enxergarem como indivíduo que possui singularidades, características e potencialidades próprias (SILVA, 2006). A autora acrescenta ainda que, muitas vezes, o estigmatizado é visto pelos outros por meio da “diferença negativa”. Na verdade, a diferença não é negativa, mas é construída socialmente como negativa, como, por exemplo, uma deficiência física manifestada por meio de um corpo disforme, poderia, a priori, estar associada à incapacidade de desenvolver algum tipo de atividade.

Por conta de suas diferenças as pessoas com deficiência enfrentam desigualdades quanto à inserção social e nas organizações. Elas representam elevado percentual na composição da população brasileira, no entanto, comparando-se com pessoas sem deficiência, possuem menor escolaridade e recebem menores salários.

De acordo com os Censos dos anos 2000 e 2010, a população com algum tipo de deficiência (visual, auditiva, motora e mental), no Brasil, passou de, aproximadamente, 24,6 milhões de pessoas (14,5%), para, aproximadamente, 45,6 milhões de pessoas (23,9% do total da população brasileira) (IBGE, 2000, 2010). As mulheres com deficiência são 57,28% e os homens 42,72%. Os tipos de deficiências considerados e seus percentuais são apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 Percentual de pessoas com deficiência, segundo tipo de deficiência

<b>Tipo de deficiência</b>	<b>Percentual</b>
visual (não conseguem enxergar de modo algum, grande dificuldade e alguma dificuldade)	58,29
auditiva (não conseguem ouvir de modo algum, grande dificuldade e alguma dificuldade)	15,83
motora (não conseguem se mover de modo algum, grande dificuldade e alguma dificuldade)	21,62
intelectual (mental)	4,26

Fonte: Elaborado a partir de IBGE (2010).

Verifica-se que as pessoas com deficiência visual representam a maioria no Brasil. Talvez isso se deva ao fato de o IBGE considerar pessoas que usam óculos como aqueles que possuem algum tipo de deficiência visual. A respeito da escolaridade das PCDs, na Tabela 5 serão apresentadas algumas informações.

Tabela 5 Escolaridade dos PCDs e pessoas sem deficiência

Escolaridade (com 15 anos ou mais de idade)	Pessoas com deficiência (%)	Pessoas sem deficiência
Sem instrução ou Ensino fundamental incompleto	61,1	38,2
Ensino fundamental completo e médio incompleto	14,2	20,9
Ensino médio completo e superior incompleto	17,7	29,7
Ensino superior completo	6,6	10,3
Não determinado	0,4	0,66

Fonte: Elaborado a partir de IBGE (2010).

Tais informações permitem concluir que o percentual de pessoas com deficiência sem instrução ou com ensino fundamental, é superior ao daqueles sem deficiência, no entanto, nos outros níveis de escolaridade, as pessoas sem deficiência são a maioria, ou seja, mais escolarizadas.

No que diz respeito à inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, os dados do censo de 2000 mostram que nove milhões de pessoas portadoras de algum tipo de deficiência estavam empregadas (IBGE, 2010). No censo de 2010, esse número passou para, aproximadamente, 20,3 milhões (23,6%) do total de ocupados no país, que é de 86,4 milhões. Esses dados mostram que a população com algum tipo de deficiência aumentou sua inserção no mercado de trabalho.

Segundo dados de Brasil (2011), em relação à quantidade de empregos em 2010, as pessoas com deficiência empregadas representaram 0,69% enquanto o percentual de pessoas sem deficiência empregadas foi de 99,31%. Em 2011, o percentual de pessoas com deficiência empregadas foi para 0,70% e pessoas sem deficiência para 99,30%. Da população de pessoas com deficiência empregada, foi identificado que, em 2010, pessoas com deficiência física representaram maioria, com 54,47%, e, pessoas com deficiência múltipla tem menor percentual, com 1,26%. Em 2011, as pessoas com deficiência física passaram a representar 53,55% e com deficiência múltipla 1,27%.

#### **2.4 Os idosos**

Ao discutir acerca da literatura sobre os idosos, especificamente, no contexto dos EUA e Inglaterra, Debert (2003), baseado em Bel (1992), comenta que, até a década de 1970, as imagens construídas pela mídia estavam ligadas às características estereotipadas como, dependência física e afetiva, insegurança e isolamento, caracterizando imagens negativas e desrespeitosas em relação a eles. Acrescenta, ainda, que, tais imagens, muitas vezes, transformadas por meio do humor, adquiriam sentidos de teimosia e tolice. Porém, a partir dos anos 80, os idosos passam a ser representados de maneira diferente, adquirindo significado de poder, riqueza, perspicácia e prestígio social.

Com relação ao contexto brasileiro, Debert (2003, p. 136) observa alguns significados relacionados aos velhos em propagandas, que remetem a “práticas inovadoras e subversivas de valores tradicionais, especialmente no que diz respeito à vida familiar, à sexualidade e ao uso de novas tecnologias”. Assim, os velhos acabam assumindo papéis que, até tempos atrás, eram exclusivos aos jovens.

Segundo Debert (2003, p. 153), “a velhice no Brasil do século XX se transformou numa questão social, deixando de ser um problema que dizia respeito à esfera privada, da família, da previdência individual ou das associações filantrópicas”.

Como tal, a velhice assume a posição de destaque na agenda de discussões e ações do Estado, por meio de políticas públicas, como, também, na área da medicina, com a gerontologia<sup>1</sup> (DEBERT, 2003).

Em outras culturas, diferentes da brasileira, a velhice é vivenciada de maneira diferente. Uchôa (2003), referenciando seu trabalho anterior (UCHÔA, 1988), comenta que um grupo com o qual teve oportunidade de trabalhar, os *Bambara* do Mali, consideram a velhice como algo a ser comemorado. Nesse sentido, para este grupo de pessoas, o envelhecimento representa uma espécie de crescimento na vida, na qual se acumula conhecimento e, por meio das vivências no decorrer da vida, conquista-se um lugar socialmente valorizado. A idade avançada é, também, sinônimo de autoridade perante aos mais jovens.

Contrário a esta perspectiva, está o comportamento de uma tribo indígena da Colômbia, os *Cuiva*, estudados por Arcand (1989 citado por UCHÔA, 2003). Os achados da pesquisa revelam que esta tribo nega as formas de envelhecimento. Para eles, após a infância os indivíduos passam a fazer parte do grupo de adultos e, enquanto tais, só saem desta categoria quando morrem. Os papéis e atividades sociais como se casar, trabalhar ou tomar decisões, não estão circunscritos aos limites da idade.

A velhice é influenciada pela cultura de cada nação. Para as sociedades não ocidentais, geralmente, há uma tendência mais acentuada de atribuir importância aos idosos, além de maior *status* e valorização dos papéis sociais que eles desempenham na sociedade (UCHÔA, 2003). Em contrapartida, nas

---

<sup>1</sup> Em linhas gerais, trata-se de um campo específico do conhecimento que agrega especialistas que estudam o envelhecimento.

sociedades ocidentais, Uchôa (2003) baseada em Gognalons-Caillard (1979), comenta que a velhice e o envelhecimento estariam na contramão do modelo de sociedade baseado na intensa produção, dinamismo e produtividade, características que seriam mais condizentes com a juventude.

Debert (2004) comenta sobre as transformações acerca de visão e do papel da velhice na sociedade. Antes, sendo uma questão circunscrita ao contexto familiar e privado, ganha novos sentidos e significados, passando a ser uma preocupação pública, que implica na atuação do Estado por meio da criação de leis, definição e implementação de políticas públicas. Como bem explica Debert (2004, p. 14), na sociedade moderna, a velhice é tratada como “uma etapa da vida caracterizada pela decadência física e ausência de papéis sociais”. Mas, a autora destaca mudanças na contemporaneidade acerca da velhice. Segundo ela, os estereótipos associados ao envelhecimento estão sendo revistos, pois, outras necessidades estão emergindo nesse processo da vida, como busca de novos desafios, do prazer e da satisfação pessoal.

Segundo Debert (2004), nas sociedades tradicionais, os idosos mantinham suas relações com a família de forma estreita. Por conta de sua sabedoria e experiência de vida, adquiriam respeito da família e da sociedade. Porém, a partir da emergência da sociedade industrial, esse cenário sofreu modificações, principalmente, pela ideia de que os idosos não acompanhariam as mudanças relacionadas ao mundo do trabalho, cada vez mais fundamentado em critérios de produtividade. Desta forma, argumenta Debert (2004), passaram a representar um peso para a família e um problema para o Estado. A velhice adquiriu sentido de problema social, ou seja, “o que fazer com os idosos que não possuem funcionalidades dentro da sociedade”? Esse questionamento, por algum tempo, fez parte do cotidiano na sociedade, imprimindo, assim, preconceito e estereótipos relacionados à velhice. No entanto, alerta Debert (2004), essa ideia precisa ser revista, considerando que, atualmente, o envelhecimento e a velhice

têm ganhado novas configurações, principalmente, porque os idosos estão buscando uma vida mais ativa, envolvendo-se com atividades sociais, trabalho, programas de cuidados com a saúde, entre outros.

No Brasil, inúmeras iniciativas permitiram um reposicionamento do papel do idoso na sociedade, principalmente, como melhoria da sua qualidade de vida (DEBERT, 2004). Algumas delas podem ser destacadas como, escolas de alfabetização de idosos, universidades para a terceira idade e grupos de convivência de idosos.

A velhice, embora possua diferentes significados e sentidos em culturas e contextos diversos, muitas vezes, está associada ao final da vida, à morte. Na atualidade, o corpo forte, saudável, vigoroso e sexualizado adquire destaque na sociedade, assim, a velhice representa certa contradição a essa perspectiva (BARROS, 2007).

Do ponto de vista político, no início da década de 1990, os idosos ganham notoriedade no Brasil, por meio do movimento de aposentados e pensionistas, conhecido como “mobilização pelos 147%”<sup>2</sup> (SIMÕES, 2007). Muito embora não tenha se configurado como primeiro movimento em que aposentados tenham saído em defesa de seus interesses, esta mobilização ganhou maior destaque nacional por reforçar o problema previdenciário pelo qual o país vinha passando e chamar a atenção da sociedade para o papel dos idosos no país.

Por meio de opiniões de alguns participantes de tal movimento, Simões (2007) identificou transformações identitárias quanto à percepção acerca dos

---

<sup>2</sup> Este movimento, segundo Simões (2007), ocorreu nos anos de 1991 e 1992, a partir de um reajuste dado pelo governo de 147,06% para o salário mínimo, no entanto, a categoria de aposentados e pensionistas recebeu apenas 54,6%. O movimento dos aposentados e pensionistas entrou com ação judicial e conseguiu, por meio da Justiça Federal de Brasília, equiparar o reajuste dado aos demais trabalhadores. No entanto, órgãos do governo decidiram suspender tal decisão. Após muitas “idas e vindas” no judiciário, os aposentados e pensionistas, enfim, conseguiram o direito de ter o aumento de 147,06%. Tal acontecimento reforçou a crise do sistema previdenciário no Brasil.

aposentados. Assim, estereótipos como caduquice; apatia; ênfase no passado do trabalhador; velho que só pensa em comer, dormir, reclamar e dar palpite; peso para a família; são substituídos pela ênfase na saúde e discernimento e pela ideia de provedor da família.

A população idosa é crescente no país. Projeções demográficas do IBGE (2010) apontam para um envelhecimento da população, com queda na taxa de fecundidade. Além disso, é crescente a inserção de idosos nas organizações.

A população de idosos no Brasil (acima de 60 anos) era composta por 23.536.000 pessoas, aproximadamente, 12% do total (IBGE, 2010). Dados do IBGE, divulgados pelo portal G1 revelam que, em censos anteriores, de 1960 e 2010, esses percentuais eram 4,7% e 8,5%, respectivamente. Quanto à inserção no mercado de trabalho, de acordo com dados de Brasil (2011), comparando este ano com o anterior, as faixas etárias com maior variação positiva no número de empregos – excetuando aquele que compreende pessoas com 16 ou 17 anos -, foram de 50 a 64 anos e 65 anos ou mais, com, 7,99% e, 11,45%, respectivamente.

O aumento da expectativa de vida da população brasileira implica, necessariamente, em um contingente maior de pessoas com idade acima de 60 anos que trabalham. No entanto, existem organizações que demitem funcionários quando atingem certa idade, normalmente, acima de 50 anos. Essa é uma ação comum no setor bancário, principalmente, nos Bancos privados. Mas, não quer dizer que funcionários acima dos 50 anos sejam idosos, pois possuem condições de executar as atividades, todavia, por conta de uma lógica economicista, podem ser demitidos para que haja contratação de funcionários mais jovens a um custo menor. Assim, indivíduos com idade em torno dos 50 anos, podem vir a fazer parte de minorias.

## 2.5 Os homossexuais

Green (2000), ao discutir sobre a homossexualidade no Brasil, em uma perspectiva histórica, comenta como, no período colonial, a sociedade tratava esta questão. Do ponto de vista legal, no final século XIX, início do governo republicano, os homens que manifestavam comportamentos efeminados publicamente sofriam repressão policial e eram punidos por meio de reclusão. Green (2000) ressalta que, a homossexualidade não era claramente algo ilegal, no entanto, comportamentos de homens, tais como, a utilização de cabelos longos, roupas femininas, maquiagem, eram duramente reprimidos por força policial e pelos tribunais.

No período colonial, a homossexualidade era fortemente punida no Brasil, por meio da Inquisição (ARAÚJO, 2009). Na época – início do século XVI -, chamado de sodomia, segundo a legislação civil, todos aqueles que o praticassem eram condenados à fogueira e seus bens eram confiscados pela Coroa. Vainfas (2009) acrescenta, inclusive, que o Estado incentivava que as pessoas delatassem práticas de homossexualidade, oferecendo parte dos bens dos condenados como recompensa ou confiscando os bens dos primeiros por encobrir tais atos. Embora fosse mais comum entre homens, as mulheres homossexuais também eram mencionadas na lei (ARAÚJO, 2009). Mesmo assim, segundo o autor, nenhuma mulher foi levada à fogueira, mas foram duramente repreendidas e ameaçadas por conta da prática da homossexualidade.

No início do Brasil republicano, o estereótipo construído para os homens que praticavam sexo com outros homens reforçava sua ligação com a prostituição (GREEN, 2000). Esta ideia de associar a homossexualidade à prostituição, segundo o autor, persistiu até a segunda metade do século XX, quando surgiram novas identidades sexuais para os homossexuais.

Quanto ao imaginário social acerca da homossexualidade em tal período, Green (2000) descreve que era visto a partir de uma perspectiva binária, ou seja, aqueles homens ativos que faziam sexo com homens passivos assumiam uma posição ligada à virilidade e masculinidade, em contrapartida, estes últimos, eram comparados às mulheres, como submissos aos primeiros. Portanto, os passivos tinham comportamento mais afeminado, com gestos, vestimentas e maneiras de se comunicar que se assemelhavam às mulheres.

Do ponto de vista de medicina, Green (2000) comenta sobre alguns estudos de médicos brasileiros, no final do século XIX. Embora não houvesse consenso entre eles, acabavam abordando várias possibilidades de causas da homossexualidade, tais como, congênita, patológica, hereditária ou um comportamento adquirido. Discutiam-se, também, nesta época, estudos de pesquisadores estrangeiros como de médicos, juristas e criminologistas que associavam a homossexualidade às doenças mentais, assassinos apaixonados ou molestadores de crianças.

Ao proporem discutir a homossexualidade como sendo uma questão política e social, Fry e MacRae (1985) argumentam que as práticas e ideias associadas à homossexualidade, variam de acordo com contextos diversos, culturas diferentes, assim como, diferentes segmentos da sociedade. Estes autores comentam que, tradicionalmente, os homossexuais masculinos são associados às características femininas, os afeminados, as “bichas”. Por sua vez, a homossexual feminina é associada a traços masculinos, comumente conhecidas como “sapatões”.

Os “papéis homossexuais” variam de acordo com épocas e contextos diversos, obedecendo a classes sociais, regiões, dentre outros. No Brasil, considerando o senso comum, no caso de uma relação homossexual masculina, aquele que se comporta como “passivo” na relação sexual, socialmente, é visto como o dominado da relação, que tem como dominador o “ativo”. Assim, os

papéis sexuais são reproduzidos como papéis sociais também. Tal relação ocorre por meio de relações de poder, assim, o ativo continua sendo “machão” e, como tal, é respeitado (FRY; MACRAE, 1985).

No Brasil, em meados da década de 1930 a homossexualidade foi vista por uma corrente da medicina como doença, tendo como origem causas biológicas como hereditariedade, defeitos congênitos ou defeitos hormonais. Outra corrente considerava que a homossexualidade era decorrente de aspectos do ambiente social vivido pelos indivíduos. Uma última, já buscava explicações na associação de questões biológicas e sociais para compreender a homossexualidade (FRY; MACRAE, 1985).

No início dos anos 80, no país, houve o surgimento da AIDS, que, segundo Terto Júnior (2002, p. 148) está bastante associado à homossexualidade, “a própria homossexualidade masculina se transformou em sinônimo de AIDS”. Segundo Terto Júnior (2002), após mais de 20 anos desde o seu surgimento, as representações sociais acerca da homossexualidade ainda continuam ligadas à AIDS, apontando os homossexuais como vilões ou como vítimas. Tal associação reflete na produção social do preconceito e estigma que está fundamentada, principalmente, no alto índice de infecção, na década de 1980, por meio de relações homossexuais ou bissexuais, cerca de 47%, contra 10% de heterossexuais.

Não se sabe ao certo, o número deles. No entanto, o último censo do IBGE (2010) revelou que pouco mais de 60.000 famílias são formadas por relações homoafetivas.

A população brasileira tem se apresentado com inúmeras mudanças tanto nas questões de ordem demográfica como sociais. Uma dessas mudanças, nas últimas décadas, foi a inserção de mulheres no mercado de trabalho, influenciada por fatores descritos por Bruschini e Puppini (2004) como, maior escolarização, diminuição no número de filhos, aumento no número de famílias

chefiadas por mulheres, aumento do número de divórcios. Outras mudanças como o aumento da população negra (preta ou parda) bem como maior escolarização e inserção do mercado de trabalho, assim como das pessoas com deficiência, aumento da população idosa, crescimento das famílias firmadas em torno de relacionamentos homoafetivos, alteram a dinâmica das relações de trabalho nas organizações, a inserção de pessoas com deficiências no mundo do trabalho e a elevação da expectativa de vida da população que altera os percentuais de pessoas mais velhas que estão trabalhando.

Essas mudanças, além de provocarem novas reflexões sobre como lidar como a diversidade dentro da sociedade e no âmbito das organizações, mostram, também, desigualdades quanto à igualdade de oportunidades, no tratamento e nas relações de trabalho. Os dados apresentados anteriormente revelam a heterogeneidade da força de trabalho. Podem-se perceber alterações numéricas em questões relacionadas não apenas nos aspectos físicos, idade, sexo, cor que, podem ser mais facilmente observados. As informações apresentadas revelam, também, questões da diversidade que se relacionam a aspectos sociais e históricos do Brasil, principalmente, porque se referem à inserção social de grupos com maior dificuldade de acesso e desenvolvimento nas organizações e na sociedade, como um todo, por enfrentarem desigualdades históricas. Apesar de o Brasil ter sido formado pela mistura entre índios, portugueses e imigrantes das mais variadas origens e se comente sobre a existência da democracia racial, pode-se dizer que isso é um mito e também pode ser percebido no setor bancário, que será discutido a seguir.

## **2.6 A diversidade no setor bancário: um retrato do Brasil diverso?**

A partir da publicação da FEBRABAN (2010) “Bancos Diversos para um Brasil diverso: o pioneirismo do setor bancário na valorização da diversidade

no ambiente do trabalho” será apresentado um mapeamento da diversidade da força de trabalho nesse setor, em todo Brasil. Este diagnóstico realizado, também chamado de “Censo da diversidade”, envolveu 17 Bancos públicos e privados dos quais participaram mais de 204 mil funcionários.

No quesito escolaridade, verificou-se que 67,7% dos bancários possuem ensino superior completo e/ou pós-graduação. Considerando-se aqueles que ou já possuem curso superior ou estão cursando, o percentual sobe para 92,8%. É interessante destacar que, quando se comparam negros e brancos que possuem nível superior ou pós-graduação, os percentuais são muito próximos, sendo, 83% e 83,3%, respectivamente.

Quando se considera a categoria sexo, o censo revela que 48,4% são mulheres e 51,6% de homens. No entanto, levando-se em conta as mulheres negras, o percentual delas é bem inferior, 8% apenas (FEBRABAN, 2010). As mulheres em cargos de chefia representam 42,5% do total de funcionários nesses cargos. Cabe chamar a atenção para o fato de que, ao comentar sobre os cargos mais elevados na hierarquia, a publicação da FEBRABAN admite, conforme trecho a seguir, que a diferença se acentua nessa categoria, no entanto, comenta que tais diferenças não se explicam por meio da qualificação, pois esta é semelhante tanto para homens quanto para mulheres.

O Censo da Diversidade e a pesquisa realizada nas áreas de Recursos Humanos não permitiram identificar com clareza as razões que explicam os fatos enumerados acima. Será necessário avaliar melhor os fatores como maternidade, disponibilidade para transferência, opção pessoal pela carreira ou administração da família, capazes de influenciar a carreira e a remuneração das mulheres (FEBRABAN, 2010, p.31).

Por conta de a ascensão profissional ocorrer mais na carreira dos homens que na das mulheres, os salários médios pagos a elas são 23% a menos (FEBRABAN, 2010).

No setor bancário, as desigualdades são maiores levando-se em conta a diversidade racial. Do total de funcionários, apenas 19% são negros (pretos ou pardos). Nos cargos de diretoria ou superintendência, os negros ocupam 4,8% dos cargos. O rendimento médio deles é menor que o dos brancos, cerca de 84,1% do rendimento destes últimos (FEBRABAN, 2010).

O quadro de funcionários é jovem, dos 25 aos 34 anos somam 34% da força de trabalho (FEBRABAN, 2010). O censo da diversidade revelou que na faixa etária até 25 anos, o percentual de mulheres é superior ao de homens, 52,2%, todavia, com o aumento da idade, este percentual sofre uma inversão, acima de 55 anos, elas são 27,5%. Talvez isso ocorra por conta da aposentadoria das mulheres, que acontece antes que a dos homens.

No que se refere às pessoas com deficiência, legalmente, as organizações com mais de 100 funcionários são obrigadas a reservar 5% das vagas às PCDS. No entanto, verifica-se que o percentual atual de bancários que possuem algum tipo de deficiência é baixo, 1,8% apenas (FEBRABAN, 2010).

A observação desses dados revela desigualdades entre as minorias. Como se pode verificar no início deste tópico, negros e brancos no setor bancário do Brasil possuem ensino superior ou pós-graduação equivalentes, no entanto, a presença dos primeiros em posições de diretoria ou superintendência é quase insignificante.

Percebe-se que negros ainda enfrentam desigualdades ainda maiores que as mulheres. Tal como destaca Santos (1997), não se pode comparar a luta das mulheres com a dos negros quanto às reivindicações e conquistas relacionadas à igualdade de direitos. Segundo o autor, as mulheres iniciaram sua luta recentemente, e já alcançaram resultados que os primeiros ainda não têm.

Acrescenta, ainda, dizendo que “as mulheres lutam dentro da sociedade, enquanto que os negros não fazem parte da sociedade que manda” (SANTOS, 1997, p. 78). Apesar dessa reflexão de Santos (1997) ter sido feita há vários anos, ainda continua atual, pelo menos nos cargos mais altos dos Bancos, os resultados vão ao encontro dela.

Assim, é possível responder à pergunta do título deste tópico afirmando, a partir do documento estudado, que a diversidade no setor bancário não é um retrato do Brasil diverso. Pelo contrário, é um retrato de um Brasil marcado por desigualdades, estas são, inclusive, reproduzidas no setor bancário.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 A diversidade nas organizações e suas dimensões: práticas organizacionais e estudos acadêmicos

Questões como a globalização, a diminuição ou ausência de fronteiras econômicas, avanço tecnológico e as mudanças organizacionais são apontados por Hanashiro e Queiroz (2006) como alguns dos elementos que facilitam as relações entre pessoas de culturas diversas. Isso faz com que indivíduos com características físicas, hábitos, costumes, formas de pensar diferentes, passem a conviver em espaços comuns nas organizações, passando assim a compartilhar os mesmos objetivos organizacionais.

Irigaray (2008) destaca que há tempos as organizações têm tratado os indivíduos como elementos neutros, ou seja, como se eles não possuíssem estilos de vida diferentes e distintos segmentos psicográficos. Tal argumento parte do princípio de que, em prol dos objetivos organizacionais, os indivíduos deveriam pensar e agir de forma homogênea, padronizada. No entanto, recentemente, tem havido uma crescente discussão tanto nas organizações quanto na academia acerca da necessidade de se compreender as diferenças entre os indivíduos. Tais diferenças, individuais ou grupais, ligadas à orientação sexual, raças e etnias, gênero, deficiências física e mental, idade, cultura, constroem uma mão de obra heterogênea, o que sugere a ideia de “gerenciar” as diferenças nas organizações.

A gestão da diversidade tem início nos EUA nas décadas de 1960 e 1970 (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004). Tais práticas surgem nas organizações como uma maneira socialmente mais justa de "gerenciar" a força de trabalho como alternativa às tradicionais políticas de ação afirmativa, impostas por meio de legislação. Para estes autores, a gestão da diversidade representa uma resposta dos administradores nos EUA às políticas governamentais de ação

afirmativa. Uma das contribuições da gestão da diversidade seria uma gestão baseada no mérito dos indivíduos, ao invés do favorecimento pelo pertencimento a grupos sociais minoritários.

No Brasil, o surgimento de práticas de gestão da diversidade nas empresas se deu a partir da década de 1990, quando políticas advindas das matrizes de empresas, principalmente, as norte americanas, foram implementadas em subsidiárias brasileiras (FLEURY, 2000). Tal iniciativa foi motivada pela perspectiva de que uma força de trabalho diversa poderia gerar vantagem competitiva para a empresa. Segundo Pereira e Hanashiro (2009), com o intuito de acompanhar as mudanças demográficas e representar a variedade de identidades sociais e culturais, as organizações buscam criar políticas de diversidade em seu ambiente. Fleury (2000, p. 21) destaca o objetivo da gestão da diversidade nas organizações:

Em suma, o objetivo principal da gestão da diversidade cultural é administrar as relações de trabalho, as práticas de emprego e a composição interna da força de trabalho a fim de atrair e reter os melhores talentos dentre os chamados grupos de minoria. Isso pode ser feito por políticas de recrutamento que incorporem os critérios relacionados à diversidade cultural do mercado de trabalho.

Partindo de uma perspectiva mais instrumental, a gestão da diversidade, segundo Tomlinson e Schwabenland (2010), pode ser compreendida como uma resposta estratégica das organizações em decorrência das mudanças demográficas. Nesse sentido, ela engloba uma série de diferenças que vão muito além daquelas associadas às desvantagens dos grupos minoritários, geralmente protegidos por meio de legislação específica. Na opinião dos autores, o conceito de diversidade precisa ser pensado de maneira mais ampla, que possa considerar as diferenças dos indivíduos nas organizações e não apenas aquelas associadas às minorias. Nessa perspectiva, as organizações precisam reconhecer e valorizar

as diferenças individuais, ao invés de manter foco nas diferenças grupais, dos grupos minoritários. Esta compreensão dos autores não considera que as diferenças podem ser baseadas em desigualdades, ou seja, não reconhecem que minorias podem ser construídas com base em desigualdades sociais e históricas.

Uma das contribuições de se ter uma força de trabalho diversa é a possibilidade de corresponder às expectativas dos clientes que, também, possuem necessidades específicas (GILBERT; STEAD; IVANCEVICH, 1999). Nesse sentido, os indivíduos dentro das organizações contribuem para o entendimento das especificidades culturais dos clientes, pois as conhecem melhor que uma força de trabalho mais homogênea (TOMLINSON; SCHWABENLAND, 2010). Essa ideia também é compartilhada por outros autores como Cox Júnior e Blake (1991), Ely e Thomas (2001), Jackson, Joshi e Erhart(2003) e Thomas e Ely (1996), que ainda acrescentam como uma das vantagens, a possibilidade de criar processos de trabalho e produtos inovadores para o mercado. Estudos empíricos como os de Ozbilgin e Tatli (2008) identificaram correlação positiva entre uma boa gestão da diversidade e a melhoria do desempenho organizacional. Na mesma linha de argumentação acerca da gestão da diversidade a partir da perspectiva instrumental, Thomas Junior (1990) afirma que o desafio para as organizações é fazer com que a força de trabalho heterogênea possa gerar os mesmos resultados de uma força de trabalho homogênea.

Segundo Zanoni (2011), esta abordagem da diversidade nas organizações é uma maneira de manter uma relação de troca entre empregadores e empregados, sendo que, estes últimos, são considerados pela autora como grupos historicamente subordinados. Tal noção reforça o viés da racionalidade instrumental nos negócios, e, de certa forma, deixa um pouco de lado a preocupação com justiça ética e social. No entanto, Tomlinson e Schwabenland

(2010) entendem que é possível alinhar a perspectiva do “*business case*”<sup>3</sup> com a ideia de justiça social nos programas de gestão da diversidade nas organizações.

Quanto aos alcances e limitações da gestão da diversidade para as organizações, a pesquisa de Mendes (2005)<sup>4</sup> identifica efeitos positivos e negativos da diversidade abordados em artigos publicados em periódicos internacionais. Considerando uma distribuição de frequência decrescente em que foram abordados tem-se:

- a) Efeitos positivos: solução de problemas, criatividade, inovação, desempenho, tomada de decisão, novos mercados consumidores, produtividade, agilidade, vantagem competitiva, flexibilidade, eficiência, fonte de informações, variedade de perspectivas, aprendizado, cooperação, fonte de recrutamento, atendimento ao cliente, imagem, diferenciação, diversificação, qualidade, lucratividade, valorização das ações e perpetuidade.
- b) Efeitos negativos: conflito, problemas de comunicação, *turnover*, insatisfação, discriminação, falta de consenso/coesão, desintegração, absenteísmo, descomprometimento, problemas de coordenação, lentidão, problemas de identificação, estresse, preconceito,

---

<sup>3</sup> O “*business case*” é uma terminologia utilizada na literatura internacional que se refere à abordagem da diversidade a partir da perspectiva instrumental, ou seja, o entendimento de que a gestão da diversidade pode trazer melhoria nos resultados organizacionais e benefícios para as organizações.

<sup>4</sup> Mendes (2005) fez uma revisão bibliográfica nos seguintes periódicos: *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Administrative Science Quarterly* e *Organization Studies*. Tal revisão, dentre outras coisas, buscou identificar os efeitos positivos e negativos da diversidade nas organizações discutidos nos artigos pesquisados nos periódicos internacionais citados. Estes efeitos são apresentados por meio de uma distribuição de frequência decrescente, ou seja, a solução de problemas, criatividade e inovação foram os três efeitos positivos mais citados nos artigos pesquisados. Já o conflito, problemas de comunicação e *turnover* foram os três efeitos negativos mais citados, detectados na pesquisa bibliográfica.

desconfiança, ineficiência, paralisia, baixa interação, custos sociais, custos legais, teto de vidro, baixa qualidade, baixo desempenho.

Segundo Saraiva e Irigaray (2009), uma das razões para o surgimento dos estudos sobre diversidade foi o questionamento de que as diferenças entre os indivíduos não teriam impacto sobre os resultados das organizações bem como sobre o ambiente. Hanashiro e Queiroz (2006) argumentam que a literatura sobre diversidade é preponderantemente norte americana. Tais estudos se originam em decorrência de políticas de ações afirmativas determinadas por meio de ações governamentais nos Estados Unidos. Estas ações facilitaram o acesso de grupos minoritários a postos de trabalho nas organizações (HANASHIRO; QUEIROZ, 2006).

Conceição et al. (2011), ao compararem publicações nacionais e internacionais sobre a temática da diversidade na área de Administração, comentam que há duas correntes que têm se preocupado em estudar a diversidade, aquela chamada de “corrente principal” que, em linhas gerais, busca compreender os benefícios da gestão da diversidade para as organizações, e a vertente crítica. Esta última considera que as abordagens devem considerar perspectivas mais políticas e históricas que possam incluir questões como desigualdades sociais, relações de dominação e visões pós-colonialistas.

Alves e Galeão-Silva (2004) apontam duas perspectivas para os estudos sobre a diversidade, quais sejam, a "gestão da diversidade" e as “ações afirmativas”. A primeira refere-se às práticas adotadas por organizações a fim de garantir condições igualitárias ao trabalho pelos indivíduos. A segunda estaria ligada ao entendimento de que as desigualdades de dada sociedade baseiam-se em interações sociais, portanto, necessitam de intervenção política para que as mudanças ocorram.

Nos EUA, no final da década de 1990, as práticas de ação afirmativa já vinham sendo questionadas por organismos governamentais, em decorrência de percepções negativas quanto a sua adoção (STEAD; IVANCEVICH; GILBERT, 1999). É nesse contexto que ganham força as práticas de gestão da diversidade nas organizações.

Nkomo e Cox Júnior (2007) chamam a atenção para a necessidade de tratar o conceito de diversidade de forma distinta ao de ação afirmativa. Na opinião dos autores, embora tais abordagens tenham interfaces com os estudos sobre diversidade, não podem ser tratadas como sinônimos. Esclarecem, ainda, que, geralmente, a maior confusão conceitual gira em torno dos temas diversidade e ações afirmativas. Entende-se que a temática “ações afirmativas” estaria dentro do tema diversidade, sendo que, a primeira, refere-se a “uma ferramenta corretiva formulada para criar oportunidades iguais”, já diversidade, “representa um conceito mais amplo, dirigido ao entendimento da estrutura multidimensional e os efeitos das diferenças nas organizações” (NKOMO COXJÚNIOR, 2007, p. 353).

Stead, Ivanceviche Gilbert (1999) consideram que, mesmo que a intenção das ações afirmativas seja a de garantir a igualdade nas oportunidades de emprego para todos, há questionamentos quanto à sua eficiência, principalmente, por privilegiar alguns grupos em detrimento de outros, o que poderia adquirir conotação de injustiça para algumas pessoas. Um dos principais questionamentos gira em torno do argumento de que recrutar pessoas apenas por meio de características fenotípicas, desconsiderando a qualificação, pode gerar conflitos quanto a este tipo de critério.

Nos EUA, Gröschl e Doherty (1999), baseados em Thomas (1990), afirmam que a abordagem das minorias nas organizações surgiu a partir de dois conceitos, o de *equal opportunity* (EO) e *affirmative action* (AA). Tais conceitos focam os grupos minoritários e suas características. Já a ideia de gestão da

diversidade considera que os indivíduos são únicos, portanto, suas diferenças devem ser promovidas a fim de obter vantagens para as organizações.

Thomas (1990) considera que os programas de ação afirmativa não conseguem lidar da maneira mais adequada com o preconceito e desigualdade. Além disso, acrescenta, também, que estes contribuem pouco para o desenvolvimento das pessoas e das organizações. Nesse sentido, a ação afirmativa permite a entrada de minorias nas organizações, porém, não consegue criar condições para que o indivíduo chegue ao topo, nos cargos mais elevados, por não considerar a meritocracia como critério para ascensão na carreira (THOMAS, 1990).

Em uma visão um pouco diferente daquela apresentada por Thomas (1990), Alves e Galeão-Silva (2004, p. 26) se posicionam quanto à questão da ação afirmativa:

Os mecanismos de recrutamento e seleção representam a face visível da contradição da ação afirmativa com a lógica de mercado, pois é mais custoso recrutar as pessoas discriminadas do que apenas buscar os trabalhadores disponíveis no mercado. Os discriminados são menos abundantes na qualificação requerida às ocupações valorizadas e o custo de selecionar e recrutar a partir de uma lógica estranha ao mercado é uma das raízes das restrições à ação afirmativa, raízes estas ancoradas no argumento de que as ações afirmativas ameaçam o sistema de mérito (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p. 26).

A argumentação de Alves e Galeão-Silva (2004) levanta outro elemento importante dentro da discussão sobre ação afirmativa e gestão da diversidade nas organizações, a qualificação dos grupos minoritários. Especificamente, sobre as pessoas com deficiência, o estudo de Moreira et al. (2011) reforça tal argumento. Ao realizarem um estudo sobre as PCDs no Brasil e nos EUA, os autores verificaram que aqui, a falta de qualificação representa um entrave para a inserção dessas pessoas no mercado de trabalho, diferentemente dos EUA, pois,

naquele país, o índice de escolaridade das PCDs é maior. Tanaka e Manzini (2005) acrescentam ainda que outro elemento dificultador pode ser a falta de conhecimento sobre o potencial das PCDs no trabalho e a possível ideia de que elas não conseguiriam acompanhar o ritmo acelerado de trabalho, em busca de maior produtividade nas organizações. A situação dos negros é um pouco semelhante à das PCDs, no elemento escolaridade. Conforme dados apresentados anteriormente, a maioria possui mais baixa escolaridade quando se compara com os brancos. Portanto, a falta de qualificação também é fator limitante do acesso deles ao mercado de trabalho. No caso das mulheres, estão mais escolarizadas que os homens, segundo dados do IBGE (2010), mas ainda enfrentam algumas dificuldades para ascensão na carreira como a dupla ou tripla jornada de trabalho e a conciliação dos papéis sociais de mãe, esposa, dona de casa e trabalhadora.

A reflexão sobre estas minorias e sobre as colocações de Alves e Galeão-Silva (2004) acerca das ações afirmativas e políticas de gestão da diversidade constituem pontos de partida para a discussão que se pretende fazer neste trabalho. Partindo do entendimento de que as organizações, por meio de políticas de gestão da diversidade, buscam disseminar um discurso de valorização e promoção da diversidade, no caso do Brasil, é necessário compreender que elas são construídas socialmente dentro de um contexto social e histórico marcado por desigualdades. Essa discussão será feita posteriormente. Antes disso, é preciso situar o debate acadêmico sobre diversidade nas organizações destacando abordagens, conceitos e posicionamento diversos.

Na literatura dedicada ao tema, percebe-se que não há consenso quanto às abordagens e conceitos acerca do que seria a diversidade nas organizações. Portanto, a seguir, serão apresentadas e discutidas as várias vertentes teóricas disponíveis sobre o assunto.

Conceição et al. (2011) afirmam que os estudos nacionais têm dispensado esforços no sentido de tentar desvendar os sentidos atribuídos à terminologia “gestão da diversidade”. Conceitualmente, há grande imprecisão quanto ao termo diversidade ou mesmo a “gestão da diversidade” (HANASHIRO; GODOY, 2004; PEREIRA; HANASHIRO, 2007). Observam-se na literatura internacional dedicada ao tema, desde abordagens mais restritas, considerando a diversidade por meio de aspectos físicos como cor, raça ou etnia, deficiência física; até abordagens mais amplas que concebem a diversidade como sendo além dos aspectos físicos, aspectos culturais, como maneiras de viver, se expressar, ocupações no trabalho, experiências de vida, dentre outros.

A respeito dos conceitos sobre diversidade, os autores consideram desde aspectos, características e dimensões específicas dos indivíduos até questões mais amplas que incluam o trabalho, as organizações, as culturas nacionais, dentre outros. Loden e Rosener (1991) consideram duas dimensões para estudar a diversidade, quais sejam, a primária e a secundária. A primeira refere-se às diferenças inatas aos indivíduos como idade, etnia, gênero, habilidades e qualidades físicas. A dimensão secundária diz respeito às diferenças mutáveis adquiridas ou modificadas durante a vida, tais como, localização geográfica, renda, estado civil, crenças religiosas, experiências no trabalho, dentre outras.

Acerca do que seriam os atributos que expressam a diversidade, o trabalho de Mendes (2005)<sup>5</sup>, como parte dos resultados, identifica atributos relacionados à diversidade mencionados nos artigos pesquisados. A pesquisa do autor revela que os atributos encontrados, em ordem de frequência decrescente,

---

<sup>5</sup> Mendes (2005) fez uma revisão bibliográfica nos seguintes periódicos: *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Administrative Science Quarterly*, *Organization Studies*. Tal revisão, dentre outras coisas, buscou identificar quais os atributos relacionados à diversidade que foram discutidos nos artigos pesquisados nos periódicos internacionais citados acima. Estes atributos são apresentados por meio de uma distribuição de frequência decrescente, ou seja, dentre os 22 atributos identificados, raça, gênero, etnia, idade e cultura foram os cinco mais abordados nos artigos analisados.

foram: raça, gênero, etnia, idade, cultura, sexo, nacionalidade, *background* funcional, valores, *background* educacional, personalidade, habilidades cognitivas, *background* socioeconômico, religião, deficiência, atitudes, crenças, estado civil, emoção, afeto, ideologia política e habilidades físicas.

A partir da leitura de vários artigos internacionais, alguns deles referenciados, inclusive, por autores brasileiros que estudam a temática, construiu-se o Quadro 1, que tenta sistematizar o que se entende por diversidade, ou quais as dimensões e os aspectos são levados em conta ao se estudar a diversidade.

<b>Dimensão da diversidade</b>	<b>Aspectos da diversidade</b>	<b>Autores</b>
Primária	idade, etnia, gênero, habilidades e qualidades físicas, raça e orientação sexual	Loden e Rosener (1991)
Secundária	localização geográfica; renda; estado civil; <i>status</i> dos pais; crenças religiosas; experiência no trabalho	Loden e Rosener (1991)
diversidade demográfica	gênero, etnia, idade	Jackson e Ruderman (1996)
diversidade psicológica	valores, crenças e conhecimento	Jackson e Ruderman (1996)
diversidade organizacional	tempo de casa, ocupação, nível hierárquico	Jackson e Ruderman (1996)
Atributos demográficos	idade, raça, etnia, gênero, orientação sexual, algumas características físicas, religião e educação	McGraph, Arrow e Berdahl(1999)
Diversidade relacionada à tarefa	Conhecimentos, habilidades e capacidades relativos à tarefa	McGraph, Arrow e Berdahl(1999)
-----	Valores, crenças e atitudes	McGraph, Arrow e Berdahl(1999)
-----	Personalidade e estilos cognitivos e comportamentais	McGraph, Arrow e Berdahl(1999)
<i>Status</i> no grupo de trabalho da organização	nível hierárquico, especialidade ocupacional, departamento funcional e tempo de casa	McGraph, Arrow e Berdahl(1999)

Quadro 1 Diversidade: dimensões e aspectos

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

“Quadro 1, continuação”

<b>Dimensão da diversidade</b>	<b>Aspectos da diversidade</b>	<b>Autores</b>
-----	Administração da diversidade de clientes, consumidores e organizações	Henderson (1994)
-----	Administração da diversidade da rede de relacionamentos organizacionais, incluindo vendedores, parceiros organizacionais e outros.	Henderson (1994)
Diferenças visíveis	gênero, idade, raça-etnia	Groschl e Doherty (1999)
Diferenças não visíveis	experiências e vivências, eficiência, personalidade e estilos de atuação no trabalho	Groschl e Doherty (1999)
diversidade de nível superficial	diferenças físicas ou demográficas, imediatamente observáveis, presentes nos membros de um grupo	Harrison, Price e Bell (1998)
diversidade de nível profundo	Diferenças relacionadas a atitudes, crenças, valores e aspectos psicológicos dos integrantes de um grupo	Ely e Thomas (2001) e Harrison, Price e Bell (1998)
Nível superficial	Etnia, sexo e idade (contempla as diferenças físicas ou demográficas, imediatamente observáveis)	Ely e Thomas (2001), Harrison, Price e Bell (1998) e Milliken e Martins(1996)
Nível profundo	Diferenças relacionadas a atitudes, crenças, valores e aspectos psicológicos dos integrantes de um grupo	Harrison, Price e Bell (1998)
Nível profundo	satisfação e comprometimento	Milliken e Martins (1996)
macronacional	estruturas e as instituições nacionais, por exemplo, leis, relações interorganizacionais, restrições religiosas e relações de gênero e raça da sociedade em que a organização está inserida	Syede Özbilgin (2009)

“Quadro 1, conclusão”

<b>Dimensão da diversidade</b>	<b>Aspectos da diversidade</b>	<b>Autores</b>
Meso-organizacional	investigação dos processos, ritos e rotinas organizacionais, das regras de comportamentos, das relações de gênero e raça que se estabelece no interior dessas entidades	Syede Özbilgin (2009)
microindividual	exame de questões relacionadas ao indivíduo, como motivação e força para afetar processos de mudança organizacional	Syede Özbilgin (2009)

É possível verificar que os mesmos aspectos da diversidade são discutidos por vários autores sobre diversas dimensões. Nesse sentido, há elementos comuns entre os autores como, por exemplo, raças e etnias, idade, sexo, que poderiam ser mais facilmente observáveis e que estariam mais relacionados à perspectiva das minorias. Por outro lado, elementos como atitudes, crenças, valores e comportamentos estariam dentro de uma dimensão mais profunda de análise.

O conceito de diversidade ainda carece de maior aprofundamento teórico, rigor e especificidade histórica (NKOMO; COXJÚNIOR, 2007). Ao comparar os diversos conceitos de diversidade apresentados por Cross et al. (1994), em uma perspectiva mais restrita, e Jamieson e O'Mara (1991), Loden e Rosener (1991) e Thomas Junior (1991), com uma perspectiva mais ampla, Nkomo e Cox Júnior (1998) ressaltam que as perspectivas mais amplas para se compreender a diversidade consideram as diferenças individuais entre as pessoas, por conseguinte, todos são diferentes. De outra forma, a definição mais restrita tende a considerar a diversidade a partir da ideia de grupos específicos, por exemplo, negros, mulheres, pessoas com deficiência, etc. (NKOMO; COXJÚNIOR, 2007).

Sobre a imprecisão do termo diversidade, Nkomo e Cox Júnior (2007, p.336) chamam a atenção para a necessidade de se estruturar o conceito com base em reflexões que levem em consideração questões como, “diversidade em quê”? Sob tal questionamento, os autores explicam que, em geral, os pesquisadores referem-se à diversidade como sendo diversidade de identidades. Assim, a discussão central gira em torno da compreensão de como a diversidade de identidades, baseadas na filiação de grupos sociais e demográficos, e suas diferenças influenciam as organizações, do ponto de vista das relações sociais que se estabelecem em seu interior (NKOMO; COXJÚNIOR, 2007). Porém, nas organizações existem grupos e identidade que são preferíveis a outros. Assim, busca-se identificar com esses grupos, as ditas maiorias, a fim de exercer maior influência nessas organizações.

Refletindo sobre a terminologia “diversidade”, Nkomo e Cox Júnior (2007, p. 353) afirmam que “deve-se reconhecer que diversidade é uma descrição da força de trabalho total, não um nome para os membros de grupos minoritários”. Esta visão de Nkono e Cox Júnior (2007) parece ser uma visão ampliada quanto à maneira de se considerar a diversidade. No entanto, para isso, é preciso compreender, também, de que maneira tais grupos minoritários foram construídos. Em outras palavras, é preciso se pensar que a ideia de minoria carrega consigo uma relação de poder e, o próprio termo “minorias” denota a ideia de desigualdade, ou seja, para que exista a minoria, tem que existir também a maioria.

A partir do aporte teórico da teoria da identidade social, Nkomo e Cox Júnior (2007, p. 337) definem a diversidade como “um misto de pessoas com identidades de grupo diferentes dentro de um mesmo grupo social”. Ainda na perspectiva da diversidade a partir de seu entendimento por meio da identidade, Fleury (2000, p. 20) afirma que “a diversidade é um *mix* de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social”. Tal sistema é

composto por grupos formados por membros que disputam recursos econômicos e buscam exercer poder. Segundo a autora, os grupos de maioria são aqueles que obtêm vantagens sobre os demais, os de minoria.

Sobre os conceitos apresentados por Fleury (2000) e Nkomo e Cox Júnior (2007), é preciso destacar que tais identidades se constroem e reconstroem por meio das relações sociais, em processos nos quais podem ocorrer relações de desigualdade em que se formam, muitas vezes, identidades estereotipadas associadas à incapacidade e inferioridade.

Ainda sobre o conceito de diversidade, Patrick e Kumar (2012) relatam que a diversidade no ambiente de trabalho refere-se à variedade de diferenças que as pessoas possuem dentro do contexto das organizações. Tais diferenças estão diretamente relacionadas à forma como os indivíduos percebem a si e aos outros. Esta percepção, segundo estes autores, afeta as relações e interações que se estabelecem no ambiente organizacional. Portanto, para estes autores a gestão da diversidade deve se preocupar com a manutenção de um ambiente favorável que considere semelhanças e diferenças a fim de utilizar o máximo potencial dos indivíduos para se atingir os objetivos da organização.

Essa ideia de utilizar as diferenças entre os indivíduos para se conseguir bons resultados para as organizações é debatida por Alves e Galeão-Silva (2004). Estes autores tratam a gestão da diversidade a partir de uma perspectiva crítica baseada no argumento de que ocorre um deslocamento no tratamento de desigualdades sociais do âmbito político para as organizações, por meio de políticas de recursos humanos.

Alves e Galeão-Silva (2004) criticam o viés gerencialista das práticas de gestão da diversidade. Afirmam que as práticas de gestão da diversidade em empresas brasileiras têm sido difundidas graças às iniciativas antidiscriminação e de responsabilidade social. A crítica à gestão da diversidade está calcada no entendimento de que não se pode reduzir uma questão social ao caráter

meramente técnico, sem considerar as questões políticas que a envolvem. Nessa perspectiva, a diversidade passa a ser um objeto que pode ser gerenciado, ou seja, medido, controlado, planejado (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004). Nesse sentido,

elimina-se a ameaça da ruptura da unidimensionalidade pela ação afirmativa com a aceitação da ideia de diversidade como vantagem competitiva. A diferença neutralizada transforma-se em mercadoria e pode ser gerenciada como um recurso da organização (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p. 27).

Na mesma linha de Alves e Galeão-Silva (2004), Wrench (2005) discute sobre a questão da desigualdade em sociedades estruturadas historicamente nas relações sociais e de emprego, ressalta que, há uma tendência à persistência da condição de dificuldade de acesso às posições mais privilegiadas no mercado de trabalho. Nessa perspectiva, o autor destaca que, por mais que haja programas de diversidade nas organizações, tais programas não consideram os efeitos de uma exclusão histórica dos grupos minoritários no que diz respeito às possibilidades de qualificação profissional, que não permitem o usufruto das oportunidades apresentadas pelas organizações.

Vários autores destacam pontos importantes quanto ao distanciamento existente entre o discurso e as práticas nas organizações. Greene, Kirton e Wrench(2005) e Wrench (2005), por exemplo, ressaltam que, ideologicamente, o discurso da gestão da diversidade não leva em conta a questão das desigualdades estruturais históricas existentes na sociedade como o racismo e as desigualdades de gênero. Tais desigualdades são construídas com base nas relações de trabalho e aspectos culturais. Nesse sentido, dificilmente, a meritocracia poderia garantir condições de igualdade nos processo de seleção (GROSCHL; DOHERTY, 1999), visto que as condições para qualificação profissional e acesso à educação já dificultariam a participação de pessoas. Em

outras palavras, o acesso seria igual para todos, no entanto, apenas uma parte dos indivíduos teria condições de participar dos processos de seleção das organizações pelo fato de não terem qualificação necessária em decorrência dos problemas estruturais históricos de exclusão e desigualdade.

Quanto à vertente teórica crítica, há uma questão convergente no que se refere ao desenvolvimento dos estudos sobre a temática da diversidade nas organizações, a necessidade de se considerar as diferenças sociais, principalmente, por meio de grupos, destacando, nesse sentido, o contexto no qual a organização está inserida (KAMENOU, 2007; KIRTON; GREENE; DEAN, 2007; SYED; ÖZBILGIN, 2009; WRENCH, 2005).

A orientação teórica que se pretende seguir nesta pesquisa se ampara pela busca de reflexão acerca da vivência da diversidade nas organizações, principalmente, porque se acredita que existe certa dissonância entre o discurso e a prática da valorização da diversidade nas organizações que acaba, de certa forma, por desconsiderar aspectos estruturais e históricos excludentes e desiguais da sociedade que dificultam a inserção e desenvolvimento de grupos minoritários nas organizações. Há inclusive, pesquisas empíricas como a de Saraiva e Irigaray (2009), que evidenciam tal dissonância. Os autores concluíram que, embora haja políticas formalizadas de gestão da diversidade, o discurso não condiz com o que acontece na prática da organização pesquisada. Nesse sentido, tais políticas buscam, ideologicamente, a adesão de funcionários e a construção de uma imagem positiva perante o mercado, demonstrando a ideia da responsabilidade social.

O estudo de Zanoni (2011), assim como o de Saraiva e Irigaray (2009), trazem à tona a reflexão acerca do discurso e das práticas organizacionais. De certa maneira, existe um distanciamento entre estas duas dimensões. Tal distanciamento vem reforçar a ideia de que as diferenças são “bem vindas” a partir da perspectiva de sua funcionalidade para gerar valor e vantagem

competitiva para as organizações. Portanto, pode-se dizer que há diferenças que são desejáveis e outras que são indesejáveis no trabalho (ZANONI, 2011). Isso porque muitas diferenças perpassam pela construção de preconceitos baseados em identidades estereotipadas, e, por conseguinte, visões distorcidas da realidade. A discussão acerca da construção social da realidade, da diversidade e das minorias será feita a seguir.

### **3.2 O dilema da exclusão e desigualdade nos grupos minoritários e a construção social das minorias**

A realidade, segundo Berger e Luckman (2010), é socialmente construída. Tal processo ocorre por meio de uma relação dialética entre os indivíduos e sociedade. A vida cotidiana apresenta-se como uma realidade interpretada pelos homens e subjetivamente dotada de sentido para eles na medida em que forma um mundo coerente (BERGER; LUCKMANN, 2010).

De acordo com Berger e Luckmann (2010) a sociedade é, ao mesmo tempo, uma realidade objetiva e subjetiva. Estas duas realidades compõem um processo de construção social da realidade que, segundo os autores, perpassa por três momentos, quais sejam, a exteriorização, a objetivação e a interiorização. Estes momentos não podem ser analisados de forma separada para a compreensão da realidade.

A interiorização é o primeiro momento na vida de um indivíduo, isso porque ele não nasce membro de uma sociedade, mas, com predisposição para a sociabilidade. Portanto, ocorre a interpretação de uma realidade objetiva, expressa por meio de um acontecimento objetivo que, por possuir sentido, é uma manifestação de processos subjetivos de outros, mas que, adquire subjetivamente, significado para si (BERGER; LUCKMANN, 2010). Este processo, segundo os autores, não representa, necessariamente, uma

compreensão adequada do outro. Pode acontecer, por exemplo, de uma pessoa estar sorrindo e, ao olhar para o outro, a primeira compreender que o outro está rindo dele. No entanto, não significa que tal interpretação seja correta, apenas que, de maneira objetiva, a pessoa compreendeu a subjetividade do outro a dotando de sentido para si. Berger e Luckman (2010, p. 168) explicam que o processo de interiorização constituiu “a base primeiramente da compreensão de nossos semelhantes” e “do mundo como realidade social dotada de sentido”.

Quando, a partir da interiorização, se assume o mundo em que os outros vivem, passa-se a fazer parte deste mundo, esse processo ocorre por meio da identificação. Nesse sentido, segundo os autores, “não somente vivemos no mesmo mundo, mas participamos cada qual do ser do outro” (BERGER; LUCKMANN, 2010, p. 169).

Segundo Berger e Luckmann (2010), por meio da socialização, ocorre a interiorização, na qual o indivíduo torna-se membro da sociedade. A socialização pode ser primária ou secundária.

A socialização primária é aquela que ocorre nos primeiros anos da vida do indivíduo, quando o mesmo, estando dentro do espaço familiar, aprende determinados comportamentos, valores, regras, juízos de valor e visões de mundo, compartilhados culturalmente pela família na qual está inserido (BERGER; LUCKMANN, 1985). Em outras palavras, o indivíduo age da forma com ele geralmente vê os outros agindo. O mundo que ele considera como existente e correto é aquele que os pais ou responsáveis por ele, o ensinam. Por conseguinte, geralmente, não há espaços para questionamentos e reflexões acerca de “si”, então, o indivíduo “é” aquilo que dizem que ele “é”, dentro do contexto familiar.

Mas, ao ter contado com outras estruturas sociais, como escola, igreja, clubes sociais e outros, ele começa a conviver com outros indivíduos que possuem atributos culturais que, em alguma instância, diferem dos seus, essa é a

socialização secundária. Em outras palavras, “trata-se de qualquer processo subsequente que introduz um indivíduo já socializado em novos setores do mundo objetivo de sua sociedade” (BERGER; LUCKMAN, 2010, p. 169).

Berger e Luckmann (2010) destacam que, a socialização primária, de forma geral, possui mais peso do que a secundária, sendo que, a estrutura desta última, assemelha-se à da primeira. Explicam, ainda, que:

Assim, a criança das classes inferiores não somente absorve uma perspectiva própria da classe inferior a respeito do mundo social, mas absorve esta percepção com a coloração particular que lhe é dada por seus pais (ou quaisquer outros indivíduos encarregados de sua socialização primária). A mesma perspectiva da classe inferior pode introduzir um estado de espírito de contentamento, resignação, amargo ressentimento ou fervente rebeldia. Como consequência, uma criança da classe inferior não somente irá habitar um mundo grandemente diferente do que é o próprio da criança de uma classe superior, mas pode chegar ao mundo inteiramente diferente daquele da criança de classe inferior que mora na casa ao lado (BERGER; LUCKMAN, 2010, p. 176).

A partir daí, ocorre um compartilhamento de maneiras de pensar e de se comportar, o que sugere construção e reconstrução de novas identidades para este indivíduo (BERGER; LUCKMANN, 2010). Com o passar dos anos, o mesmo começa a ter contato com o mundo do trabalho, assim como com instituições de ensino, e passa a atuar mais ativamente na construção social da realidade, quando busca refletir sobre si e sobre a sociedade, de maneira geral, assim ocorre a socialização secundária. A socialização secundária é a interiorização de “submundos institucionais ou baseados em instituições”, “é a aquisição de conhecimento de funções específicas, funções direta ou indiretamente com raízes na divisão do trabalho” (BERGER; LUCKMANN, 2010, p.178).

Mas, nem sempre o indivíduo é aquele que reflete ativamente sobre si e sobre o mundo e, então, ele é mais produto do que produtor da sociedade. A socialização ocorre de forma permanente e contínua por meio das diversas interações entre fatores biológicos, psíquicos e sociais. Por meio dela, são construídas identidades que, em linhas gerais, refere-se à maneira como as pessoas se percebem e como os outros as percebem.

Triandis (2003) destaca que os seres humanos têm dificuldades de lidar com a multiplicidade de diferenças entre as pessoas, por isso, é comum a utilização do processo de categorização social. Para tanto, se faz presente a utilização dos termos “nós” e “eles” como forma de referir-se aos semelhantes, no primeiro caso, e, aos diferentes, no segundo. Na opinião do autor, naturalmente, há uma tendência de semelhantes, em situação de desacordo, haver a aproximação em torno da negociação, discussão e coordenação. Entretanto, quando as pessoas percebem o outro como diferente, em situação de desacordo, é comum haver o evitamento ou a agressão.

No estudo da diversidade, torna-se necessário, também, refletir sobre grupos minoritários ou “minorias” e grupos de maioria. Roso et al. (2002) partem da perspectiva das relações de poder para definir esses conceitos, sendo então maioria definida como um grupo de pessoas que controla a maior parte de recursos econômicos, *status*, e poder, e que estabelece, portanto, relações injustas com as minorias sociais. Estas, por sua vez, podem ser definidas como segmentos das sociedades que possuem traços culturais ou físicos específicos que são desvalorizados e não inseridos na cultura da maioria, o que gera um processo de exclusão e discriminação. Este processo pode ser facilmente exemplificado quando se consideram as dificuldades de inserção, inclusão e desenvolvimento na sociedade e no trabalho de grupos minoritários, tais como: negros (pretos ou pardos), mulheres, pessoas com deficiência, homossexuais, idosos, imigrantes, dentre outros.

Mailhiot (1976), baseado em estudos da psicologia social de Kurt Lewin, destaca a ambiguidade e possibilidade de equívocos acerca do termo minorias. Segundo o autor, no plano da demografia, um grupo considerado de minoria é aquele formado por menos de 50% da população no qual está inserido. Já no contexto da psicologia, minorias seriam grupos que não podem usufruir plenamente de seus direitos, pois dependem da boa vontade de grupos de maioria. Assim, maioria numérica (ou demográfica) pode se configurar como uma minoria psicológica, pois pode não usufruir os mesmos direitos que a maioria psicológica. Mailhiot (1976) acrescenta, ainda, que as minorias psicológicas são suscetíveis de serem discriminadas por conta da dependência do grupo majoritário.

Citando Lewin, Mailhiot (1976) destaca que a maioria tende a privar as minorias de direitos e privilégios. Isso acontece quando, em momentos de tensão e perigo coletivo, a maioria exerce represálias, por meio de comportamentos e atitudes agressivos, em decorrência de privações impostas durante os períodos críticos.

Na vertente sociológica, Chaves (1971) também concorda com Mailhiot (1976) sobre a questão de uma minoria numérica ser maioria no que se refere ao exercício do poder e ocupação de posições privilegiadas na sociedade. Chaves (1971) comenta sobre o exemplo da União Sul-africana na época do *apartheid*, uma minoria quantitativa branca dominou e subjugou a maioria quantitativa branca durante muito tempo. Dessa maneira, no sentido sociológico, negros tornaram-se minorias.

Sobre a gênese das minorias, Chaves (1971) explica que o Estado foi o grande responsável, ao longo da história humana, pela soberania de alguns grupos sobre outros.

Com efeito, o Estado é constituído de um povo ocupando um território determinado com soberania própria perante outros grupos estatais, os quais pretendem de igual modo o monopólio do poder sobre o seu território e seu povo. Mas o povo, constitutivo de um Estado, dificilmente forma uma nacionalidade única, compondo-se ao contrário da agregação de diferentes grupos étnicos. Um desses, ao apropriar-se do poder, impõe suas características culturais sobre os outros, reivindicando a representatividade da nação inteira. Os grupos subordinados formam as minorias (CHAVES, 1971, p. 150).

Os grupos minoritários, conforme comentado por este autor, enfrentam desigualdades dentro da sociedade e das organizações, que são construídas socialmente e historicamente.

Scott (2005) ao refletir sobre a questão da igualdade<sup>6</sup> entre indivíduos e grupo, traz à tona, uma questão importante, ao se privilegiar grupos, corre-se o risco de não considerar os membros como indivíduos, ou seja, não se avaliar os indivíduos como tais e sim com base em características atribuídas a eles por pertencerem ao grupo. Por outro lado, considerando a perspectiva legal da igualdade, amparada pela constituição, todos os indivíduos são iguais perante a lei, no entanto, sabe-se que, o preconceito e a discriminação dificultam o tratamento igual para todos os indivíduos.

Nesse sentido, a proposta de Scott (2005, p. 14) não é polarizar as discussões sobre indivíduos e grupos, nem sobre a igualdade e diferença, e sim, apresentá-los como “conceitos interdependentes que estão necessariamente em tensão”. Para a autora, essas tensões são inevitáveis, e “se resolvem de forma historicamente específica e necessitam ser analisadas nas suas incorporações políticas particulares e não como escolhas morais e éticas intemporais”.

Para tanto, Scott (2005, p. 15) apresenta três paradoxos para explicar a importância de uma análise temporal sobre a questão da igualdade:

---

<sup>6</sup> Conceitualmente, igualdade, aqui, é entendida como condições iguais de inserção e participação nas organizações e na sociedade.

- 1) A igualdade é um princípio absoluto e uma prática historicamente contingente.
- 2) Identidades de grupo definem indivíduos e renegam a expressão ou percepção plena de sua individualidade.
- 3) Reivindicações de igualdade envolvem a aceitação e a rejeição da identidade de grupo atribuída pela discriminação. Ou, em outras palavras: os termos de exclusão sobre os quais essa discriminação está amparada são, ao mesmo tempo, negados e reproduzidos nas demandas pela inclusão.

Pelo primeiro princípio, a autora argumenta que, historicamente, inúmeros grupos foram excluídos de processo de participação social, como, por exemplo, mulheres, negros, pessoas com baixa renda, entre outros. Scott (2005) lembra os ideais da revolução francesa, que seguiam o princípio geral da igualdade. No entanto, às pessoas muito pobres, não era conferida a cidadania, assim como às mulheres e escravos. Para Scott (2005), a igualdade é algo que tem variado ao longo das épocas, por isso, a preocupação em considerar contextos diferentes para abordar este conceito.

As identidades de grupo, segundo Scott (2005, p.18), fazem parte da vida social e política das pessoas, por isso, “diferenças de grupo se tornam visíveis, salientes e problemáticas em contextos políticos específicos”. Para a autora, a tensão entre indivíduos e grupos ocorre quando

exclusões são legitimadas por diferenças do grupo, quando hierarquias econômicas e sociais favorecem certos grupos em detrimento de outros, quando um conjunto de características biológicas ou religiosas ou étnicas ou culturais é valorizado em relação a outros (SCOTT, 2005, p. 18).

A partir da visão de Scott (2005), pode-se supor que a pertença a determinados grupos sociais faz com que indivíduos sejam categorizados com base em características, visões de mundo e comportamentos típicos deste grupo.

No entanto, para fazer a categorização, os membros do grupo, geralmente, são julgados com base em estereótipos sociais. Em outras palavras, ao indivíduo, é imputada uma série de características provenientes do pertencimento ao grupo, mas que, na realidade, pode não representar aquilo que é.

A pertença ao grupo pode adquirir um sentido dual, ao mesmo tempo em que o indivíduo procura, por meio de processos de identificação, proteção e solidariedade, corre o risco de ser julgado por características grupais que não são condizentes com sua individualidade. Para Scott (2005, p.20), identidades coletivas são “formas inescapáveis de organização social, são inevitavelmente politicizadas como um meio tanto de discriminação como de protesto contra a discriminação”.

Scott (2005, p. 22) acredita na impossibilidade de resolução da tensão entre a identidade individual e a identidade de grupo. Isso porque, segundo a autora, “ela é uma consequência das formas pelas quais a diferença é utilizada para organizar a vida social”.

Na opinião de Santos (1999), a exclusão e a desigualdade assumem sentidos diferentes quando se consideram a modernidade e as sociedades do antigo regime. De acordo com Santos (1999, p.2), “a desigualdade e a exclusão são dois sistemas de pertença hierarquizada”. O autor explica que a primeira ocorre por meio da integração subordinada, ou seja, as pessoas que estão hierarquicamente em posições inferiores estão dentro do sistema, e este necessita depender daquelas para sua existência. No caso da exclusão, quem está “em baixo”, está fora do sistema e não faz parte dele. Argumenta ainda que esses sistemas são, na verdade, tipos ideais de hierarquização social e que os grupos sociais estão, ao mesmo tempo, dentro deles, em combinações complexas.

Santos (1999, p. 2) entende a exclusão como “um processo histórico através do qual uma cultura, por via de um discurso de verdade, cria o interdito e o rejeita”. O racismo e o sexismo são duas formas híbridas de hierarquização na

qual se apresentam conjuntamente a desigualdade e a exclusão. Tais formas se assentam em um tipo de integração subordinada ao trabalho. O racismo está firmado na perspectiva da hierarquização das raças, materializado por meio da exploração colonial e da imigração. O princípio da exclusão no sexismo se dá por meio da distinção entre o espaço público e o privado. Nesse sentido, ocorre a etnização/racialização e sexização da força de trabalho (SANTOS, 1999).

Santos (1999) considera que na desigualdade entre capital e trabalho, o racismo e o sexismo são princípios de hierarquização social construídos socialmente. Ortiz (1999) argumenta que, nas sociedades modernas, os processos de diferenciação estão firmados na perspectiva da divisão de trabalho. No entanto, lembra que, do ponto de vista civilizatório, em sociedades anteriores ao século XV, as diversidades em torno de culturas, línguas, economias e costumes eram mais amplas, porém, algumas delas acabaram em decorrência do movimento de expansão do colonialismo, da sociedade industrial e do imperialismo. Mas, a partir do processo de globalização, as diversidades foram adquirindo novos arranjos, justamente por conta da diminuição de barreiras territoriais, tecnológicas, de informação, culturais, entre outras.

As interações entre as diversidades são ordenadas e hierarquizadas em função das relações de forças manifestas em contextos históricos diversos (ORTIZ, 1999). Segundo a perspectiva de compreensão da diversidade a partir da construção social, o autor esclarece que “a diversidade cultural é diferente e desigual porque as instâncias e as instituições que as constroem possuem distintas posições de poder e de legitimidade [...]” (ORTIZ, 1999, p. 86).

Ortiz (1999, p. 85) relata que as “identidades diversas” estão dentro de um sistema considerado como “pluralismo hierarquizado”, administrado pelas instâncias dominantes no contexto da “modernidade-mundo”. Nesse sentido “é importante compreender os momentos em que o discurso sobre a diversidade oculta questões como a da desigualdade”.

Na argumentação de Ortiz (1999), a ordenação de raças ou categorias sociais, expressa, de maneira clara, a perspectiva da construção social das minorias. Basta citar o exemplo da colonização brasileira, no contexto do descobrimento. Antes do dito “descobrimento” do Brasil, já existia, segundo Fernandes (1949), cerca de um milhão de índios que habitavam o continente. Com a chegada dos portugueses ao Brasil, estes passaram a dominar o país, tratando-o como sendo de sua posse, escravizando índios, dividindo terras para ocupação e exploração. Nesse sentido, o povo português (os brancos) passou a ser a raça dominante sobre a raça indígena. Séculos mais tarde, vieram os negros africanos, também como povo subjugado, como raça inferiorizada com base na raça portuguesa e seus descendentes, como escravos. A ordenação de raças pressupõe a raça portuguesa como superior, como padrão para o exercício da autoridade e do poder, assim, as demais estariam sujeitas a ela. Isso ajuda a compreender porque diferenças entre os indivíduos e grupos, adquirem, de certa maneira, sentidos de desigualdade, inferioridade e incapacidade. Tal discussão é complementada por Santos (1999).

Daí o novo imperativo categórico que, em meu entender, deve presidir uma articulação pós-moderna e multicultural das políticas de igualdade e de identidade: temos o direito de ser iguais sempre que a diferença nos inferioriza, temos o direito de ser diferentes sempre que a igualdade nos descaracteriza (SANTOS, 1999, p.44).

A colocação de Santos (1999) é muito pertinente à discussão sobre diferença<sup>7</sup> e desigualdade. Isso porque a diferença, muitas vezes, está associada à inferiorização dos indivíduos, ou seja, aquele que é diferente de determinados padrões socialmente aceitos, seja por meio de aspectos físicos, comportamentais ou culturais, pode ser inferiorizado por conta de suas diferenças. Nesse sentido,

---

<sup>7</sup> Por diferença, nessa perspectiva, entende-se tratar de aspectos físicos, comportamentais e culturais, que distinguem os indivíduos ou grupos, uns dos outros.

a argumentação de Santos (1999) sobre as políticas de igualdade, evidencia a necessidade de fazer com que os “diferentes” tenham a mesma forma de tratamento, condições e oportunidades de inserção social.

Algumas pesquisas como as de Mosisa (2002) e Smith (2001, 2002) evidenciaram que indivíduos de grupos minoritários, constantemente se sentiam excluídos de redes de informação e oportunidade o que, segundo Foley, Hang-Yue e Wong (2005) e Friedman e Holtom (2002) afeta várias dimensões na vida deles dentro das organizações como, por exemplo, a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional e sua permanência no emprego.

Experiências de exclusão são vivenciadas pelos indivíduos, no contexto organizacional, quando estes passam a comparar suas características específicas com aquelas do grupo e, ao mesmo tempo, serem comparados pelo grupo. Nesse sentido, os comportamentos das pessoas levam em consideração a posição que ocupam dentro de um sistema social e a consonância/dissonância com os princípios do grupo ou mesmo da organização (FINDLER; VENTO; MOR BARAK, 2007).

A exclusão vivenciada por grupos minoritários perpassa pelo processo de atribuição de características que não condizem com a realidade dos indivíduos. Nesse sentido, por meio da construção de visões estereotipadas sobre as minorias surgem atitudes de preconceito e discriminação em relação a elas. Tal discussão será feita a seguir.

### **3.3 Preconceito e discriminação sobre grupos minoritários**

Ao se explorar a temática da diversidade nas organizações torna-se necessário adentrar-se nas formas de expressão de preconceito manifestadas a partir das diferenças, bem como nas discriminações decorrentes do preconceito. Principalmente, quando se pauta no fato de que alguns indivíduos ou grupos

estão em posição mais privilegiada/favorecida do que outros e, dessa forma, podem manifestar sentimentos e comportamentos depreciativos em relação às minorias.

A sociedade brasileira foi e ainda é considerada uma sociedade hierarquizada (LIMA, 1996; MATTA, 1986; SORJ, 2001). Isto porque a dinâmica de inclusões e exclusões que caracteriza o processo de construção identitária não se baseia apenas em semelhanças e diferenças, mas em “relações hierárquicas e poderes de raiz histórica com atributos fundadores que demandam para si a definição do que é bom e do que é ruim, do que é belo, do que é feio, do que tem valor e do que não o tem” (BANDEIRA; BATISTA, 2002, p.131). Neste contexto, as diferenças podem ser vistas como traços desqualificadores sociais. Assim, um grupo afirma uma unidade numa espécie de fechamento identitário do “nós” diante dos “outros”, criando-se um mito de superioridade.

Desse modo, indivíduos tidos como diferentes tornam-se alvos de intolerância e crueldade (ROPA, 1994). Em outras palavras, tornam-se alvos de preconceito, entendido como um “conjunto de crenças, atitudes e comportamentos que consistem em atribuir a qualquer membro de determinado grupo humano uma característica negativa, pelo simples fato de pertencer a aquele grupo” (MEZAN, 1998, p.226).

Considerando os comportamentos discriminatórios decorrentes do preconceito, Leyens et al. (2003, p.705) mencionam o processo denominado infra-humanização, que do ponto de vista etimológico “expressa o sentido de que alguns humanos são considerados menos humanos do que outros”. A compreensão do processo de infra-humanização exige adentrar num outro conceito, o essencialismo psicológico, uma vez que é ele quem atua na categorização social e, conseqüentemente, no fenômeno do preconceito.

Trata-se da crença de que os sujeitos possuem uma essência ou natureza fundamental que os caracterizam. Essa forma de pensamento contribui para a

formação de estereótipos. Nessa perspectiva, características visíveis e superficiais do sujeito seriam preditoras de características invisíveis e profundas (essencialização). Essa essencialização seria a base para a formação de categorias e dos diferentes grupos sociais (diferentes essências) (LIMA; VALA, 2004).

Diante do exposto, as concepções acerca do “outro” podem influenciar na manifestação de um tratamento diferencial. Segundo Bandeira e Batista (2002, p. 125), “o preconceito é um elemento fortemente influenciador da discriminação e da exclusão”. Em linhas gerais, o preconceito estaria relacionado a um julgamento prévio em relação ao outro e desencadearia atitudes discriminatórias.

Tal forma de pensar acarreta práticas e atribuições arbitrárias, destacando os traços de inferioridade, baseados em argumentos que pouco têm a ver com o comportamento real das pessoas que são objetos da discriminação (BANDEIRA; BATISTA, 2002, p. 130).

No que se refere à categoria inclusão social, pode-se dizer que vários segmentos, por sua condição de diferentes (em raça, cor, sexo, classe, etc), foram neutralizados em decorrência do valor negativo atribuído à diferença (BANDEIRA; BATISTA, 2002). Assim o preconceito:

tem lugar tipicamente, mas não exclusivamente, nos espaços individuais e coletivos, nas esferas públicas e privadas. Fazem-se presentes em imagens, linguagens, nas marcas corporais e psicológicas de homens e de mulheres, nos gestos, nos espaços, singularizando-os e atribuindo-lhes qualificativos identitários, hierarquias e poderes diferenciais, diversamente valorizados, com lógicas de inclusões-exclusões consequentes, porque geralmente estão associados a situações de apreciação/depreciação/desgraça. Manifesta-se como produtor e reproduzidor de situações de controle, menosprezo, humilhação, desqualificação, intimidação, discriminação, fracasso e exclusão nas relações

entre os gêneros, na esfera do trabalho, nas posições de poder, nos espaços morais e éticos e nos lugares de enunciação da linguagem (BANDEIRA; BATISTA, 2002, p. 127).

Ao discutir a questão da diferença Goffman (1988, p. 7) utiliza ainda o termo “estigma” e, segundo ele, trata-se de “uma situação em que o indivíduo está inabilitado para a aceitação social plena”. Tal diferença pode referir-se à condição de uma pessoa ser homossexual, negra, mulher, velha, indígena, pessoas com deficiência, pobre, entre outras.

Evidencia-se, portanto, que a expressão da discriminação significa a “materialização, no plano concreto das relações sociais, de atitudes arbitrárias, comissivas ou omissivas, relacionadas ao preconceito, que produzem violações de direitos dos indivíduos e dos grupos” (RIOS, 2007, p. 28).

Soares (2000, p. 5) comenta que a discriminação existe em todos os continentes, inúmeros países, línguas e culturas, ou seja, para o autor, seria uma “prática quase universal”. A discriminação adquire diferentes formatos e maneiras de se manifestar, portanto, um dos aspectos que pode diferenciar sua prática é quanto ao grau. Por mais que, na maioria das vezes, não se possa mensurar o grau de discriminação, uma das possibilidades acontece no caso do mercado de trabalho (SOARES, 2000). Assim, pode-se comparar as diferenças entre homens, mulheres, negros, brancos, pessoas com deficiência, pessoas sem deficiência, idosos, pessoas jovens, quanto aos salários que recebem, inserção no mercado de trabalho, ocupação de cargos gerenciais e cargos de maior prestígio, níveis de escolaridade, etc. Certamente, tais desigualdades revelam a concretização do preconceito vivenciado pelas minorias.

Independente do grupo a que se dirige, o preconceito e a discriminação tendem a se manifestar, cada vez mais, de formas mais sutis e veladas. Isso porque, o primeiro, é moralmente condenado, enquanto que, a segunda, é legalmente sujeita à punição (BANDEIRA; BATISTA, 2002). Um exemplo

disso, segundo estes autores, é a naturalização de regras socialmente aceitas, como o aspecto da boa aparência como condição para ingresso em alguns postos de trabalho.

Lima e Vala (2004) argumentam que a expressão do preconceito tem sido amenizada pelas pressões da legislação antirracista e dos princípios da igualdade e da liberdade próprios da democracia liberal. De acordo com os autores, neste contexto surgem os “novos racismos” e os “novos preconceitos”. Estas novas expressões do racismo, mais veladas e hipócritas, “são tão ou mais danosas e nefastas do que as expressões mais abertas e flagrantes, uma vez que, por serem mais difíceis de ser identificadas, são também mais difíceis de ser combatidas” (LIMA; VALA, 2004, p.8).

Este preconceito mais discreto, mas não menos violento, presente nas sociedades modernas é fruto das modificações do ponto de vista social e legal em relação à situação dos grupos minoritários. Desde a Declaração Universal dos Direitos Humanos até as mais atuais emendas constitucionais, que condenam todas as formas de discriminação e preconceito, percebem-se esforços em prol do igualitarismo (FLEURY; TORRES, 2007).

Feita a discussão conceitual sobre o preconceito, serão apresentadas a seguir algumas maneiras com que o preconceito pode se manifestar contra as minorias estudadas nesta pesquisa, quais sejam idosos, negros, homossexuais, mulheres ou PCDs.

Estereótipos e preconceitos se fazem presentes na velhice e esta fase da vida pode ser caracterizada como momento de declínio e perdas e as pessoas idosas passam a ser classificadas, tradicionalmente, como inflexíveis, solitárias, religiosas, improdutivas, depressivas, entre outros termos (NUSSBAUM et al., 2005).

Nesta perspectiva, surge o termo ageísmo, utilizado pela primeira vez por Robert Butler, em 1969, e definido como uma forma de intolerância

relacionada com a idade (MINICHIELLO; BROWNE; KEDING, 2000). Com o passar dos anos, o termo ageísmo passou a ser definido como forte preconceito e discriminação contra pessoas idosas (PALMORE, 2004).

Inúmeras teorias procuram explicar o ageísmo, e a Teoria da Modernização proposta por Cuddy e Fiske (2002) é uma delas. Segundo ela, quatro mudanças na estrutura social respondem pelo papel desvalorizado do idoso: 1) o aumento da expectativa de vida levou à institucionalização da aposentadoria e enfraqueceu o poder de contribuição financeira dessa população; 2) os avanços tecnológicos impulsionaram a criação de novos empregos para os quais os idosos não estariam preparados, deixando-os fora do mercado de trabalho; 3) o processo de urbanização ocasionou a saída dos jovens de casa em busca de melhores condições de vida e de trabalho. Isto enfraqueceu os vínculos familiares entre avós e netos, por exemplo e 4) o surgimento da educação pública que retira dos idosos a posição de transmissores da cultura e da sabedoria.

No cotidiano, existem várias manifestações do ageísmo, tais como a forma infantilizada e paternalista que configura a comunicação com os idosos. Discursos simplificados, falas vagarosas e de pouca qualidade também ilustram esta questão. Outra manifestação ocorre no sistema de saúde, onde os idosos são alvos de maus-tratos físicos, psicológicos e financeiros (NELSON, 2005).

Infelizmente, estas manifestações repercutem negativamente na vida dos idosos e podem comprometer a vivência do processo de envelhecimento, uma vez que determinam práticas sociais segregadoras (NERI, 2005).

Mas cabe destacar que, no contexto bancário, o qual esta pesquisa foi desenvolvida, o termo idoso deve ser questionado. Isso porque segundo a Lei 8842, de 4 de janeiro de 1994, idoso é toda pessoa que possui mais de 60 anos, mas no caso das organizações bancárias, dificilmente se encontra algum funcionário com esta idade. Nos Bancos privados, é comum a prática da

demissão de funcionários mais antigos para contratação de funcionários mais novos. Dessa forma, atualmente, no contexto bancário, idosos seriam aquelas pessoas que, pela Lei 8842, ainda estariam em idade produtiva. Tal perspectiva sofreu alterações nas últimas décadas, se antes a idade e o tempo de serviços representam sinônimo de experiência e competência, atualmente, estes elementos podem configurar-se como sinônimo de resistência às mudanças e comodismo.

Quanto ao preconceito contra negros, torna-se necessário retomar ao processo de colonização do Brasil a fim de tentar entender as origens desse comportamento. Ocupando a posição de maior país escravista das Américas, o Brasil foi o país que mais importou escravos africanos e o último a abolir a escravidão. Entretanto, de acordo com Freyre (1952), a escravidão no Brasil teve caráter “benevolente”. Segundo o autor, no Brasil ocorreu uma “democracia racial”, em que o negro foi tratado de forma mais humanizada do que em outros países. É como se a sociedade fosse cega à cor da pele e a consciência de raça fosse praticamente inexistente, num tipo de paraíso racial.

Pierson (1971) também questiona a existência de preconceito racial no Brasil. Ele acredita que não existe manifestação de preconceito e de discriminação racial. O que ocorre é uma discriminação associada à pobreza e não à cor da pele, ou seja, é a classe social e não a raça que explica o “preconceito de cor” existente no país. Nessa perspectiva, as diferenças de oportunidade econômicas e culturais entre brancos e negros justificam as discriminações sofridas pelos negros.

Mas esta hipótese de Pierson torna-se questionável quando confrontada com a ideologia racista e a posição social inferiorizada que o negro segue ocupando na sociedade. Desde o Brasil colônia até os dias atuais, a relação estabelecida entre negros e brancos é marcada pela opressão, hierarquia e exploração destes sobre aqueles (FERNANDES, 2007).

Na verdade, o que existe é uma forte associação entre cor/raça e *status* socioeconômico e a presença de preconceitos e discriminação racial em todas as esferas. Além disso, ainda perdura o conflito entre o mito da “democracia racial” e o racismo à brasileira (MAIO, 1999). A percepção do sujeito negro foi, em partes, modificada pela sociedade branca, e como consequência tem-se um estado de subordinação, em que o negro perde aspectos importantes de sua cultura, seus costumes e seus valores em prol de um “produto cultural” da maioria branca (SILVA, 2003).

Cabe mencionar que o racismo se difere do preconceito em si, uma vez que ultrapassa uma atitude. Consiste num processo de hierarquização, exclusão e discriminação contra um indivíduo ou uma categoria social, baseada em uma marca física externa. Essa marca passa por um processo de ressignificação cultural e vai definir padrões de comportamento (GUIMARÃES, 1999).

As principais bases para o racismo residem na crença de que existem diferenças significativas entre os seres humanos, que existem raças superiores em termos psicológicos, sociais, culturais e espirituais e que, esta superioridade legaliza o domínio de uma raça sobre a outra (VINCENT, 1996).

Na realidade brasileira, o racismo se expressa de uma maneira singular, denominada de racismo cordial. O racismo cordial manifesta-se por meio de piadas, ditos populares e brincadeiras de cunho “racial” contra indivíduos não brancos (negros e mulatos) (TURRA; VENTURI, 1995).

Ao refletir sobre o racismo cordial, Guimarães (1999) afirma que, mesmo tratando de um racismo sem intenção, ele produz consequências sobre os direitos e as oportunidades de vida dos sujeitos alvos. Na verdade possui aparência inofensiva, mas implica em discriminação e exclusão de pessoas negras.

Independente dos pontos de vista sobre as relações estabelecidas entre as diferentes raças no Brasil, a realidade aponta que indivíduos classificados como

negros vêm acumulando desvantagem ao longo dos tempos. Eles possuem menores taxas de mobilidade ascendente, apresentam dificuldades para transmitir o *status* alcançado a seus filhos, bem como é notória as disparidades no que se refere ao acesso à educação e à saúde (HASENBALG, 1996; HASENBALG; SILVA, 1993). A saúde também é uma dimensão importante no que se refere ao estudo sobre outro grupo minoritário, os homossexuais.

Atitudes preconceituosas dirigidas aos homossexuais começam a surgir juntamente com as preocupações médico-psiquiátricas no final do século XVIII, que passam a classificar a homossexualidade como doença patológica. Assim, um marco importante relacionado à gênese do preconceito contra o homossexual foi a forte associação estabelecida entre homossexualismo e a epidemia da AIDS no início da década de 1980, também denominada de “câncer gay”. Fica evidente que a desqualificação do doente não estava relacionada com o vírus em si, mas sim com a sua escolha afetivo-sexual (SILVA, 2003).

Quando se volta na história, percebe-se que a homossexualidade não era objeto de preconceito na Grécia antiga. O contexto em questão não considerava o ato homossexual como algo aberrante, anormal, doente, criminoso ou mesmo vergonhoso. Dentro de limites e em determinadas condições, era uma prática aceita e de acordo com Costa (1989, p.23) “a construção da identidade psicológica do grego não fazia da heterossexualidade o predicado definitivo da essência do eu universal do homem”.

Manifestações preconceituosas contra o indivíduo homossexual se estendem ao ambiente de trabalho. Há quem considere que o grupo dos homossexuais seja um dos mais marginalizados dentro das empresas, além de serem alvos de piadas eles não possuem os mesmos direitos do funcionário heterossexual (SIQUEIRA; ZAULI-FELLOWS, 2006). O estudo de Garcia e Souza (2010) analisou as possíveis formas de discriminação no local de trabalho direcionadas a funcionários homossexuais masculinos de Bancos

públicos e privados e revelou que apesar da instituição conceder plano de saúde para os companheiros (as) dos funcionários que possuem relações homoafetivas, a discriminação pode ser percebida pela falta de clareza das normas que regulamentam tais procedimentos, bem como pela não extensão de outros benefícios aos casais homossexuais.

Ainda no que tange às atitudes discriminatórias direcionadas aos indivíduos homossexuais dentro do ambiente de trabalho, Sanches (2006) acrescenta que muitos deixam de ser contratados, são despedidos ou têm a carreira prejudicada devido à orientação sexual.

Nesse sentido, o conflito permeia a questão de assumir ou não a homossexualidade no âmbito das organizações, uma vez que homossexuais assumidos são mais propensos às ações homofóbicas que dificultam a ascensão profissional e comprometem a relação com os demais indivíduos do grupo (FERREIRA; SIQUEIRA, 2007). Por outro lado, em algumas organizações, aqueles que se assumem podem usufruir de alguns direitos legais destinados aos casais formados por meio de relações homoafetivas, como planos de saúde e seguros de vida (EM 50 ANOS..., 2013).

A questão da superioridade do homem (dentro do padrão de heteronormativo) e das desigualdades vivenciadas por gêneros é elemento central que caracteriza o sexismo, o qual contribui para a compreensão acerca do preconceito contra homossexuais ou mulheres. Nesse sentido, discussões acerca das desigualdades entre homens e mulheres estão baseadas na ideia de uma construção social e cultural que estipulou que a condição anatômica e biológica sujeitava as mulheres aos desígnios dos homens (SCOTT, 1990). Essa relação de subordinação estabelecida entre os gêneros feminino e masculino gerou e ainda gera consequências nocivas às mulheres.

Ao longo da história observam-se movimentos em prol do direito de igualdade, tal como a Revolução Francesa, que não foi capaz de aniquilar a

diferença significativa nos direitos legais, jurídicos, políticos e mesmo sociais entre homens e mulheres. Essas diferenças entre os sexos começam a diminuir com a Declaração Universal dos Direitos Humanos e mais especificamente com as reivindicações do movimento feminista na década de 1960, que propõe uma discussão a respeito do papel social da mulher (SILVA, 2010).

O movimento feminista e a revolução sexual foram responsáveis por grandes transformações relacionadas aos direitos e deveres das mulheres, remodelando a condição feminina na sociedade moderna, tanto na esfera pública quanto na privada. O direito de votar e o de poderem ser educadas configuram exemplos de conquistas alcançadas por meio desses movimentos (BIRMAN, 2001; SILVA, 2010).

Mas não é tão fácil assim abandonar o estereótipo relacionado ao sexo feminino construído pela sociedade ao longo dos anos. De acordo com Silva (2010, p.6), “a cristalização de muitos conceitos de que o direito deveria estar a serviço dos homens, denominados os mais fortes, serviram para construir falsas ideias e moldar muitos dos preconceitos contra o sexo feminino”. O autor acrescenta ainda que, a subordinação do sujeito feminino ao domínio do poder masculino foi legitimada tanto pelos homens quanto pelas mulheres e

a violência contra as mulheres está velada no mascaramento e na subordinação da nossa linguagem cotidiana, no uso de expressões e de diversos jogos de linguagem, nas palavras de duplo sentido, na criação de referenciais para dar conta de uma realidade que não é a mais condizente com o seu papel na sociedade, também na criação de estereótipos que moldam formas singulares de preconceito e discriminação através de personagens da vida cotidiana, tais como a doméstica, a dona de casa, a professorinha, a mãe e a garota de programa estilo exportação, entre tantos outros tipos, cuja imagem se transformou em um objeto tão vendável quanto qualquer outro produto de consumo, com o corpo explorado através da mídia, além de servir às leis imperativas do comércio e do turismo sexual (SILVA, 2010, p.5).

Independente a que grupo minoritário o preconceito e a discriminação se dirigem, é importante dizer que há diferenças entre as formas de manifestação. Nesse aspecto, mulheres, PCDs e negros se diferenciam dos homossexuais, pois a homossexualidade, além de ser moralmente condenável, também pode não ser visivelmente identificada. No caso dos outros, é mais difícil esconder traços corporais que caracterizam tais minorias e que poderiam ser elementos usados, estereotipadamente, para atitudes preconceituosas e discriminatórias.

### **3.4 Síntese teórico-analítica**

A partir do conceito de Nkomo e Cox Júnior (2007, p. 353) “deve-se reconhecer que diversidade é uma descrição da força de trabalho total, não um nome para os membros de grupos minoritários”, acredita-se que uma das importantes reflexões a que se destina este trabalho é questionar a diversidade como uma descrição da força de trabalho total, efetuando uma reflexão mais profunda sobre os grupos minoritários e suas especificidades nas organizações, a partir da perspectiva das desigualdades que eles vivenciam.

Percebe-se, por exemplo, nos primórdios do descobrimento do Brasil, a condição de submissão do “povo brasileiro” – no caso, o índio -, ao colonizador português, por meio do sistema escravista. A índia era vista como objeto de satisfação dos desejos sexuais dos imigrantes. Surgem, daí, indícios de relações de desigualdade entre a colônia e o colonizador. Adiante, tem-se o processo de escravização dos negros africanos, considerados como “coisa”, como mercadoria, que não tinha sentimentos, vontades, emoções. A cor da pele parece falar mais alto que as competências e habilidades intelectuais deles.

No caso do Brasil, por mais que exista um discurso baseado no entendimento de que se deve tratar as diferenças entre os indivíduos como “normais”, sabe-se que, na prática, as diferenças não se relacionam apenas aos

aspectos físicos, pelo contrário, tais diferenças são baseadas em construções sociais estruturadas a partir de relações historicamente desiguais. Nesse sentido, não é a cor da pele que torna uma pessoa incapaz de alcançar posições de destaque na sociedade, mas as condições sociais desfavoráveis que a grande maioria da população negra enfrenta, como, por exemplo, a moradia em locais periféricos com alto índice de violência, criminalidade, baixo índice de escolaridade, salários mais baixos que os brancos, oportunidades desiguais na educação e no acesso e promoção no emprego, etc.

Quanto às mulheres, seu papel, tradicionalmente, esteve circunscrito ao espaço privado, da casa, como esposa, mãe e dona de casa. Aos homens era reservado o espaço público, do trabalho. A partir desses papéis manifestavam-se as relações de poder, baseadas em processos de submissão da mulher aos homens. Nas origens do povo brasileiro, esta submissão se efetiva por meio da submissão sexual das índias aos portugueses, e, tempos depois, das escravas aos senhores de engenho. No entanto, as relações de desigualdade também se materializam, ainda hoje, de formas, talvez, menos intensas e mais sutis e veladas, dentro das organizações, sob forma de piadas de humor, assédio sexual, dificuldade de acesso a determinadas posições, entre outros.

As problematizações acerca de negros e mulheres são exemplos que sustentam a proposta de abordagem teórica para diversidade, adotada neste trabalho, baseada no entendimento da diversidade construída socialmente, a partir das desigualdades vivenciadas pelas minorias. Segundo esta perspectiva, considera-se o conceito desenvolvido por Carvalho-Freitas e Marques (2007) como coerente com a abordagem que se pretende desenvolver. Assim,

a diversidade é um produto emergente de um processo histórico de classificação e atribuição de características que distinguem pessoas, grupos e sociedades, baseando-se em padrões de interpretação construídos historicamente e calcados em concepções de homem, mundo e sociedade, que

justificam as posições sociais diferenciadas desses grupos. A partir deste conceito, acredita-se que, a diversidade pode ser, em certa medida, compreendida como processo construído socialmente (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007, p. 62).

Tal conceito compreende a diversidade a partir das dimensões histórica, social e cultural. Além disso, considera, também, os processos de atribuição de características aos grupos, como maneira de distinção entre eles. Nesses processos, são construídas e reconstruídas minorias que, muitas vezes, são baseadas em estereótipos sociais.

Considerando a formação sociocultural do Brasil descrita por Prado Júnior (2011), percebe-se que a sociedade firmou-se em torno de desigualdades históricas do período colonial que ainda prevalecem no contexto atual. As desigualdades sociais na atualidade, de certa maneira, constroem algumas minorias que possuem raízes no modelo de produção escravista firmado em torno da família patriarcal do senhor de engenho.

Segundo Ortiz (1999, p. 82), “toda ‘diferença’ é produzida socialmente, ela é portadora de sentido simbólico e de sentido histórico”. A argumentação de Ortiz (1999) dá suporte para se discutir a diversidade a partir de sua compreensão baseada na perspectiva de como as minorias são (re)construídas socialmente. Tais minorias, na verdade, são grupos que, historicamente e culturalmente, foram construídos por processos sociais desiguais.

As culturas são produzidas a partir de combinações de raças, etnias, classes sociais, instituições e organizações (MOTTA; CALDAS, 2009). Considerando a diversidade nas organizações e conjugando-se com as reflexões de Freitas (2009), ressalta-se que, ao considerarem-se os modelos de gestão organizacional importados, certamente, corre-se o risco de não serem considerados os elementos próprios que fazem parte dos traços históricos da cultura nacional que estão presentes nas organizações disseminados no contexto

das organizações. Isso porque, tais modelos, geralmente, são construídos em matrizes do exterior e trazidos para as subsidiárias brasileiras, sem, no entanto, compreender os valores e pressupostos culturais nacionais.

No caso das pesquisas sobre diversidade nas organizações dentro do contexto brasileiro, sabe-se que os primeiros estudos (FLEURY, 2000) foram baseados nas práticas de gestão da diversidade em subsidiárias de multinacionais, portanto, a necessidade de se compreender aspectos específicos da formação cultural de cada nação a fim de que tais práticas consigam atingir bons resultados.

A partir da discussão teórica sobre diversidade, chegou-se a duas perspectivas: a diversidade a partir de uma visão mais ampliada, ou seja, a diversidade considerando que todos são diversos; e, a diversidade para inclusão de minorias.

Pelo menos em tese, a gestão da diversidade que considera uma descrição da força total de trabalho (todos são diversos), busca fazer uma gestão que trate as diferenças entre os indivíduos de forma mais igualitária. Dentro da diversidade para inclusão de minorias estaria a importância de uma reflexão sobre o contexto sócio histórico e cultural que gera as minorias estereotipadas, que não são fixas, mas dependem no contexto no qual estão inseridas e são construídas socialmente. Tal construção ocorre em meio a processos desiguais.

Nesse sentido, defende-se que as políticas de diversidade carregam um discurso de inclusão de minorias, para melhorar a imagem externa perante clientes e para os próprios funcionários, pela exigência do contexto atual do respeito às minorias, do combate à discriminação, do discurso da sustentabilidade e responsabilidade social e como forma de mediar conflitos internos que surgem por conta das diferenças e dos consecutivos processos de reestruturação produtiva ocorridos nos Bancos. A gestão da diversidade não reconhece oficialmente que há um processo histórico-social que precisa ser

combatido. As políticas de gestão da diversidade não conseguem combater as desigualdades vivenciadas pelas minorias, pois teriam que ter ações mais efetivas, principalmente, quanto à discussão sobre os valores mais profundos que os bancários carregam acerca de sua maneira de lidar com a diversidade.

Por mais que o discurso das organizações que possuem programas de diversidade seja orientado pela premissa de inclusão de minorias, na verdade, acredita-se que o que ocorre não seja a inclusão delas, mas práticas institucionalizadas que buscam disseminar princípios “politicamente corretos” e socialmente aceitos de valorização das diferenças, que não se efetivam plenamente.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 4.1 A natureza da pesquisa

Para a realização deste trabalho, utilizou-se uma abordagem metodológica de natureza qualitativa, pois a diversidade será estudada a partir de uma perspectiva interpretativa, assim, a compreensão da construção social das minorias se dá, em grande medida, a partir da apreensão de aspectos objetivos e subjetivos nos contextos social, histórico e cultural das organizações.

Na pesquisa qualitativa, não há preocupação com números, medidas ou expressões quantitativas, expressando uma visão mais subjetiva dos atores envolvidos (TRIVIÑOS, 1987). Ainda segundo este autor, na pesquisa qualitativa, parte-se para a análise dos resultados de forma indutiva, ou seja, não há hipóteses para se verificar empiricamente. Sendo assim, os significados e a interpretação são frutos da percepção do fenômeno estudado dentro de um contexto.

Godoy (1995, p. 21) ressalta algumas características básicas que identificam a pesquisa qualitativa. De acordo com esta autora:

[...] um fenômeno pode ser mais bem compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando captar o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Vários tipos de dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenômeno.

Godoy (1995) comenta também que, inicialmente, se parte de questões amplas a serem levantadas e, no decorrer do estudo, estas vão se estreitando ou tomando diferentes caminhos. Destaca-se, além disso, o contato direto e

prolongado do pesquisador com o ambiente de estudo, evidenciando uma interação entre os atores envolvidos.

#### **4.2 O lócus, o objeto e os sujeitos da pesquisa**

O estudo foi realizado em quatro organizações do setor bancário que atuam em todo o território nacional, que possuem programas ou políticas de gestão da diversidade, baseado em suas políticas de gestão da diversidade divulgadas nos *sites* institucionais, em relatórios de sustentabilidade, códigos de ética e de conduta. Todavia, a pesquisa de campo foi realizada com funcionários de agências de sete cidades localizadas no Sul do estado de Minas Gerais. Estas agências se caracterizam por serem de pequeno ou médio porte, variando de 8 a 60 funcionários.

O setor bancário foi escolhido em decorrência de ser um dos pioneiros no Brasil, segundo a FEBRABAN (2010), no desenvolvimento de programas de valorização da diversidade. Trata-se de um movimento em âmbito nacional, iniciado pela Federação Brasileira dos Bancos (FEBRABAN), com o intuito de disseminar políticas e práticas de valorização da diversidade nos Bancos do país. Portanto, os Bancos pesquisados participaram e ainda participam das ações desenvolvidas pela FEBRABAN para promoção da diversidade.

Dois Bancos são privados, um público e outro de economia mista. Ressalta-se que não pretendeu fazer um estudo comparativo nestes Bancos. Foram atribuídos nomes fictícios aos Bancos pesquisados:

- a) Banco privado 1 – Banco A
- b) Banco privado 2 – Banco B
- c) Banco público – Banco C
- d) Banco de economia mista – Banco D

Os sujeitos da pesquisa foram:

- a) Os gerentes nas agências bancárias, sejam gerentes gerais, de contas ou de atendimento – o intuito foi apreender a percepção deles sobre os programas e políticas da diversidade, assim como identificar como reproduzem o discurso organizacional;
- b) as pessoas pertencentes às minorias – a fim de identificar as vivências delas na organização, bem como compreensão acerca das construções sociais dos grupos minoritários e dos programas e políticas de gestão da diversidade das organizações;
- c) as não minorias – para compreender a percepção delas sobre as minorias e os programas ou políticas de gestão da diversidade dos Bancos.

Na Tabela 6 serão apresentadas informações acerca do perfil dos entrevistados.

Tabela 6 Distribuição dos entrevistados por sexo

<b>Banco</b>	<b>Homens</b>	<b>Mulheres</b>	<b>Quantidade de entrevistados</b>
<b>Banco A</b>	3	3	6
<b>Banco B</b>	2	5	7
<b>Banco C</b>	1	4	5
<b>Banco D</b>	2	1	3
<b>Total</b>	8	13	21

Do total de bancários que fizeram parte da pesquisa, cerca de 38% são homens e 62% mulheres.

Tabela 7 Distribuição dos entrevistados por cargo

<b>Cargo</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
<b>Gerente intermediário</b>	12	57,1
<b>Gerente Geral de agência</b>	1	4,8
<b>Caixa</b>	3	14,3
<b>Escriturário</b>	3	14,3
<b>Assistente de negócios</b>	2	9,5
<b>Total</b>	21	100

Quanto aos cargos ocupados pelos respondentes, verificou-se que a maioria deles são gerentes intermediários. Esse cargo é o que, na hierarquia dos Bancos, antecede ao gerente geral das agências (o responsável pela agência). São, geralmente, denominados de gerentes de contas de pessoa física ou jurídica, de atendimento, operacional, comercial, etc. Nos Bancos C e D, que não são privados, os cargos de escriturários são os mais baixos hierarquicamente. Nesse caso, os funcionários que são aprovados em um concurso público e ingressam nestes Bancos, iniciam suas carreiras como escriturários. Este cargo não existe nos Bancos privados A e B, pois os funcionários recém-admitidos já podem iniciar suas carreiras como caixas ou gerentes abaixo dos gerentes intermediários, dependendo da disponibilidade de vagas e da concordância de seus superiores. Os assistentes de negócios estão, hierarquicamente, abaixo dos gerentes intermediários e acima dos caixas.

Tabela 8 Distribuição dos entrevistados por idade

<b>Idade</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
<b>até 25</b>	3	14,3
<b>de 26 a 35</b>	8	38,1
<b>de 36 a 45</b>	9	42,9
<b>acima de 45</b>	1	4,8
<b>Total</b>	21	100

Verifica-se, quanto à idade dos sujeitos da pesquisa que aqueles que se situam entre 36 a 45 anos foram a maioria. Isso se justifica em decorrência de a maioria dos entrevistados serem gerentes intermediários, cargo que, para os bancários, demanda alguns anos de experiência na carreira.

Tabela 9 Distribuição dos entrevistados por tempo de trabalho

<b>Tempo em que trabalha no Banco</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
<b>até 5 anos</b>	8	38,1
<b>de 6 a 10 anos</b>	6	28,6
<b>de 11 a 15 anos</b>	2	9,5
<b>de 16 a 20 anos</b>	3	14,3
<b>acima de 20 anos</b>	2	9,5
<b>Total</b>	21	100

A maioria dos entrevistados (quase de 66% deles) possui até 10 anos de trabalho nos Bancos. Dos vinte e um entrevistados, um deles é homossexual (declarou sua orientação sexual durante a entrevista), dois são PCDs (um homem e uma mulher), três negros (duas mulheres e um homem). Uma das entrevistadas negras também é uma PCD. Não se conseguiu entrevistar nenhum funcionário idoso, com mais de 60 anos, segundo a legislação. No entanto, para os padrões do contexto bancário, a idade acima de 45 anos pode configurar-se como idoso, mesmo que em idade produtiva, por isso, entrevistou-se uma pessoa com 50 anos, do sexo masculino.

Os sujeitos da pesquisa foram identificados nas análises, pelo sexo, cargo que ocupam, Banco em que trabalham e se são pertencentes às minorias. Essas informações foram importantes porque os dados foram estudados por meio da análise do discurso, portanto, saber quem é o entrevistado pode contribuir para a análise. Como existem entrevistados com o mesmo sexo, cargo, pertencente ou não às minorias, optou-se numerá-los, como forma de diferenciar um entrevistado do outro. Por exemplo, foram entrevistadas três mulheres que

ocupam cargos de gerência intermediária no mesmo Banco, assim, suas identificações foram: mulher 1, gerente intermediária do Banco C; mulher 2, gerente intermediária do Banco C; mulher 3, gerente intermediária do Banco C.

### 4.3 Coleta de dados

A coleta de dados foi feita em duas fases, uma que buscou conhecer as políticas de gestão da diversidade das organizações pesquisadas, e outra em que foram entrevistados bancários pertencentes a essas organizações.

Na primeira fase foi feita uma pesquisa documental nos *sites* dos Bancos pesquisados, bem como em materiais informativos, códigos de ética ou de conduta, relatórios de sustentabilidade, sobre o que tais Bancos compreendem como diversidade, porque adotam tais programas ou políticas, como são estruturados. A pesquisa documental permitiu conhecer valores, objetivos e ações em prol da promoção da diversidade.

Na segunda fase, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores das organizações selecionadas (considerando o contexto das agências pesquisadas), as pessoas pertencentes às minorias e não minorias. Para a realização das entrevistas, elaborou-se um roteiro (ANEXO A) com questões abertas. No entanto, também foram considerados elementos chave das políticas de diversidade de cada Banco, extraídas da pesquisa documental, como questões que foram discutidas nas entrevistas. Assim, os entrevistados foram questionados sobre a existência e efetividade dessas políticas e ações em prol da valorização da diversidade no Banco em âmbito nacional e em suas agências.

As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para análise. Apenas uma entrevistada não permitiu a gravação da entrevista, portanto, nesse caso, foi utilizado um bloco para anotações dos principais pontos discutidos

durante a entrevista. Ao todo foram feitas 21 entrevistas. O tempo de duração de cada entrevista variou entre 18 e 60 minutos.

As entrevistas foram realizadas seguindo o critério de acesso aos entrevistados e concordância deles em participar da pesquisa, segundo a conveniência do pesquisador. Além disso, foi utilizada a amostragem tipo Bola de Neve, em que um entrevistado indica o outro para ser entrevistado. Do total das entrevistas realizadas, apenas três delas, foram feitas em uma agência bancária, em decorrência da abertura da gerente da agência para realizar a entrevista e indicar outras pessoas.

Aplicou-se o critério de saturação para estabelecer quantas entrevistas seriam necessárias, com isso, percebeu-se que, a partir de determinado momento as informações começavam a se repetir, o que indicou que não haveria necessidade de realizar mais entrevistas.

Pela complexidade do tema e, ao mesmo tempo, dificuldade de acessar informações conflituosas e difíceis de serem discutidas abertamente nas organizações, preferiu-se que as entrevistas fossem feitas fora do local de trabalho, segundo concordância e disponibilidade dos entrevistados. Além disso, outro elemento foi considerado, a tentativa de não criar qualquer meio de expor os entrevistados, principalmente, as pessoas pertencentes às minorias. Para tanto, preferiu-se entrevistar os sujeitos da pesquisa em suas próprias casas, na casa do entrevistador, ou no campus da universidade em que o entrevistador trabalha.

#### **4.4 Análise dos dados**

Para o processo de análise dos dados coletados foram utilizadas a análise de conteúdo e análise do discurso. A análise de conteúdo foi adotada para analisar os programas de diversidade das organizações pesquisadas, por meio dos documentos dos Bancos disponíveis para consulta pública. Já a análise do

discurso foi adotada para analisar as entrevistas realizadas com os bancários. Estes dois instrumentos de análise de dados serão descritos a seguir.

#### **4.5 Análise de conteúdo**

De acordo com Godoy (1995), esta técnica metodológica proposta por Laurence Bardin pode ser utilizada em inúmeros tipos de discursos e formas de comunicação. Acrescenta que nesta análise o pesquisador precisa entender o sentido da comunicação, portando-se como um receptor normal, mas necessita também desviar o olhar de modo a obter outra mensagem, outra significação.

Minayo (2000) explica que a análise de conteúdo relaciona as estruturas semânticas, aquilo que foi expresso nos documentos analisados, com os significados dos fragmentos, as quais a autora denomina de estruturas sociológicas. É uma busca de articulação entre “[...] a superfície dos textos descrita e analisada com os fatores que determinam suas características: variáveis psicossociais, contexto cultural, contexto e processo de produção da mensagem (MINAYO, 2000, p. 203).

Tendo como ponto de partida a organização, o método proposto por Laurence Bardin, possui fases fundamentais de análise que ocorrem em três momentos específicos: 1) pré-análise; 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

##### **- Pré-análise**

A fase de pré-análise corresponde à fase de organização do material. Embasada em intuições, esta fase consiste no desenvolvimento de um planejamento sistematizado, no qual ficam explicitadas como serão desenvolvidas as etapas subsequentes. Em outras palavras, trata-se da construção de um esboço da operacionalização da análise em si com os procedimentos bem

definidos, embora flexíveis. A pré-análise inclui três tarefas: a eleição dos documentos que serão analisados, a formulação de hipóteses e dos objetivos e, por último, a elaboração dos indicadores que sustentarão a interpretação final.

Engloba algumas atividades:

- Leitura flutuante: consiste no primeiro contato com o material, na qual surgem as primeiras impressões a respeito do conteúdo. Por meio de inúmeras leituras o pesquisador é capaz de transformar suas intuições em hipóteses, e a partir de então a leitura do material vai se tornando mais precisa;
- A escolha dos documentos: esta eleição pode ser realizada anteriormente, tão logo sejam definidos os tipos de documentos sobre os quais se pretende investigar. O conjunto dos documentos selecionados para se submeterem ao processo analítico é denominado de *corpus* e, na maioria das vezes, se constituiu por meio de algumas regras. Entre elas, podemos citar a Exaustividade: estabelecido o campo do *corpus*, todos os materiais que correspondam aos critérios definidos devem ser recenseados, ou seja, deve-se esgotar a totalidade da comunicação, de modo a não omitir nada; representatividade: é possível submeter uma análise de uma amostra representativa do universo inicial e os resultados serem generalizados. Importante destacar que nem todo o material de análise enquadra-se nesta regra; homogeneidade: os documentos selecionados devem referir-se ao mesmo tema, serem obtidos por técnicas iguais e obtidos por indivíduos semelhantes; pertinência: os documentos precisam adaptar-se ao conteúdo e objetivo da pesquisa; exclusividade: um elemento não deve ser classificado em mais de

uma categoria, entre outras regras que norteiam a seleção do material a ser analisado;

- A formulação das hipóteses e dos objetivos: a fase de formulação de hipóteses corresponde a uma fase de suposições com origem em intuições, uma vez que a hipótese é uma afirmação provisória que exige comprovação mediante os procedimentos de análise. Cabe ressaltar que nem sempre as hipóteses são estabelecidas nesta fase de pré-análise. De maneira superficial, o modo como as hipóteses são formuladas e experimentadas ao longo da análise caracterizam os procedimentos em fechados, que consistem em métodos de observação que funcionam segundo processos indutivos, nos quais as hipóteses são experimentadas, ou em procedimentos de exploração, que permitem por meio de processos dedutivos construir novas hipóteses a partir dos próprios textos. Por outro lado, os objetivos referem-se às finalidades propostas por meio deste exercício;
- A referenciação dos índices e a elaboração de indicadores: os índices são escolhidos com base nas hipóteses, caso elas estejam formuladas, e podem constituir-se da frequência de um tema, de uma palavra, entre outros exemplos. Os temas que se repetem com muita frequência são recortados “do texto em unidades comparáveis de categorização para análise temática e de modalidades de codificação para o registro dos dados” (BARDIN, 2011, p.100). A partir dos índices é possível determinar os indicadores;
- A preparação do material: este preparo prévio possui singularidades de acordo com o tipo de material explorado. No caso de entrevistas gravadas, esta fase corresponde à transcrição na íntegra do material em áudio.

### **c) A exploração do material**

Uma vez desenvolvida cada etapa da fase de pré-análise, a exploração do material organizado corresponde à aplicação de procedimentos (de forma manual ou utilizando algum programa computacional) previamente formulados.

A fase de exploração engloba os procedimentos de:

- Codificação: na codificação ocorre a escolha de unidades de registro (qual o recorte adotado) e definem-se as regras de contagem e as categorias de análise, formadas pela reunião de elementos textuais (unidades de registro) com características comuns;
- Classificação: a classificação pode ocorrer de inúmeras formas: classificação semântica (por temas, por exemplo), classificação sintática, classificação léxica (baseada no sentido das palavras), classificação expressiva (onde se agrupam perturbações da linguagem- perplexidade, hesitação, embaraço), entre outras;
- Categorização: a categorização possibilita agrupar o maior número de informações baseado num esquema. A partir deste esquema, classes de acontecimentos podem ser correlacionadas entre si e ordenadas (CÂMARA, 2013).

Definido a unidade de codificação, a etapa seguinte consiste em classificar os blocos que representam determinadas categorias. Os temas levantados a partir dos dados são agrupados nestas categorias de modo a formar quadros matriciais. Nos quadros matriciais cada categoria possui uma definição, que pode ser baseada no conceito definido no referencial teórico ou mesmo ser fundamentada a partir dos achados relativos ao tema em estudo. Ressalta-se que as categorias podem ser elaboradas a priori, por meio da teoria, ou a posteriori, após a coleta dos dados (CÂMARA, 2013).

#### **d) Tratamento dos resultados obtidos e interpretação**

Os resultados obtidos com a exploração do material levantado necessitam ser tratados de forma a serem significativos e válidos. Neste intuito, podem ser utilizados testes estatísticos, bem como testes de validação. No tratamento dos resultados, podem ser propostas inferências, bem como possíveis interpretações.

Nesta fase, conceitos e proposições são submetidos ao processo de interpretação. Cabe destacar que os conceitos em questão não provêm de definição científica e sim da cultura estudada e da linguagem dos informantes. Do mesmo modo, as proposições baseiam-se no estudo cuidadoso dos dados.

Ressalta-se que existem variações na maneira de seguir essas fases mencionadas. Em relação à escolha das unidades de análise, por exemplo, pode-se optar por palavras, sentenças, parágrafos ou mesmo o próprio texto. Da mesma forma, pode haver diferenças na maneira de tratar tais unidades. Alguns pesquisadores contam as palavras ou expressões, outros optam pela análise da estrutura lógica do texto ou de partes dele e existem alguns que preferem focar em temáticas específicas (BARDIN, 2011).

#### **4.6 Análise do discurso**

Para análise das entrevistas, utilizou-se a Análise do Discurso (AD). Carrieri et al. (2006, p. 1) defendem a utilização da AD como técnica de análise de dados para os estudos organizacionais a partir do argumento de que

os atores organizacionais em suas interações, utilizam diversos discursos, tanto nas relações internas de uma determinada organização quanto naquelas que extrapolam esse contexto, envolvendo outras organizações e a sociedade como um todo.

Assim, Carrieri et al. (2006) ainda reforçam tal argumento comentando que a AD permite o estudo de processos ou fenômenos sociais que não podem ser entendidos por meio de técnicas tradicionais de análise de dados. Além disso, a AD pode contribuir com a compreensão, de maneira mais profunda, da realidade social, a partir da apreensão da maneira como o discurso é produzido, sua relação com estruturas materiais e sociais e o contexto sócio-histórico cultural do indivíduo enunciador. Mas, antes de discutir como a AD contribuiu para esta pesquisa, torna-se necessário conceituar o que seria um discurso e seu papel na criação, manutenção e perpetuação de preconceitos e práticas discriminatórias, que foram elementos centrais de investigação desta tese.

Segundo Brandão (2014, p. 2), “discurso é toda atividade comunicativa entre interlocutores; atividade produtora de sentidos que se dá na interação entre falantes”. A autora explica que os agentes do discurso, o falante/ouvinte ou escritor/leitor, estão imersos em um contexto histórico específico, que carrega consigo espaços geográficos, valores, crenças e ideologias. Comenta, ainda, que, os discursos estão carregados desses valores, crenças e ideologias. Por isso, a neutralidade no discurso é algo questionável, pois discursos produzem sentidos. Dessa maneira, as pessoas costumam deixar sentidos implícitos em seus discursos, ou seja, nem sempre expressam o que pensam, seja porque a situação não o permite ou por não desejarem se responsabilizar pelo o que dizem. Assim, deixam a cargo do interlocutor a responsabilidade por construir os sentidos subentendidos ou implícitos (BRANDÃO, 2014).

Baseada em Maingueneau (2005), Brandão (2014) apresenta algumas características fundamentais do discurso.

- a) O discurso é produzido a partir de valores e crenças dos interlocutores e situações diversas, portanto, ultrapassa a dimensão gramatical e lingüística;

- b) A produção do discurso considera não apenas os conhecimentos linguísticos dos falantes/ouvintes ou escritores e leitores, mas conhecimentos extralinguísticos como temas difundidos na sociedade, a imagem que um indivíduo constrói de si e dos outros com quem fala. Tal imagem pode determinar a maneira como uma pessoa fala com a outra;
- c) O discurso é produzido em um contexto, portanto, os enunciados só têm sentido nos contextos em que são produzidos;
- d) O discurso é produzido por um sujeito, assim as referências de tempo e espaço são organizadas em torno desse “eu” que se coloca como sujeito;
- e) O discurso é interativo, pois envolve, no mínimo, duas pessoas, o eu/você. Dessa forma, os participantes da conversação se expressam de acordo com a reação do outro. Por isso, o discurso é uma forma de atuar ou agir sobre o outro, o que pressupõe também a ideia do dialogismo, com a ideia de haver pelos menos dois falantes. O dialogismo está presente até mesmo quando falamos ou escrevemos, pois dialogamos com outros discursos, trazendo a fala do outro para o nosso discurso, como quando se usa um dito popular, uma paródia, uma imitação, ironia, entre outros;
- f) As diversas vozes ou discursos presentes em um discurso adquirem efeito polifônico, seja por meio da concordância ou mesmo da negação total ou parcial;
- g) O discurso trabalha com enunciados concretos, falas/escritas produzidas, ao invés de idealizadas. Dessa maneira, se uma pergunta é feita por um indivíduo mesmo que, de antemão, ele já saiba a resposta, certamente, há intenção implícita nessa ação;

- h) Os discursos são produzidos em uma rede interdiscursiva, ou seja, um discurso está em interação com outros discursos, por isso não existe singularidade nele. Nesse sentido, no discurso opera uma rede de relações de poder em que locutores, vozes, a partir de posições ideológicas, sociais e culturais procuram se sobrepor sobre os outros.

Segundo Brandão (2014, p. 6), um conceito fundamental da análise do discurso está ligado às condições de produção, ou seja,

um conjunto de elementos que cerca a produção de um discurso: o contexto histórico social, os interlocutores, o lugar de onde falam, a imagem que fazem de si, do outro e do assunto que estão tratando.

Nesse sentido, pode-se dizer que o discurso é produzido para alguma finalidade, seja a de negar, de afirmar ou de influenciar. Assim,

o discurso é o espaço em que poder e saber se unem, se articulam, pois quem fala, fala de algum lugar, a partir de um direito que lhe é reconhecido socialmente. O discurso é como um jogo estratégico que provoca ação e reação, é como uma arena de lutas (verbais, que se dão pela palavra) em que ocorre um jogo de dominação ou aliança, de submissão ou resistência (BRANDÃO, 2014, p. 6).

O discurso é produzido por um sujeito, portanto, para a AD torna-se necessário refletir sobre qual é o lugar desse sujeito que fala (BRANDÃO, 2014). Para tanto, a autora discute alguns elementos importantes desse sujeito. Primeiramente, destaca a noção de historicidade, ou seja, o sujeito que produz o discurso é marcado pela história de uma comunidade, em um tempo e lugar específicos, por isso sua fala reflete valores e crenças de um momento histórico e de um grupo social. Em seguida, comenta sobre a perspectiva do interdiscurso,

que seria uma maneira com que o sujeito inclui outras pessoas no seu discurso, assim, pode planejar ou ajustar sua fala de acordo com seu interlocutor.

Considerou-se, portanto, a AD como abordagem teórico-metodológica mais adequada para análise dos dados, principalmente, porque a abordagem teórica escolhida para esta tese concebe a diversidade como um produto de um processo sócio-histórico e cultural de construção de padrões de interpretação sobre indivíduos e grupos que possuem posições diferenciadas na sociedade, por conta de certas características físicas, culturais, etc. Nesse sentido, o discurso também contribui para a compreensão de como preconceitos vivenciados pelas minorias são criados, perpetuados e justificados dentro das organizações, pois a maneira como as pessoas julgam a si ou o outro se manifesta por meio do discurso, ao expressar ideologias, valores e visões de mundo em relação às minorias. O uso de estratégias discursivas, expressas por meio de elementos linguísticos como conectores, operadores, discursos reportados, seleção lexical, escolha de argumentos, criação e destaque de personagens, contribui para a compreensão do processo de atribuição de atitudes preconceituosas a outros.

Optou-se por não adotar um referencial teórico específico da Análise do Discurso, pois se considera suficiente trabalhar com conceitos gerais da AD, colhidos em autores representativos da área, como Fiorin (2003), Maingueneau (1997) e Orlandi (1999), cujas proposições dialogam entre si. Dessa forma, na análise dos dados serão considerados elementos (descritos adiante) como, as condições de produção, contexto, enunciação, interdiscurso e intradiscurso e polifonia.

De acordo com Cappelle, Melo e Gonçalves (2003), a AD busca mais a compreensão da produção discursiva, ou seja, o processo produtivo do discurso. Por isso, Orlandi (1999) destaca que a palavra discurso, em sua origem etimológica, remete à noção de curso, percurso, movimento. Dessa forma, a AD não trata da língua ou da gramática, embora as considere. Em outras palavras, a

análise do discurso não visa à interpretação fiel do texto, como a análise de conteúdo, mas a proposta da AD é de ir além daquilo que foi enunciado por meio dos relatos. A AD “concebe a linguagem como mediação necessária e a realidade natural e social” (ORLANDI, 1999, p. 15). Por isso,

o discurso não trabalha com a língua enquanto sistema abstrato, mas com a língua no mundo, com maneiras de significar com homens falando, considerando a produção de sentidos enquanto parte de suas vidas (ORLANDI, 1999, p. 15-16).

Carrieri (2002) considera que um discurso geralmente está ligado a uma ideologia e, nesse aspecto, uma das contribuições da AD para os estudos qualitativos é estudar e trabalhar a ideologia que está por detrás das falas, ou seja, implica em desvelar o “não dito”. Isso faz com que se possa compreender aquilo que realmente o entrevistado disse e não aquilo que está explícito por meio do discurso. Este discurso pode, talvez, ser uma reprodução daquilo que é aceito pela sociedade, sendo, não necessariamente aquilo que o indivíduo pensa sobre determinado assunto. Essa aparente contradição entre aquilo que o indivíduo disse e aquilo que ele realmente quis dizer revela o caráter ambíguo do discurso.

Mangueneau (1997) aborda alguns elementos importantes da AD, como o sujeito do discurso, ou seja, quem ele é, quais são os papéis que exerce; e, o lugar de enunciação, de onde o sujeito fala. Dessa forma, a AD “visa articular sua enunciação sobre certo lugar social” (MANGUENEAU, 2000, p. 13).

A polifonia trata de discernir em um discurso as vozes presentes nele, seja dos enunciadores ou dos locutores. O primeiro, “é um ser que no enunciado é apresentado como seu responsável” (MANGUENEAU, 1997, p. 76). Esses últimos,

são seres cujas vozes estão presentes na enunciação sem que lhes possa, entretanto, atribuir palavras precisas, efetivamente, eles não falam, mas a enunciação permite expressar seu ponto de vista (MANGUENEAU, 1997, p. 77).

Tal como afirma Mangueneau (1997), o interdiscurso pode ser compreendido como a relação de um discurso com os outros discursos. Tal relação se efetiva por meio da oposição. Já o intradiscurso seria a maneira como o enunciador apreende discursos e, por meio de planos de expressão, os exterioriza (FIORIN, 2003).

Sobre as condições de produção do discurso, pode-se dizer que fazem parte delas o contexto sócio-histórico e ideológico (ORLANDI, 1999). Segundo a autora, o discurso ao ser produzido carrega consigo uma relação com fatos históricos, valores e significados, além de posicionamentos ideológicos sobre os fenômenos sociais.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 5.1 Os programas de diversidade dos Bancos pesquisados

Este capítulo é o que trata da apresentação e discussão dos resultados. Inicialmente, para responder ao primeiro objetivo desta tese, serão apresentadas as políticas de gestão da diversidade das organizações bancárias pesquisadas, tal como disponíveis nos materiais como *sites* institucionais, relatórios de sustentabilidade, códigos de ética e de conduta.

#### 5.1.1 Banco A

O Banco A é privado, possui sua sede mundial em Madri, na Espanha, país de sua origem. Possui mais de 150 anos de atuação no setor financeiro (Banco A, 2014)<sup>8</sup>. Em 2011, contava com 14.679 agências no mundo inteiro e tinha em torno de 191 mil funcionários. No Brasil, em 2011, atuava com cerca de 3.728 postos de venda (agências e postos de atendimento). Em 1957, começou a atuar no Brasil e, desde então, adquiriu vários outros Bancos do país. É o terceiro maior Banco privado em termos de ativos (Banco A, 2014).

O Banco A, conforme informações disponibilizadas em seu site institucional, começou a trabalhar o tema diversidade em 2001, considerando-o como uma iniciativa de sustentabilidade. Neste mesmo ano, lançou o Programa de valorização da diversidade, o qual possui quatro eixos: sensibilização e engajamento, conscientização e preparo para a liderança, revisão dos processos de seleção, recrutamento e carreira e desenvolvimento de produtos que atendam à diversidade de clientes (Banco A, 2014). Considera a diversidade como “uma

---

<sup>8</sup> Pelo fato de o nome dos bancos pesquisados não poderem ser revelados, as citações das informações colhidas por meio da pesquisa documental, serão feitas de maneira a não identificá-los, por exemplo, Banco A (2014), Banco B (2014).

das condições necessárias para que cada funcionário contribua com seus talentos para o melhor atendimento aos clientes, que, por sua vez, representam a diversidade da nossa sociedade” (Banco A, 2014). Para isso, desenvolve:

iniciativas que promovem a inclusão social de grupos historicamente excluídos, por meio da inserção do tema em programas de integração de novos funcionários, bem como em treinamentos para os mesmos, inclusive, para líderes (Banco A, 2014).

No *site* do Banco A, podem-se verificar as iniciativas de valorização da diversidade, por meio de cinco dimensões, diversidade de gênero, diversidade racial, pessoas com deficiência, diversidade sexual e diversidade etária, que serão apresentadas a seguir. No Quadro 2, pode-se visualizar a dimensão gênero.

Dimensão	Ações
<b>Diversidade de gênero</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoramos a evolução da carreira de nossas profissionais e favorecemos o crescimento do número de mulheres em posições de liderança;</li> <li>• Oferecemos o “Programa Gestante”, com acompanhamento pré-natal e orientação à futura mãe, prestada por uma equipe multidisciplinar;</li> <li>• Ampliamos progressivamente a instalação de Postos de Apoio à Amamentação em nossos escritórios, para atender às funcionárias que retornam ao trabalho após a licença-maternidade;</li> <li>• Aderimos ao “Mulher 360”, um movimento empresarial pelo desenvolvimento econômico feminino;</li> <li>• O Programa de Apoio Pessoal Personalizado (PAPE) acompanha a inclusão e ascensão da mulher na organização, promove eventos de sensibilização, cuida da disponibilização de vagas exclusivas para gestantes nos estacionamentos dos prédios administrativos e monitora o retorno das mães ao trabalho após a licença-maternidade.</li> <li>• Aderimos ao Programa “Empresa Cidadã”, que permite a prorrogação do salário-maternidade, totalizando seis meses de licença remunerada.</li> </ul>

Quadro 2 Diversidade de gênero do Banco A

Algumas ações são feitas não apenas por iniciativa própria do Banco em contribuir com a diversidade de gênero, mas, no caso da instalação de postos de apoio à amamentação, trata-se de uma imposição legal. Já no caso da adesão ao Programa “Empresa Cidadã”, a empresa ganha benefícios com isso.

Dimensão	Ações
<b>Diversidade racial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em parceria com a Fundação Getúlio Vargas e a Unipalmarens, realizamos no período de 2009 a 2012 o “Programa Executivo Júnior”, que oferece capacitação para estagiários negros, fornecendo os subsídios necessários para sua ascensão profissional;</li> <li>• Apoiamos eventos e iniciativas como o Troféu Raça Negra, a Feira Preta e o Movimento <u>Afro Reggae</u>, para promover a cultura afro-brasileira, valorizando o profissional negro e o mercado afro. Isso possibilita uma maior visibilidade das iniciativas culturais e empreendedoras.</li> </ul>

Quadro 3 Diversidade racial do Banco A

Nas ações voltadas para a diversidade racial, destaca-se que a primeira não possui abrangência nacional, assim, não chega às agências de todo o país. Quanto à segunda, relaciona-se com o público externo da organização, dessa forma, não contribui para a valorização da diversidade racial entre os funcionários.

Dimensão	Ações
PCDSs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilizamos um <i>software</i> que permite que nossos computadores sejam utilizados por funcionários com deficiência visual e garantimos acessibilidade aos funcionários com deficiência auditiva por meio da contratação de profissionais especializados na tradução em LIBRAS;</li> <li>• Investimos na acessibilidade de nossas instalações e serviços, tanto para os funcionários quanto para os clientes. Disponibilizamos, por exemplo, caixas eletrônicos adaptados e <i>callcenter</i> com atendimento às pessoas com deficiência auditiva;</li> <li>• Disponibilizamos o extrato em braile, possibilitando que nossos clientes com deficiência visual tenham autonomia para acompanhar sua conta;</li> <li>• Oferecemos a todos os funcionários os cursos <i>on-line</i> “Pessoas com Deficiência” e “LIBRAS”, para ajudá-los na comunicação com colegas e clientes com deficiência auditiva;</li> <li>• Desenvolvemos, em parceria com a FEBRABAN, programas de formação para inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho;</li> <li>• Oferecemos apoio personalizado aos funcionários com deficiência recém-admitidos por meio do Programa de Apoio Pessoal Especializado (PAPE), com profissionais de diversas áreas (psicologia, assistência social, jurídica, financeira, entre outras) que entram em contato com o indivíduo para acolhê-lo e apoiá-lo nos desafios iniciais dentro da organização;</li> <li>• Para apoiar os gestores da organização a colocarem em prática a diversidade na sua equipe, desenvolvemos um guia com informações sobre o dia a dia, nossas práticas e dicas de convivência que foram construídas em parceria com alguns dos nossos funcionários com deficiência.</li> <li>• Essas ações favorecem a criação de um ambiente cada vez mais diverso, além de contribuir com o cumprimento da meta legal de ter 5% da equipe composta por pessoas com deficiência, que vem sendo superada a cada ano.</li> </ul>

Quadro 4 Diversidades voltadas para PCDs do Banco A

A respeito de algumas ações direcionadas às PCDs, percebe-se que são, na verdade, iniciativas para permitir que o trabalho delas possa ser desempenhado, ou seja, o que é exigido por lei. As adaptações feitas no Banco quanto aos *softwares* e acessibilidade das instalações demonstram apenas o cumprimento de normas legais.

<b>Dimensão</b>	<b>Ações</b>
<b>Diversidade sexual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estendemos nossos benefícios, como assistência médica e odontológica, fundo de pensão, crédito imobiliário e seguro de vida, para parceiros homossexuais dos funcionários;</li> <li>• Alteramos as regras do financiamento imobiliário para aceitar a composição de renda de casais de mesmo sexo.</li> </ul>

Quadro 5 Diversidade sexual do Banco A

Sobre as ações de gestão da diversidade voltadas para os homossexuais, pode surgir um dilema, o de assumir ou não a homossexualidade a fim de usufruir dos benefícios oferecidos pela empresa. Ao assumirem, funcionários podem correr o risco de sofrerem preconceito e discriminação.

<b>Dimensão</b>	<b>Ações</b>
<b>Idade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por meio do programa “Jovem Aprendiz”, contribuimos para o desenvolvimento pessoal e profissional de jovens de baixa renda, ampliando suas oportunidades de ingresso no mercado de trabalho. São atendidos, preferencialmente, estudantes oriundos de famílias com renda mensal de até um salário mínimo por pessoa;</li> <li>• Desde 2001, temos foco na contratação de pessoas com idade acima de 45 anos;</li> <li>• Promovemos periodicamente o concurso “Talentos da Maturidade”, que estimula a produção artística na terceira idade, promovendo a inclusão social, a garantia dos direitos dos idosos e a reflexão sobre o seu papel em nossa sociedade;</li> <li>• Construímos a Plataforma “Caminhos e Escolhas”, uma rede social aberta a toda a sociedade que oferece atividades e recursos de apoio e orientação para carreira. Lançada em abril de 2010, seu objetivo é fortalecer o relacionamento do (nome do Banco) com o público jovem e promover o desenvolvimento contínuo de estudantes e profissionais, sintonizando os interesses individuais e as necessidades organizacionais. Em 2012 atingimos 217.447 usuários ativos cadastrados;</li> <li>• Criamos o Programa “Ser Jovem”, destinado a um grupo de 400 jovens funcionários, selecionados por todo o país, que se enquadram no seguinte perfil: ter até 30 anos, pelo menos dois anos de vínculo empregatício, notas acima de três na Avaliação de Desempenho, não ser gestor de equipes e ter reconhecido potencial futuro. O objetivo é estimular o desenvolvimento, orientar escolhas de carreira, incentivar o protagonismo, aumentar o engajamento e ajudar no processo de mobilidade interna. O programa inclui diversas ações para autoconhecimento, capacitação técnica e capacitação comportamental, além de promover fóruns de discussão e atividades de interação entre os participantes.</li> </ul>

Quadro 6 Diversidade etária do Banco A

As ações de diversidade etária, no contexto interno do Banco, estão mais voltadas para jovens do que para funcionários na maturidade.

O Banco A possui cerca de 54 mil funcionários, dos quais aproximadamente 59% são mulheres e 41% homens (Banco A, 2014). Embora as mulheres sejam a maioria, nas posições mais altas isso não acontece, nos níveis gerencial e diretoria, elas representam 27,6% e 17,2%, respectivamente (Banco A, 2014).

Quanto ao aspecto cor da pele, 2,7% são negros e 13,8% são pardos, 79,6 % são brancos e o restante, amarelos e indígenas (Banco A, 2014). Assim como as mulheres, os negros e pardos também são sub-representados em cargos de gerência e diretoria, com 1% e 2,42% (Banco A, 2014). O percentual de brancos chega a 93% e 97%, respectivamente. A situação mais crítica é a das mulheres negras e pardas, no nível gerencial, elas somam apenas 0,45% (Banco A, 2014). Na diretoria do Banco A, composta por 203 pessoas, não há mulheres negras ou pardas. O percentual de pessoas com deficiência é de 4,81% (Banco A, 2014). No entanto, o Banco A não disponibiliza a participação deles em cargos de gerência ou diretoria.

O discurso do Banco A, conforme apresentado anteriormente, é o de a diversidade ser abordada a partir da perspectiva da “inclusão de grupos historicamente excluídos”. Isso, para o Banco seria uma “condição necessária” para o atendimento aos clientes, porque estes “representam a diversidade da sociedade”. Quando se comparam o discurso formal com os dados disponibilizados, verifica-se que, embora existam algumas iniciativas em prol da diversidade, a inclusão equitativa não ocorre plenamente, existe uma dissonância entre o prescrito e o real. O percentual de mulheres que trabalham no Banco é bem maior do que o dos homens, no entanto, em cargos mais altos elas são a minoria numérica. Tal desigualdade também se verifica no caso de pretos e pardos, inclusive, ela é mais acentuada, quando se considera a presença deles em

cargos gerenciais. Na dimensão das PCDs, observa-se que a expressão “cumprimento da meta legal” não reflete, necessariamente, uma preocupação do Banco quanto à inclusão de grupos historicamente excluídos, se assim fosse, o percentual poderia ser maior.

### 5.1.2 Banco B

O Banco B, por se tratar de uma *holding* brasileira, foi fundado em 1924 (um Banco) e 1943 (outro Banco). Atua, também, em outros 20 países. Possui 4 mil agências em território nacional e 33 mil pontos de atendimento (Banco B, 2014). Atualmente, possui cerca de 97 mil funcionários (Banco, B, 2014).

O Banco B considera a diversidade um dos seus pilares da sustentabilidade. Assim, “a diversidade é uma característica da vida no planeta, sem diversidade não há vida, novas possibilidades nem criação”. Em materiais institucionais do Banco B foi possível identificar a seguinte descrição

é natural não sermos todos iguais. E isso é bom. É a nossa pluriculturalidade e nossas distintas capacidades que nos permitem ir além, inovar, pensar diferente, crescer. Por isso, a diversidade é algo que valorizamos, estimulamos e, para nós, é tão natural (BANCO B, 2014).

Os princípios do programa de diversidade, difundidos pelo Banco B são:

- a) Justa competitividade diante das diferenças - Garantir oportunidades iguais a todos em um ambiente de respeito mútuo;
- b) Heterogeneidade dentro da organização - Garantir a representatividade de diferentes públicos na organização, assim como condições de acesso, permanência e mobilidade dentro da organização;

- c) Implantação de políticas e projetos de valorização e promoção da diversidade - Garantir a qualidade e o sucesso das ações com envolvimento de todos.

Assim, o objetivo do programa de diversidade é “promover a equidade, o respeito às diferenças e a igualdade de oportunidades, favorecendo a sustentabilidade da organização” (Banco B, 2014). Além de promover a diversidade, o Banco destaca que atua contra a discriminação em todas as suas formas e que o relacionamento com os funcionários é baseado na meritocracia:

Ao longo do ano, produzimos vídeos e peças impressas que mostraram a importância da inclusão de pessoas com deficiência física, da ascensão de mulheres em cargos de liderança, do combate à discriminação sexual, religiosa e racial e do desenvolvimento de jovens no mercado de trabalho. Nosso relacionamento com os colaboradores é baseado na meritocracia, o que significa dar oportunidades iguais de desenvolvimento a todos e reconhecer aqueles que, em suas atividades, demonstram maior comprometimento para atender melhor os clientes, encontrar soluções para os desafios e alcançar os resultados esperados (Banco B, 2014).

A diversidade é tida pelo Banco B como parte da estratégia corporativa, por isso, considera que a valorização dos diversos tipos de competências, características e opiniões são fundamentais para melhor atender aos diferentes públicos. As dimensões do programa de diversidade são: diversidade relacionada à inclusão, diversidade orientada ao negócio e diversidade cultural.

Dimensão	Ações
Pessoas com deficiência	Atrair, reter e desenvolver pessoas com deficiência física, visual, auditiva ou intelectual que atendam aos perfis dos diversos cargos do Banco B. Esse é o objetivo do programa que já acolheu mais de 4 mil colaboradores com deficiência e que hoje atuam em diversos cargos, fazem carreira e contribuem com a história e crescimento do Banco B.
Jovens aprendizes	Aproximadamente 2 mil aprendizes atuam na rede de agências e nas áreas administrativas do Banco B. O programa possibilita vivência profissional ao jovem, contribuindo para seu desenvolvimento.
Diversidade Racial	Programa que pretende contribuir para o desenvolvimento da cidadania e capacitação profissional de jovens negros, além de prepará-los para assumir diferentes funções nas áreas de negócios. O índice de efetivação dos estagiários desse programa supera os 60%.

Quadro 7 Políticas de diversidade do Banco B

O Banco B não possui ações voltadas para a diversidade sexual ou de gênero e diversidade etária não se relaciona à maturidade. Embora declare promover a equidade, respeito às diferenças e igualdade e oportunidades, não estabelece ações para que isso aconteça plenamente.

O percentual de mulheres que trabalham no Banco B chega a 58%. Em cargos de gerência, as mulheres são 46%, no entanto, na diretoria do Banco B o percentual diminui bastante, sendo apenas 12% (Banco B, 2014). Elas, nos cargos de gerência, administrativo e operacional ganham 6% a menos que os homens (Banco B, 2014).

Acerca dos negros no Banco, estes correspondem a 13,5% do total de funcionários. Em cargos de gerência, eles são apenas 0,89% (Banco B, 2014).

Na diretoria do Banco, composta por 15 pessoas, não há negros, sejam homens ou mulheres.

As PCDs somam 4,01% do contingente de mão de obra do Banco B. Em cargos de gerência, eles são 0,05% (Banco B, 2014). Não há PCDs em cargos de diretoria. Quanto à faixa etária, pode-se dizer que os funcionários são mais jovens, cerca de 39% deles possuem até 30 anos, 55% de 30 a 50 anos e 6 % acima de 50 anos (Banco B, 2014).

O Banco B busca transmitir a noção de naturalidade diante das diferenças entre os funcionários. Para isso, dois aspectos descritos nas políticas de valorização da diversidade chamam a atenção, “garantir oportunidades iguais” e “representatividade de diferentes públicos na organização”. No entanto, o que se verifica, na prática, é que negros, mulheres, PCDs ainda sofrem com a dificuldade para ascender profissionalmente, a representatividade da diversidade ainda não faz parte dos altos escalões do Banco. É preciso chamar a atenção, ainda, para o fato de que os primeiros enfrentam como principal barreira a sua inserção no Banco. No caso das mulheres, o Banco B parece privilegiar a contratação; as PCDs são protegidas pelo amparo legal da reserva de vagas; mas, o baixo percentual de negros que trabalham no Banco é uma prova concreta da manifestação do preconceito de discriminação sofrida por eles.

### **5.1.3 Banco C**

Criado em 1861, por D. Pedro II, o Banco C é considerado uma empresa pública. Além de atuar em todo território nacional, oferta serviços em outros países, por meio de parcerias com outros Bancos. Conta com mais de 36 mil unidades de atendimento, entre agências, postos de atendimento, casas lotéricas e correspondentes bancários (Banco C, 2014).

A partir de ano de 2010, o Banco C começou a comemorar o “Dia D de Diversidade”, na última sexta-feira do mês de novembro. Tal data é destinada à reflexão sobre equidade de gênero, igualdade racial, orientação sexual e pessoas com deficiência (Banco C, 2014). No final de 2010, o Banco C realizou uma pesquisa interna a fim de investigar o conhecimento dos funcionários sobre o Programa de Diversidade. Dentre aqueles que responderam à pesquisa, 6.457 funcionários, 74% disseram possuir conhecimento sobre o programa (Banco C, 2014).

No ano de 2012, o Banco C diz ter buscado fortalecer a discussão e o tratamento da temática da diversidade por meio da incorporação de tal questão à estratégia de negócios. Nesse sentido, uma Comissão Gestora da Diversidade, a qual se subdividia em 16 Comissões regionais, foi criada no Banco.

Para o Banco C, a ética se traduz diariamente na construção de um ambiente corporativo pautado pelo respeito nas relações entre colegas, clientes, fornecedores e parceiros. Reconhecida por suas ações de promoção da diversidade, a empresa acredita no acolhimento das diferenças como meio seguro de melhorar o clima organizacional, estabelecer a igualdade de oportunidades, agregar pluralidade às equipes e otimizar resultados (Banco C, 2014).

As ações de gestão da diversidade do Banco C serão apresentadas nos Quadros 8, 9 e 10. Estão relacionadas à diversidade de gênero, racial e inserção de PCDs, respectivamente.

Dimensão	Ações
<b>Diversidade de gênero</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa tem ampliado o debate sobre a equidade de gênero em âmbito interno. Em março de 2012, o tema pautou a realização de rodas de diálogo em várias unidades, tendo como material de apoio a cartilha “Refletindo sobre a equidade de gênero”. Essas rodas de diálogo passaram a constar da Trilha Fundamental de cursos da Universidade Corporativa do Banco C.</li> <li>• Como membro do Comitê de Articulação e Monitoramento do Plano Nacional de Política para Mulheres (PNPM), o Banco C auxilia na construção de ações e executa as atividades de gestão e monitoramento constantes do plano nacional.</li> <li>• O Banco C concluiu em 2012 a campanha “Equilíbrio de gênero nos cargos de gestão”. Participaram 3.389 unidades das quais 1.686 (43,24%) foram identificadas como ambientes de trabalho em que há equilíbrio de gênero ou que vêm evoluindo para esse nível.</li> <li>• A iniciativa está relacionada à adesão do Banco C aos Princípios de Empoderamento das Mulheres, documento em que a ONU Mulheres estabelece objetivos e metas a serem perseguidos em prol da igualdade de gênero, bem como da saúde, segurança, educação, formação e do empreendedorismo das mulheres.</li> </ul>

Quadro 8 Diversidade de gênero do Banco C

Observa-se que as ações do Banco C para promover a diversidade de gênero estão relacionadas às políticas públicas em âmbito nacional. Este Banco, por ser público, deve ser coerente com as políticas públicas desenvolvidas pelo Comitê de Articulação e Monitoramento do Plano Nacional de Política para Mulheres (PNPM).

<b>Dimensão</b>	<b>Ações</b>
<b>Diversidade racial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Banco C é signatário do acordo de cooperação técnica com a Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial da Presidência da República, visando à implementação de ações que assegurem a adesão da empresa à campanha “Igualdade racial é pra valer”. Em 2012, o acordo se materializou em diversas ações, como a divulgação da campanha (inclusive nos terminais de autoatendimento do Banco C e em redes sociais).</li> <li>• Em dezembro de 2012, o Banco C entregou à Secretaria de Política para Mulheres do governo federal o relatório final de seu plano para ampliação da equidade de gênero e raça no ambiente da empresa, em especial nas instâncias decisórias. Assim, pela quarta vez consecutiva, a instituição assegurou sua participação no Programa Pró-Equidade de Gênero promovido pela Secretaria.</li> <li>• Nesta última edição, os planos de ação passam a contemplar também a equidade de raça.</li> </ul>

Quadro 9 Diversidade racial do Banco C

As ações do Banco C para promover a diversidade racial também estão relacionadas às políticas públicas em âmbito nacional. Este Banco, por ser público, deve ser coerente com as políticas públicas desenvolvidas pela Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial da Presidência da República.

Dimensão	Ações
PCDs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em 2012, o Banco C publicou dois editais de concursos públicos. Do total de inscritos, 6.098 se declararam pessoas com deficiência. Desses, 385 foram aprovados e 226 admitidos ainda em 2012, sendo 224 no cargo de Técnico Bancário Novo, dois arquitetos e dois advogados, desconsiderando-se do total de aprovados os candidatos que desistiram da vaga ou que não comprovaram a deficiência.</li> <li>• Em cumprimento ao artigo 37 da Constituição Federal e à Lei nº 7853/1989, o Banco C reserva às pessoas com deficiência 5% das vagas abertas no período de vigência do concurso público, condicionando esse percentual ao número de deficientes aprovados. A empresa dispõe de equipamentos adaptados (como monitores, plataformas e mobiliário) e de gestores e equipes orientados para o melhor acolhimento do empregado com deficiência.</li> <li>• A fim de apresentar aos empregados os benefícios da inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho e esclarecer dúvidas sobre o tema, o Banco C elaborou em 2012 a cartilha “Refletindo sobre inclusão da pessoa com deficiência”.</li> </ul>

Quadro 10 Diversidade voltada para PCDs

As ações destinadas às PCDs no Banco C atendem aos dispositivos legais descritos na lei de cotas. Portanto, a organização não atua além das obrigações legais para promoção da diversidade voltada para PCDs.

Sobre a composição de minorias no quadro de funcionários do Banco C, conforme informações disponíveis no *site* institucional, no final de 2012, este possuía 92.926 funcionários. O percentual de mulheres era de 45,2% e 54,8% de homens. Quanto à faixa etária, verificou-se equilíbrio entre os funcionários, 50,8% deles possuem até 39 anos e 49,2% a partir de 40 anos. No que se refere à escolaridade, quase 70% possuem ensino superior ou pós-graduação (Banco C, 2014).

No ano de 2012, o percentual de mulheres negras era de 8,54% e homens negros 12,6% (Banco C, 2014). Quando se consideram negros em posições gerenciais, os percentuais diminuem, com 6,26% para elas e 11,9% para eles. Já, em cargos de diretoria, o percentual de mulheres negras era de 0%

e de homens 14,29%. Interessante destacar que, em cargos de diretoria, não há mulheres ou pessoas com deficiência, este tipo de cargo é ocupado majoritariamente por homens acima de 45 anos, 85,7%. As PCDs representam 1,22% do contingente de bancários e 0,44% em posições gerenciais (Banco C, 2014).

O Banco C, como se pode perceber, possui políticas mais voltadas para a diversidade de gênero e racial, com a participação nos Programas governamentais nacionais de políticas para mulheres e negros. Além disso, também atende à lei de cotas para PCDs. Apesar de ter iniciado ações para promover a inclusão das primeiras minorias em cargos decisórios, seus efeitos ainda não garantem uma participação equitativa desses grupos, o que pode ser comprovado pelo baixo percentual de negros em cargos gerenciais e de diretoria, em especial, mulheres.

#### **5.1.4 Banco D**

Considerado, segundo o seu *site* institucional, a maior instituição financeira da América Latina, o Banco D possui mais de cinco mil agências em todo o país, além de mais de 43 mil caixas eletrônicos localizados em pontos estratégicos do território nacional. Foi o primeiro Banco criado no Brasil, em 1808, pelo príncipe regente Dom João VI. É uma instituição financeira de economia mista (Banco D, 2014).

O programa de valorização da diversidade do Banco D está alinhado a sua Política de ética empresarial e Responsabilidade socioambiental. Para isso, o Banco expressa “Respeitamos e valorizamos a diversidade existente entre as pessoas e buscamos a equidade nas relações” (Banco D, 2014).

Em suas normas internas de conduta, o Banco D declara que todos os funcionários que fazem parte do corpo de funcionários devem rejeitar interna ou

externamente, atitudes que possam caracterizar qualquer tipo de preconceito ou discriminação de gênero, raça, cor, sexo, religião, opinião pública, nacionalidade ou origem social.

Dimensão	Ações
<b>Diversidade de gênero</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação em diversos fóruns e programas com o objetivo de impulsionar internamente processos e práticas de valorização da diversidade, entre eles o Grupo de Trabalho ONU Mulheres – Brasil, o Ciclo de Encontros para o Fortalecimento da Equidade de Gênero nas Empresas Públicas e Privadas de Capital Misto, o Pacto Global das Nações Unidas, os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio e o Conselho Consultivo do Observatório Brasil para Equidade de Gênero.</li> <li>• É signatário dos Princípios de Empoderamento das Mulheres – Igualdade Significa Negócios, proposto pela ONU Mulheres e Pacto Global das Nações Unidas. Assim, compromete-se com a adoção de sete passos para a promoção da equidade de gênero.</li> <li>• Produziu o Fascículo Profissionalização com o tema Pró-Equidade de Gênero no Banco D. O material foi distribuído em formato impresso para os mais de 100 mil funcionários e incluído, em formato virtual, no acervo do Portal da Universidade Corporativa do Banco D.</li> </ul>
<b>Pessoas com deficiência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banco D iniciou a realização de inventário de sua situação predial em termos de acessibilidade.</li> </ul>

Quadro 11 Políticas de diversidade do Banco D

As únicas dimensões consideradas pelo Banco D para promoção da diversidade são a de gênero e das PCDs. Por se tratar de um Banco de economia mista, busca se alinhar às políticas públicas desenvolvidas pelo Grupo de Trabalho ONU Mulheres. Além disso, busca atender à lei de cotas para PCDs.

Em 2011, empregava 113.810 funcionários, dos quais aproximadamente 58% eram homens e 42% mulheres (Banco D, 2014). Estas últimas representavam cerca de 34,8% da ocupação de cargos gerenciais. Quando se consideram apenas os negros, ou negros, pardos e indígenas juntos, verifica-se

que são 2,3% e 20%, do total de funcionários, respectivamente (Banco D, 2014). Os negros em cargos gerenciais são apenas 1,8%, enquanto que negros, pardos e indígenas somam 18,6%. A remuneração média das mulheres em todas as categorias, gerencial, técnico e operacional é menor que a dos homens. As pessoas com deficiência no Banco D representam aproximadamente 0,78% do total de funcionários (Banco D, 2014).

Sobre o perfil da governança do Banco D, no cargo de diretoria executiva, 100% deles (35 pessoas ao todo) possuem 36 anos de idade ou mais, sendo todos do sexo masculino. Também deste total, apenas um deles é pardo e nenhum, preto (Banco D, 2014).

O Banco D declara em sua política de valorização da diversidade buscar equidade nas relações, mas, assim como nos Bancos A, B e C, ela não ocorre plenamente nos níveis gerenciais mais altos. Basta observar, por exemplo, a participação desigual de negros e mulheres nestes cargos e a remuneração menor que elas recebem.

## **5.2 Comparando a presença de minorias nos Bancos pesquisados**

As ações de promoção e valorização da diversidade dos Bancos pesquisados, descritas nos quadros anteriormente apresentados estão disponíveis em seus *sites* institucionais, ou seja, são destinadas a públicos-alvo específicos, quais sejam clientes atuais ou futuros e funcionários.

A fim de comparar a presença de algumas minorias (mulheres, negros e PCDs), que foram as únicas disponibilizadas pelos Bancos, elaborou-se a Tabela10 com o propósito de identificar diferenças entre eles, principalmente, quanto aos Bancos privados, público e de economia mista.

Tabela 10 Presença de minorias nos Bancos pesquisados

	Banco A (%)	Banco B (%)	Banco C (%)	Banco D (%)
Homens	41	42	54,8	58
Mulheres	59	58	45,2	42
Mulheres Gerência	27,2	45,7	---	34,8
Mulheres Diretoria	17,2	14,7	0	-----
Negros (pretos e pardos)	16,5	13,5	21,14	22,3
Negros Gerência	3,42	0,89	18,16	20,4
Negros Diretoria	1	0	-----	2,85
Mulheres negras gerência	0,45	0	6,26	-----
Mulheres negras Diretoria	0	0	0	0
PCDs	4,35	4,01	1,22	0,78
PCDs Gerência	----	0,05	0,44	-----
PCDs Diretoria	0	-----	0	-----

Nota: Os dados nos campos da Tabela 10 que estão preenchidos com um tracejado não estão disponíveis nos documentos de acesso público dos Bancos pesquisados.

É possível observar que, numericamente, nos Bancos privados (A e B) os homens são a maioria, o que não ocorre no caso do Banco público (C) e o de economista mista (D). Mesmo assim, na medida em que se sobe na hierarquia dos Bancos, o percentual de mulheres que ocupam cargos gerenciais e de diretoria vai diminuindo. Considerando o aspecto cor da pele, verifica-se que nos Bancos C e D, em que o ingresso de funcionários ocorre por meio de concurso público, o percentual de negros é bem superior ao dos Bancos privados, isso pode ser um indicativo de que nos Bancos privados a cor da pele pode ser uma barreira à contratação. Interessante destacar que todos os Bancos declaram ser contra quaisquer práticas de preconceito e discriminação, no entanto, especialmente, nos Bancos privados, a participação de negros em cargos de gerência chega a ser quase cinco vezes menor que o percentual de funcionários negros, no caso do Banco A, e, quinze vezes menor no Banco B. Os

dados mais críticos são das mulheres negras e das PCDs na diretoria dos Bancos, em todos eles, não há a presença delas. Conforme apontam Alves e Galeão-Silva (2004) e Wrench (2005), em sociedades historicamente estruturadas desigualmente a partir de relações sociais e de emprego, há uma tendência à manutenção das dificuldades para acesso às posições mais privilegiadas no mercado de trabalho. Amparando-se nos dados apresentados na Tabela 1, pode-se dizer que isso é o que ocorre no contexto dos Bancos estudados nesta pesquisa.

### **5.3 A diversidade nos Bancos pesquisados**

Para discutir a diversidade nos Bancos pesquisados, este tópico será composto por três subtópicos: o ambiente bancário e suas mudanças, que abordará o processo de reestruturação produtiva e a mudança no foco de atuação; diversidade, subjetividade e ascensão profissional; e, as minorias nos Bancos e a ausência de reflexão sobre as desigualdades.

#### **5.3.1 O ambiente bancário e suas mudanças**

O setor bancário tem passado por muitas mudanças ao longo dos anos, em especial, a partir dos sucessivos processos de reestruturação produtiva que, entre outras coisas, baseou-se na utilização da informatização, bem como em mudanças estruturais no setor. Tais transformações modificaram a natureza dos produtos, dos mercados e da organização das atividades internas. Até então, os Bancos caracterizavam-se pela especialização das atividades, que se distinguiam em atividades de produção (organizadas de forma taylorizada) e atividades comerciais (de intermediação e gestão financeira). Algumas características merecem destaque, tais como: a organização por agências correspondia às

estruturas de funcionamento; a qualificação se dava basicamente por meio da “experiência”, o mercado interno de trabalho era fechado e rigidamente hierárquico, sendo o tempo de trabalho utilizado como critério de promoção. Mas, a partir da década de 70, os Bancos passam a operar em termos de rede de agências e as atividades sofrem um processo de internacionalização devido ao crescimento dos investimentos estrangeiros. Além disso, a concorrência induziu transformações no processo de trabalho, o principal deles foi a transformação no papel do bancário, que passou de um prestador de serviços para um vendedor de produtos bancários. Verificou-se, também, uma preocupação maior com a criação de metas de desempenho e cobranças nos resultados de vendas (LARANGEIRA, 1997).

Por meio das entrevistas, os bancários comentaram algumas mudanças, as principais delas foram: a mudança no foco de atuação (em especial, Bancos privados), que antes privilegiavam clientes com poder aquisitivo mais alto e passaram a valorizar um pouco mais a diversidade de clientes, buscando alcançar classes sociais mais baixas; a influência da competitividade do mercado bancário na reestruturação de Bancos públicos, passando a atuar em uma lógica mais parecida com a de Bancos privados; busca por critérios de produtividade e lucratividade cada vez maiores, fixando metas crescentes de resultados para funcionários. A mudança no foco de atuação é comentada pelo entrevistado.

quando eu entrei no Banco há 18 anos atrás eu ficava impressionado de como as pessoas chegavam no Banco, elas chegavam encolhidas, elas sentavam na mesa falando, quase que sussurrando como se tivesse ali pra fazer um favor pra elas, qualquer coisa, qualquer atendimento que você fosse dar pra ela seria um favor, entendeu? E bancário, que estava do outro lado, principalmente o gerente, eles, ele tava sempre por cima da carne seca, ele tava, ele emprestava como se fosse um favor (homossexual, gerente intermediário do Banco B).

O dito popular de origem nordestina “estar por cima da carne seca” é usado geralmente para caracterizar alguém que está bem de vida, ou seja, em uma posição social onde muitos gostariam de estar (VILELA, 1999). Tradicionalmente, foi empregado em antigas mercearias que vendiam pedaços de carne que ficavam sobre os balcões, assim, os comerciantes permaneciam próximos a esses pedaços de carne, passando uma impressão para os fregueses pobres de que eram ricos e poderosos. Tal analogia feita pelo entrevistado é uma maneira de expressar a concepção popular que se tinha alguns anos atrás, dos Bancos como espaços de alto prestígio econômico e social, que se configuravam como instâncias de estratificação social. Os vocábulos “encolhidas”, “sussurrando” e “favor” evidenciam tal concepção e reforçam a ideia do setor bancário como aquele tradicionalmente mais elitizado, com clara oposição entre clientes ricos e pobres. Evidentemente, como o foco de atuação dos Bancos sofreu alterações, o contexto bancário também mudou um pouco, como se pode observar no fragmento a seguir.

[...] houve um tempo, especialmente nesse período dos anos 90 ali, que eu percebi muito isso, e as pessoas chamavam é... alguns Bancos de elitizados, né, só aceitavam pessoas com renda tal. Um negro nem poderia entrar, parecia Estados Unidos na década de 50, não poderia nem entrar numa agência dessa. [...] Hoje, no Brasil, o momento em que a gente tá vivendo, a gente tem uma nova classe média, uma nova classe média, hoje já se valoriza mais a classe C e D, os banqueiros não são bobos, eles acordaram pra isso, já tem agência dentro da favela da rocinha, dentro do, do... e você sabe que é onde tem menos inadimplência (homem 1, gerente intermediário do Banco A).

O relato do entrevistado revela uma mudança nas estratégias de atuação do Banco em que trabalha. Se por um lado, na década de 90, o Banco buscava clientes (a elite) que possuíam condições financeiras melhores e que lhes rendesse maiores lucros, com a melhoria das condições de vida da população

(principalmente com o aumento das classes C e D), ocorre uma valorização destas últimas comparando-se com as primeiras. Tal mudança, no entanto, reflete algumas questões acerca da vivência da diversidade no setor bancário. Primeiramente, a aceitação de “pessoas com renda” refere-se aos não negros, os brancos, pois esta expressão vem precedida de “um negro nem poderia entrar”. Tal associação é uma maneira de ressaltar que, tradicionalmente, negros não possuíam renda suficiente para efetuar operações bancárias que pudessem dar lucro aos Bancos. Além disso, reflete, também, a opinião de Matta (1986) sobre um dos traços da sociedade brasileira, a hierarquização social. Na opinião deste autor, no país estão presentes critérios de classificação social baseados na cor da pele, na classe social e na aparência física. As expressões “já tem agência dentro da favela” e “é onde tem menos inadimplência”, revelam um imaginário social, baseado na crença que associa moradores de favelas - a maioria deles é negra – (VARGAS, 2005), à inadimplência e desonestidade.

O enunciado “banqueiros não são bobos, eles já acordaram para isso”, evidencia um interesse baseado em princípios utilitaristas acerca da diversidade dos clientes, especialmente, parte daqueles que são negros e são da classe média brasileira. Em outras palavras, é tornar acessível um espaço tradicionalmente elitizado a fim de obter maiores lucros. Tal concepção vem ao encontro da visão sobre a diversidade de autores como Cox Júnior e Blake (1991), Ely e Thomas (2001), Jackson, Joshi e Erhart (2003) e Thomas e Ely (1996), que destacam a ideia de valorização da diversidade para atendimento das demandas do mercado e melhoria do desempenho organizacional.

Outra mudança percebida foi a influência da competitividade do mercado financeiro nos Bancos públicos. Tal perspectiva é comentada a seguir.

É mais a pressão que o setor bancário, é, tem, essa, essa característica né, de metas e tudo. O Banco que eu trabalho, ele não era assim, mas ele tá mudando e ele está se assemelhando cada vez mais aos Bancos privados, então é, com essa característica de, é de atingir metas, pressão por bater metas, então isso me assusta um pouco. (Mulher, escriturária do Banco C)

Tá passando por um momento histórico incrível, porque a empresa mudou, principalmente nos últimos cinco anos, a empresa mudou quase que totalmente, principalmente a visão que os clientes têm dela, porque era, antes, uma empresa mais voltada para o social e hoje não é mais, é uma empresa comercial que visa lucro, que visa crescimento e o objetivo estratégico dela hoje é estar entre as três maiores do Brasil. (Mulher 1, gerente intermediária do Banco C).

Os Bancos de caráter público foram criados desde o Brasil império, entre outras coisas, buscavam contribuir para o desenvolvimento social do país (VIDOTTO, 2005). Embora também buscassem melhorias nos resultados por meio da criação de metas, como os Bancos privados, essa preocupação não era tão forte como atualmente. Pode-se dizer que a competitividade no mercado foi outro fator que influenciou a emergência de uma atuação voltada para a busca constante de melhores resultados e metas de desempenho. Essa foi uma das principais preocupações dos processos de reestruturação produtiva nos Bancos. Esses aspectos do processo de reestruturação produtiva são comentados a seguir.

Porque o mercado ele tá mais dinâmico, os Bancos hoje eles apresentam lucros recordes, eles apresentam é, é crescimento recorde de mercado. (Mulher 2, gerente intermediária do Banco C)

Porque ao mesmo tempo que ele te motiva, ele também te pressiona entendeu, existe uma pressão também por conta de metas, você fica com aquilo na cabeça você tem que vender senão você é mandado embora. (Mulher, caixa do Banco B)

Hoje nós deixamos de ser gerentes para sermos vendedores, entendeu? Não interessa a satisfação do cliente, se você

vendeu e cumpriu uma meta, pra eles é o que interessa.  
(Mulher negra, gerente intermediária do Banco B)

As organizações bancárias são comentadas pelos entrevistados sempre ressaltando a mudança no foco de atuação, passando de uma orientação voltada ao atendimento dos clientes, para a perspectiva da venda de produtos. Por isso, é comum nos relatos perceber termos usados pelos entrevistados relacionados à melhoria nos lucros, que retratam este ambiente. Os trechos “ao mesmo tempo em que ele te motiva, ele te pressiona”, “você tem que vender, senão você é mandado embora”, “atingir metas, pressão por bater metas”, “as empresas não buscam tempo de serviços, elas buscam metas”, “a empresa mudou quase totalmente”, “nós deixamos de ser gerentes para sermos vendedores”, “Não interessa a satisfação do cliente, se você vendeu e cumpriu uma meta, pra eles é o que interessa”, corroboram com a visão do quão é importante para os Bancos atingir melhores resultados de lucro. Esse é um requisito para a ascensão profissional e permanência nos Bancos privados. No caso dos Bancos públicos, o atingimento de metas de desempenho influencia mais nas possibilidades de ascensão profissional.

Poxa eu tenho 30 anos de cargo, de casa, só que hoje, as empresas não buscam tempo de serviço, elas buscam é, é metas né, querem que os objetivos sejam alcançados e se um jovem consegue fazer isso, ela vai promover o jovem, não vai promover a dedicação de 30 anos de uma pessoa, vai promover a dedicação e alcance das metas da empresa.  
(Mulher, escriturária do Banco C)

A partir de, de alguns anos pra cá ela se perdeu um pouco, naquilo de... valorizar, é... valorizar o corpo de funcionários, era uma empresa legalista, bastante legalista, e parece também que começou a dar uma afrouxada nisso, nos compromissos para atender o mercado. (Homossexual, gerente intermediário do Banco B).

Percebe-se que, por mais que um funcionário se dedique à empresa, tenha uma carreira construída com muitos anos de atuação na organização, se relacione bem com os colegas de trabalho, o elemento mais importante é o atingimento das metas estabelecidas. Ou seja, vender os produtos que o Banco oferece aos clientes parece contar mais do que o próprio atendimento que ele presta a eles. Tal constatação não é exclusiva dos Bancos privados, pelo contrário, percebeu-se que os Bancos públicos e de economia mista também operam na lógica da iniciativa privada, buscando, cada vez mais, bater recordes de lucros. Contraditoriamente, ao discurso das políticas de valorização da diversidade difundido pelos Bancos, os trechos “perdeu um pouco naquilo de valorizar o corpo de funcionários” e “era uma empresa legalista” denotam a ideia de que atender ao mercado significa flexibilizar os aspectos legais, inclusive no que se refere aos direitos dos funcionários.

As perspectivas mecanicista e economicista de atuação dos Bancos trazem consequências negativas para os funcionários quanto ao desenvolvimento profissional e condições de trabalho, o fragmento a seguir ilustra esta questão.

Hoje eu me sinto cansada, sendo bem franca, eu acho que a política do Banco mudou demais, entendeu? Principalmente eu que tenho 19 anos de Banco e sofreu várias fusões. Pagar o preço seria o seguinte, você chegar num nível de estresse, né, pessoas ficando doentes devido à cobrança excessiva, exorbitante. (Mulher negra, gerente intermediária do Banco A).

A pressão e cobrança para o alcance de metas foram comentadas por vários entrevistados como desafios da profissão de bancário. Os relatos comentam duas questões decorrentes disso, a superespecialização do indivíduo e a piora da qualidade de vida no trabalho dos indivíduos, principalmente, nos aspectos relacionados à saúde física e mental deles. De maneira geral, a

cobrança por melhores resultados é um elemento requerido aos funcionários, tanto por parte dos gerentes quanto por quaisquer superiores hierárquicos.

### 5.3.2 Diversidade, subjetividade e a ascensão profissional

Nos Bancos pesquisados, apesar de possuírem programas que se prestam a valorizar e promover a diversidade, verificou-se que a implementação das ações relacionadas a esses programas depende daqueles funcionários que ocupam posições de chefia nas agências. Por isso, a subjetividade está presente na tomada de decisões que envolvem as minorias, como se pode observar nos fragmentos a seguir.

[...] sempre existe possibilidade dele encontrar uma pessoa preconceituosa no caminho dele. Isso nunca vai dar as condições iguais para ele, quando existe preconceito não dá pra se falar que ele vai ter a mesma condição, só de fato, é por toda trajetória que ele passar, ele não trombar com ninguém preconceituoso é... ao longo da trajetória dele, o que é muito difícil, dada a nossa sociedade hoje. As vezes não necessariamente é um problema de ordem profissional, mas as vezes é, opção sexual, é de repente preconceito por cor né, é... pode ser impeditivo sim. (Homem, escriturário do Banco D)

**(Em relação às pessoas negras, elas têm as mesmas condições de tratamento, de desenvolvimento na carreira?)** Olha, é... tá, é, tá muito ligado aquilo que eu acabei de falar, né, se ele dá uma sorte de encontrar uma gestão. A questão é o seguinte, diversidade, negro, homossexual, na outra regional tem três amigos que, que assim, é... teve uma mudança de regional agora, que se essa pessoa que assumiu lá agora tivesse antes, esses três amigos eu sei que não estariam no cargo que estão hoje, que é de gerente geral de uma agência, todos os três homossexuais. (Homem1, gerente intermediário do Banco A)

Ao serem questionados se existem as mesmas possibilidades de ascensão profissional para todos os funcionários, os entrevistados destacam uma barreira, a existência de superiores que tenham preconceito. A expressão “trombar com ninguém preconceituoso”, quer dizer, no processo de promoção, não se deparar com um superior que tenha preconceito. Isso porque, este entrevistado trabalha em um Banco de economia mista. No que se refere aos processos de seleção para ascensão profissional, nos Bancos pesquisados, em uma primeira fase, os funcionários são ranqueados entre si, segundo suas pontuações baseadas em critérios considerados meritocráticos e objetivos (realização de cursos de graduação, pós-graduação, aperfeiçoamento, cursos da universidade corporativa, atingimento de metas de vendas, entre outros). Esse ranqueamento, geralmente, é disponibilizado para acesso de todos os funcionários do Banco, o que garante a transparência do processo de seleção. No entanto, para o cargo disponível, entre aqueles 15 ou 20 primeiros colocados (isso pode variar em cada organização), o superior ou uma banca composta por gerentes em posições mais altas, é quem faz a escolha, baseado em critérios subjetivos definidos por eles. Nesse caso, embora, institucionalmente, o Banco rejeite qualquer tipo de preconceito, deixa a cargo de o superior definir quem será promovido. Os relatos a seguir evidenciam essa questão.

Então, até esse ponto eu tenho controle total sobre a minha posição, depois que eu chego nesse ponto, é já não depende única e exclusivamente de mim, depende de quem vai escolher entendeu? [...] Chega um ponto em que os números por si só não falam mais. (Mulher, gerente intermediária do Banco C)

É isso aí acontece, eu posso te dizer em 50% tá? Com relação aos deficientes físicos, com relação se realmente existe esta abertura, quando existe a vaga na agência, pra deficiente físico, aí realmente contrata o deficiente físico, agora com relação ao restante, tem muita coisa pra inglês ver tá? (Mulher negra, gerente intermediária do Banco A)

O processo de ascensão profissional é meritocrático em partes. Isso coloca, de certa forma, em contradição o discurso de igualdade de oportunidades difundido pelos Bancos, da própria meritocracia como critério de ascensão. Dependendo dos interesses pessoais e da subjetividade do superior, um indivíduo pertencente a uma minoria ou mesmo a não minoria pode ou não conseguir sua ascensão profissional. Isso ocorre também porque a política está sujeita a diferentes interpretações e aplicações, o que não garante sua efetividade. Nesse caso, mesmo que ele tenha uma excelente *performance* quanto a venda de produtos, pode ser que não atinja determinados níveis hierárquicos por conta do posicionamento preconceituoso do superior. A disponibilização dos índices de produtividade de cada funcionário com facilidade de acesso de todos eles é uma estratégia utilizada pelos Bancos que pode passar uma falsa ideia de transparência no processo de seleção para ascensão profissional, isso fica expresso no trecho “tem muita coisa pra inglês ver”.

Tal constatação também leva à possibilidade de reflexão sobre a implementação de políticas e programas de diversidade nas agências em todo o país, que não ocorre por completo. Os relatos a seguir mostram a percepção de alguns entrevistados sobre a difusão da diversidade em suas agências.

O Banco se preocupa com essas questões, mas isso é muito de cima para baixo, então muitas vezes esse pensamento fica nas diretorias né, e muitos desses programas não chegam de fato ao ambiente de agencia né. (Homem, escriturário do Banco D)

Eu acho que eu nunca vi esse assunto aqui dentro (risos), lógico que você vê cliente comentando alguma coisa. (Homem, PCD, gerente intermediário do Banco A)

Não há uma preparação, um aprofundamento nesse assunto com os gestores e com os profissionais de uma forma geral, então não adianta você colocar uma frase bela, [...] vai fazer uma seleção de uma pessoa que é deficiente físico, ou vai

trabalhar com sua equipe, a aceitação do cara que ele é visivelmente, é..., porque tem cara que ele é, ele é... homossexual, mas não demonstra, e tem cara que já tem os trejeitos e tal. Como é que você trabalha isso com a equipe? Ninguém tá preparado pra isso. (Homem 1, gerente intermediário do Banco A)

[...] como eu te disse, às vezes, eles não chegam nas agências por questões assim, de de...(silêncio) realmente, às vezes, a agência é muito focada no negócio (Mulher 2, gerente intermediária do Banco C).

Uma questão central nos programas e políticas de diversidade dos Bancos pesquisados é a baixa abrangência que eles possuem. É mais comum a disseminação, discussão e operacionalização de ações em prol da diversidade em agências maiores em cidades de médio e grande porte. Nas agências menores, quase não se fala sobre diversidade, exceto no caso dos PCDs, na qual a contratação ocorre por meio de dispositivo legal. Nesse sentido, os gerentes das agências menores não costumam tomar conhecimento sobre programas e políticas de incentivo à promoção e valorização da diversidade, o que contribui para que haja grande disparidade quando se comparam as proposições e as ações efetivamente implementadas. Dessa forma, a ascensão profissional das minorias pode ficar prejudicada em decorrência da falta de capacitação dos gestores em lidar com as diferenças e desigualdades.

A falta de capacitação dos gerentes para lidar com a temática da diversidade dentro do contexto bancário pode dificultar a operacionalização de ações em prol da diversidade. Por isso, como comentado nos relatos, por mais que se tenham formalmente descritos nos *sites* institucionais, em relatórios de sustentabilidade, códigos de ética dos Bancos, os princípios e valores difundidos por eles, de valorização das diferenças e contra quaisquer práticas de preconceito e discriminação, a operacionalização dessas práticas parece ainda estar distante do dia a dia dos entrevistados.

Percebe-se pelo trecho “a agência é muito focada no negócio”, que o negócio do Banco não é promover a diversidade, pois ainda não se admite o real benefício disso para os funcionários. Dessa forma, acontece que a gestão da diversidade é adotada para cumprir uma exigência legal, para melhorar a imagem dos Bancos ou mesmo para mediar conflitos a fim de minimizar processos trabalhistas decorrentes de práticas discriminatórias.

Nas agências de cidades pequenas, conforme comenta a gerente, a situação parece ser ainda mais crítica.

É na matriz da empresa, que é a área administrativa, eu acho que funciona melhor do que numa agência pequenininha de uma cidade lá, que tem 10 mil habitantes, tem três ou quatro funcionários na agência. Até mesmo pela questão da dinâmica, uma agência, ela tem muita preocupação com o atendimento, com metas, e horário de atendimento bancário, clientes, às vezes, ela pode não ter tanto tempo pra dar atenção à diversidade, uma área meio, que não lida diretamente com o cliente, ela pode ter mais tempo pra focar nessas questões de diversidade, às vezes numa agência, a correria do dia a dia, pode deixar um pouco de lado isso. (Mulher2, gerente intermediária do Banco C)

O trecho “a correria do dia a dia, pode deixar um pouco de lado isso” expressa a noção de que a valorização da diversidade por meio de ações no cotidiano dos Bancos, parece ficar em segundo plano quanto se considera o foco de atuação deles, que é o atingimento das metas e a melhoria nos resultados financeiros, principalmente, quando se trata do contexto de agências de cidades menores.

Outro elemento importante que deve ser destacado quanto à diversidade nos Bancos é a falta de capacitação de funcionários que não ocupam cargos gerenciais e posições de liderança, para lidar com clientes de que fazem parte das minorias, em especial, homossexuais e PCDs.

A gente tem é... uma cliente que é cega né, então assim foi, foi muito legal pra nós funcionários quando a gente pegou essa cliente né, abriu a conta pra ela, ela até trabalha, trabalha nos correios. A gente abriu a conta pra ela e foi tudo muito novo, porque a gente não costuma ver no dia a dia, então chegou o fone pra ela, foi chegando o material acessível pra que ela pudesse, de fato, ser uma cliente do Banco como todos os outros clientes né, que não tivesse muita barreira, pra que ela pudesse usar o caixa eletrônico mesmo sendo cega. O cartão dela chegou diferente né, aí todos os funcionários quiseram ver, ele é todo em braile sabe, então, então é diferente, aí, a gente foi de fato perceber que no caixa eletrônico tinha é, é o espaço, todos os caixas eletrônicos tem o espaço para o fone né. Eu já atendi cliente transexual no Banco e esse transexual... eu fui atender ele, ele se vestia como mulher e no pegar a identidade é, como é que chama, ele era identidade de homem, com foto dele como homem, então, eu não sabia como lidar, sabe, assim, e até por falta de instrução assim, não houve nenhuma instrução tipo assim, eu não sabia se eu tratava ele como ela, eu fiquei nessa assim né, é... com certeza ele percebeu, assim, a minha dificuldade e acho que ele deve ver muito isso. (Homem, escriturário do Banco D)

Verifica-se que a efetividade dos programas de diversidade também passa pela falta de capacitação não apenas dos gerentes em posições mais altas nos Bancos, mas, sobretudo, do corpo operacional, aqueles que estão em contato direto com os clientes. O relato do escriturário ilustra duas situações do seu cotidiano como bancário que envolvem a diversidade, a de atender uma cliente com deficiência visual e um cliente transexual. No caso da cliente com deficiência visual, a expressão usada pelo entrevistado “ela até trabalha nos correios”, evidencia a ideia do senso comum que dissocia a deficiência do trabalho, ou seja, um preconceito construído fundamentado no olhar “do outro” sobre a pessoa que possui uma deficiência visual, que traz um juízo de valor sobre a limitação visual (OMOTE, 1994; SILVA, 2006). Já, em relação ao cliente transexual, a expressão “eu não sabia se eu tratava ele como ela” reforça a noção de que as organizações ainda não estão preparadas, assim como seus

funcionários para lidar com a diversidade de maneira natural. Apesar de o Banco em que o entrevistado trabalha deixar explícito como princípio institucional a valorização das diferenças, quando funcionários se deparam com situações concretas como essa, apresentam dificuldades quanto à maneira de atender o cliente transexual. Essas situações referendam o argumento de que apesar de as políticas de diversidade existirem, não chegam até a “ponta” do sistema.

Finalizando a discussão sobre a difusão da valorização e promoção da diversidade deste tópico, tem-se o relato do gerente homossexual, o qual considera que as tais práticas ainda continuam no nível do discurso.

Eu acho muito mais pela imposição legal, porque realmente uma vocação (deu ênfase na palavra) natural de inclusão de pessoas, sinceramente eu num, num vejo não. Porque eu acho, como eu te falei, o Banco embora ele tenha esse discurso, na prática... as pessoas não adquiriram isso, isso não está na veia do Banco, tá lá, né, tá nas palavras, mas não tá na veia do Banco (Homossexual, gerente intermediário do Banco B).

O uso da metáfora “veia do Banco”, antecedido da expressão “não está” expressa a ideia de que o Banco (no caso, Banco B), apesar de declarar promover a equidade, o respeito às diferenças e a igualdade de oportunidades, por meio da valorização da diversidade, não coloca em prática aquilo que foi declarado, fica apenas no nível do discurso. A veia é responsável por transportar o sangue às diversas partes do corpo, sem que ela cumpra esta função, o corpo não pode funcionar normalmente. Dessa maneira, como a diversidade não está na veia, não pode chegar e fazer parte de todo ambiente bancário. O relato do gerente vem ao encontro dos resultados de trabalhos como os de Saraiva e Irigaray (2010), segundo os quais as políticas de diversidade das organizações pesquisadas ficavam apenas no nível do discurso, existindo grande distanciamento da práxis organizacional.

Como comentado neste tópico, não há, no contexto bancário, uma discussão profunda sobre a diversidade, bem como existe uma dissonância entre as políticas e sua implementação em todas as agências. Um dos elementos que pode influenciar isso é a ausência de reflexão dos bancários sobre as desigualdades vivenciadas pelas pessoas pertencentes às minorias.

### **5.3.3 As minorias nos Bancos e a ausência de reflexão sobre as desigualdades**

Neste tópico, serão discutidas questões relacionadas à presença de minorias nos Bancos pesquisados e a percepção dos entrevistados sobre este aspecto. É interessante verificar nos relatos que, de maneira geral, os entrevistados parecem ainda não ter refletido sobre as desigualdades no que se refere às minorias nos Bancos pesquisados. Considerando as desigualdades numéricas; exceto os homossexuais, dos quais não se possuem informações suficientes; os negros são aqueles que mais enfrentam dificuldades de inserção e ascensão profissional. Ao serem questionados sobre a relação entre a quantidade total de funcionários na agência e a presença de funcionários negros, grande parte deles não sabia explicar os motivos de tal desigualdade, como exemplificado nos relatos a seguir.

Em 10 anos de agência, eu trabalhei com 3 colegas negros, é...eu não sei o motivo que leva os negros a não fazerem o concurso ou a não pontuarem o suficiente pra passar, mas são poucos os funcionários negros que existem nessa empresa. (Mulher 1, gerente intermediária do Banco C)

Nas reuniões que eu vou, tem gerente geral é... negros, são 33 agências, que eu lembro são mais ou menos uns cinco, né? É... aí, tem gerente geral negro, gerente geral mulher, entendeu? Tem branco, tem loiro, tem pardo, aí tem, então, o tratamento é normal, né? (Homem 2, gerente intermediário do Banco A)

O fragmento “eu não sei o motivo que leva os negros a não fazerem concurso ou a não pontuarem o suficiente para passar” revela o desconhecimento do motivo que reflete da falta de reflexão sobre o fato. Não foi mencionado nas entrevistas que uma explicação para essa desigualdade seria a ocorrência de preconceito e discriminação por parte dos Bancos, talvez porque o racismo é uma prática legalmente condenada, trata-se de um crime inafiançável. Esse elemento pode esconder uma falsa equidade nas relações de trabalho quanto ao incentivo e valorização da diversidade no contexto organizacional, fato que pode ser fundamentado em expressões como “tem gerente geral negro, gerente geral mulher”. Nesse caso, percebe-se que a exceção pode vir a ser uma regra, pois ter gerente negro ou mulher, não significa que em termos numéricos haja equidade. Por isso, o preconceito e a discriminação, como disse Santos (2000), podem ser facilmente identificados quando se considera o mercado de trabalho.

Isso eu não sei se, eu, assim só talvez eu nunca fui em outras cidades ver, mas assim pessoas negras eu não vejo muito.  
(Mulher, caixa do Banco B)

E em todas as agências que eu passei, que são agências grandes com média de quarenta a cinquenta funcionários, havia uma média de três, quatro pessoas negras no máximo.  
(Mulher 2, gerente intermediária do Banco C)

Na minha agência tem uma negra, sim, é... na outra que eu trabalhei não tinha. (Mulher, escriturária do Banco C)

Devem ter uns 40, 45 funcionários na agência, eu acho que tem uma pessoa que eu diria que é negra, que se declara negra. (Mulher 3, gerente intermediária do Banco C)

Com relação à presença de funcionários negros nos Bancos pesquisados, verifica-se, como mostrado anteriormente, nos Bancos públicos o percentual é maior. Conforme evidenciou o estudo de Soares (2000) sobre o perfil da discriminação no mercado de trabalho, os negros ainda sofrem dificuldades em

seus processos de formação e inserção no mercado de trabalho. O autor acrescenta que sua interpretação para tal desigualdade é que a visão que se tem do lugar do negro na sociedade é o exercício de atividades que envolvem um trabalho manual, com poucos requisitos de qualificação em setores industriais pouco dinâmicos. Dessa forma,

se o negro ficar no lugar a ele alocado, sofrerá pouca discriminação. Mas se porventura tentar ocupar um lugar ao sol, sofrerá o peso das três etapas (formação, inserção e definição salarial) da discriminação sobre seus ombros (SOARES, 2000, p. 24-25).

E porque é importante valorizar a diversidade numa empresa? Ou nessa empresa que você trabalha? Eu acho até mesmo pros funcionários, pros colaboradores perceber que a oportunidade está ali para todo mundo, porque senão vai chegar em um lugar que só participará quem tiver o olho verde, cabelo loiro e determinado corte; então eu acho até para os colaboradores, pra quem pensa em seguir uma carreira, pensa em entrar na empresa poder perceber que tem lugar para todo mundo. (Mulher3, gerente intermediária do Banco C)

Esta entrevistada, por fazer parte de um Banco público, em que o ingresso ocorre por meio de concurso público, reproduz o discurso da organização de que, de fato, existem oportunidades iguais para todos. A imagem da empresa que tem política de diversidade é atrativa também para os funcionários. Nesse caso, não importa tanto se ela ocorre de fato, mas se as pessoas acreditam que ela funciona, trata-se, também, de uma maneira de mediar conflitos. Isso, de certa forma, esconde a realidade vivenciada no país, das desigualdades sociais que dificultam o acesso das pessoas a determinados postos de trabalho. Refere-se, também, à transposição do mito da democracia racial descrito por Matta (1986), da sociedade para as organizações.

O concurso público é um mecanismo que garante a democratização do processo de seleção para ingresso no Banco, mas, grande parte dos brasileiros

ainda não possui preparo educacional suficiente para aprovação nele, principalmente, os negros. Esse argumento pode ser referendado pela expressão usada pela entrevista “olho verde, cabelo loiro” para se referir a um padrão dominante de funcionários nos Bancos. Ela própria, mesmo sem perceber, acaba confirmando esse perfil, caso contrário, ela poderia usar “preto ou pardo”, mas não o faz, porque realmente não é esse o perfil dominante do Banco. A questão da desigualdade vivenciada por negros nos Bancos está presente no relato de outra entrevistada.

Eu particularmente acho que não deveria existir cotas em escolas para negros ou para pessoas deficientes, porque eu acho que todo mundo é normal, acho que mais, se você parar pra conversar, as próprias pessoas, elas se incluem, elas mesmo, se querem cotas especiais, se querem coisas diferentes porque elas acham que são preteridas, por exemplo, eu sou loira, vivo escutando piadinhas de loiras, vivem fazendo, e nunca me senti numa minoria, tipo de pedir cotas, tipo se eu faço alguma piada, alguma brincadeira com negro, por exemplo, eu posso ser processada, porque existe um critério que eles têm que ter uma proteção. Agora desde quando que isso existe, por que isso existe? **Por quê?** Porque que pode fazer piada com loira e não pode fazer piada com negro? Mas eu posso escutar piadas de loira, eles não podem escutar piadas de negro. Eu vou criar a minoria loira, (risos), diversidade pra loira. (Mulher, gerente intermediária do Banco B)

O posicionamento contra políticas de inclusão social de negros ou pessoas com deficiência é explicitado pela entrevistada, ao referir-se às cotas. Estas são vistas por alguns como ameaças ao *status quo* já estabelecido social e historicamente, ou seja, é naturalizado fazer piadas de negros e espera-se que eles ocupem os lugares que foram estabelecidos para eles. As cotas combatem isso.

Ao usar a expressão “eu acho que todo mundo é normal”, evidencia uma ausência de reflexão acerca da dificuldade de inserção social, principalmente, no

trabalho, por parte de negros ou PCDs. Isso pode ser compreendido a partir da perspectiva daquilo que foi institucionalizado como normal pelo Banco em que a gerente trabalha, o Banco B, que em sua política de diversidade declara “é natural não sermos todos iguais”. Tal como discutem Berger e Luckmann (2010), a realidade é socialmente construída, portanto, a noção de naturalidade e normalidade foi a realidade socialmente construída dentro deste Banco e isso foi reproduzido pela entrevistada. De fato, o sentido atribuído para este trecho não é o de normalidade e sim o de condições de inserção. Ao dizer que todos têm as mesmas condições, omite-se as dificuldades que, especificamente, negros, PCDs ou outras minorias ainda vivenciam em suas vidas, no que se refere à inserção social. Uma maneira de justificar seu posicionamento contra as políticas de inclusão é ressaltar o preconceito sofrido por ela por ser loira, de maneira velada, em forma de piadas. No entanto, sabe-se que, socialmente, embora loiras possam sofrer preconceito por conta do estereótipo de “loira burra”, elas ainda representam um padrão de beleza dominante na sociedade brasileira, evidenciado pela grande quantidade de mulheres em destaque, principalmente, na mídia, pelas apresentadoras de televisão, modelos, revistas de negócios, etc. Embora, se saiba que, atualmente, a maioria da população brasileira seja negra (preta ou parda) (IBGE, 2010), os brancos ainda são uma categoria dominante, no caso do Brasil. O trecho “Porque que pode fazer piada com loira e não pode fazer piada com negro?”, evidencia que a piada com loira é algo socialmente aceito, um preconceito velado em forma de humor, que não é punido legalmente, como no caso dos negros, em que existe a lei do racismo, considerando-o como crime inafiançável.

(Quantas pessoas negras trabalham em sua agência?) Só o vigilante. (E tem quantas pessoas no total que trabalham na agência?) Nossa, lá tem umas 20 pessoas? (Porque você acha que não tem nenhum negro?) Não sei te falar, sinceramente, não sei. Eu não acredito que seja por

preconceito. Mas você falando sobre isso, são poucos negros na região que a gente conhece. Eu acho até que na nossa cidade não tem nenhum funcionário negro. (Mulher, gerente intermediária do Banco B).

É... Eu só vejo... homens, né (referindo-se aos cargos mais altos do Banco) Mas não vejo a dificuldade... quer dizer...(Por que que você acha que só tem homens?) É, pois é, eu não sei, se é uma questão (silêncio) é... (silêncio) hierarquia espanhola não pode ser, porque... nós temos lá o nosso presidente, ele é um homem, é o braço direito dele é uma mulher, né? (Homem, gerente intermediário do Banco A).

Percebe-se que as políticas de diversidade criadas no nível estratégico não têm promovido a reflexão para a mudança real de comportamento que está internalizado na sociedade e se reproduz nas organizações. Esse fenômeno está em todo o tecido social e, portanto, não pode ser transformado enquanto não houver maciço investimento para isso, de dinheiro e esforços. Mas, como isso não está na “veia” do Banco, não acontece.

#### **5.4 Preconceito e discriminação no setor bancário**

O preconceito, como discutido no referencial teórico desta tese, é uma ideia que se constrói anterior ao conceito verdadeiro sobre determinado fato, objeto ou ação. A partir do preconceito, pode surgir a discriminação, que, em linhas gerais, pode ser compreendida no contexto bancário desta pesquisa, como a privação, dificuldade, impossibilidade de determinados indivíduos de terem as mesmas condições no processo de contratação, tratamento, desenvolvimento e ascensão profissional. Ressalta-se que o preconceito e a discriminação não se manifestam por conta de aspectos como a cor da pele, o sexo, a aparência física, uma deformidade no corpo, a orientação sexual, mas a partir de quais qualificações, valores, significados ou predicações são construídos para estes indivíduos por parte do olhar dos “outros” e deles próprios. Adiante serão

discutidas as maneiras pelas quais o preconceito e a discriminação contra minorias se manifestam nas organizações bancárias pesquisadas.

Neste tópico, as minorias serão analisadas como um bloco homogêneo, pois assim foram tratadas pelos sujeitos da pesquisa durante as entrevistas. Portanto, o preconceito e a discriminação vivenciados pelas minorias serão analisados, segundo cada minoria, de maneira separada. Embora esta tese se ampare na perspectiva de que minorias sejam construídas socialmente, portanto, não se devam considerar indivíduos que pertençam aos grupos de minorias entendendo que todos tenham os mesmos comportamentos, experiências de vida, visões de mundo e valores, essa não é maneira como as minorias são tratadas nos Bancos. Percebeu-se que, tanto os Bancos, em suas políticas de diversidade, como os bancários entrevistados compreendem as minorias como homogêneas, que seria uma perspectiva mais funcionalista e menos interpretativa.

Os Bancos têm vivenciado profundas transformações, sendo uma delas a inserção de grande contingente de mão de obra mais jovem. Isso, certamente, provoca mudanças na dinâmica das gerações de funcionários que trabalham no Banco, seja pelas novas tecnologias, pelos valores ou maneiras de trabalhar de pessoas mais jovens ou mais velhas.

A gente vive numa instituição, num mundo em que não respeitam muito os velhos né, não sei se você já ouviu isso nas suas outras entrevistas, mas eu não acredito que bancário se aposenta, eu acredito que eles vão, vão vão vão... vão até onde dá o gás, porque é natural do ser humano, nós estamos envelhecendo e quando acaba o gás, eles vão embora. Então nessa que eu estou, a que eu estava antes, eu tinha certeza que eu ia aposentar, e eu vejo muita gente aposentando, muita mesmo, mas eu acho que o perfil está mudando igual o que era antes e vão muita gente se aposentar mais, porque é do Brasil, mas muito mais do Brasil, do que de outros países a gente não respeita o idoso, a gente acha do idoso muita coisa, então o mais velho na empresa, se não subiu, não cresceu, ele não vai, ele é

desprezado eu acho, ele é, ele tem problema. (Mulher 1, gerente intermediária do Banco B)

Este fragmento revela uma tentativa de a entrevistada atacar, de modo velado, o tratamento que se dá para pessoas mais velhas no Banco em que ela trabalha, no aspecto da aposentadoria. Mas, talvez pelo fato de ela ser gerente, não possa se comprometer com uma fala que vá contra o discurso do Banco em que trabalha (Banco B), que diz “promover a equidade, o respeito às diferenças e a igualdade de oportunidades”. A priori, ressalta “a gente vive numa instituição”, mas parece ter receio de falar sobre esta instituição e completar a frase, por isso usa o vocábulo “mundo” para, em seguida, declarar que o mundo não respeita os mais velhos. Essa forma de generalização desloca a culpa pela falta de respeito aos mais velhos, do Banco para o mundo, dessa maneira, fica mais fácil culpar o mundo que a empresa. Adiante, a entrevistada comenta sobre a aposentaria no Banco, novamente protegendo-se por meio de um estereótipo relacionado às pessoas mais velhas, a falta de “gás”, de energia (BARROS, 2007; DEBERT, 2003), para dizer, que funcionários do Banco em que ela trabalha estão indo embora porque o gás deles acabou, como se, de fato, eles quisessem sair do Banco porque não aguentam mais trabalhar. A imagem que a entrevistada quer passar é de naturalidade, ao usar o termo “nós”, busca evidenciar que todos vão perder o gás. Interessante destacar que o uso do vocábulo “nós” refere-se ao vocábulo “mundo”, algo mais amplo que inclui todas as pessoas, já o “eles”, refere-se aos funcionários do Banco B, algo mais específico porque, atualmente, a idade considerada produtiva nesse setor é menor. Nesse momento do discurso, a gerente ainda não se sente segura para deixar explícita sua opinião sobre a aposentadoria no Banco B, por isso declara “então nessa que eu estou”, mas não termina seu argumento, novamente usa uma estratégia para desviar a atenção voltada para o Banco B, quando diz “a que eu estava antes, eu tinha certeza que eu ia aposentar”, o que se conclui que na empresa que ela está agora, essa

certeza já não existe. Percebe-se que há um posicionamento baseado em uma perspectiva temporal quanto à possibilidade de um funcionário permanecer no Banco até se aposentar. Primeiramente, ao olhar para o futuro, há um posicionamento claro “eu não acredito que bancário se aposenta”, mas ao fazer uma análise do passado, o trecho “a que eu estava antes, eu tinha certeza que eu ia aposentar” denota a ideia de que a aposentaria era algo comum no cotidiano bancário. Quanto ao tempo presente, verifica-se certa dúvida, “eu vejo muita gente aposentando, mas eu acho que o perfil está mudando”.

Observa-se que, ao usar outra voz no enunciado, uma voz coletiva, “a gente acha”, “ele é desprezado”, “ele tem problema”, a entrevistada não assume para si o pensamento de que pessoas mais velhas que não conseguem ascensão na carreira são desprezadas pelos pares. Dizer que o funcionário tem problema foi uma maneira de dizer que o padrão de normalidade daquilo que o Banco espera do funcionário é que ele almeje ascender profissionalmente. Para aqueles que não o fazem, por não desejarem ou mesmo por encontrarem barreiras ou dificuldades, a velhice torna-se sinônimo de improdutividade, de problema, de algo anormal (BARROS, 2007; DEBERT, 2003).

Nos Bancos pesquisados ocorre o fenômeno do conflito de gerações, caracterizado pela inserção de grande contingente de funcionários mais jovens interagindo com funcionários mais antigos, por conta da concorrência exacerbada que incita as pessoas a disputarem mais posições para manter o próprio emprego.

Na minha agência a maioria dos funcionários são homens e aí eu tenho uma gerente, então eu já vi ela, ela comentando que, às vezes, ela se sente um pouco assim quando ela, né, dá uma ordem, né, mas ela passa alguma tarefa pra alguns funcionários que são mais antigos que ela, né, e aí entra aquele caso dele ter ficado acomodado, tem função, mas é uma função menor, quase o dobro do tempo dessa gerente, mas ele tem uma função menor, então ela fica um pouco que

com receio, porque parece que quando, né, ela pede alguma atividade, alguma coisa, parece que ele não acata, aí, ela fica assim sem entender, se é porque ela é mulher, se é porque ela tem um tempo menor de empresa do que ele, sabe, então, acaba que ela, dos subordinados indiretos, ela e que são duas mulheres, e cinco homens entendeu? (Mulher, escriturária do Banco C).

A competitividade é elemento recorrente no cotidiano nos Bancos. De maneira geral, o perfil de funcionários, quanto à idade, vem se modificando, a inserção de pessoas mais jovens tem aumentado, cada vez mais. Porém, naqueles que são públicos e de economia mista, em que o ingresso se dá por meio de concurso público, essas alterações não vêm ocorrendo na mesma proporção que nos Bancos privados. Nesses últimos, como dito anteriormente, a aposentadoria de um funcionário é mais difícil. Outro elemento importante a ser destacado é que, nos primeiros, a demissão de funcionários mais velhos não ocorre com a mesma facilidade como nos privados. Tal aspecto se manifesta, por exemplo, no relato da entrevistada, em que sua gerente vivencia a dificuldade de lidar com um funcionário com o dobro de tempo na instituição. Nesse caso, a expressão “parece que ele não acata” evidencia certa resistência quanto ao “tempo de casa” da gerente. O preconceito também pode se manifestar em processos de seleção de novos funcionários, inclusive, evoluir para casos de discriminação.

(Você já vivenciou em algum momento da sua permanência nessa empresa alguma prática discriminatória ou algum tipo de preconceito?) Ah, não, preconceito não. Eu já vi pessoas não serem contratadas pela idade. Não deixa de ser um preconceito, mas nada assim abertamente. A gente até achou engraçado, porque era um rapaz de 34 anos e alegaram que ele era velho para o cargo. Mas assim, não foi nada... a gente ficou sabendo por debaixo dos panos. (Mulher 2, gerente intermediária do Banco B).

O preconceito se manifesta, na maioria das vezes, de forma mais velada, a ponto, inclusive, de não ser caracterizado como tal. Isso é o que se percebe por meio do relato. O discurso organizacional de valorização das diferenças pode ser tão forte que chega a ser internalizado como um valor efetivamente disseminado nas práticas e ações do Banco. A entrevistada, embora comente sobre o episódio de uma pessoa não ser contratada por conta da idade, tenta disfarçar isso sendo como preconceito. Ao utilizar expressões como “mas nada assim abertamente”, “mas assim, não foi nada”, a intenção é reforçar que, apesar de ela achar estranho ou “engraçado”, institucionalmente, não se pode provar o que aconteceu, até porque quem fez o processo seletivo, certamente, não verbaliza que o motivo para não selecionar uma pessoa seria a idade. O termo “debaixo dos panos” soa como algo que não se discute e ninguém vai contra, uma espécie de conversa de corredor, por isso, a entrevistada busca disfarçar que o preconceito exista em seu local de trabalho.

Nesse contexto, percebe-se que a idade de um indivíduo pode ser um elemento determinante no processo de contratação. Os próximos fragmentos reforçam tal argumento.

Hoje o Banco não quer trabalhar com pessoas mais velhas, entendeu? Hoje ele é muito claro, hoje eles preferem jovens, eu já vi superintendente falar em reunião, da seguinte forma: ah, tem que mandar fulano de tal embora, porque hoje nós queremos, é sangue novo, entendeu, então também é exposto? Não, claramente não. Mas isso tudo é nos bastidores, né, ele nunca vai chegar lá e colocar, né, não, nós não queremos, mas realmente, hoje a preferência, é por pessoas mais novas, né? Tanto que o Banco em dezembro né, por causa da fusão de dois Bancos, mandou muita gente embora né, mas a maioria que já tinha 25 anos de Banco, você não via ninguém novo sendo mandado embora. (Mulher negra, gerente intermediária do Banco A).

Mas infelizmente o mercado ele é bem predador isso aí, ele é... ele é, como é processo de seleção cê acaba cometendo injustiças também, então você tem de um lado os jovens que você chega pedindo experiência pra ele, a velha reclamação de quem é jovem e do outro lado, os que já estão mais velhos no mercado, se você vai mudar de empresa, ele vira pra você e fala assim: É, mas você já tá com 44, né e tal, qual que é a sua perspectiva, né, quantos anos... Resumindo, a empresa quer ver quantos a... quantos anos você vai ser produtivo pra ela, na verdade, na prática é isso, né? (Homem, gerente intermediário do Banco A).

Com as mudanças no setor bancário, principalmente, aquelas relacionadas à nova visão difundida, de busca de melhores resultados, atingimento de metas e venda de produtos (LARANGEIRA, 1997), é cada vez mais comum a procura por um perfil baseado no discurso que considera que funcionários mais jovens são mais flexíveis e mais abertos às mudanças pelas quais os Bancos passam. Este entendimento vem ao encontro daquilo que foi relatado pela entrevistada, ou seja, a valorização do “sangue novo”. Assim como ocorreu no relato da gerente 2 do Banco B, acerca do reconhecimento da preferência por funcionários mais jovens por parte da gerência, o relato da gerente do Banco A também mostra que este aspecto não pode ser abertamente declarado no interior das organizações, pois poderia gerar uma imagem negativa perante funcionários pela gerência dos Bancos, o que implicaria na possibilidade de haver processo movido pela parte prejudicada. Pela análise do relato do gerente do Banco A, pode-se dizer que, para os Bancos, o mais importante seria o critério econômico-financeiro, ou seja, eles operam a partir da ideia de que funcionários mais jovens produzem mais, por um preço mais baixo. Por isso, ocorrem também as ondas de demissão quando funcionários mais velhos são substituídos pelos mais jovens, que recebem salários bem menores. Este é um elemento que diferencia os Bancos privados dos públicos, pois estes últimos não demitem funcionários pela idade, embora, possam forçar a demissão ou aposentadoria por meio de programas de demissão ou aposentadoria voluntárias.

A associação de atributos às pessoas mais velhas e mais jovens é feita nos comentários dos entrevistados. Na verdade, essa é uma maneira de criar estereótipos para eles, o que também representaria uma forma de justificar a preferência das empresas por funcionários mais jovens segundo a lógica da máxima produtividade.

Enfim, eles são tudo muito estáticos e os mais novos são totalmente dinâmicos, é aquela coisa assim, na hora das reuniões os mais velhos ficam sentados lá no fundo, os mais novos ficam tudo na frente, porque os mais novos gostam de palpitar, eles gostam de dar ideia e eles pegam e vai fazer e tem que fazer, vamos pegar e vamos juntos e os mais velhos não, então normalmente os mais velhos se acostumam (Mulher 1, gerente intermediária do Banco C).

E os meninos comentam, falam: no, o cara tem 50 anos é caixa. Então eu acho que eles ficam assustados não pela falta de capacidade da pessoa, mas eu acho que o medo deles ficarem nessa situação, porque é um, posso te falar, é uma geração que quê... quê ficar como caixa não, os caras querem ficar, eles querem entrar e buscar caminho logo, entendeu? (Homem 2, gerente intermediário do Banco A).

Verifica-se a atribuição de características aos mais jovens como sendo “dinâmicos”, “tudo na frente”, “gostam de palpitar”, “tem que fazer”, “logo”, todas elas relacionadas à perspectiva da atividade, ação, da rapidez. Já para pessoas mais velhas são “sentadas no fundo”, “acostumam”, “tem 50 anos e é caixa”, ligadas à ideia de comodismo, monotonia. O preconceito se manifesta na associação dessas últimas características, que seriam estereótipos, como aquelas preditoras de comportamentos de indivíduos mais velhos, indesejáveis no contexto bancário.

Os estereótipos também são construídos para outras minorias, como as PCDs, que sofrem preconceito e discriminação no setor bancário. As PCDs, geralmente, são inseridas no mundo do trabalho por meio da lei de cotas que obriga organizações a reservarem um percentual dentro do quadro de

funcionários buscando garantir a inclusão dessa minoria. No entanto, a inclusão não ocorre apenas por meio da inserção, mas, sobretudo, com a possibilidade de uma vivência igualitária nas relações de trabalho. Nesse aspecto, por mais que elas sejam, de certa forma, protegidas pela lei, enfrentam ainda muitos desafios por conta de sua diferença.

Porque elas são diferentes? Rsrtrs Porque existe um preconceito que talvez essas pessoas (as PCDs) não vão trabalhar igual à outra, que não vão produzir igual a outra, que é melhor pegar uma normalzinha do que essa que tem defeito, às vezes, a gente faz isso com cachorro quando a gente compra, não faz? Faz isso com roupa, a não, essa daqui eu não quero, está com defeito e as pessoas, as empresas grandes elas também podem fazer, a não prefiro a normal, que vai dar menos trabalho, e a empresa preocupa em ter essa quantidade que seja mínima de cotas pra não cair nesse defeito, de ah, não, vamos pegar aquela, não é?! (Mulher 1, gerente intermediária do Banco B).

No enunciado, percebe-se que o preconceito não estaria ligado necessariamente ao fato de uma pessoa ter deficiência apenas, mas sim, à ideia de que a deficiência poderia impedir o alcance de níveis de produtividade. Ao usar o vocábulo “a outra”, a entrevistada refere-se à pessoa que não possui deficiência, “a normalzinha”; já as PCDs são caracterizadas por ela, como aquelas que “tem defeito”. A deficiência é vista apenas sob a perspectiva produtiva. Em nome da produtividade, a empresa sente-se autorizada a tratar as pessoas como objetos, como uma mercadoria. Mas, não é isso que a política de diversidade do Banco B diz, pelo contrário, o que consta no site é “diversidade é algo que valorizamos, estimulamos, e, para nós, é tão natural”. Uma maneira de justificar a opção por uma pessoa “normal” ao invés de uma que tem “defeito” é evocar outra voz no discurso, não a voz da entrevistada, mas uma voz coletiva que fala em nome de todos “ah, essa daqui eu não quero”, “ah não, prefiro a normal”. Essa voz ainda é reforçada pela comparação do ser humano que possui

deficiência como um animal com “defeito” ou uma roupa com “defeito”. A intenção do discurso é transmitir a ideia de que esta prática do descarte de algo defeituoso é socialmente aceita, qual seria o problema de as empresas também fazerem isso com os PCDs? Afinal, “daria menos trabalho”. A imagem que a entrevistada deseja passar é a de que o Banco em que trabalha está efetivamente preocupado com a inclusão de PCDs, isso fica evidente quando há o uso da palavra “empresa” por duas vezes. No entanto, a primeira vez em que o termo aparece na fala, é usado no plural, para se referir às outras empresas, que seriam aquelas que não contratam PCDs. Na segunda vez, o termo é usado no singular, para se referir ao Banco em que ela trabalha. Tal comparação é uma maneira que a entrevista tem de mostrar que o Banco se destaca quanto às práticas de inclusão de PCDs. O trecho “a empresa preocupa em ter essa quantidade que seja mínima das cotas”, reforça isso. Porém, não é, de fato, uma preocupação com a inclusão de PCDs, mas uma adequação às exigências legais por meio da lei de cotas. Outra expressão reforça esse argumento, “quantidade mínima”. Se o Banco estivesse tão preocupado com a inclusão de PCDs, poderia contratá-los além do percentual mínimo exigido pela lei.

Um aspecto que pode criar barreiras quanto à inserção, inclusão e crescimento profissional de PCDs é o preconceito relacionado à capacidade delas para o exercício do trabalho, comparando com uma pessoa sem deficiência.

(Desde quando que você acha que começou a se discutir e preocupar com políticas de inclusão nesta empresa?) Não sei, antigo, eu tô lá há 9 anos. Sempre existiu diversidade, sempre existiu a preocupação, talvez porque essa pequena minoria deve ter dado o grito né, eu não sou diferente né, eu tô aqui para trabalhar também, também consigo bater metas, também consigo fazer as coisas, e deve ter pedido. (Mulher 1, gerente intermediária do Banco B).

No caso do Banco da entrevistada, um dos pontos centrais do programa de diversidade é a inclusão de PCDs. Inicialmente, percebe-se um discurso enfocado na preocupação do Banco em incluir, no entanto, ao usar o vocábulo “talvez”, coloca-se em dúvida tal preocupação, o que é confirmado a seguir “essa minoria deve ter dado o grito”. “Dar o grito” é uma forma de reclamar, reivindicar, discordar de algo. No caso, revela uma contradição ao que foi dito anteriormente, ou seja, a preocupação nem sempre existiu, mas passou a fazer parte do cotidiano do Banco por conta de uma imposição legal. A expressão “eu tô aqui para trabalhar também, também consigo bater metas”, evidencia o imaginário social tradicional acerca de PCDs, não associado ao trabalho, mas à ideia de que estas pessoas não estariam aptas ao trabalho, portanto, viviam em suas casas, “protegidas pela família”, não frequentavam escolas e tinham pouca ou nenhuma inserção social. Tal imaginário era reproduzido no Banco. Porém, a mudança de concepção acerca da deficiência, ao longo dos anos, e, principalmente, a partir da lei de cotas, já aproxima mais as PCDs do trabalho. Mas, mesmo assim, a deficiência ainda não é vista com naturalidade no ambiente bancário, como pode ser observado no comentário da gerente de uma agência do Banco A.

Tenho duas (PCDs), é um que não tem as pernas e uma que é totalmente surda, tadinha (risos), a gente tem que ficar (pausa), não, mas fala normal e tal, só que tem certa dificuldade. (Mulher, gerente de agência do Banco A).

Pelo relato da entrevista sobre PCDs que trabalham na agência, verifica-se a ênfase na deficiência auditiva, por meio do vocábulo “totalmente”. A forma como o discurso foi construído aponta para uma espécie de hierarquização da deficiência, ou seja, é melhor não ter as pernas do que ter deficiência auditiva. O adjetivo “tadinha” seguido do humor denota o preconceito da gerente da agência por este tipo de deficiência, principalmente, porque, em seguida, ela parece

querer mostrar, inicialmente, que precisa ter algum tipo de esforço para se relacionar com a funcionária surda, porém, há um silenciamento, querendo esconder algo que não pode ser dito. Ao dar ênfase para o enunciado “mas fala normal” há uma tentativa de disfarçar a preferência pela deficiência física ao invés da auditiva. A hierarquização das deficiências também foi identificada no estudo de Moreira et al. (2011), segundo o qual, há deficiências mais preferíveis que outras.

De outra maneira, a deficiência também pode se configurar como elemento impeditivo nas vagas para pessoas sem deficiência, pois, conforme relato a seguir, no Banco B, um PCD só pode concorrer às vagas reservadas pela lei de cotas.

Porque naquele momento eles precisavam de uma pessoa que tivesse deficiência, aí, as pessoas falam assim “ah, mas porque que você não quer se declarar deficiente, sendo deficiente?” Eu sei que eu sou deficiente, mas eu sei das minhas capacidades. (Mulher, negra, PCD, caixa do Banco B).

Pela análise das pessoas incluídas no discurso e seus respectivos posicionamentos, percebe-se uma tensão estabelecida entre a entrevistada e os “outros” sobre a vaga para pessoas com deficiência. O vocábulo “eles”, refere-se ao Banco em que ela trabalha no momento anterior à sua contratação, no qual havia uma vaga para PCDs. Ao usar o termo “as pessoas”, não se sabe ao certo quem são elas, se funcionários do Banco, amigos ou parentes, mas há um posicionamento de reprovação dessas pessoas frente ao desejo da entrevistada de, mesmo tendo deficiência, não se declarar deficiente. O trecho destacado “mas porque que você não quer se declarar deficiente, sendo deficiente?” denota a concepção do senso comum de deficiência, segundo a qual uma pessoa com deficiência seria deficiente. No entanto, conforme Omote (1994), não é a deficiência nos limites corporais de uma pessoa que a torna deficiente, mas é

preciso considerar as reações que as pessoas constroem em relação à deficiência. Assim, uma pessoa com deficiência pode, perfeitamente, não ser considerada pelos outros e por si própria como deficiente. A entrevistada contrapõe-se à noção de que uma pessoa com deficiência é deficiente, ao se expressar “eu sei que eu sou deficiente, mas eu sei das minhas capacidades”.

De maneira geral, um aspecto importante que emergiu em vários relatos foi a dificuldade de a deficiência ser tratada como algo natural. Nesse sentido, por conta de uma limitação física, PCDs podem ser tratados de maneira desigual em relação às pessoas sem deficiência.

Nós temos dois, né? E aí, com deficiência enorme. Não atrapalha em nada, excelente funcionário. Um cara que busca, um cara que vai, entendeu? Tem outra que tem problema auditivo, tá lá no caixa, excelente também, entendeu? Tem uma limitação em algumas coisas? Tem. Mas, tá vencendo isso sem dificuldade. Tem hora que a gente nem, nem, é... (silêncio) até esquece, né? Que tem aquela deficiência, tem aquilo, ou o outro que tá lá dentro que é deficiente também. (Homem 2, gerente intermediário do Banco A).

Verifica-se a dificuldade de o entrevistado tratar a deficiência como algo natural. Isso é explicado social, histórico e culturalmente. Nesse caso, o uso da expressão “tem hora que a gente até esquece que tem aquela deficiência” é uma tentativa de o entrevistado passar a imagem de que, para ele e para os colegas, a diferença (deficiência) não é vista como um problema. No entanto, seu discurso deixa transparecer o contrário, pois, se existem momentos em que a deficiência é esquecida, também existem momentos em que ela é lembrada. É esquecida enquanto a PCD é produtiva, mas lembrada quando compete por promoções. Isso mostra que, a partir do relato, nesta organização a deficiência ainda não é vivenciada com naturalidade.

Sobre a ascensão profissional de PCDs nos Bancos pesquisados, os trechos a seguir revelam as dificuldades que eles enfrentam.

Mas em termos de crescimento, de cargos, de promoção, eles ficam estáticos, é a visão do Banco hoje, eles precisam de pessoas dinâmicas pra te dar resultado, e muitas vezes, igual esse rapaz, ele tem dificuldade, por exemplo, se eu fizer 10 visitas por dia, né? Ele não vai ter, pela deficiência dele, essa velocidade, o número de visitas dele vai ser um pouco menor devido à dificuldade de deslocamento, que ele tem de andar e tudo mais, então eu sou mais produtiva em termos de números, pro Banco, vamos dizer assim uma pessoa normal né, ela, entre aspas, sem deficiência né, ela seria mais produtiva pro Banco, então essa é a visão, é uma carnificina mesmo, entendeu? É a realidade! (Mulher negra, gerente intermediária do Banco A).

Observa-se uma contradição entre o discurso do Banco e aquilo que acontece na agência da entrevistada. Por um lado, a organização diz que valoriza a diversidade e inclusão de PCDs, por outro, não cria condições de desenvolvimento e ascensão na carreira do funcionário com deficiência. Na verdade, parece não haver uma inversão da lógica produtivista, a fim de adequar a produtividade às limitações físicas de locomoção do funcionário. Portanto, os PCDs acabam ficando “estáticos”, pois a dinamicidade para dar resultados exigidos pelo Banco é mais facilmente conseguida por aqueles que não possuem deficiência. A utilização da expressão “é uma carnificina mesmo” denota a ideia de que não há, na prática, uma preocupação com os indivíduos. O que ocorre é que os indivíduos são vistos como números que, por sua vez, produzem outros números para o Banco, ou seja, os resultados. A questão da dificuldade dos PCDs para fazer visitas aos clientes também pode ser verificada no relato do gerente do Banco A.

Vou te falar uma coisa mais idiota que eu já ouvi até hoje. É... um dos meus colegas, ele não tem as duas pernas, as duas pernas são próteses, e ele ocupava um cargo similar ao meu, ele lidava com pequenas empresas, com empresas que faturam até um milhão ao ano. Então um camarada que veio de uma superintendência que assumiu na época, virou pra ele de cara e falou assim: Mas como é que você vai fazer pra visitar, precisa visitar essas empresas nessa rua toda aqui, você aguenta andar? Tipo assim, totalmente insensível, aí você percebe numa coisa absurda, não precisa ser tão explícito, às vezes você vê sutilmente as pessoas falando as coisas, mas esse falou na cara, na tora, mas você vai aguentar entrar nessas lojinhas todas, ainda mais no ramo que você tá, que é lojinha, é lojinha, não é grandes empresas, tem que ir lojinha por lojinha, então você vai aguentar andar. Quer dizer, já queria tirar o cara daquele cargo pra botar em outra coisa simplesmente porque as pernas eram próteses, as duas pernas são próteses. Então aí você vê que ainda tá muito longe do ideal, o tratamento com o deficiente nessa empresa, nas outras eu não sei dizer, mas nessa empresa ainda tá muito longe do ideal, muito longe. (Homem 1, gerente intermediário do Banco A).

Nos dois relatos anteriores, pode-se observar que as PCDs enfrentam dificuldades para ascensão profissional, para cargos gerenciais mais altos. Isso ocorre porque a natureza destes cargos exige que os gerentes façam visitas periódicas para os clientes (pessoas físicas ou jurídicas) ou, no caso de superintendentes ou gerentes regionais, visitas para agências pertencentes às determinadas regiões. A inclusão de PCDs se efetiva de maneira relativa, pois, percebe-se que eles não conseguem atingir níveis gerenciais mais altos, porque as empresas parecem não estar dispostas a adequar seus cargos ou funções gerenciais bem como as exigências em torno dos resultados e metas, às limitações dos PCDs.

Acho que pela condição com que ela entra (referindo-se às cotas para PCDs), isso incomoda as pessoas, talvez, a condição que contrata, de ter uma legislação que, que, que garanta uma vaga pra ela, pra ele e o próprio preconceito mesmo, de tá, de olhar pra essa pessoa e talvez achar que ela não vai conseguir, ela tem uma deficiência, ela não vai conseguir atingir o mesmo nível de, de, de atendimento, de *performance*, de resultado que eu que sou normal atinjo, entendeu. Talvez eu acho que, eu acho que é bem formado em preconceito mesmo. (Homossexual, gerente intermediário do Banco B).

Os três relatos revelam a noção de que a deficiência seria uma barreira à produtividade. Verifica-se, nesse caso, a importância da legislação que obriga as empresas a reservarem um percentual de suas vagas para PCDs. Se não fosse assim, acredita-se que, dificilmente, as organizações estariam preocupadas com a contratação de PCDs, pois, essas operam em uma lógica basicamente econômica e utilitarista. Por mais que se tenha, institucionalmente, o incentivo e valorização da diversidade, ainda há grande dissonância entre o prescrito e o real. Isso pode ser percebido quanto à dimensão da ascensão profissional de PCDs.

Não vi nenhum ser promovido. E olha que foram... mais de 19 anos, não vi nenhuma assim ser realmente, é... a normalmente os cargos que elas foram contratadas...é... sabe aquela sensação que faz inglês ver, pra parecer politicamente correto, efetivamente ser promovido, não. Os que eu conheci, muitos permaneceram nos cargos, sempre nos mesmos cargos. Alguns porque realmente num acomodava, porque a própria condição, é engraçado isso né, a própria condição acaba dando esse “benefício” de poder acomodar, em não se preocupar em ser mandado embora, engraçado isso né, mas é assim, outros que tinham, que almejavam alguma coisa realmente num vi, os que eu vi foram poucos e não teve sucesso não. (Homem 1, gerente intermediário do Banco A).

Nunca vi, nunca vi pelo menos até agora, é... gerente geral a... mesmo o gerente médio né é... portadores de necessidades especiais. (Homem, escriturário do Banco D)

A contratação de PCDs, nesse caso, adquire duas perspectivas, a primeira, do cumprimento de uma imposição legal, expressa pela frase “faz para inglês ver, pra parecer politicamente correto”. Assim, a inserção de PCDs ocorre na organização não porque ela realmente está preocupada com a inclusão, mas porque é obrigada a cumprir a lei que determina a reserva de vagas, fato que, inclusive, pode ser usado como mecanismo de construção de uma imagem positiva perante o público interno e externo e perante a sociedade, adquirindo *status* de responsabilidade social. Portanto, as PCDs contratadas podem vivenciar dificuldades ou impossibilidade de ascensão profissional por conta de suas limitações, pelo fato de a empresa, talvez, não estar disposta a fazer adequações necessárias dos cargos e funções.

Outro elemento que emergiu nas entrevistas sobre as cotas para PDCs foi o da impossibilidade de estes concorrerem nas vagas para pessoas sem deficiência.

O programa legal (referindo-se à obrigatoriedade de contratação de PCDs) que realmente abriu portas, mas em contrapartida, você só poder trabalhar em vagas de deficiente é muito limitador. “Ah eu queria fazer uma coisa, mas ah, só tem vaga de deficiente”, você sempre ter que preencher uma vaga, seria a mesma coisa de se contratar somente negros ou homossexuais, cê sempre só pode preencher, cê não pode ser nada mais que aquilo, cê tem que preencher aquela vaga, que coisa chata isso! É chato. (Mulher, negra, PCD, caixa do Banco B).

Esse relato vem ao encontro daquilo que Santos (1999, p. 44) discute acerca da diferença, segundo o qual “temos o direito de sermos iguais sempre que a diferença nos inferioriza”. Esta entrevistada foi admitida no Banco por meio da política de cotas, por isso, certamente, ao incluir no discurso certa

discordância acerca da questão de PCDs não poderem concorrer às vagas para pessoas sem deficiência, não opina por si mesma usando a primeira pessoa, mas busca se proteger usando o pronome “você”. Assim, ela não declara abertamente a discordância, porque é beneficiária das vagas destinadas aos PCDs. Mas, observa-se que ela não está satisfeita com os limites e restrições que esta vaga lhe impõe.

Percebem-se dois posicionamentos acerca das políticas de inclusão. Por um lado, elas buscam reservar vagas para minorias, por outro, um indivíduo pertencente a uma minoria que deseje concorrer a uma vaga para não minorias ficaria impedido de se candidatar. A diferença, nesse caso, também pode ser vista como algo que traz desvantagem, por isso que Omote (1994) destaca o caráter contextual no qual ela é construída. Para esse autor, a mesma característica, da deficiência, pode adquirir sentido de vantagem ou desvantagem, isso vai depender de quem é a audiência com a qual o indivíduo se relaciona. Ao acionar outra voz no discurso “mas, ah, só tem vaga pra deficiente”, a entrevistada fala em nome das organizações que obedecem legalmente à lei de cotas para PCDs e demonstra insatisfação por “não poder ser nada mais que aquilo”. Esta expressão evidencia um obstáculo para que a entrevistada seja vista como “normal”, ou seja, a sua diferença é vista como barreira para ser considerada “igual” aos outros (que não têm deficiência). Este entendimento exemplifica a noção de quando a diferença passa a estar relacionada à desigualdade. No caso dessa entrevistada, a tentativa de escapar ao estigma por meio do trabalho formal, acaba a frustrando, por conta das restrições que lhe são impostas.

Outro grupo de minorias que também enfrenta restrições nos Bancos pesquisados são os negros, principalmente, quanto à inserção e ascensão profissional.

Como visto nos dados apresentados anteriormente, a presença de negros nos Bancos pesquisados é bem inferior à dos funcionários brancos. Nos Bancos privados, tal desigualdade se acentua ainda mais que nos públicos. Por mais que existam nas organizações bancárias, em seus códigos de ética e declarações de valores e padrões de conduta, princípios que orientem o comportamento dos funcionários quanto a não aceitação de qualquer tipo de forma de preconceito e discriminação, em relação aos negros, os relatos a seguir corroboraram com a afirmação de que existe preconceito e discriminação contra negros nos Bancos estudados.

Não sei te falar (quando questionado sobre a baixa quantidade de negros pertencentes à agência do entrevistado), sinceramente. Não sei. É... eu vou te falar uma outra coisa (silêncio) eu recebo pouquíssimos currículos de negros. Eu não sei se é por questão deles, próprios, entendeu? Que não querem trazer, mas assim, praticamente todo mundo que vem aqui me entregar currículo, é muito raro vir uma pessoa de... de cor, né? Entendeu? E não sei te explicar, por que assim aberto a gente tá. A gente... tanto que a gente tem pessoas de... com... cor mais escura na área no Banco, entendeu? Até aqui na agência, mais o porquê que esse fator né? Não é explicado, né? Tanto que na nas entrevistas que a gente faz, é... (silêncio) na hora sinceramente, a gente não olha sexo, não olha cor, a gente tenta analisar é... o conjunto que a pessoa traz e é claro, é um pouquinho de transmissão de confiança, entendeu? Porque pra pôr, pra aonde a gente trabalha a gente precisa ter esse... esse... conhecimento um pouco de, se a pessoa transmite um pouco de confiança, como a gente mexe com dinheiro, né? A gente precisa disso, né? (Homem 2, gerente intermediário do Banco A).

A resposta ao questionamento acerca da baixa presença de negros da agência do entrevistado traz algumas reflexões importantes. Primeiro, certa ausência de reflexão dele sobre a desigualdade racial. Depois, ao buscar explicar tal fenômeno, uma maneira mais socialmente aceita, é dizer que recebem poucos currículos de negros, justificando que os mesmos parecem não quererem se

candidatar a uma vaga de trabalho. Como este entrevistado ocupa um cargo gerencial, certamente, esta é uma estratégia usada para não comprometer a organização em que trabalha. Assim, ele reafirma o discurso institucional de valorização das diferenças ao usar a expressão “aberto a gente tá”, ao mesmo tempo em que se protege, enquanto representante da organização, dos possíveis questionamentos sobre a desigualdade numérica existente quanto à presença de negros na organização.

Outro aspecto importante que o trecho traz, é que, embora o entrevistado não tenha declarado de forma explícita, a cor de pele da pessoa poderia ser um aspecto a ser levado em conta em processos de seleção para ingresso no Banco. Ao usar o termo “até aqui na agência”, antecedido por “cor mais escura”, o discurso busca mostrar uma aparente naturalidade quanto à presença de funcionários negros, o que não se confirma na prática, pois a agência possui apenas 2 negros em um universo de 24 funcionários. Nas entrevistas de emprego, o entrevistador ressalta não fazer qualquer distinção quanto a sexo ou cor, todavia, chama a atenção para a questão da confiança que o candidato deve passar. Estudos como os de Ribeiro (2006) mostram que a cor da pele, estaria diretamente associada à confiança transmitida às pessoas e a uma tendência à criminalidade inata. Sendo assim, no ambiente bancário que lida com dinheiro, pessoas de cor negra poderiam transmitir falta de confiança para os clientes. Bento (2002), apoiada em outros autores, inclusive comenta que na área de psiquiatria, o biótipo dos negros estava associado ao de criminosos.

O gerente do Banco A ainda tenta reforçar a ideia da ausência de preconceito no Banco em que trabalha.

Vô... vô te falar... eu não sei se eu sou... é... privilegiado, mas nos meus 26 anos... nunca ouvi não, nem história. Neguinho falar assim, gente falando comigo: Fui maltratado, meu chefe me chamou de, sei lá de nego, né? Ou me xingô, tal. Nunca, nunca ouvi, tô falando com toda a

sinceridade, não vi nem história. (Homem 2, gerente intermediário do Banco A).

O fragmento mostra uma contradição acerca do preconceito. Ao usar expressões como “privilegiado”, “nem história”, “toda a sinceridade” e “nunca”, o entrevistado quer buscar convencer o entrevistador de que na empresa não existe preconceito. No entanto, os vocábulos “neguinho” e “nego” demonstram um posicionamento pessoal contrário a essa tentativa, pois tais vocábulos podem ser usados como formas pejorativas de tratar negros, denotando sentido de algo ruim.

No caso da promoção na carreira de funcionários negros, o preconceito e a discriminação estão fortemente presentes.

Eu pude ver em alguns gestores altamente com preconceito, é... eu trabalhei numa agência em que foi, quando chegou lá um gerente de operações, nós temos a área comercial e área de operações, esse gerente de operações era negro, aquilo ali eu pude ver que o gestor, o gerente geral da agência ficou profundamente incomodado com aquilo, simplesmente pelo fato dele ser negro, um exemplo. Então começou a perseguir até conseguir mandar o cara embora, pura e simplesmente por preconceito, o cara competente, tranquilo, bem... gente boa, responsável. (Homem 1, gerente intermediário do Banco A).

O relato vem ao encontro da análise dos dados neste trabalho, sobre a presença de pessoas negras em posições mais altas nos Bancos. Ao considerar-se as informações do Censo da diversidade da FEBRABAN (2010), segundo o qual afirma que nos Bancos pesquisados a escolaridade de negros e brancos era praticamente a mesma, em tese, não haveria justificativa para o percentual de negros ser tão baixo em cargos mais altos, como mostrado no início da apresentação dos resultados desta pesquisa. Dessa forma, o trecho acima referenda o argumento de que o preconceito e a discriminação estão presentes no

processo de ascensão profissional de funcionários negros. Essa perspectiva evidencia uma desigualdade sócio-histórica entre brancos e negros, que teve início no período da colonização do Brasil, com a escravidão, mas que ainda perdura na sociedade e nas organizações.

A desigualdade histórica é também vivenciada por mulheres nas empresas estudadas, mesmo com a crescente presença delas nos Bancos. Pode-se dizer que, considerando o percentual total de funcionários homens e mulheres, há equidade. Inclusive, nos Bancos privados pesquisados, o percentual delas é maior que nos Bancos públicos. Mas, quando se trata da ocupação de cargos mais elevados nos Bancos, ainda existem muitas barreiras que dificultam a vivência quanto às condições iguais no trabalho. À medida que se sobe na hierarquia dos Bancos, diminui a participação das mulheres. A seguir, serão apresentados vários fragmentos que contribuem para a compreensão deste fenômeno.

Mas a ascensão das mulheres ela, ela vai bem até certo ponto, depois trava. (Homem, escriturário do Banco D).

Eu vejo que à medida que você vai subindo de cargo, a sua vida pessoal vai ficando meio que de lado, você tem que dedicar praticamente sua vida inteira exclusiva ao trabalho e a mulher não pode fazer isso na medida, na maioria das vezes não dá pra mulher fazer isso, eu por exemplo, no cargo onde eu estou hoje eu trabalho praticamente de 8h30min da manhã às 8 horas da noite, eu tenho uma filha de 2 anos, então eu praticamente não vejo minha filha e eu não estou num cargo alto, estou digamos num cargo mediano, então ao pensar sobre o futuro, é, eu pondero muito isso. (Mulher 1, gerente intermediária do Banco C).

O modelo de dedicação em quantidade de horas imposto pelos Bancos supera aquele estabelecido para a população em geral. Isso não é normal nem para homens, nem para mulheres. Mas, a falta de disponibilidade pode ser uma

“desculpa” atribuída a não promoção de mulheres. Um elemento que diferencia homens e mulheres é a gravidez.

Aí, outro ponto que eu já ouvi, isso assim eu ouvi, num curso presencial do Banco, o gerente de outro lugar comentando que o problema das mulheres é que quando elas engravidam, elas ficam 6 meses de licença, então já pensou em uma gerente geral que engravide e fique 6 meses afastada da gerência geral de uma agência, isso é complicado pro Banco e tal. (Homem, escriturário do Banco D).

A gravidez ainda é vista como um “problema” no ambiente corporativo. Isso reforça claramente que a inserção das mulheres no mundo continua sendo um discurso para justificar a prática discriminatória. Apesar de um discurso de uma aparente “naturalidade” e condições de igualdade, a prática revela uma discriminação velada pelo discurso reproduzido no senso comum e, inclusive, no contexto da instituição de que, hoje em dia, as mulheres têm as mesmas condições dos homens.

Quando a mulher “deixa o espaço de produção” e o homem continua “produzindo”, parece ficar latente a visão de que o homem é mais produtivo que a mulher. Por outro lado, as fases em que as mulheres estão mais aptas a terem filhos coincidem com os períodos em que elas estão propensas para ascender profissionalmente. Por esse motivo é que o tipo de carreira seguido pelas mulheres e estudado por Fortino (1990 citado por LOMBARDI, 2008), é não linear, com períodos de estagnação e algumas arrancadas abruptas em direção a posições mais elevadas. Independentemente do tipo de organização, a maternidade é um aspecto que influencia a vida das mulheres.

Outro aspecto interessante da gravidez é o sentido atribuído, por alguns homens, ao afastamento da mulher. Nesse caso, é como se fosse algo “anormal” uma mulher ficar alguns meses afastada, por conta de sua gravidez. Mas, caso

um homem se afaste por algum motivo, a ausência no trabalho é interpretada como uma coisa mais “normal”, mesmo que eles também sejam penalizados por conta do produtivismo e não se deem o direito de tirar férias. Então, a mesma questão do afastamento adquire dois significados diferentes baseados na ideia de que o mundo do trabalho ainda é conduzido com base em alguns valores masculinos, assim como asseveram Maddock e Parkin (1993), Mills (1998) e Thomas e Ely (1996). E, para as mulheres que planejam ter filhos, o desejo de ser mãe está condicionado a uma série de adaptações ao trabalho. A gravidez parece adquirir duplo sentido (ou sentidos opostos) para algumas mulheres (OLIVEIRA, 1999): a concretização do desejo de ser mãe, de um lado e, de outro, a autopenalização em função das dificuldades de gerenciar também as atividades profissionais e as perdas de funções e oportunidades surgidas no período do afastamento.

Além das dificuldades enfrentadas decorrentes dos papéis que elas ocupam em suas vidas, as mulheres em cargos de chefia ainda vivenciam resistências por parte de seus pares e subordinados.

Existe certa dificuldade de, de, de... engolir uma mulher chefe, mulher executiva. Agora hoje, isso parece que tá sendo, tá, tá, sei lá, parece que tá sendo mais bem (deu ênfase na palavra) aceito isso. (Homossexual, gerente intermediário do Banco B).

Olha, eu não posso responder por todos, né? (sobre as mulheres em cargos de chefia) Mas é, nós vamos, pode ser assim meio até digamos a palavra, indigesto, mas é uma situação que já vem acontecendo, é uma questão de, que a gente vai se acostumar com ela. (Homem, gerente intermediário do Banco C).

O aumento da presença de mulheres em cargos mais altos nas organizações, assim como nos Bancos, embora ainda tímido em alguns setores, vem acontecendo gradativamente. No entanto, isso ainda pode gerar conflitos

em áreas com predominância de homens. Os vocábulos “indigesto” e “engolir”, usados para caracterizar a aceitação de mulheres pelos homens quanto à subordinação deles a elas, sucedidos pelas expressões “se acostumar” e “sendo mais bem aceito”, indicam não aceitação voluntária propriamente dita, mas uma aceitação como se não tivesse outra saída.

O preconceito contra mulheres nos Bancos além de ser exercido no ambiente interno, pode ocorrer por parte dos clientes.

Às vezes, quando chega uma mulher lá fora, no mercado, ela pode não ter o mesmo tratamento do cliente para com a mulher e do cliente para com o homem, porque o homem tem aquele, a... vamos dizer, aquele estereótipo de uma pessoa que trabalha no Banco chegar um engravatado, com uma pastinha, passar uma imagem mais séria do que uma mulher. Uma mulher que chega maquiada, é, é... com uma roupa às vezes, um pouco mais colorida, eu acho que essas pequenas coisas, é... influenciam. Eu já fui discriminada por clientes que chegaram na minha mesa e disseram: Nossa, mas você é a gerente? Você tem cara de menina, mas e, você é a gerente? A discriminação acho que ainda vem por parte do cliente que tá acostumado a sempre chegar e falar: Eu quero falar com o (deu ênfase na letra o) meu gerente. E não com a (deu ênfase na letra a) minha gerente. (Você acha que foi discriminada por ser mulher?) Um pouco por ser mulher, e um pouco por causa da idade. (Mulher 2, gerente intermediária do Banco C).

Embora o perfil dos bancários esteja mudando nos últimos anos, principalmente, com a inserção de grande contingente de pessoas mais jovens e mulheres, o estereótipo do homem de negócios ainda é presente no contexto deste tipo de organização. Verificam-se atributos que, simbolicamente, caracterizam o homem de negócios neste setor, tais como “engravatado”, “pastinha” e “imagem mais séria”. Tais elementos se contrastam com outro perfil, o da “mulher maquiada com roupa colorida”. A figura gerencial, em alguns casos, ainda continua sendo a de um homem mais velho, por isso, a

entrevistadas e sentiu discriminada por parte de clientes, por ser mulher e mais jovem.

A manifestação do preconceito e da discriminação contra homossexuais está presente tanto no processo de recrutamento e seleção dos Bancos, como na vivência deles e nos processos de ascensão profissional. Uma diferença ocorre quanto aos Bancos privados e públicos, como nesses últimos, o ingresso se dá por meio de concurso público, não há barreiras no processo de inserção. Mas, mesmo assim, a homossexualidade ainda é uma questão que influencia nas oportunidades oferecidas pelos Bancos.

Não, não assim, comprovado não, tem algumas é só, só conversinhas assim de corredor né, que determinado gerente era preconceituoso e, por isso, pressionava mais um gerente de nível médio né, então ele era mais cobrado por ser homossexual né, mas isso assim sabe se era realmente isso o ponto, então não tem é... não tem um, não tem como afirmar que isso aconteceu por isso né, mas de fato esse colega era bastante pressionado e optou por seguir, por trocar de agência né, na mesma função ele foi pra outra cidade, saiu da cidade natal dele, que assim em tese seria muito mais cômodo para ele continuar né, cidade natal onde ele tem os parentes, os conhecidos, ele optou por ir pra outra cidade na mesma função, mas de repente livrar um pouco dessa pressão que ele sofria né. (Homem, escriturário do Banco D).

Algumas ações não são percebidas por funcionários como preconceito. Isso acontece porque, para eles, o entendimento de determinado ato configurar-se como preconceito, ocorre a partir da comprovação formal. As “conversas de corredor” conferem a tais práticas um caráter informal (BANDEIRA; BATISTA, 2002), de pressuposições, de algo falado nos bastidores. Essa é uma face mais sutil e menos explícita das manifestações de preconceito. A estratégia usada pelo gerente superior era exercer pressão por meio de uma cobrança legitimada institucionalmente, a do atingimento de metas. A manifestação do

preconceito também é presente em espaços mais informais de convivência entre funcionários, como em festas de confraternização.

Ah sim, a gente teve um colega que é, que era assumidamente homossexual né, assim é... a gente não precisava ficar assim explicitando isso para todos o tempo inteiro, mas ele tinha liberdade por exemplo de levar o companheiro dele nas festas do Banco né, isso em alguns momentos causava estranhamento, em alguns funcionários né, a gente notava que alguns ficavam meio incomodados né, não assentavam na mesma mesa e tal, mas..... ãh... assim, nada que chegasse ao ponto, por exemplo, dele não conseguir desempenhar o trabalho dele e tal, é lógico, com certeza ele, ele devia sofrer preconceito sim, não só de funcionários, mas também de clientes né. (Homem, escriturário do Banco D).

Eu me lembro do choque de, de um ex-superintendente meu quando pegou uma, nós fomos numa confraternização e o meu chefe pediu pra levar máquina pra fotografar, e eu tinha acabado de voltar de uma viagem e eu estava com o meu namorado na viagem, então as fotos que estavam lá, era todas da nossa viagem, não tinha nada de, de abuso, não é isso? Só que era sempre nós dois repetidos na viagem, e aí ele pegou as fotos pra ver as fotos que a gente tinha tirado, e começou a passar as fotos, daí eu fui percebendo a fisionomia dele mudando (risos). A fisionomia foi fechando, aí ele, parou, colocou a máquina do lado, eu já percebi, ele captou alguma coisa, depois eu tive certeza, uma colega veio falar pra mim que ele perguntou pra ela e perguntou pro meu chefe, se eu era gay. Aí depois, eu não sei, ela falou... que eu era e tal, não comentou mais nada, mas ficou sério. E ele tinha me contratado há um mês e pouco. E eu sinceramente acho que se ele soubesse disso antes, até pela postura dele de garanhão (deu ênfase na palavra) que ele tinha, ele... acho que eu não teria entrado na área que eu estou. (Homossexual, gerente intermediário do Banco B).

Uma estratégia ou mecanismo de sobrevivência usada por muitos homossexuais no ambiente de trabalho é não se parecer homossexual, não assumindo sua orientação sexual e manifestando um comportamento tipicamente masculino, por meio de gestos, roupas, fala, entre outros (IRIGARAY, 2007).

Uma das justificativas apresentadas por alguns entrevistados é a de que existe uma preocupação dos Bancos em não deixar a homossexualidade transparecer para os clientes, pois isso poderia causar algum tipo de desconforto a eles. Mas, os relatos acima, evidenciam que o preconceito ocorre também fora do local de trabalho, por parte dos próprios colegas, em festas de confraternização da empresa promovidas para integração dos funcionários. Nesse caso, por se tratar de um preconceito arraigado na pessoa, dificilmente, o Banco consegue combater apenas por meio da política de diversidade.

Mesmo que, formalmente, as políticas dos Bancos definam ser contrárias a qualquer tipo de discriminação em seus ambientes de trabalho, a práxis organizacional, no contexto dos Bancos privados, perpassa a ação dos gestores que contratam funcionários, como pode ser observado neste relato.

Eu, eu ouvi um absurdo há dois anos atrás de um gestor, que ele falou assim: Ah não! Eu... nem contrato se for, se for gay, eu nem vou contratar, ou for lésbica, eu nem vou contratar porque senão vai ficar aí, aí coitadinho, cheio de coisa... Olha só como é que acontece. Onde que tem validade essa frase aí, entendeu? (Homem 1, gerente intermediário do Banco A).

Embora possa não ser tão fácil observar, por meios de traços corporais, se uma pessoa é homossexual (gay ou lésbica), esse atributo pode ser um fator limitante no processo de contratação de funcionários. Nesse caso, a subjetividade do gerente parece falar mais alto do que os critérios objetivos que poderiam ser estabelecidos pelo Banco, como a escolaridade, experiências de trabalho anteriores, formação, entre outros. O preconceito é expresso pela maneira pejorativa e, ao mesmo tempo, irônica, com que o gerente se refere ao comportamento de homossexuais, por meio da expressão “vai ficar aí, coitadinho, cheio de coisa”. Ficar “cheio de coisa” seria o mesmo que ter gestos,

expressões, maneira de falar e de andar mais afeminados, que adquirem uma interpretação depreciativa, de reprovação, com o uso do vocábulo “coitadinho”.

A escriturária do Banco C considera que o Banco não discrimina homossexuais, isso pode acontecer porque os funcionários podem ser preconceituosos.

Eu ainda não vivenciei nenhum caso onde tivesse algum funcionário com opção sexual diferente da que a maioria né, não vou falar normal, mas da maioria, eu ainda não presenciei, mas creio eu, que o que eu já percebi até agora de empresa, que não, não teria assim, é, não seria grande empecilho não sabe, essa pessoa não seria discriminada, não pela empresa, talvez por algum ou outro funcionário né, que tem pessoas que são, que têm uma aversão a esse tipo de pessoa, aos homossexuais, por exemplo, com opção sexual diferenciada, tem uma aversão. Tem gente que tem aversão a essas pessoas. (Mulher, escriturária do Banco C).

Percebe-se, por meio do relato, que, para se compreender a diversidade na organização, deve-se considerar o discurso formal difundido em materiais institucionais, como *site*, *folders*, panfletos, relatórios de sustentabilidade, dentre outros. Neste caso, a organização se posiciona favoravelmente à diversidade no ambiente de trabalho, valorizando as diferenças e explicitando ser contrária a qualquer forma de preconceito e discriminação. De outra forma, como os Bancos possuem agências em quase todas as cidades do Brasil, muitos funcionários, em distintos níveis hierárquicos e gerenciais, não possuem contato com este tipo de posicionamento institucional das empresas em que trabalham. Por conseguinte, por mais que se busque criar práticas e políticas de valorização da diversidade, que também não chegam a todas as agências, principalmente, as menores, o processo de colocá-las em práticas ainda passa pela subjetividade de cada funcionário, o que pode criar vários empecilhos para tais iniciativas.

Percebe-se que, no fragmento anterior, que a discriminação não é institucional, é vista como individual, mas, mesmo assim, o Banco deveria criar

instrumentos para combater este fenômeno. O vocábulo “opção” denota uma perspectiva que se tinha acerca da homossexualidade, muitas vezes adquirindo sentido de “pouca vergonha” (GREEN, 2000). Atualmente, torna-se mais adequado se pensar em orientação sexual.

Ainda segundo esta mesma entrevistada, o olhar lançado sobre a minoria homossexual é diferente daquele sobre PDCs.

eu acho que hoje não é tão intensa (a discriminação contra PDCs), por exemplo, como com os homossexuais, eu acho que ela é mais branda, as pessoas só pensam aquilo, é isso aqui, essa pessoa não consegue por limitação dela, então eu não vou nem pedir pra ela fazer. Mas até o relacionamento interpessoal assim, eu acho que ele é mais brando do que com os homossexuais, por exemplo. Eles têm uma resistência maior, parece. (Mulher, escriturária do Banco C).

De todas as minorias tratadas nesta pesquisa (mulheres, negros, idosos, PDCs, e homossexuais), os homossexuais são aqueles que se diferenciam dos demais no aspecto de ser algo que não é moralmente aceito. Por isso, observa-se no relato a comparação entre PDCs e homossexuais, sendo que o argumento usado para a discriminação contra PDCs é o da incapacidade de exercer certas atividades por conta da limitação física, entretanto, isso não se verifica no caso dos homossexuais. Não há limitação que impeça que os homossexuais exerçam bem suas atividades dentro da organização, a resistência ocorre porque a homossexualidade ainda não é socialmente aceita em grande parte das organizações e espaços da sociedade, de maneira geral. Sobre a aceitação de homossexuais no Banco, os fragmentos seguintes tratam a questão.

Foi um processo natural, entendeu. Eu fui construindo aos poucos, eu sabia também que eu não podia chegar lá e tacar isso na cara de ninguém que eu perdia o emprego, com certeza. (Homossexual, gerente intermediário do Banco B).

[...] particularmente eu, eu não vejo problema algum (sobre um funcionário do Banco se assumir homossexual), mas eu tenho certeza que alguns superiores, eles iriam negar até a morte, mas eu tenho certeza que alguns superiores ficariam com, é... com receio de dar uma promoção maior pra essa pessoa. (Mulher 2, gerente intermediária do Banco C).

O vocábulo “natural” parece não denotar, de fato, uma naturalidade, mas um cuidado em revelar sua homossexualidade, de maneira mais gradual. Nesse caso, a expressão “construindo aos poucos”, reforça este entendimento. O medo de perder o emprego ao tornar pública a orientação sexual, fica expresso por meio da expressão “não podia tacar isso na cara de ninguém”. Portanto, a homossexualidade pode ser um aspecto impeditivo quanto à permanência (relato do gerente homossexual) e promoção (relato da gerente) das pessoas no contexto bancário.

Mas há pessoas, como o gerente 1 do Banco A, que buscam não se comprometer com um posicionamento tão assertivo sobre a existência de preconceito no contexto bancário.

**(Como se trata a questão da homossexualidade de funcionários aqui no Banco?)** Ah... é um tabu ainda a ser vencido né? É porque (silêncio) acho que a questão do preconceito também é... com a sociedade né? Que se vê familiar, que assim, a gente vive achando que a sociedade é só família, mas... é o homem, a mulher e os filhos. E a vida mudou, né? E felizmente, assim, essa forma de preconceito do homossexual, existe, é pesado ainda, as pessoas não estão acostumadas a (silêncio) ver o homem, o... dois homens de mãos dadas andando na rua ainda, é... (Homem 1, gerente intermediário do Banco A).

Pode-se notar aqui uma tentativa de desviar o foco da resposta sobre a perspectiva de como é tratada a questão da homossexualidade no Banco, mesmo mantendo uma argumentação sobre o assunto. Ao comentar sobre a homossexualidade na sociedade, com um estranhamento social sobre “dois

homens de mãos dadas andando na rua”, o gerente homossexual reconhece que o preconceito contra homossexuais existe, mas, talvez, por ocupar um cargo de gerência no Banco, foge do confronto que a pergunta pode causar, atacando a sociedade como culpada pelo preconceito e justificando a possível ocorrência desse tipo de preconceito no Banco.

## **5.5 Maneiras de lidar com o preconceito no setor bancário**

Nos Bancos pesquisados, perceberam-se algumas maneiras de lidar com o preconceito no ambiente de trabalho, utilizando estratégias de justificação, naturalização e “superação” do preconceito, que serão discutidas a seguir.

### **5.5.1 Estratégias de justificação do preconceito**

As estratégias de justificação do preconceito são usadas por alguns entrevistados, de maneira inconsciente, com o intuito de argumentar que o preconceito e a discriminação não existem. Isso pode acontecer porque ainda não refletiram sobre as desigualdades históricas vivenciadas pelas minorias. Para tanto, lançam mão de vários mecanismos para responder aos questionamentos feitos sobre as minorias no contexto bancário, que serão discutidos neste tópico. Um deles é fazer referência a uma terceira pessoa (uma minoria) que possui destaque na sociedade, conforme relato.

Eu acredito que vem da escravidão (referindo-se ao preconceito), que é um processo que realmente eles (referindo-se aos os negros) passaram, que realmente foi errado e que realmente eles tiveram menos oportunidades que os brancos, mas eles vêm sempre correndo atrás, eles sempre estão atrás porque, por conta daquele passado. A meu ver, o que passou, estava lá, eu não acho que eles têm que ser diferenciados. Aqui em (nome da cidade em que trabalha) nós temos um juiz que é negro, nós temos, no

entanto, com as melhores qualidades. (Mulher 1, gerente intermediária do Banco B).

A expressão “o que passou” refere-se às lutas, desigualdades, preconceitos e discriminação vivenciados pelos negros, no passado, principalmente, no tempo da escravidão. Tais questões, pela percepção da entrevistada, não existem mais. A expressão “estava lá” remete a um passado a ser negado, inclusive, já superado. Por isso, os negros não devem ser “diferenciados”, ou seja, tratados de modo diferente (com algumas “vantagens”) por conta das desigualdades a que já foram submetidos (SCOTT, 2005). Tal diferenciação, não adquire sentido dizer que eles são diferentes por sua cor de pele, mas uma não concordância com políticas de inclusão ou aumento de oportunidades para negros por meio da contratação ou criação de cotas, como se, atualmente, eles vivenciassem condições plenas de igualdade e equidade na sociedade. A negação de que negros devem ser diferenciados evidencia que alguém (por exemplo, a sociedade, o governo ou o próprio Banco) diz o contrário. A negação é polifônica, quando algo é negado é porque alguém diz o contrário. Para confirmar seu argumento de que não existe distinção entre negros e brancos, a entrevistada utiliza-se de outro personagem no discurso, o juiz negro. Todavia, de maneira implícita, seu preconceito contra negros fica claro ao dizer “no entanto, com as melhores qualidades”, como se negros não tivessem “boas qualidades”, ou seja, com características valorizadas socialmente. Outro elemento que chama a atenção é a utilização de um personagem exterior ao contexto do Banco, o juiz. Porque não utilizar exemplo de funcionários negros do alto escalão do Banco em que ela trabalha? Talvez, uma possível explicação para isso, seja a de que, dos quatro Bancos pesquisados, o Banco em que ela trabalha tenha o menor percentual de negros em cargos de gerência (apenas 0,89%) e nenhum negro na diretoria.

Uma estratégia parecida com a da gerente do Banco B, foi aquela usada pela gerente de uma agência do Banco A.

Normalmente, eu acredito que não iria ter problema nenhum, não vejo negro como um, já te falei, pra mim todo mundo é igual, eu não vejo o negro como um ser diferente, nem que ele tenha que ocupar posições diferentes, às vezes a gente tá vendo como o Ministro do Supremo, acho isso muito legal, a gente tem um país de negros onde o presidente é negro, todo mundo é negro, mas eu acho que assim, não tem diferença. (Mulher, gerente de agência do Banco A).

Utilizar exemplos de pessoas que se destacam na sociedade, como o Ministro do Supremo Tribunal Federal, Joaquim Barbosa, é um mecanismo utilizado para negar que negros vivenciam desigualdades ou têm menores oportunidades na sociedade, ou seja, a ideia de que a exceção confirma a regra. A maneira como foram apresentados os argumentos em favor da negação da diferença de oportunidades, evidenciando o ministro negro, na sequência, o país de negros, reforçando novamente o presidente negro do Supremo Tribunal Federal, e dizendo que todo mundo é negro, são instrumentos do senso comum para negar o preconceito. Isso porque, ao chamar a atenção para um negro de destaque na mídia e ocupando cargo tão relevante no contexto nacional, de certa maneira, esconde-se a realidade de que existe apenas um negro que ocupa tal posição.

A estratégia de “colocar a culpa nos outros” foi bastante recorrente nos relatos de alguns entrevistados, como tentativa de justificar o preconceito no contexto bancário e na própria sociedade.

Porque... acho que a culpa nem é nossa, né? (referindo-se à necessidade de inclusão de minorias) É do que vem, não sei, acho que as próprias pessoas já ficam com sentimento de

preconceito, né? Ah, eu acho que vem... vem... vem de. Sei lá. De muitos anos, vem de muitos anos assim, é de muitos anos mesmo de história, né? É... da época da escravidão. Né? É... de uma... de uma ditadura, talvez. De um movimento... que a gente pode falar é do... nazismo, que não aceitavam... um aleijado né? Eles matavam os caras pra se ter a raça ariana. Então assim, eu acho que é da história tudo né? (Homem 2, gerente intermediário do Banco A).

Ao dizer que a culpa é “do que vem”, o gerente do Banco A tenta argumentar que historicamente sempre foi assim, como se fosse a ordem natural das coisas, contra a qual não há muito que fazer para mudar esta realidade. Em outras palavras, a culpa não seria dele, nem do Banco em que trabalha, mas das desigualdades históricas que existem na sociedade, por isso ninguém precisa fazer nada para mudar esta realidade. O gerente culpa inclusive o movimento nazista, que exterminava PCDs. Isso demonstra um posicionamento vago, sem reflexão, talvez, até uma maneira de evitar o conflito ou a busca por uma análise mais aprofundada que poderia comprometer seu discurso. Carvalho-Freitas e Marques (2007), ao construírem uma matriz para compreensão da deficiência ao longo do tempo, destacam a dimensão da sociedade ideal e função instrumental da pessoa, que pressupõe a exterminação de indivíduos com deficiência por conta da ausência de recursos financeiros para tratamento dessas pessoas.

Quanto às mulheres em altos escalões, a gerente geral do Banco A, se posiciona sobre isso.

Apesar de ter uma predominância de mulher, o que a gente vê é que nos altos escalões ainda são homens, então assim, eu acho meu companheiro homem, meu par homem, muito bom de lidar, eu não vejo que eles não têm problema nenhum quanto a isso. Não sei, talvez ainda seja pela cultura do ser humano que o homem ainda é o chefe, é o líder e espero que continue, não que eles são melhores, mas eu ainda vejo no homem, aquela visão, não que ele é melhor do que eu, mas a gente tem que ter um, que meio antiga, antiga tem que ter aquela visão do homem como um chefe de

família, acho legal isso, isso que eu passo para meus filhos.  
(Mulher, gerente de agência do Banco A).

A maneira como a entrevistada constrói o texto mostra uma contradição, o Banco possui a maioria de mulheres em seu quadro de funcionários, porém, nos altos escalões são homens. A expressão, “a gente vê” revela que a entrevistada coloca a autoria dessa opinião para um grupo maior e não apenas para ela, é uma maneira de não se responsabilizar pelo que foi dito. Como gerente geral da agência, a entrevistada fala em nome do Banco, portanto, não pode admitir que existam posições mais difíceis ou impossíveis de serem ocupadas por mulheres, caso contrário, poderia estar admitindo que exista preconceito no Banco. Além disso, o enunciado “eu não vejo que eles não têm problema nenhum quanto a isso” evidencia uma tentativa de proteção dos seus pares e chefes, ou seja, tirar a culpa dos homens por este fenômeno. Negando o que vai ser dito e usando o “talvez”, ela enfraquece a força argumentativa da afirmação que vai fazer no restante do enunciado. É como se ela dissesse: o que vou dizer não é bem o que eu penso. A estratégia de justificação para a contradição entre o alto número de mulheres no Banco e o baixo número delas no alto escalão é mostrar uma aparente naturalização da posição social do homem, como sendo “cultura do ser humano”, “líder”, “chefe de família”. Com a expressão cultura do ser humano, ela aponta um culpado para o fato de haver mais homens do que mulheres nos altos escalões. O culpado é uma entidade bastante vaga, que pode ser culpada à vontade. Culpando a cultura do ser humano, ela evita atacar diretamente o Banco ou o seu chefe e se protege de qualquer sanção que poderia vir a sofrer. Nesse trecho, ela aponta explicitamente qual é a conclusão para a qual sua fala caminha: defender a predominância de homens no alto escalão. Ela diz que o homem é o líder e, em seguida, traz um argumento para defender isso: e espero que continue [a ser]. Mas, para proteger sua imagem em relação ao entrevistador (para o entrevistador fazer uma boa

imagem dela), ela faz essa ressalva: não que eles são melhores. A partir desse “mas”, ela introduz declaradamente seu ponto de vista, segundo o qual os homens são mais competentes do que as mulheres para os cargos de liderança. Ou seja, é só no final do trecho que ela se sente relativamente à vontade para emitir seu ponto de vista. Só depois de usar várias estratégias para valorizar a imagem masculina e proteger a sua própria imagem em relação ao entrevistador, ela se sente mais à vontade para dizer o que pensa. Nesse trecho, ela usa um último argumento para defender sua opinião. É uma ideia antiga a de que o homem tem vocação para a liderança (LOUREIRO; CARDOSO, 2008). Ela se apoia, assim, num saber constituído, numa voz popular, à qual também atribui a responsabilidade pelo que fala.

A gerente também comenta sobre a existência de negros no Banco em posições gerenciais.

É um Banco europeu com predominância mais de brancos mesmo né, por isso. Por ser, não sei nos outros, mas no nosso, por ser um Banco europeu, ainda não tem (negro) e porque talvez os que têm ainda não tem se destacado o bastante, porque aqui todos nós, independente (da cor), nós temos as mesmas chances, nós concorremos entre nós, não existe favorecimento, todos que querem e que estão aqui, estão aqui pra poder competir das mesmas maneiras, é, as chances iguais para todos, talvez não tenha algum que tenha se destacado, assim como não tem nenhuma mulher que tenha se destacado o bastante para estar lá. (Mulher, gerente de agência do Banco A).

A entrevistada tenta passar a sentido de naturalidade ao comentar sobre predominância de pessoas de cor branca no Banco, já que, pelo fato de a instituição ser europeia, acreditar-se que neste continente exista mais brancos que negros. No entanto, essa pode ser uma maneira de omitir a realidade brasileira, com a maioria de negros. Outra estratégia de justificação do preconceito é colocar a culpa “nos outros”. O enunciado “os que têm”, passando

a ideia de não ter muitos, “não tem se destacado o bastante”, remetendo-se a não existência de negros em altos escalões do Banco. Merece destaque também a maneira como a entrevistada trata a questão da igualdade de oportunidades, “todos que querem e que estão aqui”, como se outros que não estão lá, não quisessem. Embora a política de Banco declare oportunidades iguais para todas as pessoas, percebe-se, na prática, a ausência de negros neste Banco, principalmente, nos altos escalões.

A perspectiva de colocar a culpa nos “outros” também foi identificada no caso de pessoas mais velhas, no entanto, agora, trata-se de responsabilizar o mercado pelas barreiras advindas da idade no processo de ascensão profissional.

Eu acredito que sim, mas, o próprio mercado já faz com que as pessoas mais velhas tenham uma dificuldade maior de ascensão. **Entrevistador: por quê?** Eu falo assim, de se engajar dentro da empresa, como eu vou falar pra você? Por exemplo, uma pessoa que tem 20 anos fez um *trainee* pra gerente, e uma pessoa mais velha fez também, eu acredito que no dia de hoje a pessoa que tem 20 anos tem muito mais possibilidade de chegar lá em cima do que a pessoa mais velha, isso não pela destreza que cada um possui não, mas o próprio mercado propõe isso. Eu, por exemplo, tenho muito medo, porque o meu emprego aqui não é uma cadeira fixa, eu posso chegar aqui amanhã e ser mandado embora, e quanto mais você vai chegando, mais difícil é de você ser mandado embora, isso é meu modo de pensar. Eu não sei se isso realmente é a realidade, mais o que eu penso é isso. (Homem, PCD, gerente intermediário do Banco A).

O enunciado revela uma estratégia de justificação baseada no deslocamento da responsabilidade do Banco para o mercado, pela dificuldade de ascensão de pessoas mais velhas. Colocar a “culpa” no mercado é a mesma coisa de afirmar que o Banco não tem nenhum tipo de responsabilidade. O mundo produtivo busca pessoas que trabalhem cada vez mais atingindo melhores resultados. A lógica mercadológica que influencia a sociedade é aquela baseada na racionalidade produtiva. Embora o entrevistado busque chamar a atenção

para a ideia de que velhos e jovens podem ter a mesma “destreza” no trabalho, dá ênfase maior no enunciado, com o uso do “mas”, para a lógica produtiva, que descarta aquilo que não “serve mais”.

Nenhum dos posicionamentos dos entrevistados comentados até agora neste tópico ressaltam que as organizações também, de certa maneira, se tornam responsáveis pelas desigualdades vivenciadas pelas minorias, principalmente, no que se refere às relações de trabalho. Nos próximos relatos, percebe-se que a “culpa” por tal desigualdade parece ser atribuída às próprias minorias, como discutido por Silva (2006), que comenta que a manifestação do preconceito pode se manifestar por parte das majorias quando estas julgam as minorias por suas próprias desgraças.

[...] tem alguns deficientes que sentam em cima da deficiência, eu sou deficiente, eu tenho uma vaga própria, eu tenho uma vaga própria, porque pra eu poder mandar um deficiente embora, eu tenho que colocar outro deficiente no lugar dele. Isso é muito mais difícil então essa pessoa conta com essa facilidade, eu acredito. (Mulher 1, gerente intermediária do Banco B).

No fragmento discursivo, há utilização de várias vozes pela entrevistada. Usa-se a voz da pessoa com deficiência “eu sou deficiente, eu tenho uma vaga própria”, buscando passar um sentido negativo para a PCD, relacionado ao comodismo ou mesmo ao favoritismo diante das pessoas sem deficiência. É como se as PCDs tivessem tomando o lugar das pessoas que não possuem deficiência. A voz da empresa “para eu poder mandar um deficiente embora, eu tenho que colocar outro no lugar dele”, adquire sentido positivo para a empresa, do cumprimento da lei de cotas. A entrevistada parece se sentir incomodada com a inserção de PCDs por meio da lei de cotas, segundo ela, seria uma “facilidade” que estes possuem em relação aos outros, como se um PCD fosse “tomar” a vaga da pessoa sem deficiência.

Será que, eu já me perguntei isso, a gente fica falando que só as pessoas não aceitam, será que eles (os negros) também não estão atrás disso? Será que eles procuram realmente isso? Será que eles... as chances que eles têm, eles fazem com que elas tornem uma realidade na vida deles? Ou será que eles preferem ser chamado de coitadinhos, dos que não né, dos que são excluídos. Até que ponto é só a gente mesmo? Será que eles também não têm certo preconceito com a gente? Eu penso isso às vezes. (Mulher, gerente de agência do Banco A).

Este fragmento, inicialmente, revela uma condenação dos negros por sua própria condição. Ao usar o termo “coitadinho”, para se referir a eles, precedido pela expressão “as chances eles têm”, a gerente de agência do Banco A, que é branca e loira, busca reforçar a ideia de que as oportunidades para negros são iguais àsquelas existentes para os brancos. Nesse sentido, a “culpa” daqueles que não conseguem sua inserção social é deles próprios. Todavia, em seguida, por meio da expressão “até que ponto é só a gente mesmo?” a entrevistada até responsabiliza, de certa forma, os brancos. Mas, no final da sua argumentação ainda tenta inverter a noção da desigualdade vivenciada por negros, dizendo “será que eles não têm preconceito com a gente”?

Outra estratégia de justificação é a suposição de igualdade de oportunidades para todos, em especial nos Bancos públicos.

Ah, de verdade, eu não concordo que seja por causa de estudo ou alguma coisa assim, pois condição de passar num concurso todo mundo tem e de forma igual; do mesmo jeito que estudei na escola pública a vida inteira e estudei para o concurso e consegui passar, acho que quaisquer outras pessoas também têm condições. Não sei se é por uma questão de interesse ou de esforço, mas aí eu não encararia a

questão por causa da cor da pele, mas sim da questão da pessoa em si. (Mulher 3, gerente intermediária do Banco C).

O instrumento usado para seleção de funcionário no Banco ao qual a entrevistada se refere é o concurso público. De fato, ao usar os termos “todo mundo” e “forma igual”, introduz-se a noção da igualdade de condições, do acesso democrático, da padronização de procedimentos burocráticos de seleção para não privilegiar ninguém, como se todas as pessoas que desejassem ingressar no Banco tivessem as mesmas condições de serem aprovadas. Ao dizer que estudou em escola pública, a entrevistada se justifica quanto à possibilidade de todos terem as mesmas condições, ou seja, todos podem passar no concurso e ingressar no Banco. Ao concluir, busca responsabilizar a própria pessoa negra, por não conseguir ingressar no Banco, por sua falta de interesse ou esforço, omitindo que a dificuldade de inserção de negros no Banco também estaria ligada às desigualdades históricas vivenciadas por eles.

Assim como a gerente 3 do Banco C, a gerente 1 do Banco C expressa um posicionamento parecido quanto às oportunidades para negros e PCDs, no entanto, declara ser favorável às políticas de diversidade para mulheres.

Eu não concordo com essa coisa de que eu tenho que privilegiar é, por exemplo, os negros. Eu tenho que privilegiar os deficientes, porque a partir do momento que você privilegia você está, se você dá uma oportunidade pra um, você está tirando a oportunidade de outro e isso não é justo, entendeu? Eu acho que precisa ser, haver diferenças entre homens e mulheres é porque fora da agência, fora da empresa, a vida da mulher é diferente da vida do homem. O homem ele vive praticamente em função do trabalho dele, a mulher não, a mulher ela tem os filhos, ela tem o marido, ela tem a casa, ela tem um monte de outras coisas que impactam na vida dela. Mas em relação a negros, por exemplo, ou gays, eu não acho que eles têm que ter um tratamento diferenciado, eles são pessoas como qualquer um, eles têm capacidade como qualquer um. (Mulher 1, gerente intermediária do Banco C).

Pode-se observar um posicionamento contra políticas de diversidade para negros e PCDs do Banco em que a entrevistada trabalha. Ao usar outra voz no discurso, a voz da empresa “eu tenho que privilegiar”, querendo dizer que é contra a empresa reservar cotas ou algum tipo de ação para incentivar promover a diversidade racial e de PCDs. No entanto, manifesta ser favorável às políticas de diversidade para mulheres, pois estas teriam outras atividades como o cuidado da casa e dos filhos. Cabe destacar que esta entrevistada é divorciada e possui uma filha de dois anos, certamente, sua experiência pessoal influenciou em seu posicionamento acerca da diversidade de gênero. Para discordar das políticas para negros ou PCDs, a entrevistada se ampara em uma justificativa do senso comum de que todos têm a mesma capacidade. Todavia, sabe-se que, historicamente, estes grupos vivenciaram desigualdades que ainda perduram na sociedade e no contexto do trabalho.

### **5.5.2 A naturalização do preconceito**

A naturalização do preconceito é uma maneira de dizer que ele não existe mais, ou de tê-lo na “ordem natural das coisas”. Isso acontece com o costume de um indivíduo com determinada prática ou ação, a ponto de não percebê-la mais como preconceituosa. A naturalização omite a realidade tal como ela é. Os relatos a seguir evidenciam como o preconceito é naturalizado nas organizações pesquisadas.

Eu acredito que se fosse há um tempo atrás, a gente ia ver isso (a homossexualidade) de uma forma diferente, mas hoje não. Isso está na mídia, hoje, isso é falado a toda hora. (Homem, PCD, gerente intermediário do Banco A).

Eu acho que a sociedade hoje está tão acostumada, tá tão, já é tão normal os gays no nosso meio, sejam homens ou mulheres, enfim, que a gente já não se espanta mais com essas coisas. (Mulher 1, gerente intermediária do Banco C).

Hoje em dia eu acho que não estão excluídos, entendeu? Porque hoje em dia melhorou muito, eles estão fazendo passeatas, buscando, tanto os homossexuais hoje está tendo casamento entre os homossexuais, então, hoje, não está tão excluídos, eles estão mais à mostra, acho que não está muito, tanto que está tendo vários trabalhos não só no Banco mas na sociedade de Síndrome de Down, então está tendo trabalho pra eles, acho que não estão tão excluídos. (Mulher, caixa do Banco A).

A expressão “está na mídia hoje, isso é falado a toda hora” mostra a naturalização do preconceito contra homossexuais. O gerente PCD reconhece que ele já existiu, mas procura defender seu discurso amparando-se no senso comum de que por estar na mídia e ser um assunto muito comentado, já tenha sido superado.

Já nos relatos da gerente do Banco C e da Caixa do Banco A, verifica-se a naturalização a partir da ausência de reflexão sobre a exclusão das minorias. O uso das expressões “eles estão mais à mostra” e “normal os gays no nosso meio” parecem adquirir o sentido para elas de que essas minorias estejam vivendo condições de igualdade dentro da sociedade, o que não ocorre. O fato de essas minorias estarem um pouco mais presentes nos vários espaços da sociedade, seja no mundo do trabalho, nas escolas, na política, na mídia, não quer dizer que elas estejam incluídas e que tenham o mesmo tratamento e possibilidades de desenvolvimento profissional. A partir da perspectiva conceitual de Santos (1999) sobre a desigualdade e a exclusão, pode-se dizer que homossexuais e PCDs, até tempos atrás, eram excluídos da sociedade, ou seja, não faziam parte dela. Isso pode ser sustentado com o uso do vocábulo “normal”, pois se hoje para ela é normal, em outros tempos não era. A partir do momento em que começam a “estar à mostra” passam a fazer parte da sociedade, mas de maneira subordinada por meio da pertença hierarquizada, assim, enfrentam desigualdades. As passeatas são mecanismos usados exatamente para questionar e mostrar para a sociedade que as minorias vivenciam desigualdades. Os

movimentos das minorias ao se manifestarem através dos meios de comunicação tentam sensibilizar a sociedade acerca do preconceito e da discriminação. Considerando a perspectiva de Santos (1999), seria uma maneira de fazer parte da sociedade, mesmo que em condições desfavoráveis.

O relato da gerente do Banco C também corrobora com os do gerente PCD e da Caixa do Banco A acerca da naturalização do preconceito. No entanto, a primeira se coloca como vítima, parecendo querer inverter as desigualdades vivenciadas por negros e gays.

Na realidade, hoje eu enxergo o contrário, porque hoje tudo que se faz, os negros, tanto os negros como os homossexuais, tudo que a gente faz hoje eles recebem como preconceito, então eu acho que todo mundo já fica um pouco meio na defensiva quando tem um homossexual ou um negro em algum lugar, porque a gente se polícia, se preocupa com o que diz, porque dependendo do que você diz a pessoa pode receber como ofensa, como discriminação, e isso pode trazer transtornos futuros, eu acho que hoje, os gays e os negros, eles têm mais, é... como é que fala? Eles são mais beneficiados por serem gays, homossexuais. (Mulher 1, gerente intermediária do Banco C).

Novamente, pelo fato de, atualmente, o debate sobre minorias na sociedade estar bem presente nos veículos de comunicação, nas políticas públicas, nas escolas e universidades, comparando-se com anos atrás, passa-se uma falsa ideia de igualdade a ponto de a entrevistada declarar “eu enxergo o contrário”. Tal posicionamento conjugado com o trecho “tudo que a gente faz eles recebem como preconceito”, reforçam a noção de que a entrevistada se coloca no discurso como se ela fosse prejudicada em decorrência das leis que protegem negros e homossexuais contra preconceito e discriminação.

A naturalização do preconceito ocorre também a partir do discurso organizacional em favor da meritocracia, como pode ser observado na fala da gerente do Banco B.

Eu achei legal, eu achei muito legal, porque eu achei assim, eles foram justos, a fulana e a cicrana, elas não saíram de licença maternidade, elas trabalharam todos os meses, então elas estavam fazendo todo o trabalho delas, então eu não ia tomar o lugar dela porque um monte de gente sabia do meu serviço e do meu potencial, mas não era meritocrático, então tem que esperar o tempo certo das coisas. Se fosse o contrário, outras poderiam falar, lá não tem meritocracia nada, a menina tem, tinha, ela foi promovida, então eles fazem, tem uma meritocracia muito grande, porque senão poderia ter favoritismo, podia ter preconceito, podia falar assim, ah não, porque ela é homossexual, não ela tem matriz, ela está encaixada, ela pode ir independentemente da cor, da raça, do credo, ela vai, mas se ela tiver os outros requisitos que são disponibilidade né, aí eles passam ela. (Mulher 1, gerente intermediária do Banco B).

A meritocracia é um critério utilizado pelo Banco, baseado no cumprimento de metas de vendas para clientes. Assim, quanto mais o bancário vende produtos, maiores são suas chances de ascensão profissional. A entrevistada internalizou tanto o discurso de meritocracia da empresa, que ela própria referenda a decisão dos responsáveis pelas promoções do Banco de desconsiderar a licença maternidade como um direito da mulher, no que se refere à promoção. Isso porque, ao ficar afastada por um período de seis meses, a funcionária não possui resultados (baseados no atingimento de metas) em sua matriz de desempenho. No entanto, a meritocracia é comprovada apenas por ter uma matriz de resultados composta por todos os meses de trabalho. Mesmo que haja concordância dos colegas de trabalho, do gerente e do superintendente com a promoção, nos meses em que a entrevistada ficou afastada ficou sem resultados, por isso, não poderia se candidatar à promoção na carreira. Embora, a entrevistada não reconheça isso, a gravidez ainda adquire sentido negativo no

processo de ascensão profissional como mostra o trabalho de Miranda, Cappelle e Mafra (2011).

Nos altos escalões, infelizmente são mais homens, mas eu acredito que as mulheres ainda não chegaram porque a mulher chega em determinada etapa da carreira que ela opta por parar. Aí, eu falo por mim especificamente e por muitas pessoas que eu conheço. Você segue carreira até certa idade, chega uma hora que querendo ou não você tem que se dedicar à família, ao filho e tudo mais e aí, você já não consegue se dedicar da mesma forma que você se dedicava antes. Então por questão familiar, necessidade familiar que a mulher tem chegar em certa etapa da carreira que ela já não vai mais para frente. (Mulher 3, gerente intermediária do Banco C).

Verifica-se uma espécie de inversão da ordem natural das coisas, segundo o qual o cargo de gerência exige uma disponibilidade incompatível com a realidade de muitas mulheres e homens também. Assim, as entrevistadas começam a considerar como natural, a escolha por parar sua ascensão profissional em decorrência de interesses pessoais. O relato “a mulher chega em determinada etapa da carreira que ela opta por parar”, fundamenta tal concepção. Na verdade, isso não se configura como uma opção, é uma submissão à lógica econômico-produtiva, em que os indivíduos devem se adequar aos princípios da máxima produtividade ao invés de a organização se adequar às necessidades e demandas deles.

De maneira geral, o mundo do trabalho, tradicionalmente, e ainda hoje, é concebido, em grande parte, a partir de uma lógica de que o trabalho produtivo está associado aos homens. Não resta dúvida de que, ao longo dos anos, muitas mudanças ocorreram com a inserção de mulheres em áreas historicamente ocupadas por homens, mas elas ainda enfrentam algumas barreiras, como a obrigação maior pelo cuidado com os filhos e com os afazeres da casa. Nesse sentido, como os cargos mais elevados das hierarquias organizacionais seguem a

um modelo que exige mais dedicação de tempo, para as mulheres ocuparem estes cargos, as barreiras são maiores comparando-se com os homens. Nesse sentido, a maternidade, o cuidado com os filhos e os afazeres do lar são elementos pouco considerados pelas organizações como necessidades de adaptação de cargos mais altos com vistas à maior inserção das mulheres.

### 5.5.3 A “superação” do preconceito

O termo “superação” foi usado propositalmente e colocado entre aspas porque o que pode ocorrer nos Bancos é uma espécie de fazer de conta que não existe preconceito contra minorias em prol dos interesses econômicos destas organizações. Ou seja, não significa que o preconceito seja superado, mas que, por conta de interesses mercantis, foi deixado em segundo plano, conforme será elucidado a seguir.

A venda no Banco é mágico assim, o cara que vende, ele pode ser o que for, por exemplo, o gerente pode ser o cara mais preconceituoso do mundo, com determinado tipo de, de, de né, vamos supor com cor, com religião, com gênero, com opção sexual, mas ainda assim, se a pessoa vender, ele consegue desfazer esse preconceito, o gerente vai ficar incomodado, mas ele vai, ele dá o braço a torcer, porque assim, o interesse maior dele é o bolso dele. (Homem, escriturário do Banco B).

Aquele comentário realmente preconceituoso, só que assim de certa forma, quando ele viu os números, desses três (homossexuais), não é porque são meus amigos não, mas é, aí já esqueceu um pouco né, dessa questão aí do, deles serem gays né. (Homem 1, gerente intermediário do Banco A).

O fragmento “a venda no Banco é mágico assim” revela uma possibilidade de “omissão” do preconceito de gerentes quanto às questões relacionadas à cor, religião ou gênero. Não significa que o preconceito não

exista, mas ele pode ser oportunamente neutralizado em decorrência de questões “maiores”, como os resultados alcançados por determinada pessoa. Em uma visão utilitarista, seria, talvez, uma relação inconsciente de troca entre o gerente e a pessoa alvo do preconceito. Em outras palavras, é como se “em um passe de mágica” ele não passasse a existir ou o preconceito fosse “desfeito” a partir de ações orientadas pelo valor econômico, o “bolso”. O relato do gerente do Banco A vai ao encontro do primeiro, o do escriturário. Nesse caso, “os números” significam os resultados de vendas alcançados pelos funcionários homossexuais vistos por “ele”, o gerente. Isso fez com que a orientação sexual destes funcionários fosse “esquecida”.

Outra maneira de “superar” o preconceito que emergiu nos relatos é tratar as pessoas como números.

**(Todos são iguais?)** São, entram como números, a gente é uma funcional, eu acho que a gente não é uma pessoa, a gente é uma funcional, e isso um numero grandão, ali não é a cor, não é a deficiência física, é seu número. Seu número produziu, seu número não produziu, seu número fez, seu número não fez, você cresceu, você não cresceu, não é visto como pessoa ali. A gente realmente é um número. (Mulher 1, gerente intermediária do Banco B).

Que você cumpra e bata as metas, hoje o que eles querem é isso, nós somos um número, entendeu? Se você tá batendo a meta, ótimo, você está me dando resultado. (Mulher negra, gerente intermediária do Banco A).

[...] a gente tem que olhar as pessoas pelo resultado que ela produz pela liderança que ela impõe [...] (Homem, gerente intermediário do Banco C).

Os trechos evidenciam a “superação” das diferenças, quando supostamente poderiam ser um entrave à ascensão profissional. Como a lógica dos Bancos é sempre vender mais, aumentar seus índices de rentabilidade, inclusive os Bancos públicos ou de economia mista, os funcionários são, cada vez mais, pressionados a cumprirem suas metas de vendas de produtos. Nesse

sentido, uma diferença que, dependendo do gerente, poderia ser impedimento para ascensão, acaba sendo superada em nome da lógica mercadológica. Isso parece ser algo comum no universo das minorias, pois precisam, geralmente, se esforçar mais que as não minorias para conseguir reconhecimento e a possibilidade de chegar aos postos mais altos das organizações. O reconhecimento dos pares ou tratamento igualitário não é tão igualitário assim, ele é apenas a partir do momento que uma minoria supera uma não minoria em termos de produtividade.

O Banco, ele tinha uma coisa, ele tem uma coisa assim da imagem de funcionários felizes, bonitos, bem arrumados [...] (E uma pessoa que não é bela?) Tem que ser muito boa (risos) Mas é! Coincidentemente tinha muita gente bonita, muita gente mesmo, muita gente bonita, não precisava ser aquela miss, mas pessoas bonitas assim. (Mulher, negra, PCD, caixa do Banco B)

A minoria tem pouco poder, pra um negro conseguir alcançar alguma coisa, ele tem que se esforçar muito mais do que um branco. Hoje em dia, até pelo preconceito mesmo, então acho que isso é uma questão cultural mesmo (Mulher, escriturária do Banco C)

Em alguns casos, um aspecto tido como negativo por alguns, como a cor da pele, a orientação sexual, o sexo, podem ser compensados por um desempenho acima do normal. O relato ilustra a questão da estética como elemento importante para um funcionário ser reconhecido na organização. O humor utilizado na expressão “tem que ser muito boa” referindo-se às pessoas não belas retrata certa ironia e reprovação da entrevistada quanto a este aspecto. Contraditoriamente, na frase seguinte “coincidentemente tinha muita gente bonita”, evidencia a falta de reflexão sobre a composição da mão de obra do Banco. Isso porque, se a beleza é aspecto importante na contratação de funcionários, não é mera coincidência ter muito gente bonita trabalhando nele.

Para aqueles que não possuem tal atributo, resta se esforçar mais que os outros para se manter e desenvolver na carreira.

### **5.6 Diversidade, estética e imagem**

A estética e imagem são elementos que estão diretamente relacionados à diversidade, pois o próprio conceito de diversidade perpassa a noção de heterogeneidade fundamentada nas diferenças entre os indivíduos, principalmente, aquelas relacionadas aos aspectos físicos. Todavia, as entrevistas realizadas nos Bancos pesquisados apontam para alguns perfis de funcionários requeridos pelos Bancos. Nesse sentido, a prática das organizações quanto à valorização de perfis mais homogêneos se contrapõe ao discurso de valorização das diferenças, como poderá ser observado nos trechos a seguir.

Hoje, só se contrata mulher bonita. (Homossexual, gerente intermediário do Banco B).

[...] a pessoa vê a sua beleza, se vende é porque é bonita, então assim, eu estudei, gosto de trabalhar, faço as coisas direito. Então existe essa discriminação pela beleza. Eu sempre estou em destaque, eu tenho até uma pastinha com certificados né? Então assim, são várias agências do Sul de Minas, então eu ficava em primeiro lugar de todas, são várias pessoas, contando o Sul de Minas inteiro, meu lugar segundo e terceiro, sempre ficava. Então começam a julgar, pessoas assim podem sentir inveja, alguma coisa, não tem aquela força de vontade, aquele ânimo né? Então sempre julgavam, por causa, ah, consegue, claro, bonita, não sei o que, entendeu? Então, assim, é ruim, porque não é só isso, entendeu? (Mulher, caixa do Banco A).

A aparência é um aspecto muito valorizado em organizações do setor bancário. Pode-se perceber que a boa aparência adquire sentido dúbio, ela tanto favorece aqueles que possuem tal atributo no que se refere ao público externo, contribuindo para o aumento de vendas; como pode se configurar como

desqualificador da mulher perante os colegas de trabalho. Neste último caso, as expressões “se vende é porque é bonita” e “ah, consegue, claro, bonita” revelam tal pressuposto. Ao usar uma terceira voz no discurso, a entrevistada reproduz a fala dos colegas que são seus pares, conseqüentemente, aqueles que competem diretamente com ela quanto ao atingimento de metas e às possibilidades de ascensão profissional. Inicialmente, a entrevistada parece querer demonstrar sua formação e capacidade profissional como justificativas para o destaque no Banco, no entanto, no final do relato, por meio da expressão “porque não é só isso”, deixa claro que a beleza é elemento fundamental – mas não único -, no ambiente bancário, principalmente, para aqueles que se destacam profissionalmente. Portanto, a beleza é um aspecto valorizado no processo de contratação e promoção na carreira.

[...] a questão física (da aparência) conta muito, mas eles falam que não, mas você percebe que há essa questão né, principalmente quando o gestor é um homem, eu já vi muita contratação assim, a fulana de tal é bonita, não sei o que, não vou contratar aquela lá, existe até certa, meio que competição, então isso é visível também, principalmente, se o gestor for homem, entendeu? Então isso conta demais, vai ter uma seleção né, pra, pra um cargo, vamos dizer assim, eu já vi muito disso, é, contratar pela aparência. Essa questão implícita de escolher pra certo cargo né, ah, eu vou, porque fulana de tal é mais boazuda, vamos dizer assim, mas querendo ou não, isso sim pesa dentro da empresa ainda hoje, principalmente igual eutô te falando, se for chefes homens, né. (Mulher negra, gerente intermediária do Banco A).

Este relato reforça a perspectiva da aparência física, seja pela beleza do rosto ou do corpo, como elementos que influenciam o contexto organizacional bancário, no que se refere a um diferencial no processo de ascensão profissional e também na contratação. Mesmo que tal atributo não seja objetivamente considerado como importante, e também não poderia ser para não se configurar

como preconceito, subjetivamente, pode ser decisivo para a ascensão profissional. A sexualidade também é outro aspecto importante que está presente nas organizações. A expressão “porque fulana de tal é boazuda”, referenda um imaginário masculino de associar a mulher ao sexo. A “boazuda” é aquela que pode atrair a atenção masculina e, talvez, por conta de seus atributos físicos, conseguir vender mais produtos e fazer mais negócios lucrativos para o Banco. Outro relato reforça a importância da aparência no contexto bancário.

Uma das grandes preocupações no Banco é a questão de aparência sabe, alguns é... gerentes cobram das mulheres, vocês têm que tá arrumadinha né e tal, cabelo arrumado, passar um batonzinho e tal, então eu vejo que que, isso é uma preocupação grande com a aparência. Já vi mulher ser promovida porque é bonita né é... isso foi até uma teoria que um colega meu falou ah...só promove mulher bonita, pra você ver, as mulheres bonitas do Banco, todas são comissionadas, rapidinho elas são, viram assistentes e tal, só porque são bonitas, porque as feias ficam. (Homem, escriturário do Banco D).

O aspecto da estética é tido como critério importante para ascensão profissional, segundo vários entrevistados. Mas, cabe dizer que a beleza parece ser mais valorizada para as mulheres do que para os homens. Em nenhum relato, a beleza foi destacada com aspecto importante para a promoção na carreira dos homens. Pela maneira como o relato foi construído destacando, primeiramente, a preocupação do Banco com a aparência, em seguida, a exigência por parte de gerentes homens de que as mulheres estejam bem arrumadas, com cabelo arrumado e de batom, reforça-se a ideia de a beleza estar associada às mulheres, apenas.

Talvez essa diferenciação quanto à exigência acerca da aparência de homens e mulheres esteja ligada à ideia de que mulheres bonitas vendem mais que homens, conseqüentemente, conseguem atingir com mais facilidade as metas dos Bancos. Como a maioria dos cargos gerenciais nos Bancos,

principalmente, os mais altos, é ocupada por homens, na percepção deles, a beleza poderia despertar esta “vantagem” para algumas delas por representar um “atrativo” para alguns clientes homens. Essa visão pode ser percebida por meio do relato do gerente do Banco B.

Elas sabem quando elas devem ir mais recatadas e quando devem ir mais insinuates, entendeu? Porque isso é uma ferramenta, é uma ferramenta de, de que faz diferença no atendimento. Uma gerente quando ela vai visitar um cliente, e isso eu percebia nas minhas colegas, e conversava com algumas colegas, às vezes, elas não percebiam, mas algumas até assumiam que era assim mesmo. Ela vai de uma maneira mais, mais elegante, mais sensual, sem vulgaridade, da mesma forma mais sensual, e ela ganha mesmo o cara, ela ganha a confiança do, do cidadão (risos) deslumbrado, normalmente são mulheres, as mulheres do Banco hoje (deu ênfase na palavra) são bonitas. (Homossexual, gerente intermediário do Banco B).

O relato demonstra que a beleza pode ser usada como uma “ferramenta” por algumas mulheres para conseguir vender mais produtos do Banco durante as visitas aos clientes. Seria uma espécie de “sedução”, por meio da sensualidade, para “ganhar o cara”.

Torna-se importante destacar que o padrão de beleza também estaria ligado à cor da pele. Nesse sentido, o comentário da caixa do Banco B evidencia como a beleza estaria relacionada às mulheres loiras.

Ele (o Banco) não tem muito esse padrão assim pra falar assim só loira, bonita... ele não tem muito esse padrão, mas são pessoas que têm uma aparência saudável, eu percebi muito isso assim, todo mundo tinha assim uma aparência muito saudável, de vida saudável, nesse sentido de bonito, assim pessoal com aparência saudável, muito bem vestidos, elegantes o tempo todo, trabalha maquiada o tempo todo... (Mulher, negra, PCD, caixa do Banco B).

Embora a entrevistada ressalte que o Banco não tenha um padrão de funcionários, o trecho “pra falar assim, só loira, bonita” evidencia que esse é um modelo de mulher bonita na concepção dela, e, provavelmente, um modelo dominante na organização. Caso contrário, ela poderia dizer “só morena” ou “só negra”. O termo “aparência saudável” remete à ideia de pessoas bonitas, esse sim é um padrão de funcionário que o Banco busca.

A estética relacionada à sexualidade está presente tanto no cotidiano das mulheres, conforme comentado anteriormente, como nos dos homossexuais.

Eu acho dificilmente você vai ver um gay (deu ênfase na palavra) por exemplo mais afeminado, mais afeminado trabalhar no Banco, entendeu? Porque existe preconceito ainda (a entonação da voz mudou), ele pode até ser um cara bom, mas ainda há um preconceito, ele pode trabalhar, mas ele vai ter que firmar o corpo, ele tem que assumir uma postura mais, mais viril, vamos dizer assim, mais formal, senão... ele não, não, eu acho que ele não fica. (Homossexual, gerente intermediário do Banco B).

Existe um padrão de comportamento masculino que se sobrepõe à capacidade e competência de um funcionário gay. Ele pode até ser gay, mas não dentro do local de trabalho, tendo, inclusive, que apresentar uma “postura mais viril”. Ter que “firmar o corpo” é ter um comportamento masculino e não ser afeminado, demonstrado na maneira de andar ou gesticular, falar, vestir, etc. Nesse sentido, seria o mesmo que pensar que o indivíduo tem que ser um “gay homem” e não um “gay bicha”. Como comentam Garcia e Souza (2010), diferentemente do racismo e sexismo, em que o preconceito pode-se manifestar por meio de marcadores corporais visíveis, no caso da homossexualidade, isso pode não acontecer. Por isso que a identidade sexual do funcionário pode ser ocultada como estratégia ou mecanismo de “sobrevivência” no ambiente de trabalho, ou seja, “firmar o corpo”, seria uma maneira para não se parecer gay. É, também, uma espécie de controle do corpo pela organização.

A preocupação das organizações pesquisadas com a imagem que se constrói perante o seu público, em especial, clientes, evidencia uma contradição em relação ao próprio discurso de valorização da diversidade. Ao exigirem de seus funcionários alguns tipos de comportamentos mais condizentes com a expectativa dos clientes, tentam moldar identidades amparadas por valores tradicionais do Banco.

Você trabalha ali, mas ao mesmo tempo aqui fora você tem que prezar pelo nome da empresa. [...] aqui fora eu não tenho identidade, mas as pessoas veem como a empresa, nossa você é fulana. Então o que ele procura que você passe uma imagem assim boa de índole, entendeu? As pessoas estão te vendo, vendo você como o Banco. (Mulher, caixa do Banco B).

Mesmo que eu não esteja no ambiente como aqui, no bar, em qualquer lugar é... você continua sendo a representação do Banco, [...] eu tenho um sobrenome, eu tenho um sobrenome além do meu sobrenome natural, que é Banco, todo o tempo que eu trabalhei lá, as pessoas me conheciam como fulano do Banco tal, entendeu? (Homossexual, gerente intermediário do Banco B).

Nas organizações bancárias, ao mesmo tempo em que ocorrem manifestações favoráveis à diversidade na força de trabalho, com a alegação de que, como os clientes também são diversos, os funcionários devem ser diversos, busca se proteger de possíveis conflitos com clientes que, porventura, seriam preconceituosos. Para tanto, desaprovam, mas não formalmente, homossexuais que se comportam de maneira mais afeminada, dificultam o acesso e a promoção de pessoas de cor preta ou parda, valorizam a beleza como atributo importante para contratação e ascensão profissional.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi estudar o discurso dos programas de gestão da diversidade em organizações bancárias do Sul de MG e seu papel no combate às desigualdades vivenciadas pelas minorias. Para tanto, foi feita uma pesquisa qualitativa em que se realizaram entrevistas semiestruturadas com 21 funcionários de quatro Bancos que atuam em todo território nacional, sendo dois deles privados, um público e outro de economia mista.

Considerando a diversidade a partir da perspectiva das minorias estudadas, puderam-se apontar algumas constatações que surgiram a partir da pesquisa realizada, no que se referem às políticas de valorização da diversidade, desigualdades vivenciadas, práticas de discriminação e preconceito no ambiente bancário.

As desigualdades vivenciadas pelas minorias no contexto brasileiro, considerando-se, principalmente, negros, mulheres e pessoas com deficiência, no que se refere à inserção e condições de igualdade no mercado de trabalho são reproduzidas nas organizações bancárias. Embora, todos os Bancos pesquisados tenham descritas formalmente políticas de combate à discriminação e preconceito, admitindo que todos os funcionários têm as mesmas condições de tratamento e desenvolvimento na carreira, fundamentadas em princípios de equidade e igualdade de oportunidades, independente de cor/raça, sexo, gênero, idade, religião, cultura, entre outros, a realidade mostra aspectos controversos quanto a isso. Nas posições de maior destaque dos Bancos, tais como, superintendentes regionais e diretoria, o perfil de pessoas que ocupam tais cargos ainda é majoritariamente formado por homens brancos heterossexuais e sem deficiência.

Muitas discussões sobre diversidade feitas pelos Bancos ainda são disseminadas apenas em agências maiores, principalmente, aquelas das capitais.

Os funcionários das agências de cidades menores, como as que fizeram parte deste trabalho, no Sul de Minas Gerais, ainda possuem pouco ou nenhum conhecimento sobre os programas, políticas ou práticas de promoção da diversidade. As ações em prol da diversidade mais discutidas e disseminadas (colocadas em prática) nos Bancos pesquisados são aquelas que vêm por uma imposição legal, as cotas para PCDs. Mesmo assim, verificou-se que a diversidade de gênero é também uma questão que faz parte, em tese, dos Bancos pesquisados. Mas, quando se fala em instrumentos práticos capazes de contribuir para a equalização entre homens e mulheres em cargos de gerência, apenas os Bancos C e D os possuem, a reserva de vagas nesses cargos para mulheres.

Mesmo que o discurso oficial dos Bancos remeta à valorização das diferenças, a operacionalização de ações e programas de diversidade passa pela subjetividade dos gestores dos Bancos, o que pode implicar na não aceitação das minorias. Percebe-se, por isso, que desigualdades históricas vivenciadas por minorias na sociedade se reproduzem nos Bancos pesquisados. Uma das dificuldades de valorização das minorias é o receio de que os próprios clientes possam ter atitudes de rejeição de funcionários do Banco, que não manifestem um comportamento socialmente aceito. Dessa maneira, mesmo que haja uma política institucional de valorização das diferenças fundamentada na ideia de que os clientes são diversos, portanto, o Banco precisa ser diverso, contraditoriamente, algumas diferenças não são bem vistas porque podem não ser aceitas pelos clientes. A principal delas está relacionada à homossexualidade, seja masculina ou feminina. Torna-se importante dizer que alguns entrevistados, ao serem questionados sobre pessoas que manifestavam comportamentos homossexuais nas agências em que trabalhavam, a homossexualidade foi vista apenas pelo prisma do homem, nenhum entrevistado comentou sobre a homossexualidade feminina. Um entrevistado homossexual, inclusive, comentou sobre isso. Segundo ele, a maioria das piadas dirigidas a homossexuais são

relacionadas a homens. Na verdade, pela maioria dos relatos dos entrevistados, percebeu-se que se o homossexual homem continuar “comportando-se como homem”, sem se afeminar por meio de gestos, atitudes ou mesmo na maneira de se vestir, não haveria muito problema.

A lógica econômico-financeira ainda prevalece como princípio fundamental que orienta as ações e decisões no ambiente bancário. Assim, naqueles aspectos em que a ascensão profissional requer uma readequação do cargo às características específicas daqueles que o ocupam, os Bancos criam limitações implícitas, que dificultam o acesso a determinadas posições. Na realidade, formalmente não há nenhum elemento que impeça, por exemplo, a ascensão profissional de PCDs (com deficiência física) e mulheres a cargos mais altos. No entanto, no caso dos PCDs, naturalizou-se considerar que cargos gerenciais mais altos exigem maior capacidade de mobilidade para realizar visitas a clientes e agências que fazem parte das regionais, e estes, muitas vezes, não possuem tal condição. Quanto às mulheres, embora, nos Bancos privados sejam numericamente a maioria, em cargos de chefia e gerência a desigualdade se manifesta, na medida em que se sobe na hierarquia, a presença delas diminui. Dessa forma, os programas de gestão da diversidade dos Bancos pesquisados tornam-se uma contradição em si mesmos, pois, por um lado, pregam a inclusão de minorias, por outro, amparadas, em primeiro lugar, por um ideal produtivo e economicista, não criam condições plenas de desenvolvimento e ascensão profissional para elas.

Verificou-se, também, em alguns casos, esta lógica a partir da perspectiva da “superação do preconceito e da discriminação” das minorias. Em outras palavras, gerentes poderiam fingir não ter preconceito por algum indivíduo (caracterizado como minoria) se este atingisse altos índices de vendas, o que contribuiria para o atingimento das metas da agência e da regional.

A cor da pele continua sendo um elemento limitador do acesso e da promoção na carreira no contexto bancário. Talvez, pelo fato de o racismo configurar-se como crime inafiançável, a maioria dos entrevistados não reconhece que o preconceito e a discriminação se manifestem no ambiente bancário. No entanto, o baixo percentual de funcionários negros (pretos e pardos) nos Bancos pesquisados mostra que ainda são grandes as desigualdades que eles vivenciam. Quando se trata de posições gerenciais mais altas e diretoria, a presença de negros quase inexistente. Há uma diferença quando se comparam Bancos privados com os públicos. Nos primeiros, o percentual de negros é bem menor. Como já dito na análise dos resultados, a inserção por meio de concurso público no Banco público e no de economia mista contribuem para a democratização do acesso às vagas. Mesmo assim, as desigualdades numéricas aumentam mais quando se tratam dos cargos mais altos nos Bancos públicos, isso mostra outra barreira, uma invisível, que é a da manifestação do preconceito e da discriminação na subjetividade dos processos seletivos internos para ascensão profissional.

Uma das principais contribuições desta pesquisa foi estudar a diversidade compreendendo-a a partir das desigualdades vivenciadas pelas minorias. Para tanto, buscou-se usar como pano de fundo do trabalho e para respaldar a discussão central, alguns traços ou fragmentos do contexto histórico social brasileiro acerca da construção social das minorias. Nesse sentido, a diversidade não deve ser compreendida apenas a partir de aspectos físicos, comportamentais ou culturais, mas, sobretudo, considerando-a como uma construção histórica e contextual, na qual diferenças, muitas vezes, são interpretadas como incapacidades ou inferioridades.

Outra contribuição, um achado da pesquisa, foi a maneira como as minorias são tratadas nos Bancos pesquisados, a partir de uma perspectiva mais funcionalista e menos interpretativa, com isso, as organizações (políticas de

diversidade e bancários entrevistados) não compreendem as minorias como socialmente construídas. Dessa maneira, as minorias são tratadas como blocos homogêneos, negligenciando que existe muita diversidade dentro dos grupos de minorias. Ao considerar as minorias como blocos homogêneos, ocorre a estereotipagem social, ou seja, não se pensa o indivíduo como indivíduo mas como grupo. Isso pode dificultar ainda mais a efetividade dos programas de diversidade, por conta da possibilidade da criação de estereótipos e o enquadramento social de indivíduos que não condizem com seus comportamentos, experiências de vida, valores ou maneira de pensar e viver.

No caso das minorias pesquisadas e, principalmente, considerando o contexto no qual elas foram estudadas, o contexto bancário, ícone do sistema capitalista e financeiro, o apelo à lógica produtiva é mais forte. Mesmo que a FEBRABAN destaque a iniciativa no Brasil como pioneira no que se refere aos programas de gestão da diversidade, os achados da pesquisa evidenciam que há muita dissonância entre o discurso organizacional e as práticas dos Bancos. Mesmo assim, é preciso dizer que tal iniciativa representa uma tentativa inicial de inserção da discussão da temática nestas organizações, o que, de alguma maneira, pode contribuir no sentido de chamar a atenção dos bancários para a necessidade de se discutir a diversidade no contexto dos Bancos.

Uma limitação do trabalho foi o baixo número de entrevistados negros, homossexuais, idosos ou PCDS nos Bancos pesquisados. Isso se deve ao fato de que nas agências pesquisadas existiam poucos ou nenhum funcionário que pertencesse a estes grupos de minorias.

Ressalta-se que, ao considerar-se que as minorias são socialmente construídas, espera-se que existam outras minorias nas organizações pesquisadas. Isso porque as minorias são construídas a partir dos contextos em que estão inseridas. Ao pesquisar as cinco minorias, mulheres, negros, PCDs, idosos e homossexuais, não se buscou afirmar que existam apenas estas minorias

ou que elas configurem-se como tal em outros contextos ou regiões diferentes daquela estudada. É possível, por exemplo, que em algumas regiões do país, com percentual de negros seja mais alto, que existam agências bancárias em que o negro não seria uma minoria. Todavia, é preciso destacar que, historicamente, as minorias estudadas, em menor ou maior instância, considerando realidades diversas, sofrem dificuldades por conta das desigualdades.

Embora alguns autores como Garcia e Souza (2010) e Souza, Silva e Carrieri (2012) critiquem os estudos sobre diversidade a partir da perspectiva dos grupos minoritários, argumentando que, quando se cria uma categoria ou uma identidade coletiva, isso, de alguma maneira, já se configura como uma relação de poder, pois se pressupõe que exista uma maioria, acredita-se que seja importante mostrar as desigualdades vivenciadas pelas minorias. Isso porque, tais desigualdades se tornam concretas quando se apresentam dados que evidenciam que diferenças (como a cor da pele, idade, gênero, orientação sexual, aspectos físicos) podem ser tornar alvo de preconceito e discriminação do ambiente de trabalho, que negam o acesso, a permanência e a ascensão profissional das minorias.

Destaca-se, também, que embora se tenha estudado as minorias em uma perspectiva de grupos minoritários, sabe-se que ao criar uma categoria para negros, mulheres, homossexuais e PCDs, corre-se o risco de dizer que todos os indivíduos que pertencem a tais grupos possuem as mesmas características, comportamentos ou enfrentem as mesmas dificuldades, o que não é verdade. Admite-se que esta é uma limitação desta pesquisa, no entanto, buscou-se desenvolver uma argumentação amparada, principalmente, pelos dados do IBGE, da FEBRABAN e dos próprios Bancos pesquisados, que são uma concretização do preconceito e da discriminação indicando uma espécie de subordinação de um grupo em relação ao outro. Os dados apresentados e discutidos nesta pesquisa são argumentos concretos que evidenciam a negação

do acesso a determinadas posições ou recursos nas organizações bancárias. Nesse sentido, acredita-se que o termo minorias possa significar uma expressão da desigualdade e da discriminação vivenciadas pelos grupos estudados neste trabalho.

Para que se possa, efetivamente, valorizar as diferenças e considerar a diversidade como um valor cultural e social presente tanto na sociedade brasileira como nas organizações bancárias, é preciso superar as desigualdades construídas historicamente. Isso porque, como mostrou a pesquisa realizada, as diferenças, muitas vezes, constituem barreiras à inserção, permanência e desenvolvimento das minorias do contexto bancário. Quando se considera o discurso de valorização das diferenças, omite-se a ideia de que, no plano real, elas podem não ser tão bem vindas assim, principalmente, quando se trata do contexto estratégico dos Bancos, ou seja, as altas gerências e diretorias. Nesse aspecto, a presença dos indivíduos que constituem esses níveis hierárquicos, não reflete a própria diversidade do Banco, estando, até mesmo, distante do discurso institucional apregoado por estas organizações.

Verificou-se que as políticas de diversidade das organizações pesquisadas, por não configurarem-se como atividades fins dos Bancos, acabam ficando em segundo plano quanto à possibilidade do estabelecimento de ações concretas para inclusão de minorias. Comparando-se com ações relacionadas às atividades fins (por exemplo, venda de produtos bancários), como a introdução de uma nova tecnologia do sistema de informação que irá aumentar o lucro, com aquelas voltadas à promoção da diversidade, estas últimas acontecem de forma mais lenta que a primeira. Como disse um dos entrevistados, a preocupação com a diversidade não estaria na veia do Banco.

Percebeu-se que as políticas de diversidades dos Bancos pesquisados não conseguem desconstruir plenamente percepções e posicionamentos dos bancários quanto ao preconceito contra minorias. Isso porque, os indivíduos,

sejam minorias ou não, são seres construídos socialmente, portanto, pode-se dizer que eles aprenderam a ser preconceituosos, por fazerem parte de uma sociedade imersa em traços culturais carregados de valores que se manifestam na dificuldade em lidar com a diversidade. Nesse sentido, acredita-se que tal desconstrução é um processo que ocorre de maneira mais lenta e gradual, à medida que a discussão sobre a diversidade assim como a própria inserção das minorias nas organizações vai aumentando, as possibilidades de reconstrução da maneira de lidar com a diversidade também se ampliam.

Como esta pesquisa foi realizada no contexto de cidades do interior, no Sul do estado de Minas Gerais e por se tratar de uma pesquisa qualitativa, certamente, seus resultados não podem ser generalizados. Assim, abrem-se novas possibilidades de pesquisa, sugere-se realizar outros estudos que possam comparar a presença e vivência das minorias estudadas neste trabalho, considerando, principalmente, as diferenças regionais do país. Sendo assim, como seria, por exemplo, abordada a questão da cor da pele em regiões, agências bancárias do país ou outros tipos de organizações com predominância de negros?

Pelo fato de haver possibilidade de maior divulgação de programas de diversidade em agências maiores, em cidades grandes, como ocorre a vivência das minorias nestas agências? A partir do entendimento do conceito de que as minorias são socialmente construídas, existiriam outras minorias em organizações do setor bancário? Como elas se constroem?

Enfim, pode-se dizer que a gestão da diversidade nos Bancos pesquisados busca ordenar no espaço organizacional, relações que escapam ao controle e que remetem às questões históricas, sociais e psicológicas. Nesse sentido, dissemina valores que funcionam como pano de fundo para as estratégias de justificação e negação do preconceito, evitando, uma dissonância cognitiva ou um conflito interno entre o que se julga ser e o discurso explicitado

pela fala. Mas, mesmo que a gestão da diversidade não tenha um impacto efetivo em toda organização, ela funciona como um influenciador de ações, pois coloca a questão da diversidade ao contato dos funcionários. Dessa forma, acredita-se que, mesmo que existam críticas quanto aos programas de diversidade das organizações bancárias, como algumas já apontadas no decorrer desta tese, eles promovem algum tipo de contato dos funcionários com as minorias, seja por meio dos discursos organizacionais ou mesmo da existência e vivência delas no contexto bancário. Isso pode potencializar possibilidades de mudanças nessas organizações, mesmo que em médio ou longo prazo.

## REFERÊNCIAS

- AGOSTINO, C. G. W. **Operação eutanásia**. Disponível em: <<http://www.ifcs.ufrj.br/tempo/depd32.html>>. Acesso em: 27 dez. 2004.
- AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura da empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. (Org.). **O indivíduo e a organização: dimensões esquecidas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993. v. 2, p. 39-79.
- ALVES, M.; GALEÃO-SILVA, L. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20-29, jul./set. 2004.
- AMARIO, E. Q. d'. Percepção de inclusão: um estudo sobre funcionários negros e pardos em uma instituição bancária de São Paulo. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 3., 2011, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: EnGPR, 2011. 1 CD-ROM.
- ARAÚJO, E. A arte da sedução: sexualidade feminina na colônia. In: DEL PRIORE, M.; BASSANEZI, C. (Ed.). **História das mulheres no Brasil**. 9. ed. São Paulo: Contexto, 2009. p. 115-140.
- AZEVEDO, F. **A cultura brasileira**: introdução ao estudo da cultura do Brasil. 6. ed. Rio de Janeiro: UFRJ; Brasília: UnB, 1996. 803 p.
- BAIRSTOW, S. There isn't supposed to be a speaker against!: investigating tensions of 'safe space' and 'intra-group' diversity for trade union lesbian and gay organization. **Gender, Work&Organization**, Oxford, v. 14, n. 5, p. 393-408, Sept. 2007.
- BANDEIRA, L.; BATISTA, A. S. Preconceito e discriminação como expressões da violência. **Estudos Feministas**, Florianópolis, ano 10, p. 119-141, jan./jun. 2002.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011. 229 p.
- BARRETO, R. O.; FERREIRA, L. Luto e melancolia: contribuições psicanalíticas para o entendimento dos reflexos da aposentadoria na subjetividade dos indivíduos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM

ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. 1 CD-ROM.

BARROS, M. M. L. **Velhice ou terceira idade?:** estudos antropológicos sobre identidade, memória e política. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007. 235 p.

BARTEL, N. R.; GUSKIN, S. L. A handicap as a social phenomenon. In: CRUICK-SHANK, W. M. (Ed.). **Psychology of exceptional:** children and youth. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1980. p. 17-21.

BELL, J. In serch of a discourse on aging: the elderly on television. **The Gerontologist**, Washington, v. 32, n. 3, p. 292-293, June 1992.

BELLE, F. Executivas: quais as diferenças na diferença. In: CHANLAT, J. F. (Coord.). **O indivíduo nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1993. p. 195-231.

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 no Brasil. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 25-58.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade:** tratado de sociologia do conhecimento. Petrópolis: Vozes, 1985. 124 p.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade:** tratado da sociologia do conhecimento. 32. ed. Petrópolis: Vozes, 2010. 132 p.

BIRMAN, J. **Gramáticas do erotismo:** a feminilidade e suas formas de subjetivação na psicanálise. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001. 253 p.

BRANDÃO, H. N. **Analisando o discurso.** Disponível em: <[http://www.museudalinguaportuguesa.org.br/files/mlp/texto\\_1.pdf](http://www.museudalinguaportuguesa.org.br/files/mlp/texto_1.pdf)>. Acesso em: 5 fev. 2014.

BRASIL. **Lei nº 8.842**, de 4 de janeiro de 1994. Dispõe sobre a política nacional do idoso, cria o Conselho Nacional do Idoso e dá outras providências. Brasília, 1994. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18842.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18842.htm)>. Acesso em: 12 fev. 2014.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Relação anual de informações sociais - RAIS.** Brasília, 2011.1 CD-ROM.

BROOKS, A. K.; EDWARDS, K. Allies in the workplace: including LGBT in HRD. **Advances in Developing Human Resources**, Oxford, v. 11, n. 1, p. 136-149, Feb. 2009.

BRUSCHINI, C.; LOMBARDI, M. R.; UNBEHAUM, S. Trabalho, renda e políticas sociais: avanços e desafios. In: FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A MULHER, 1., 2006, Brasília. **Anais...** Brasília: CEPIA, 2006. p. 60-93.

BRUSCHINI, C.; PUPPIN, A. B. Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 34, n. 121, p. 105-138, jan./abr. 2004.

BRUSCHINI, M. C. P. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 37, n. 132, p. 537-572, set./dez. 2007.

CÂMARA, R. H. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, Belo Horizonte, v. 6, n. 2, p. 179-191, jul./dez. 2013.

CAPPELLE, M. C. A. **Otrabalho feminino no policiamento operacional**: subjetividade, relações de poder e gênero na oitava região da Polícia Militar de Minas Gerais. 2006. 378 p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L. Mulheres policiais, relações de poder e de gênero na Polícia Militar de Minas Gerais. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 71-99, 2010.

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L.; GONÇALVES, C. A. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 5, n. 1, 2003. Disponível em: <file:///C:/Users/M%C3%A1rcio/Downloads/251-268-1-PB.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2014.

CARRIERI, A. P. A transformação das identidades em uma empresa de telecomunicações antes e depois de sua privatização: um estudo de metáforas. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 9, n. 23, p. 13-34, 2002.

CARRIERI, A. P. C. et al. Contribuições da análise do discurso para os estudos organizacionais. **Gestão.org**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 12, 2006. Disponível em:

<<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/34/29>>. Acesso em: 10 mar. 2014.

CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. Construção e validação de instrumentos de avaliação da gestão da diversidade: a inserção no trabalho de pessoas com deficiência. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. A diversidade através da história: a inserção no trabalho de pessoas com deficiência. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 14, n. 41, p. 483-502, abr./jun. 2007.

CARVALHO-FREITAS, M. N. et al. Socialização organizacional de pessoas com deficiência. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 1, p. 264-275, jul./set. 2010.

CAVEDON, N. R.; GIORDANI, C. G.; CRAIDE, A. Mulheres trabalhando e administrando espaços de identidade masculina. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ENANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

CHAVES, L. G. M. Minorias e seu estudo no Brasil. **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 149-168, 1971.

CONCEIÇÃO, E. B. A negação da raça nos estudos organizacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009. 1 CD-ROM.

CONCEIÇÃO, E. B. et al. Gestão da diversidade: existe diálogo entre as literaturas brasileira e internacional? In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. 1 CD-ROM.

COSTA, J. F. **Psicanálise e contexto cultural**: imaginário psicanalítico, grupos e psicoterapias. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 175 p.

COSTA, S. G.; FERREIRA, C. S. Diversidade e minorias nos estudos organizacionais brasileiros: presença e lacunas na última década. In:

ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2006, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

COX JUNIOR, T.; BLAKE, S. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. **Academy of Management Executive**, Ada, v. 5, n. 3, p. 45-57, 1991.

CROSS, E. Y. et al. **The promise of diversity**. Burr Ridge: Irwin, 1994. 370 p.

CUDDY, A. J. C.; FISKE, S. T. Doddering but dear: process, content, and function in stereotyping of older person. In: NELSON, T. (Ed.). **Ageism: stereotyping and prejudice against older persons**. Cambridge: Bradford Books, 2002. p. 3-26.

DAMERON, S.; JOFFRE, O. The good and the bad: the impact of diversity management on cooperative relationships. **Journal of Resource Management**, New York, v. 18, n. 11, p. 2037-2056, 2007.

DEBERT, G. G. **A reinvenção da velhice: socialização e processos de reprivatização do envelhecimento**. São Paulo: EDUSP, 2004. 266 p.

DEBERT, G. G. O velho na propaganda. **Cadernos Pagu**, Campinas, v. 21, p. 133-155, 2003.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **Anuário das mulheres brasileiras**. São Paulo, 2011. 300 p.

DRAKE, R. F. Disabled people, new labour, benefits and work. **Critical Social Policy**, London, v. 20, n. 4, p. 421-439, 2000.

ELY, R. J.; THOMAS, D. A. Cultural diversity at work: the effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 46, n. 2, p. 229-273, 2001.

EM 50 ANOS, percentual de idosos mais que dobra no Brasil. Disponível em: <<http://g1.globo.com/brasil/noticia/2012/04/em-50-anos-percentual-de-idosos-mais-que-dobra-no-brasil.html>>. Acesso em: 1 jul. 2013.

ERIKSON, K. T. Notes on the sociology of deviance. **Social Problems**, Brooklyn, v. 9, p. 307-314, 1962.

FALCI, M. K. Mulheres do sertão nordestino. In: DEL PRIORI, M. (Org.). **História das mulheres no Brasil**. 9. ed. São Paulo: Contexto, 2009. p. 121-135.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. **Bancos diversos para um Brasil diverso**: o pioneirismo do setor bancário brasileiro na valorização da diversidade no ambiente de trabalho. São Paulo, 2010. Disponível em: <[http://www.febraban.org.br/Febraban.asp?id\\_pagina=352&id\\_paginaDe=95](http://www.febraban.org.br/Febraban.asp?id_pagina=352&id_paginaDe=95)>. Acesso em: 10 abr. 2014.

FERNANDES, F. **O negro no mundo dos brancos**. 2. ed. São Paulo: Global, 2007. 320 p.

FERNANDES, F. **A organização social dos tupinambás**. São Paulo: Progresso, 1949. 325 p.

FERREIRA, R. C.; SIQUEIRA, M. V. S. O gay no ambiente de trabalho: análise dos efeitos de ser gay nas organizações contemporâneas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

FIGUEIREDO, L. Mulheres nas Minas Gerais. In: DEL PRIORI, M. (Org.). **História das mulheres no Brasil**. 9. ed. São Paulo: Contexto, 2009. p. 142-143.

FINDLER, L.; WIND, L.; MOR BARAK, M. E. The challenge of workforce management in a global society: modeling the relationship between diversity, organizational culture, and employee well-being, job satisfaction and organizational commitment. **Administration in Social Work**, Madison, v. 31, n. 3, p. 63-94, 2007.

FIORIN, J. L. **Linguagem e ideologia**. 7. ed. São Paulo: Ática, 2003. 77 p.

FLEURY, A. R. D.; TORRES, A. R. R. Análise psicossocial do preconceito contra homossexual. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 24, n. 4, p. 475-486, out./dez. 2007.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set. 2000.

FOLEY, S.; HANG-YUE, N.; WONG, A. Perceptions of discrimination and justice: are there gender differences in outcomes? **Group and Organizational Management**, London, v. 30, n. 4, p. 421-450, Aug. 2005.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 38-54.

FREYRE, G. **Casa grande & senzala: formação da família brasileira sob o regime da economia patriarcal**. 7. ed. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1952. 223 p.

FREYRE, G. **Casa-grande e senzala: formação da família brasileira sob o regime da economia patriarcal**. 51. ed. rev. São Paulo: Global, 2006. 719 p.

FRIEDMAN, R. A.; HOLTOM, B. The effects of network groups on minority employee turnover intentions. **Human Resource Management**, New York, v. 41, n. 4, p. 405-422, 2002.

FRY, P.; MACRAE, E. **O que é homossexualidade?** São Paulo: Brasiliense, 1995. 121 p.

GALLAGHER, H. G. Slapping up spastics: the persistence of social attitudes toward people with disabilities. **Law & Medicine**, Mmabatho, v. 10, n. 4, p. 401-411, 1995.

GARCIA, A.; SOUZA, E. M. Sexualidade e trabalho: estudo sobre a discriminação de homossexuais masculinos no setor bancário. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 6, p. 1353-1377, nov./dez. 2010.

GILBERT, J. A.; STEAD, B. A.; IVANCEVICH, J. M. Diversity management: a new organizational paradigm. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 21 n. 1, p. 61-77, 1999.

GIULIANI, P. C. Os movimentos de trabalhadoras e a sociedade brasileira. In: DEL PRIORI, M. (Org.). **Histórias das mulheres no Brasil**. 9. ed. São Paulo: Contexto, 2009. p. 640-667.

GLENDINNING, C. Increasing choice and control for older and disabled people: a critical review of new developments in England. **Social Policy & Administration**, Oxford, v. 45, n. 5, p. 451-468, Oct. 2008.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

GOFFMAN, E. **Estigma**: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada. 4. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1988. 158 p.

GOGNALONS-CAILLARD, M. La production sociale de la maladie dans la vieillesse. **Gerontologie**, Washington, v. 29, p. 21-25, 1979.

GREEN, J. **Além do carnaval**: a homossexualidade masculina no Brasil no século XX. São Paulo: UNESP, 2000. 541 p.

GREENE, A. M.; KIRTON, G.; WRENCH, J. Trade union perspective on diversity management: a comparison of the UK and Denmark. **Journal of Industrial Relations**, Sydney, v. 11, n. 2, p. 179-196, 2005.

GRÖSCHL, S.; DOHERTY, L. Diversity management in practice. **International Journal of Contemporary Hospitality**, Bingley, v. 11, n. 6, p. 262-268, 1999.

GUIMARÃES, A. S. A. **Racismo e anti-racismo no Brasil**. São Paulo: Ed. 34, 1999. 233 p.

HANASHIRO, D. M. M.; CARVALHO, S. G. Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 11, n. 5, set./out. 2005. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/40623/25835>>. Acesso em: 10 abr. 2014.

HANASHIRO, D. M. M.; GODOY, A. S. Um preâmbulo à gestão da diversidade: da teoria à prática. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

HANASHIRO, D. M. M.; QUEIROZ, R. C. O efeito da diversidade nos times multifuncionais: um estudo na indústria automobilística. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E

PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

HARRISON, D. A.; PRICE, K. H.; BELL, M. P. Beyond relational demography: time and effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. **Academy of Management Journal**, Champaign, v. 41, n. 1, p. 96-107, Feb. 1998.

HASENBALG, C. Entre o mito e os fatos: racismo e relações raciais no Brasil. In: MAIO, M. C.; SANTOS, R. V. (Org.). **Raça, ciência e sociedade**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 1996. p. 235-249.

HASENBALG, C.; SILVA, N. V. Notas sobre desigualdade racial e política no Brasil. **Estudos AfroAsiáticos**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 1, p. 141-159, 1993.

HENDERSON, L. Managing diversity in organizations: empirical, normative, and public policy issues. In: CROSS, E. Y. et al. (Ed.). **The promise of diversity**. New York: Irwin, 1994. p. 41-61.

HEPBURN, J. R. The role of audience in deviant behavior. **Sociology and Social Research**, New York, v. 59, p. 387-405, 1975.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: international differences in work-related values**. Newbury Park: Sage, 1984. 327 p.

INCAO, M. A. d'. Mulher e família burguesa. In: DEL PRIORI, M. (Org.). **História das mulheres no Brasil**. 9. ed. São Paulo: Contexto, 2009. p. 223-277.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo demográfico 2000**. Brasília, 2000. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2000/>>. Acesso em: 10 mar. 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo demográfico 2010**. Brasília, 2010. Disponível em: <<http://censo2010.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 10 mar. 2014.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Sinopse estatística da educação superior 2008**. Brasília, 2009. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/superior-censosuperior-sinopse>>. Acesso em: 10 abr. 2013.

IRIGARAY, H. A. R. **As diversidades nas organizações brasileiras**: estudo sobre orientação sexual e ambiente de trabalho. 2008. 221 p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.

IRIGARAY, H. A. R. Estratégias de sobrevivência dos *gays* no ambiente de trabalho. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

IRIGARAY, H. A. R.; VERGARA, S. C. Mulheres no ambiente de trabalho: abrindo o pacote gênero. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009. 1 CD-ROM.

IRIGARAY, H. A. R.; VERGARA, S. C.; SANTOS, F. S. Além do estigma e da burocracia: estudo sobre as (im)possibilidades de reinserção de pessoas com transtorno mental grave no mercado de trabalho. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 3., 2011, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: EnGPR, 2011. 1 CD-ROM.

IVANCEVICH, J. M.; GILBERT, J. A. Diversity management time to new approach. **Public Personnel Management**, Chicago, v. 29, n. 1, p. 75-91, Feb. 2000.

JACKSON, S. E.; RUDERMAN, M. N. Diversity in work teams: research paradigms for a changing workplace. In: AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION. **A review of diversity conceptualizations**: variety, trends, and a framework. Washington, 1996. p. 1-13.

JACKSON, S. W.; JOSHI, A.; ERHART, N. L. Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. **Journal of Management**, Stillwater, v. 29, n. 6, p. 801-830, 2003.

JAMIESON, D.; O'MARA, J. **Managing workforce 2000**. San Francisco: Jossey-Bass, 1991. 165 p.

KAMENOU, N. Methodological considerations in conducting research across gender, 'race', ethnicity and culture: a challenge to context specific in diversity research methods. **Journal of Resource Management**, Oxford, v. 18, n. 11, p. 1995-2010, 2007.

KIRTON, G.; GREENE, A. M.; DEAN, D. British diversity professionals as change agents: radical, tempered radicals or liberal reformers? **Journal of Resource Management**, Oxford, v. 18, n. 11, p. 1979-1994, 2007.

LARAIA, R. B. **Cultura: um conceito antropológico**. 23. ed. Rio de Janeiro: J. Zahar, 2009. 120 p.

LARANGEIRA, S. M. G. Reestruturação produtiva no setor bancário: a realidade dos anos 90. **Educação & Sociedade**, Campinas, ano 43, n. 61, p. 110-138, dez. 1997.

LEYENS, J. P. H. et al. Emotional prejudice, essentialism, and nationalism. **European Journal of Social Psychology**, Sussex, v. 33, n. 6, p. 703-717, 2003.

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

LIMA, R. K. de. A administração de conflitos no Brasil: a lógica da punição. In: VELHO, G.; ALVITO, M. (Org.). **Cidadania e violência**. Rio de Janeiro: FGV, 1996. p. 165-177.

LODEN, M.; ROSENER, J. B. **Workforce America: managing employee diversity as a vital resource**. Homewood: Business One Irwin, 1991. 260 p.

LOMBARDI, M. R. Engenheira e gerente: desafios enfrentados por mulheres em posições de comando na área tecnológica. In: COSTA, A. O. et al. (Ed.). **Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais**. Rio de Janeiro: FGV, 2008. p. 63-86.

LOUREIRO, P.; CARDOSO, C. C. O gênero e os estereótipos na gestão. **Revista de Estudos Politécnicos**, Barcelos, v. 6, n. 10, p. 221-238, 2008.

MADDOCK, S.; PARKIN, D. Gendercultures: women's choices and strategies at work. **Women in Management Review**, New York, v. 8, n. 2, p. 3-9, Feb. 1993.

MAILHIOT, G. B. **Dinâmica e gênese dos grupos**. Petrópolis: Vozes, 1976. 248 p.

MAINGUENEAU, D. **Novas tendências em análise do discurso**. Campinas: Pontes, 1997. 200 p.

MAIO, M. S. O projeto UNESCO e a agenda das ciências sociais dos anos 40 e 50. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 14, n. 41, p. 141-158, 1999.

MARRA, A. V.; MARQUES, A. L.; MELO, M. C. O. L. A articulação entre significado do trabalho e “identificação organizacional: contribuições para a compreensão do processo de aposentadoria gerencial. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. 1 CD-ROM.

MATTA, R. da. **O que faz o Brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 1986. 128 p.

MCGRATH, J. E.; ARROW, H.; BERDAHL, J. L. Cooperation and conflict as manifestations of coordination in small groups. **Polish Psychological Bulletin**, Warsaw, v. 30, n. 1, p. 1-14, 1999.

MELO, H. P. de; LASTRES, H. M. M. Ciência e tecnologia numa perspectiva de gênero: o caso do CNPq. In: SANTOS, L. W. dos; ISCHIKAWA, E. Y.; CARGANO, D. F. (Org.). **Ciência, tecnologia e gênero: desvelando o feminino na construção do conhecimento**. Londrina: IAPAR, 2006. p. 131-160.

MENDES, R. H. **Diversidade humana nas organizações: entre a teoria acadêmica e a prática empresarial**. 2005. 105 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2005.

MEZAN, R. **Tempo de muda: ensaios de psicanálise**. São Paulo: Cia das Letras, 1998. 368 p.

MILLIKEN, F. J.; MARTINS, L. L. Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 21, n. 2, p. 402-433, 1996.

MILLS, A. Cockpits, hangars, boys and galleys: corporate masculinities and the development of British airway. **Gender, Work and Organization**, Oxford, v. 5, n. 3, p. 172-88, July 1998.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 7. ed. São Paulo: Hucitec, 2000. 269 p.

MINICHIELLO, V.; BROWNE, J.; KENDIG, H. Perceptions and consequences of ageism: views of older people. **AgingandSociety**, Cambridge, v. 20, n. 3, p. 253-278, 2000.

MIRANDA, A. R. A. **Um estudo sobre a dinâmica identitária de professoras gerentes de uma universidade pública**. 2010. 162 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2010.

MIRANDA, A. R. A.; CAPPELLE, M. C. A.; MAFRA, F. L. N. Relações de gênero e poder: um estudo com professoras gerentes em uma universidade pública. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 3., 2011, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: ANPAD, 2011. 1 CD-ROM.

MIRANDA, A. R. A. et al. Relações e gênero e poder: um estudo com professoras gerentes de uma universidade pública. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 3., 2011, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: EnGPR, 2011. 1 CD-ROM.

MOREIRA, L. B. et al. Percepções acerca das relações de gênero e da divisão sexual do trabalho para pessoas com deficiência. **Revista Internacional Interdisciplinar INTERthesis**, Florianópolis, v. 8, n. 1, p. 158-184, jan./jul. 2011.

MOREIRA, L. B. et al. Socialização organizacional de pessoas com deficiência: um estudo no Brasil e nos Estados Unidos. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 3., 2011, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: EnGPR, 2011. 1 CD-ROM.

MOSISA, A. T. The role of foreign-born workers. **Monthly Labor Review**, Washington, v. 125, n. 5, p. 3-12, 2002.

MOTTA, F. C. P. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Altas, 2009. p. 25-37.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. Introdução: cultura organizacional e cultura brasileira. In: \_\_\_\_\_. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Altas, 2009. p. 15-21.

NELSON, T. Ageism: prejudice against our feared future self. **Journal of Social Issues**, Malden, v. 61, n. 2, p. 207-221, June 2005.

NERI, A. L. **Palavras-chave em gerontologia**. Campinas: Alínea, 2005. 136 p.

NKOMO, S. M.; COX JÚNIOR, T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 332-358.

NUSSBAUM, J. F. et al. Ageism and ageist language across the life span: intimate relationships and non-intimate interactions. **Journal of Social Issues**, Malden, v. 61, n. 2, p. 287-305, 2005.

OLIVEIRA, E. M. **A mulher, a sexualidade e o trabalho**. São Paulo: CUT, 1999. 158 p.

OMOTE, S. Deficiência e não deficiência: recortes do mesmo tecido. **Revista Brasileira de Educação Especial**, Marília, v. 1, n. 2, p. 65-74, 1994.

ORLANDI, E. **Análise de discurso: princípios e procedimentos**. Campinas: Pontes, 1999. 100 p.

ORTIZ, R. Diversidade cultural e cosmopolitismo. **Lua Nova**, São Paulo, v. 47, p. 73-89, ago. 1999.

OZBILGIN, M. F.; TATLI, A. **Global diversity management: an evidence based approach**. London: Palgrave, 2008. 386 p.

PALMORE, E. B. Research note: ageism in Canada and the United States. **Journal of Cross-Cultural Gerontology**, Berlin, v. 19, n. 1, p. 41-46, Mar. 2004.

PATRICK, H. A.; KUMAR, V. R. **Managing workplace diversity: issues and challenges** sage open. Thousand Oaks: Sage, 2012. Disponível em: <<http://sgo.sagepub.com/content/2/2/2158244012444615>>. Acesso em: 10 nov. 2013.

PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. A gestão da diversidade: uma questão de valorização ou de dissolução das diferenças? In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. Quem são mais favoráveis às concepções oferecidas por práticas organizacionais em prol da diversidade: os homens ou as mulheres? In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009. 1 CD-ROM.

PESSOTTI, I. **Deficiência mental: da superstição à ciência.** São Paulo: T. A. Queiroz, 1984. 204 p. (Biblioteca de Psicologia e Psicanálise, 4).

PIERSON, D. **Branços e pretos na Bahia, estudo de contato racial.** São Paulo: Companhia Nacional, 1971. 486 p.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, jan./fev. 2006.

PRADO JÚNIOR, C. **Formação do Brasil contemporâneo: colônia.** São Paulo: Companhia das Letras, 2011. 446 p.

PRADO JÚNIOR, C. **Formação do Brasil contemporâneo e colônia.** São Paulo: Brasiliense, 1965. 401 p.

RAGO, M. Trabalho feminino e sexualidade. In: DEL PRIORI, M. (Org.). **Histórias das mulheres no Brasil.** 9. ed. São Paulo: Contexto, 2009. p. 578-606.

RIACH, K.; LORETTO, W. Identity work and 'unemployed' worker: age, disability and the lived experience of the older unemployed. **Work, Employment and Society**, London, v. 23, n. 1, p. 102-119, Mar. 2009.

RIBEIRO, D. **O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil.** São Paulo: Companhia das Letras, 2006. 190 p.

RIOS, R. R. O conceito de homofobia na perspectiva dos direitos humanos e no contexto dos estudos sobre preconceito e discriminação. In: POCAHY, F. (Ed.). **Rompendo o silêncio: homofobia e heterossexismo na sociedade contemporânea: políticas, teoria e atuação.** Porto Alegre: Nuances, 2007. p. 27-48.

ROPA, D. Ela é... o que você quiser. In: COSTA, J. F. (Org.). **Redescrições de psicanálise: ensaios pragmáticos.** Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994. p. 9-22.

ROSA, A. R. Relações raciais e estudos organizacionais no Brasil: dimensões esquecidas de um debate que (ainda) não foi feito. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012. 1 CD-ROM.

ROSO, A. et al. Cultura e ideologia: a mídia revelando estereótipos raciais de gênero. **Psicologia & Sociedade**, Belo Horizonte, v. 14, n. 2, p. 74-94, jul./dez. 2002.

SANCHES, V. K. C. **A discriminação por orientação sexual no contrato de trabalho**. 2006. 112 p. Dissertação (Mestrado em Direito) - Pontifícia Universidade Católica, Curitiba, 2006.

SANTOS, B. S. **A construção multicultural da igualdade e da diferença**. Coimbra: Centro de Estudos Sociais, 1999. 61 p.

SANTOS, M. As cidades mutiladas. In: LERNER, J. (Org.). **O preconceito**. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 1997. p. 133-144.

SARAIVA, L. A.; IRIGARAY, H. A. R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 337-348, jul./set. 2009.

SCOTT, J. W. O enigma da igualdade. **Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 13, n. 1, p. 11-30, jan./abr. 2005.

SCOTT, J. W. Gênero: uma categoria útil para análise histórica. **Educação e Realidade**, Porto Alegre, v. 16, n. 2, p. 5-22, 1990.

SILVA, L. M. O estranhamento causado pela deficiência: preconceito e experiência. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 33, p. 424-434, set./dez. 2006.

SILVA, S. G. Preconceito e discriminação: as bases da violência contra a mulher. **Psicologia Ciência e Profissão**, Brasília, v. 30, n. 3, p. 556-571, 2010.

SILVA, S. G. Preconceito no Brasil contemporâneo: as pequenas diferenças na constituição das subjetividades. **Psicologia, Ciência e Profissão**, Brasília, v. 23, n. 2, p. 2-5, 2003.

SIMÕES, J. A. **A maior categoria do país: o aposentado como ator político**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007. 26 p.

SIQUEIRA, M.; ZAULI-FELLOWS, A. Diversidade e identidade gay nas organizações. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Recife, v. 4, n. 3, p. 69-81, nov./dez. 2006.

SMITH, R. A. Particularism in control over monetary resources at work: an analysis of racioethnic differences in the authority outcomes of Black, White and Latinomen. **Work and Occupations**, Newbury, v. 28, n. 4, p. 447-468, 2001.

SMITH, R. A. Race, gender and authority in the workplace. **Annual Review of Sociology**, Palo Alto, v. 28, p. 509-542, 2002.

SOARES, S. S. D. **O perfil da discriminação no mercado de trabalho: homens negros, mulheres brancas e mulheres negras**. Brasília: IPEA, 2000. 26 p. (Texto para Discussão).

SORJ, B. **A nova sociedade brasileira**. 2. ed. rev. Rio de Janeiro: J. Zahar, 2001. 159 p.

SOUZA, E. M.; SILVA, A. R. L.; CARRIERI, A. P. Uma análise sobre as políticas de diversidade promovidas por bancos. **Psicologia&Sociedade**, Belo Horizonte, v. 24, n. 2, p. 315-326, 2012.

SYED, J.; ÖZBILGIN, M. A relational framework for international transfer of diversity management practices. **The International Journal of Human Resource Management**, London, v. 20, n. 12, p. 2435-2453, 2009.

TANAKA, E. D. O.; MANZINI, E. J. O que os empregadores pensam sobre o trabalho da pessoa com deficiência? **Revista Brasileira de Educação Especial**, Marília, v. 11, n. 2, p. 273-294, maio/ago. 2005.

TERTO JÚNIOR, V. Homossexualidade e saúde: desafios para a terceira década de epidemia de HIV/AIDS. **Horizontes Antropológicos**, Porto Alegre, v. 8, n. 17, p. 147-158, 2002.

THOMAS, D. D.; ELY, R. J. Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. **Harvard Business Review**, Boston, v. 74, n. 5, p. 79-90, 1996.

THOMAS JUNIOR, R. R. **Beyond race and gender: unleashing the power of your total work force by managing diversity.** New York: AMACOM, 1991. 189 p.

THOMAS JUNIOR, R. R. From affirmative action to affirmative diversity. **Harvard Business Review**, Boston, v. 68, n. 2, p. 107-117, Mar./Apr. 1990.

TOMLINSON, F.; SCHWABENLAND, C. Reconciling competing discourses of diversity?: the UK non-profit sector between social justice and the business case. **Organization**, Thousand Oaks, v. 17, n. 101, p. 101-121, 2010.

TRIANDIS, H. C. The future of workforce diversity in international organisations: a commentary. **Applied Psychology**, EastSussex, v. 52, n. 3, p. 486-495, July 2003.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

TURRA, C.; VENTURI, G. **Racismo cordial: a mais completa análise sobre preconceito de cor no Brasil.** São Paulo: Ática, 2005. 55 p.

UCHÔA, E. Contribuições da antropologia para uma abordagem das questões relativas à saúde do idoso. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 849-853, maio/jun. 2003.

UCHÔA, E. **Les femmes de bamako (mali) et la Santé Mentale: une étude anthropopsyquiatrique.** 1988. Thèse (Ph.D.) - Université de Montréal, Montréal, 1988.

VAINFAS, R. Homoerotismo feminino e o santo ofício. In: DEL PRIORI, M. (Org.). **Histórias das mulheres no Brasil.** 9. ed. São Paulo: Contexto, 2009. p. 45-77.

VARGAS, J. H. C. Apartheid brasileiro: raça e segregação residencial no Rio de Janeiro. **Revista de Antropologia**, São Paulo, v. 48, n. 1, jan./jun. 2005.

VIDOTTO, C. A. Reforma dos bancos federais brasileiros: programa, base doutrinária e afinidades teóricas. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 14, n. 1, p. 57-84, jan./jun. 2005.

VILELA, M. O ensino da língua nas encruzilhadas das normas. **Revista do GELNE**, Fortaleza, ano 1, n. 2, p. 91-104, 1999.

VINCENT, S. Heterofobia e racismo nas organizações. In: CHANLAT, J. F. (Ed.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 67-82.

WRENCH, J. Diversity management can be bad for you. **Race & Class**, London, v. 46, n. 3, p. 73-84, 2005.

ZANONI, P. Diversity in the lean automobile factory: doing class through gender, disability and age. **Organization**, Thousand Oaks, v. 18, n. 1, p. 105-127, 2011.

## APÊNDICE

### APÊNDICE A - Roteiro de entrevista

#### Projeto de pesquisa de Doutorado - Diversidade nas organizações

##### Roteiro entrevista funcionários

##### Perfil Sócio demográfico

Idade  
Escolaridade/ formação  
Cor  
Religião

##### Questões da organização

- 1) Quanto tempo trabalha na empresa?
- 2) Setores que já trabalhou, cargos que ocupou.
- 3) Falar sobre a trajetória de vida (aspectos mais marcantes da infância, adolescência, vida adulta)
- 4) Porque veio trabalhar aqui?
- 5) Fala pra mim sobre a empresa.
- 6) Como você se sente trabalhando aqui?
- 7) Quais as dificuldades que você já enfrentou ou ainda enfrenta, trabalhando aqui?
- 8) Fale sobre o processo de ascensão profissional do banco (como acontece, dificuldades, desafios, críticas, etc)

**Questões de diversidade**

- 9) O que você entende como diversidade? Porque incentivar a diversidade no ambiente de trabalho?
- 10) Desde quando começaram a discutir ou se preocupar com políticas de inclusão? Porque começaram?
- 11) Você considera que a mão de obra é diversa/heterogênea? Porque?
- 12) Fale sobre as políticas antidiscriminatórias desenvolvidas aqui. Porque adotar uma política antidiscriminação?
- 13) Como monitoram ou avaliam os programas de diversidade?
- 14) Já vivenciaram ou ouviram falar de alguma prática de discriminação/preconceito? Como lidaram com isso?
- 15) Você já ouvir falar sobre minorias? Qual é o seu entendimento sobre isso?
- 16) Como se trata a questão da homossexualidade no banco?
- 17) Você conhece algum homossexual (homem/mulher) que trabalha no banco? Quantos? Assumidos ou não? Se não assumidos, porquê? Como as pessoas lidam como ele/ela? Você acha que ele tem o mesmo tratamento e as mesmas condições de desenvolvimento na carreira? Porquê?
- 18) Como se trata a questão da cor/raça no banco?
- 19) Você conhece algum negro que trabalha no banco? Como as pessoas lidam como ele/ela? Você acha que ele tem o mesmo tratamento e as mesmas condições de desenvolvimento na carreira? Por quê?
- 20) Como se trata a questão do trabalho e da vivência de homens e mulheres aqui?
- 21) Você acha que homens e mulheres têm o mesmo tratamento e as mesmas condições de desenvolvimento na carreira? Por quê?

22) Como acontece a inserção/vivência de novos funcionários no que se refere às facilidades e dificuldades no desenvolvimento da carreira?

23) Como se trata a questão de funcionários mais velhos?

24) Você acha que funcionários mais velhos têm o mesmo tratamento e as mesmas condições de desenvolvimento na carreira que os mais jovens? Por quê?

25) Como se trata a questão das pessoas com deficiência?

26) Você conhece alguma pessoa com deficiência que trabalha no banco? Qual deficiência? Como as pessoas lidam com ele/ela? Você acha que ele tem o mesmo tratamento e as mesmas condições de desenvolvimento na carreira? Por quê?

27) Como a Gerência/diretoria é composta?

28) O que você conhece sobre o comitê/grupo de diversidade aqui no banco?

29) O que você acha de homossexuais, mulheres, negros, PCDs, pessoas mais velhas em cargos de gerência/diretoria? Como você acha que os funcionários reagiriam a isso?