

 <https://doi.org/10.20336/rbs.991>



Magazine Luiza: políticas de inclusão e o combate à desigualdade racial no mercado de trabalho

Magazine Luiza: inclusive policies and the fight against racial inequality in the labor market

Magazine Luiza: políticas inclusivas y lucha contra la desigualdad racial en el mercado laboral

Silvio Matheus Alves Santos* 

RESUMO

Depois de ter investigado, em meu doutorado, as experiências de discriminações vividas nos cotidianos de trabalho por trabalhador(a)s negros(as) em uma *fast fashion* do grande varejo de moda no Brasil e ter percebido que os mecanismos pelos quais as desigualdades capturadas nas interações sociais e simbólicas reproduziam estereótipos e pré-conceitos, limitando o acesso de negros/as a espaços ou cargos nessa empresa, achei interessante observar um outro caso – o do Magazine Luiza – que já rondava as minhas reflexões e que se tornou minha pesquisa de pós-doutorado. Dito isso, passei a estudar/analisar com mais afinco o papel desta empresa no desenvolvimento e difusão de alguns programas de diversidade e/ou ações afirmativas para inclusão de negros/as e o seu intuito de combater as desigualdades raciais. Além disso, apresentarei também uma discussão sobre a “teoria da organização do trabalho racializada” – em que as organizações são entendidas como estruturas raciais. Por fim, apresentarei alguns dados da pesquisa e um material que é fruto de uma entrevista com André, um gerente negro, cujo relato não só demonstra ser muito rico no tocante à vivacidade e singularidade do nosso encontro e interação, como também deixa evidente uma mudança de postura e de foco no que tange à difusão de políticas em prol da diversidade e de ações afirmativas, voltadas à inclusão de negros/as em diversos cargos sem restrição hierárquica dentro da empresa. ¹

Palavras-chave: Magazine Luiza, políticas de inclusão, ações afirmativas, desigualdades raciais, organização do trabalho racializada.

* Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, Brasil.

Doutor em Sociologia pela USP, atualmente pesquisador bolsista CAPES de pós-doutorado na Sociologia – IFCH/UNICAMP. silvio.cienciassociais@gmail.com

¹ Este artigo foi apresentado no “Comitê de Pesquisa 14 – Sociologia das Relações Étnico-Raciais”, no 21º Congresso Brasileiro de Sociologia, em 2023; e se apresenta como uma primeira tentativa de apresentação e análise das principais questões-temas percebidas no meu estudo e pesquisa sobre o Magazine Luiza.

ABSTRACT

After investigating, during my doctorate, experiences of discrimination lived in everyday work life by black workers at a fast fashion retailer in Brazil and realizing that the mechanisms aimed at grasping inequalities in social and symbolic interactions reproduced stereotypes and preconceptions limiting the access of black people to spaces or positions in this company, I thought it would be interesting to look at another case – Magazine Luiza – that had been on my thoughts for a while and that came to be my post-doctoral research. Thus, I began to more closely study/analyze the role of this company in the development and dissemination of some diversity programs and/or affirmative actions for the inclusion of black people and its intention to combat racial inequalities. Furthermore, I present a discussion on ‘racialized work organization theory’ – in which organizations are understood as racial structures. Finally, I present some data from the research and some material from an interview with André, a black manager, whose account is not only very rich in terms of the liveliness and uniqueness of our meeting and interaction, but also shows a change in attitude and focus about the dissemination of policies in favor of diversity and affirmative action, aimed at including black people in various positions without hierarchical restriction within the company.

Keywords: Magazine Luiza, inclusion policies, affirmative action, racial inequalities, racialized organization of work.

RESUMEN

Después de investigar, durante mi doctorado, las experiencias de discriminación vividas en la vida cotidiana laboral por trabajadores negros en una cadena de tiendas de *fast fashion* en Brasil y darme cuenta de que los mecanismos destinados a captar las desigualdades en las interacciones sociales y simbólicas reproducían estereotipos y preconcepciones que limitaban el acceso de las personas negras a espacios o puestos en esta empresa, pensé que sería interesante analizar otro caso – Magazine Luiza – que hubo estado ya por un rato en mi mente y que resultó ser mi investigación postdoctoral. Así, comencé a estudiar/analizar más de cerca el papel de esta empresa en el desarrollo y difusión de algunos programas de diversidad y/o acciones afirmativas para la inclusión de personas negras y su intención de combatir las desigualdades raciales. Además, presento una discusión sobre la “teoría de la organización del trabajo racializada”, en la que las organizaciones se entienden como estructuras raciales. Por último, presento algunos datos de la investigación y algo de material de una entrevista con André, un directivo negro, cuyo relato no sólo es muy rico en términos de la vivacidad y singularidad de nuestro encuentro e interacción, sino que también muestra un cambio de actitud y enfoque sobre la difusión de políticas a favor de la diversidad y la acción afirmativa, orientadas a incluir a personas negras en diversas posiciones sin restricción jerárquica dentro de la empresa.

Palabras clave: Magazine Luiza; políticas de inclusión; acciones afirmativas; desigualdades raciales; organización racializada del trabajo.

Introdução

Existe, sim, um racismo brasileiro, um tipo de racismo e de intolerância próprios, que causam miséria e exclusão. Esse tipo de racismo se assemelha a um animal perigoso, que ataca à noite, silenciosamente, e cuja existência se denuncia apenas pelos rastros, pelas vítimas que se encontra pela manhã. A problemática racial requer vontade política dos governos, empresas e demais instituições da sociedade para a adoção de medidas que rompam com a apartação racial existente no Brasil. [...] Não creio que me caiba dizer o que as empresas poderiam ou deveriam fazer para combater o problema. Acredito que minha missão é buscar sensibilizá-las para essa realidade social produzida pelo racismo e pela discriminação racial, que atinge seu grau de maior perversidade no mercado de trabalho, na medida em que compromete a possibilidade de realização de todas as demais dimensões da vida. [...] Se formos capazes de romper com a indiferença em relação à dor da cor que o racismo produz, seremos capazes de encontrar, cada um na sua realidade particular, os instrumentos para agir intencionalmente na reversão das práticas discriminatórias. Penso que construímos uma das formas mais perversas de racismo conhecidas no mundo, pelo cinismo e pela hipocrisia de que ele aqui se reveste.”

(Sueli Carneiro. Escritos de uma vida, 2018).

Depois de ter estudado, durante o doutorado, as experiências de discriminação vividas nos cotidianos de trabalho por trabalhadore(a)s negros(as) em uma *fast fashion* do grande varejo de moda no Brasil, de utilizar a autoetnografia como uma estratégia metodológica para um mergulho analítico mais profundo e de ter percebido que os mecanismos pelos quais as desigualdades capturadas nas interações sociais e simbólicas reproduziam estereótipos e pré-conceitos, limitando o acesso de negros/as a espaços ou cargos na empresa, achei interessante observar um outro caso que já rondava as minhas reflexões desde 2016, resultando ser minha pesquisa de pós-doutorado, no final de 2019.

A partir desse outro foco, pude melhor perceber o efeito de contextos distintos, marcados seja por variadas “culturas de empresa”, seja pelo igualmente variado envolvimento das firmas com programas de diversidade ou ações afirmativas para inclusão de pessoas negras.² A empresa que passei a analisar com mais afinco é a Magazine Luiza.

² Para um aprofundamento dessa discussão lançamos mão também dos trabalhos de Dobbin, Sutton, Meyer, & Scott (1993), Dobbin (2009) e Dobbin e Kalev (2016).

De acordo com algumas informações encontradas no *site* da empresa, referentes às suas atividades e estrutura organizacional, esta firma é “uma das maiores empresas varejistas do Brasil”, acumula mais de 60 anos de história e “já conta com 1.302 lojas físicas localizadas em 20 estados do país, cerca de 35 mil funcionários e 23 centros de distribuição. Esta firma atua fortemente com *e-commerce*, incluindo aplicativos e *Marketplace*. Além disso, ela desenvolveu um “ecossistema digital” que conta com “empresas parceiras como: Netshoes, Zattini, Época Cosméticos, Estante Virtual, Kabum!, Consórcio Magalu, entre outras.”. E possui uma sede administrativa localizada em São Paulo – que tive a oportunidade de conhecer (e realizar entrevistas e uma observação etnográfica).³

Com as memórias de Matheus⁴ – fruto da sua experiência vivida no passado – e à luz da reflexão autoetnográfica (Santos, 2017; 2019; 2022) aliada aos materiais advindos das entrevistas biográficas e dos relatos etnográficos frutos de investida no tempo presente em firmas do setor de comércio, já podemos notar dois momentos muito importantes. O primeiro se refere aos anos 2000 e pode ser documentado no lapso de tempo que vai até a saída de Matheus da *fast fashion*, em 2009, quando não se percebia na firma negros em posições que fossem elevadas o suficiente para rivalizar com aquela em que vimos André⁵ – a de um gerente negro, com ideias e posturas tão claras sobre a necessidade de incluir negros e potencializar seu desenvolvimento, tanto no trabalho quanto na vida. Isso não estava posto e nem era apresentado como uma política a ser colocada em prática – ao menos na realidade vivenciada por Matheus. Já no segundo momento, que documentei claramente a partir do que foi exposto por André, ficou evidente uma mudança de postura e de foco no que tange à difusão de políticas em prol da diversidade e de ações afirmativas especificamente voltadas para a inclusão de negros em amplos cargos, sem restrição hierárquica dentro das empresas.

³ Fonte das informações no link: <https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Quem-Somos?=urUqu4hANldyCLgMRgOsTw==&linguagem=pt>.

⁴ “Matheus” foi o nome escolhido para identificar o personagem-chave que viveu as experiências de trabalho e de discriminação enquanto um trabalhador negro na multinacional do comércio varejista de moda. Quis, assim fazendo, lançar mão de um recurso que me permitisse incitar o distanciamento analítico do autor, quando se reportasse à tarefa de reconstituição sistemática e analiticamente informada da memória de “Matheus”, o trabalhador de uma *fast fashion*. Ver Santos, 2019, p.102.

⁵ André é um nome fictício para preservar o nosso sujeito de pesquisa. Como também alguns nomes que aparecerão e que compõem o quadro de trabalhadores desta empresa.

Contudo, será que isso significa que o racismo e a discriminação desaparecem dos locais de trabalho? Os primeiros achados sugerem que não. Explorar as riquezas dessas primeiras pistas tornou-se interessantes e necessário nesta minha pesquisa.

Durante minha pesquisa doutoral, conheci André (36 anos, à época) e tive a oportunidade de entrevistá-lo por quase três horas. Ele é um gerente negro que estava gerenciando uma das lojas mais importantes do país, se não a mais importante. Digo isso por saber, através dele, que “sua loja” era a melhor do país em resultados (lucros e realização de metas) e tinha o maior quadro de funcionários, totalizando 100 “colaboradores” (como eles chamam os funcionários). Ele confidenciou, em nossa conversa, no início de 2017, que incluindo-o, existiam cerca de quatro gerentes negros, em toda a praça ou “regional” em que ele estava inserido. Esse termo ou expressão “regional” compreende a soma e a gestão de nada menos que 32 lojas, no eixo Campinas e região.

Assim sendo, a empresa Magazine Luiza, como um estudo de caso, tornou-se interessante para ser investigada e analisada tanto por conta do papel que vem assumindo socialmente na defesa e implementação das políticas de diversidade/inclusão e ações afirmativas, quanto pela necessidade de entender as relações cotidianas de trabalho, a partir do seu protagonismo público no combate à discriminação racial – principalmente os possíveis desdobramentos de tudo isso no dia a dia de trabalho e as percepções ou experiências de alguns sujeitos negros trabalhadores. Portanto, apresentarei um material que é fruto da minha entrevista com André, cujo relato se mostrou importantíssimo no tocante à vivacidade e singularidade do nosso encontro e interação.

Pensando as desigualdades: políticas de inclusão e/ou ação afirmativa e a organização do trabalho racializada

A minha aproximação com a questão das desigualdades, em aspectos teóricos, sociológicos e no campo das relações raciais, deu-se a partir do contato com algumas contribuições do importante sociólogo negro W. E. B. Du Bois, reconhecido, hoje, como um dos fundadores ou canônicos da Sociologia, que investigou o “problema negro” nos Estados Unidos e em

perspectiva global. De acordo com Morris (2015, p. 8), Du Bois antecipara, já em 1903, que “o maior problema do século XX viria a ser o da linha de cor”.⁶ A existência de desigualdades, que se expressariam como barreiras para os negros americanos, já vinha sendo explorada por ele desde o fim do século XIX, como bem ressalta Edwards (2006).

Se esse era, de acordo com Du Bois, o principal problema do século XX, por que seguir estudando-o em pleno século XXI? Porque a questão das barreiras raciais em amplos setores da sociedade norte-americana, como em outras sociedades – a brasileira, por exemplo – desencadeou um conjunto de adversidades sociais que se transformou num longo e insistente processo de desigualdade (Santos, 2019). Evidentemente, esse processo não se deu de maneira tão direta e simples, “os diferentes regimes que regulam as relações raciais e sociais têm suas complexidades, mediações, variações entre sociedades e no tempo.” (2019, p. 304). Não sem razão, um importante estudioso contemporâneo no tema, William Julius Wilson, é (ou foi) o diretor de um grande estudo sobre a “desigualdade multidimensional no século XXI: um projeto sobre raça e adversidade cumulativa”,⁷ no qual justifica, a partir de um argumento principal, o objetivo de “fornecer informações aos agentes inseridos no campo da política (políticos e legisladores) que querem tomar boas decisões” para a construção de políticas públicas.

Em consonância com tais reflexões, eu entendo que explorar o território do trabalho continua extremamente importante e estratégico, mostrando-se decisivo no ato de desvelar alguns mecanismos pelos quais as desigualdades, as linhas de cor, ali se expressam como formas de discriminar (Santos, 2019). Dito isso, é fundamental não perder de vista e estabelecer um diálogo entre a literatura internacional e a nacional do campo das desigualdades raciais e do trabalho.

Além disso, entendo que o desenvolvimento de políticas públicas é extremamente necessário para combater e mudar este cenário de

⁶ A noção de “*color line*” será aprofundada em seguida (ver Douglass, 1881) e ganhou ampla utilização na literatura internacional sobre desigualdades e relações raciais.

⁷ Um projeto que significativamente buscou contemplar “três atividades principais: (1) conduzir pesquisas de ponta sobre desigualdade envolvendo vários estudos inaugurais, um estudo colaborativo e inovador de métodos mistos de desigualdade multidimensional; (2) coordenar sessões executivas com líderes estudiosos do tema e formuladores de políticas; (3) formação de uma próxima geração de estudiosos da pobreza.” Ver o link: <https://hutchinscenter.fas.harvard.edu/project-race-class-cumulative-adversity> (Último acesso em 09 de dezembro de 2020).

desigualdades.⁸ Analisar propostas de políticas públicas que visam agir na criação ou oferta de empregos aos trabalhadores(as) negros e negras se apresenta, a meu ver, como o primeiro passo a ser seguido e observado. Pensando nestes trabalhadores que sentem os efeitos das desigualdades de maneira intensa, já conseguimos perceber no setor público e no setor privado alguns desdobramentos da criação e implementação de diversos programas de ação afirmativa para a promoção da inclusão de negros e negras que visam combater e reduzir (quicá extinguir) as desigualdades raciais tão presentes em diversos âmbitos da sociedade brasileira.

No tocante ao setor público, depois das demandas de anos dos movimentos sociais negros e de algumas iniciativas de importantes universidades, “foi aprovada em 2012 a lei de cotas para as universidades federais (Lei no 12.711).” Atualmente, já temos a lei nº 12.990, de 9 de junho de 2014, que reserva aos negros 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos no âmbito da administração pública federal, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União. Por exemplo, na cidade de São Paulo, a Lei Municipal nº 15.939/2013 foi sancionada pelo ex-Prefeito Fernando Haddad, instituindo cotas raciais de 20% no serviço público municipal de São Paulo.

Já o setor privado, por sua vez, criou programas de ação afirmativa, como reserva de vagas para negros e negras e parcerias com universidades para treinamento de jovens negros recém-formados. Enxerga-se, nos dias de hoje, uma atuação mais explícita dos setores público (como o caso do Ministério Público do Trabalho de São Paulo – com a criação da Coordenadoria Regional de Promoção da Igualdade de Oportunidades e Eliminação da Discriminação no Trabalho – Coordigualdade/ SP) e privado (se pensarmos no caso recente do Magazine Luiza – com a criação de um programa de *trainee* que visava contratar somente negros, numa medida para “corrigir” a gritante ausência de negros em seus quadros hierárquicos de elevado *status*), os quais têm atuado também conjuntamente com o objetivo de aumentar a diversidade no quadro de funcionários das empresas parceiras ou interessadas – isso pensando nas empresas que estabelecem parcerias com o MPT/SP.

⁸ O meu intuito aqui não é uma discussão sobre o campo da política especificamente, mas sim chamar a atenção para a necessidade de uma articulação política entre órgãos ou instituições do Estado e as empresas dispostas a mudar tais cenários de desigualdades a partir de políticas de ações afirmativas.

Iniciativas como estas estão ganhando cada vez mais apoio popular, estão se materializando em várias oportunidades para a população negra e vêm tentando reduzir o máximo possível a extensão das desigualdades e diferenças raciais no acesso ao mercado de trabalho e à educação de nível superior. Entretanto, sabemos que as desigualdades ainda continuam impactando de maneira profunda.

Refletindo sobre esta articulação dos setores público e privado, apresento em linhas gerais uma discussão trazida por Estlund (2013) no texto *Individual employee rights at work*, que se refere ao “direito de igualdade de *status*”. A autora nos informa que o “trabalho” é algo muito importante para deixarmos que sua “regulação” fique inteiramente sob as decisões de trabalhadores e empregadores. De acordo com ela, até o final do século XX, quase todos os países desenvolvidos e as nações em desenvolvimento, em sua maioria, promulgaram um ou mais *employment mandates* (regulamentações do emprego) de cada uma das quatro categorias seguintes: 1) Normas mínimas de trabalho; 2) Direito de igualdade de *status*; 3) Direitos individuais de dignidade, privacidade e autonomia; e 4) Proteção contra retaliações.

Focarei aqui em duas delas por julgar que têm uma implicação direta nos fenômenos que pretendemos investigar e que dizem respeito aos desdobramentos da discriminação. O “direito de igualdade de *status*” tem por base princípios que são contra a discriminação que se sustenta em traços de identidade, tais como gênero, raça, religião, nacionalidade de origem e orientação sexual. Já a segunda categoria trata dos “direitos individuais de dignidade, privacidade e autonomia”, tendo como propósito proteger a vida pessoal e a dimensão cidadã dos trabalhadores do poder do empregador.⁹

Estlund (2013, p. 32) destaca que o problema da discriminação no emprego ganhou proeminência, pela primeira vez, em nações com longas histórias de heterogeneidade demográfica na força de trabalho, de subordinação baseada em identidade, estratificação e agitação social. Em particular, os EUA, com seu legado histórico da escravidão e uma longa sequência de direito do trabalho. Mas, com a globalização e o aumento da migração transfronteiriça, a diversidade e a discriminação nos mercados de trabalho nacionais tornam-

⁹Pensando em nossa Constituição e na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), que deveriam nos assegurar alguns direitos e proteções, principalmente quando o problema envolve desigualdades, discriminações e racismo no ambiente de trabalho, eu creio que seria de grande importância aqui no Brasil a identificação/realização de trabalhos ou pesquisas que abordem diretamente o campo do Direito Antidiscriminatório nas relações de trabalho.

se fenômenos amplamente reconhecidos; e o direito de igual *status* torna-se uma importante área de legislação do trabalho em grande parte do mundo.

Um importante ponto a ser destacado nos EUA, é que o problema da discriminação era uma questão muito mais fora do ambiente de trabalho do que dentro das relações de trabalho. O problema era tão grave que tinha que se olhar para fora primeiro. Dessa forma, a discriminação nos EUA virou uma “questão social”. Então, através da sua longa história de “subordinação racial e segregação, esse país foi levado ao primeiro plano na elaboração de ‘direitos legais’ e soluções contra a discriminação baseada na identidade” (Estlund, 2013, p. 37).

Portanto, esse “terrível legado da escravidão”, com os séculos de segregação e discriminação, tanto públicas quanto privadas, na visão desta autora, possibilitou uma situação de grande “injustiça social” na forma de subordinação e desvantagem para os negros (grupo minoritário naquela realidade), sendo compartilhada dentro das famílias e comunidades e entre gerações. Enfim, Estlund entende que é certamente possível conceber e aplicar leis contra a discriminação de uma forma que seja direcionada (a lei) prioritariamente para “corrigir padrões históricos de discriminações” (Estlund, 2013, p. 38).

Nesse sentido, a lei antidiscriminação pode se estender para além das principais e variadas formas. Ela pode estender-se a um conjunto maior de decisões no emprego, tais como as promoções de cargos e salários. Trazendo em seu texto uma passagem do “Título VII da carta dos Direitos Civis de 1964”, Estlund (2013) enfatiza que esta lei se tornou particularmente importante para as mulheres, que muitas vezes se encontram sob forte hostilidade em empregos tradicionalmente masculinos e condições sexualizadas de trabalho – demandas sexuais indesejáveis, proposições, insultos verbais e até abusos sexuais. A partir disso, os tribunais dos EUA há muito tempo reconheceram que o assédio verbal e físico é uma forma poderosa de “marginalizar” (pôr à margem na perspectiva do direito e do respeito à cidadania) as mulheres ou as minorias (raciais) no trabalho, e que este assédio é uma forma grave de discriminação ilegal em condições de emprego.

Por fim, quanto ao papel das corporações multinacionais (e aqui, apesar de Magazine Luiza ser uma empresa de atuação nacional, vejo uma forte relação com o que a autora dirá a seguir), Estlund (2013) consegue ver que estas empresas podem, de fato, tornar-se “agentes da convergência”,

embora, às vezes, num sentido positivo e surpreendente. Por exemplo, as corporações multinacionais podem ser um meio não só para difundir as práticas da diversidade corporativa que se desenvolveram sob a sombra da lei antidiscriminação dos EUA, mas também podem espalhar aspectos da lei americana de estilo antidiscriminação para além das fronteiras desse país. De alguma maneira, mesmo com a não existência de uma lei específica que “determine” um percentual para a contratação de negros e negras no setor privado aqui no Brasil, presenciamos já há algum tempo iniciativas e articulações de algumas empresas brasileiras e estrangeiras, como, por exemplo, é o caso de Magazine Luiza, Coca-Cola, Microsoft (Brasil) e Bayer.

Na pesquisa realizada pelo IBGE (2013), *Características Étnico-raciais da População. Classificação e Identidades*, notou-se que, para os entrevistados do estudo, “o trabalho aparece como o lugar onde existe maior influência da cor ou raça”, atingindo o percentual de 84,4% das respostas, seguindo-se “a relação com a polícia e justiça, com 79,4%; o convívio social, com 77,9% e a escola, com 71,5%” (p. 122). Desse modo, não seria incorreto supor, diante de tal incidência de respostas, que estas influências perpassam os diferentes âmbitos em que se estabelecem relações laborais, desde os processos de contratação até o cotidiano nos locais de trabalho, pautando os anseios dos trabalhadores(as) negros(as) por uma legítima oportunidade de igual tratamento e concorrência (tomando a equidade como meta), visando a mobilidade ascendente dentro da empresa.

Ação afirmativa no setor privado e maior regulação para o combate ao racismo e à discriminação no mercado de trabalho brasileiro: uma medida possível?¹⁰

Resgatando uma discussão sobre a forma de gestão política do problema racial feita por Chadarevian (2011), apresento sua reflexão, que parte de uma análise de “dois modelos”: (i) um intervencionista, tomando como exemplo a Grã-Bretanha¹¹ e os Estados Unidos; e o outro, (ii) não intervencionista,

¹⁰ Diante do atual cenário que estamos vivendo, com o retorno do Ministério da Igualdade Racial e seus esforços para a retomada dos trabalhos sobre o fortalecimento e a implementação de mais políticas de inclusão e ações afirmativas, julguei necessário rerepresentar algumas questões neste tópico que foram discutidas inicialmente no XVII Congresso Brasileiro de Sociologia, no Grupo de Trabalho 11 – Relações raciais e étnicas: desigualdades e políticas públicas, que ocorreu em 2015, na cidade de Porto Alegre - RS.

¹¹ O autor, em seu texto e em suas análises, se refere à Grã-Bretanha enquanto um país.

tendo como modelo os casos de Brasil e França. Sabendo das devidas especificidades históricas que cercam tais países e seus processos coloniais, deter-me-ei aqui, estritamente, na proposta que entendo como principal e que nos ajudará a pensar o caso brasileiro e as direções para uma maior (e talvez futura) intervenção sobre o mercado de trabalho. Chadarevian nos apresenta que os dois países, EUA e Grã-Bretanha, aplicam, desde os anos de 1960, uma legislação rígida no combate à discriminação no mercado de trabalho. E, como bem sabemos, o Brasil sempre priorizou o modelo “meritocrático de igualdade de oportunidades”.

Nos EUA foram introduzidas medidas de ação afirmativa no novo código do trabalho, adotado a partir de 1964. Já o modelo inglês se fundamentou em uma “série de medidas inauguradas com o *Race Relations Act*, de 1965”. De acordo com Chadarevian (2011, p. 296), na conjuntura atual, “os Estados Unidos se encontram em uma situação nitidamente superior à do Brasil, em termos de representatividade racial das elites, revertendo a situação que se observava nos anos de 1950.” Esta condição pode ser atribuída, em grande parte, “às políticas de combate à discriminação, ou de ação afirmativa, colocadas em prática naquele país a partir de 1964, e, em particular, após o novo código do emprego de 1977.” (p. 296).

Com este novo código e com esta situação que se instaurava, as empresas deveriam: contratar seus empregados de acordo com a representatividade racial da localidade onde se estabelecem, pagar salários iguais para trabalhadores brancos e não brancos igualmente produtivos e interromper as práticas de discriminação na contratação e demissão de não brancos (em geral, os últimos a serem contratados, mas os primeiros a serem demitidos) (Chadarevian, 2011, p. 296).

Atualmente, após algumas conquistas no campo político, educacional e no que concerne ao serviço público (*vide* a aprovação da lei nº 12.990, de 9 de junho de 2014 – que prevê a reserva de 20% de vagas para negros em concursos públicos), refletir sobre os direcionamentos que tomarão o setor privado e as relações de trabalho em que os negros estão inseridos se torna questão de grande relevância e urgência em meu entender.

Chadarevian (2011, p. 303), ao analisar os processos econômicos de liberalização comercial, desregulamentação do mercado, flexibilização do trabalho e das diretrizes centrais do programa econômico brasileiro, não vê outra saída para promover uma maior integração dos negros e diminuir a

distância que separa os brancos dos negros na remuneração do trabalho a não ser uma “intervenção no funcionamento do mercado de trabalho, à luz das políticas aplicadas em países como EUA e GB, no sentido de interromper a atuação de mecanismos de discriminação.” Somente esta ação, para este autor, seria capaz de reduzir esta distância que separam negros e brancos “na estrutura de classes e de rendimentos na economia brasileira”.

Pelo que entendi, não podemos ficar restritos às campanhas que esperam uma maior “conscientização” por parte das empresas no que diz respeito a uma maior inclusão de negros e negras nos seus quadros de trabalhadores e ao combate das desigualdades de oportunidades e das diferenças hierárquicas e salariais que são tão marcantes na atualidade. Com isso, não quero dizer que tais campanhas e atitudes não sejam necessárias. Elas são! Mas o que espero, nessa minha análise, é não depender somente da “boa vontade” dessas empresas e das grandes corporações. Tanto o debate quanto as formas de combate às desigualdades raciais têm que ganhar mais relevância dentro dos planejamentos estruturais dessas empresas e não só entrar na “bandeira” da “Responsabilidade Social” (Dickson & Eckman, 2006) e na agenda da “Diversidade” no mundo do trabalho. Urge-se por medidas mais efetivas.

Organização do trabalho racializada

É sabido que muitos estudos tendem a priorizar abordagens de *nível macro*. Para Ray (2019), a desigualdade presente nas organizações permite a consolidação de recursos nas mãos de grupos raciais dominantes ou brancos, como enxergamos aqui em nossa realidade brasileira. Quando abordo o caso do Magazine Luiza, quero pensar esta empresa e sua organização no que tange às hierarquias internas de *nível meso*, em termos da desigualdade ocupacional e em como contribuem para a reprodução cotidiana da estratificação racial. As atitudes raciais individuais e a discriminação são ocasionadas ou restringidas pelas rotinas organizacionais. Nesse sentido, desejo chamar a atenção para o fato de que, mais do que um mero “elo” entre processos de nível macro e micro, organizações como esta empresa, que está em nível meso, são a chave para a estabilidade ou a mudança de toda a ordem racial. Seguindo a linha de pensamento de Ray (2019), também entendo que tais organizações podem aumentar o poder e a profundidade dos projetos raciais e são um terreno primário de contestação racial.

Este debate trata da “teoria da organização do trabalho racializada” e é trazido aqui a partir das argumentações de Ray (2019) e Meghji, (2022). Tais autores propõem que raça é constitutiva de fundamentos organizacionais, hierarquias e processos. Ray desenvolve quatro princípios que apresentará ao longo da sua discussão: o primeiro compreende que as “organizações racializadas aumentam ou diminuem a agência de grupos raciais”; o segundo, que as “organizações racializadas legitimam a distribuição desigual de recursos; o terceiro se refere à noção de que a “branquitude é uma credencial”; e por último, o entendimento de que a dissociação de regras formais da prática organizacional é frequentemente racializada. Diante disso, enxergo uma forte relação com a discussão apresentada por Ray (2019), principalmente quando tenho em mente os resultados da minha pesquisa de doutorado. Neste caso, quando Ray concebe que a teoria da racialização deve explicar como a política de Estado e as atitudes individuais são “filtradas” e transformadas pelas organizações, ele está enxergando a questão de raça como um fator constitutivo das organizações, que nos ajuda a apreender melhor a formação e o funcionamento do cotidiano das organizações do trabalho.

Assim, ao incorporar as organizações em uma “teoria estrutural da desigualdade racial”, isso pode nos ajudar a entender melhor a estabilidade, as variações e a “institucionalização da desigualdade racial”.

Magazine Luiza, André e as experiências (subjetivas e institucionais) voltadas ao combate à discriminação racial

Os contatos iniciais para chegar ao entrevistado

Antes de apresentar os achados relativos ao caso de André, é conveniente uma sucinta explicação do contexto em que o conheci e tive acesso à possibilidade de entrevistá-lo. Isso se deu através de contatos que fiz no “3º Fórum de Desenvolvimento Econômico Inclusivo” – conhecido e propagado como “São Paulo Diverso”, que foi um evento organizado pela Prefeitura de São Paulo através da extinta Secretaria Municipal de Promoção da Igualdade Racial (SMPIR), no dia 09 de novembro de 2016, no Anhembi – Auditório Elis Regina, em São Paulo.

Uma primeira coisa chamava a atenção: para que ocorresse sua realização contribuíram instituições importantes. Vale ressaltar aqui o arco de firmas

que têm se colocado como gerencialmente interessadas em políticas de diversidade e inclusão racial. Foram elas: Banco Itaú, Carrefour, Microsoft e Bayer, além de outras parcerias com Instituto Ethos, BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento (especificamente, sua divisão de Gênero e Diversidade), Sindicatos dos Comerciários de São Paulo, dentre outras instituições.

O tema que abriu o evento e direcionou os debates das outras mesas foi “Legislação brasileira e código de conduta a serviço da diversidade nas grandes empresas”. Assim, o tema da diversidade e as formas de ações afirmativas encabeçadas por várias empresas do setor privado era o carro chefe das discussões. O foco se voltava para a maior e melhor inclusão de negros, mulheres e deficientes em diferentes cargos hierárquicos dentro das empresas.

Na ocasião do “São Paulo Diverso”, pude estabelecer contatos com a SMPPIR, através do ex-Secretário Maurício Pestana (um dos idealizadores do Fórum).¹² Ali também estabeleci contato com a senhora Luiza Helena Trajano, proprietária e principal rosto da empresa Magazine Luiza. Através dela fui apresentado a Marcela e Claudio, responsáveis da empresa pelos setores de Relações Corporativas e Sustentabilidade, tendo em vista uma possível entrevista para conhecer os planos da empresa com respeito a ações afirmativas, políticas de diversidade e inclusão para negros. Desse encontro, consegui o agendamento para uma entrevista com André – gerente de uma das lojas do Magazine Luiza, em Campinas, e ganhador de um prêmio no evento “São Paulo Diverso” por sua postura no que se refere à implementação de práticas voltadas às políticas sobre diversidade e ação afirmativa no interior da loja.

Eis, a seguir, meu relato do contato e dos resultados avançados até aqui. Informo que se trata de um material de pesquisa que visa explicitar todos os detalhes do meu encontro com André a partir do registro etnográfico, cuidadosamente tomado. Naturalmente, isso é apenas uma amostra da fonte sobre a qual ainda pretendo trabalhar mais analiticamente. O texto final desta minha pesquisa de pós-doutorado contará com mais elaboração analítica substancial a respeito.

¹² Fiz uma entrevista com o Sr. Maurício Pestana – ex-Secretário Municipal da SMPPIR. O local do encontro foi na Secretaria Municipal de Promoção da Igualdade Racial - SMPPIR. No dia 05 de dezembro de 2016.

*Entrevistando André*¹³

[...] Cheguei à loja e fui em direção à mesa que ele ocupava pela manhã, mas já não o encontrei lá. Estava outro funcionário, negro, que não tinha visto quando cheguei às 10h. Ele estava atendendo uma senhora negra, um pouco mais clara que eu. Pedi licença e perguntei a ele sobre André e se já tinha chegado. Ele me falou que se ele estivesse na loja provavelmente estaria no quarto andar do prédio. Citou que poderia estar em alguma reunião, conferência via Skype, ou algo do tipo... Agradei e fui até o quarto andar procurar por ele.

Consegui ver André sentado com um funcionário, resolvendo alguma coisa no computador. Um senhoras aguardavam atendimento. Fiquei numa posição tal que ele conseguisse me ver, e assim que me viu demonstrei que esperaria por ali. Ele fez sinal de positivo com a cabeça – balançando para cima e para baixo, confirmando para mim que tudo bem.

Percebendo que André iria demorar, decidi sentar-me e aguardar. Fiquei pensando em várias situações para a entrevista. Resolvi tirar a pastinha com o roteiro e uma declaração sobre a minha pesquisa. Peguei uma caneta e já deixei bem acessível. Consegui reler todo o roteiro durante o tempo de espera, contei e percebi que tinha umas 25 questões para perguntar divididas em 4 temas. Mas me mantinha confiante. Num destes momentos de introspecção e observação, percebo que ele está vindo em direção à saída (perto dos elevadores).

Durante esse seu deslocamento de saída do local, notei que uma mulher branca, loira, e com uma aparência de ter entre 40 a 50 anos, o interpela. Não consegui ouvir o teor da conversa porque eles estavam um pouco longe de mim. Mas percebi que ele sorria e ela também. Observando aquela cena, não pude me furtar em reparar no semblante daquela senhora, sendo atendida por um gerente negro, vestido de roupa social, com sua alta estatura, seu sorriso e uma demonstração de total atenção para com aquela senhora branca, loira e baixinha. A conversa entre eles parecia fluir. Não observei nada que demonstrasse, da parte dela, qualquer incomodo em ser atendida por um gerente negro, diferentemente de situações que presenciei quando era funcionário da *fast fashion* e tinha que representar o gerente

¹³ Esta entrevista foi realizada em Campinas no dia 7 de janeiro de 2017.

em determinadas situações. Por exemplo, inexistia ali aquele olhar que lhe mede e avalia se você é realmente aquilo que diz, ou se sabe realmente resolver o que a pessoa está querendo solucionar. Respostas como: “volto outra hora quando ele estiver podendo me atender” ou “mas você não parece um gerente...” Ou mesmo o olhar para o crachá daquele funcionário negro, buscando a informação de que ele tinha a prerrogativa para atendê-lo(a) s no lugar do gerente ou do supervisor.¹⁴ Ao contrário, eram visíveis, na relação de atendimento (ou interação) de André com aquela senhora branca, a plena harmonia e sorrisos, a troca de gestos cordiais – como, da parte dele, a mão no ombro para tranquilizá-la de que o seu problema ou sugestão seria atendido ou, da parte dela, o aperto de mão, que envolvia as suas duas mãos, como numa expressão da confiança naquele gerente, e na crença em que ele a ajudaria e que resolveria o que tanto a afligia naquele momento.

Concluído o atendimento, percebi que André ia se posicionando para pegar o elevador. Se ele me deixaria ali esperando não sei dizer. Talvez estivesse pensando em muitas coisas naquele momento, mas o que sei é que, depois do nosso encontro pela manhã, eu não sabia dizer o que ele estava pensando e como ele enxergava a minha presença ali. Mesmo assim, não perdi tempo, fui ao seu encontro; e quando ele me viu deu uma desacelerada e, enfim, nos cumprimentamos.

Ele deu um sorriso e me pediu desculpas pela confusão e pela espera. Falei que não tinha problema, e que pedia desculpas pelo transtorno; fiz questão que ele soubesse que tinha ligado e falado com Edson sobre a minha ida, e ele me garantiu que o avisaria sobre a entrevista e a minha chegada. Ele falou, sorrindo, que tudo bem. Mas que Edson estava em São Paulo, deixando a entender que não recebeu o aviso. Isso me intrigou!¹⁵

¹⁴ Ressalto que será muito importante buscar informações acerca de como se processa a relação com os clientes dentro dessa loja. Lembrando o que Matheus teve que passar em relação aos clientes que não lidaram bem com a presença de um negro atendendo-os no lugar do gerente de loja, *vis-à-vis* o que agora presenciava com respeito a André. Parece haver indícios de que tal relação, hoje, pode ser muito diferente. Ou será que é diferente no Magazine Luiza? Ou será que a diferença se dá apenas nesta loja, sob o comando de André, que a ela imprime sua maneira de lidar com a diferença racial? Ou porque o perfil da clientela da loja o propiciaria? Haveria que observar melhor com a continuidade do trabalho em campo.

¹⁵ Isso me fez pensar na interação dos dois. O fato de não ter dado o recado foi um motivo banal de puro esquecimento, ou, terá sido uma demonstração de algum problema com respeito a André, haja visto toda a visibilidade que ele vinha ganhando dentro da empresa e fora dela. Isso me mostrou o quão interessante, em termos analíticos, será aprofundar o contato com André, de maneira a investigar melhor como se processa sua relação com os colegas gerentes e superiores, dada sua proeminência, as iniciativas, o prêmio e a visibilidade disso decorrente.

Expliquei, então, que se tratava de uma entrevista sobre seu desempenho e trajetória no que se refere à questão da diversidade, da inclusão de negros. A ênfase, portanto, seria no prêmio que obtivera quando do “São Paulo Diverso” e a sua trajetória de vida. Ele, com um sorriso, falou que seria ótimo conversarmos sobre isso e pediu que eu o acompanhasse até uma sala para que déssemos início à entrevista. Esta transcorreu na sala que comentei anteriormente, um espaço bem amplo e com muitas cadeiras. Percebi um blazer preto em cima de uma cadeira. Ao fundo, uma estante com inúmeros troféus. Muitos mesmos! André puxou uma cadeira para que eu sentasse e pediu desculpas pela sala (ou local – aparentemente em reforma) e pela cadeira (por ser de plástico – tipo de cadeira universitária, ou escolar, com braço de apoio para escrever). Falei que estava ótimo e que não tinha nenhum problema que a nossa conversa fosse ali. Notei que a sala era tranquila e não tinha muito movimento.

Ele se sentou e fui logo explicando como seria a nossa conversa e os motivos de estar ali. Perguntei se tinha algum problema que me impedisse de gravar nossa conversa e ele disse prontamente que não. Então, preparei o gravador. Mas enquanto preparava, percebi que ele olhava o roteiro e a declaração sobre minha pesquisa. Assim, perguntei-lhe se queria dar uma olhada, e ele não perdeu tempo, foi pegando e lendo. Nesse momento, posicionei o gravador em cima da mesa ao lado – visto que nós ficamos frente a frente nas cadeiras de plásticos com apoio de escrever. Dessa forma, coloquei o gravador numa posição que ficasse entre nós e bem do lado de ambos.

Após explicar a entrevista e ver que ele leu (mesmo por cima e de maneira rápida) o roteiro e a carta de apresentação da pesquisa, não tive como deixar de perceber que ele olhava o relógio algumas vezes com certa preocupação. Notando esse movimento, decidi arriscar e sondar quanto tempo ele estava disposto a ceder para a nossa conversa. Avisei que ela não tomaria mais de uma hora. Ele ficou preocupado e me perguntou se eu poderia esperar mais um pouco antes de começar, pois ele iria informar duas pessoas. Falei que não havia problema algum em esperar mais um pouco. Ele saiu e fiquei observando a sala. Foi curioso ver que ali havia duas bandeiras grandes, com pedestal inclusive. Uma era a do Brasil e a outra devia ser de Campinas ou Franca (essa última cidade é onde tudo começou – origem

da primeira loja do Magazine Luiza).¹⁶ Ela era branca e azul – não dava para ver mais detalhes. A estante estava cheia de troféus, o que chamou a minha atenção, tanto pela quantidade quanto pelas premiações a que faziam referência: “maior lucro do país em 2008” ... “Melhor desenvolvimento de pessoas” ... “Destaque em vendas” etc. Alguns tinham o formato de taças; outros com uma mulher ou um homem segurando uma pasta executiva.

Passados alguns minutos, ele retornou e conseguimos iniciar nossa entrevista. Mais uma vez, ele me pediu desculpas pelos contratempos. A sua atenção e tratamento já eram diferentes. Parecia um pouco apreensivo, mas de certa maneira demonstrava, em alguns momentos, uma atitude mais aberta e sorridente. Ele assumiu uma postura mais tranquila na cadeira e disse que teve que avisar duas pessoas na loja que estava concedendo uma entrevista – em suas palavras: “foi preciso alinhar a comunicação”¹⁷ – para que soubessem onde estava e o que estaria fazendo. Achei isso muito bacana da parte dele, visto todo o contratempo que tivemos devido aos desencontros de comunicação.

A partir desse momento segui o roteiro de perguntas, fui acrescentando uma ou outra pergunta conforme ele respondia algo que me instigava saber mais ou exigia determinada explicação sobre o que foi dito. Começamos com sua trajetória pessoal, escolar e familiar. Ele me disse o seu nome completo,

¹⁶ Será muito importante reconstituir a história dessa firma; sua origem no interior de São Paulo, a força da imagem e da presença de uma mulher na condução do empreendimento, Luiza Trajano – ou “a Senhora Trajano” como é referida por mim, o autor da pesquisa. Investigar desde quando o interesse por inclusão faz parte da estratégia organizacional, qual o papel da “Sra. Trajano” na construção desse interesse, será crucial a esta pesquisa. Por outro lado, a especificidade dessa firma, nacional, de mando feminino, torna-a um caso muito interessante para ser analisado em face à outra, multinacional, de mando impessoal, fortemente imbricada a importantes grupos financeiros brasileiros. Como tal diferença entre as firmas, entre as suas estratégias de implantação no mercado consumidor da *fast fashion* no Brasil, e as suas políticas de gestão das relações de trabalho podem informar os contextos em que jogos raciais têm lugar, marcando as relações (e os limites entre as relações) entre negros e brancos, funcionários/chefes/clientes. Como elas se diferenciam no que concerne a suas trajetórias específicas de transformação das etiquetas raciais diante da intensa chegada do consumidor das camadas populares (onde estão mais presentes os mais pobres e os negros) ao mercado de consumo de *fast fashion* – multinacional que pesquisei por muitos anos, inclusive em meu doutorado.

¹⁷ Diante dessa informação, comecei a pensar que talvez o motivo do seu estranhamento tivesse sido uma insatisfação pela falta de “alinhamento de comunicação”. Pensei também que isso poderia indicar que existiriam situações em que o tema da entrevista não o teria deixado livre o suficiente, como para entrarmos nas minúcias das relações de trabalho com seus colegas de gerência. Sobre os outros subordinados, ficou muito claro que eles se davam bem, até pela forma descontraída como ele conversava com alguns quando o observei pela manhã. Enfim, novamente percebo que será necessário investigar, num próximo contato, e com a consolidação da sua confiança, como está sendo a relação com seus colegas gerentes, vistos os desdobramentos das suas ações e sua posição de destaque.

foi enfático ao dizer que seus pais são negros (pai e mãe negros), quatro irmãos negros casados com negros (mulheres negras e homens negros). Ele é o terceiro filho, é casado com uma mulher negra e tem uma filha de cinco anos, que fez questão de enfatizar: é negra e tem um cabelo *Black Power*. Como é oriundo de uma família “pobre e humilde” – como ele mesmo fez questão de demarcar – grande parte dos seus estudos foram feitos em escola pública. Uma coisa ficou clara, já desde o momento inicial da nossa entrevista: é que André era um gerente negro com grande consciência racial, conhecimento da condição social da sua família negra e do quando teria que lutar para “tentar romper a barreira da pobreza” e ter uma mobilidade ascendente.¹⁸ Isso ficou muito claro ao dar exemplos de como o fato de ter se formado e valorizar os estudos foi transformando o cenário da sua família. Ele tornou-se um exemplo a ser seguido dentro de casa e para alguns funcionários.

Seu pai é pedreiro e sua mãe, de acordo com suas palavras, “só cuidava do lar”. Uma coisa que me chamou a atenção é que, conforme disse, o trabalho sempre esteve inserido na sua vida. De fato, começou a trabalhar aos 14 anos de idade, sobre o que, comentou algo relevante: quando se vem de uma família pobre e humilde como a dele, o trabalho dos filhos (como ele) assume um papel importante na renda familiar e nas despesas da casa; sendo assim, desde os 14 anos ele nunca se viu sem trabalhar. Disse também que trabalho e estudo sempre estiveram presentes na sua vida.¹⁹ Senti nele uma força e um orgulho muito grandes por ter chegado aonde chegou, e não ter desistido. Observou que uma das coisas que seu pai sempre dizia, para ele e seus irmãos, é que “Para nós, negros, as coisas nunca virão fáceis. Para se ter algo, tem que ser fruto de muito trabalho e superar muitas barreiras” [...]. Ele demonstra o orgulho de nunca ter esmorecido na busca de seus objetivos.

¹⁸ Aqui observo uma diferença crucial em relação a Matheus. André, já de início, demonstra que a consciência racial, que fazia questão de exaltar, era um traço presente na sua família – e isso o tornava consciente das barreiras que já teria que superar. Ao contrário de Matheus que, aos 18 anos, quando entrou na firma, não tinha uma consciência tão marcada e definida sobre a questão racial que estaria tão presente na sua trajetória. Isso denota a importância da trajetória pessoal, da natureza do contexto familiar, ou mesmo da experiência com algum movimento voltado para a consciência acerca das relações raciais. Tais elementos podem preparar o indivíduo para perceber e lidar com as experiências de discriminação e racismo com que venha a se deparar no contexto das relações de trabalho.

¹⁹ Aqui tem uma abertura para pensar sobre as trajetórias destes sujeitos negros relacionadas à questão de estudo e trabalho. O fator que, de alguma maneira, perpassou as trajetórias de Matheus e de André.

Ele me contou que, quando criança, frequentava o “Centro Cultural Orùnmilá”²⁰, na cidade de Ribeirão Preto – sua cidade de origem – onde passou grande parte da sua infância, junto com seus irmãos. Aquele era um local para brincar e aprender. Pelo que entendi, um ponto de diversão, mas também um local de referência para a comunidade negra. Seu pai era muito amigo dos líderes desse Centro e isso também foi um dos fatores a fortalecer as concepções dos seus familiares. Como ele mesmo disse, “a consciência racial sempre foi trabalhada entre seus familiares e ela é muito forte.”

Ele conseguira a informação da oportunidade de trabalho através do seu cunhado que trabalhava no Magazine Luiza. Antes disso, ele havia trabalhado no comércio, numa loja de conveniência. Tendo a chance de fazer parte de uma seleção no Magazine Luiza, ele não pensou duas vezes e se apresentou. Isso ocorreu em 2004 e, mesmo não tendo a vaga que almejava, vendedor, ele foi admitido como auxiliar de cobrança (cargo que hoje não existe mais), um cargo para cujo exercício havia que saber pilotar moto, de maneira a poder realizar cobranças para a empresa de porta em porta.²¹ Daí em diante, sua narrativa revela uma história de contínuo crescimento e de mudanças dentro da empresa. Fiquei impressionado com o fato de que ele lembra, até hoje, os nomes de todas as pessoas que “lhe deram alguma oportunidade”. Por exemplo, Clóvis, um senhor negro que o contratou e lhe deu todo o apoio necessário em seu começo; ensinou-lhe o trabalho e o desenvolveu na medida do possível dentro da empresa. Ele fala com muita emoção e orgulho de alguns momentos em que ouviu discursos e frases da senhora Trajano.²²

²⁰ Para mais detalhes sobre o Centro Cultural Orùnmulíá, em Ribeirão Preto, ver o link: <http://racabrasil.uol.com.br/Edicoes/126/artigo114239-1.asp/>. (Consultado em 22 de fevereiro de 2017).

²¹ Novamente outro fator a distinguir o Magazine Luiza da empresa *fast fashion*. Esta última já chega ao Brasil integrando comércio e circulação financeira, de modo que, na loja, era tão importante a venda de artigos de vestuário quanto de cartões de crédito, para fidelizar clientes. Já o Magazine Luiza, ao contrário, enviava seus cobradores, em moto, à residência do consumidor, um sinal não apenas de menor modernidade tecnológica, mas de uma outra forma de relação (e de estatuto) com o cliente. Uma pergunta a investigar ao se recolher dados sobre o Magazine: até quando essa sistemática se mantém? Era algo apenas posto em prática enquanto se tratava de uma pequena loja no interior? Mas observe-se que André iniciou sua atividade em Ribeirão Preto e o Magazine surge em Franca; ou seja, a prática se mantinha, mesmo quando a firma já expandia suas unidades pelo interior de São Paulo. Talvez o próprio André, num próximo encontro, ajude a contar a história da firma a partir da sua história pessoal na empresa.

²² Outro ponto importante para aprofundar, com ele, diz respeito à figura da senhora Luiza Trajano. Que falas eram essas que ela dirigia aos funcionários, em que ocasiões, para que tipos de funcionários, versando sobre quais assuntos – e porque, para alguém tão consciente da tensão entre origem racial e *performance* na firma, essas falas soaram tão importantes. Ou seja, observar a construção da imagem da senhora Trajano a partir da base, do chão-da-firma, dos seus funcionários.

Depois de falar por certo tempo da sua trajetória e relação familiar, ele passou a me explicar como foi se envolvendo com a questão racial dentro da empresa. Ele deixou claro que barreiras existiram, e que nunca foi fácil o percurso. Ele conta que, se tentasse pensar em negros com cargos de destaque naquele período, ele só se recordava de dois exemplos. Ele parecia querer sugerir que tais pessoas lhe serviram de inspiração, que foi a partir dali que ele percebeu que poderia ter oportunidades na empresa. Ele deixou claro que a empresa sempre fez questão de demonstrar que existiam chances de crescimento. Como ele mesmo disse: “desde que tivessem os atributos ou as competências necessárias”. Sendo assim, foi trabalhando e pensando no crescimento. Através do curso superior em Gestão do Comércio, no qual se titulou, formou uma bagagem de conhecimento que lhe permitiu trabalhar com “Gestão Financeira” – algo que, segundo conta, lhe foi muito oportuno, pois a empresa, num determinado momento, precisava ter funcionários que fossem capazes de adentrar esse nicho de mercado. Como ele tinha tal formação, acabou sendo direcionado para trabalhar nesse novo setor da empresa. Foi a partir daí que a vida de André começou a ganhar outros ares. Fez outra faculdade, dessa vez em Marketing, e no momento da nossa conversa estava decidido a fazer MBA em Administração na FGV, como ele mesmo disse e com uma ênfase impressionante. Contou que a empresa pagava (e talvez ainda pague) uma parte da anuidade da faculdade dos funcionários que decidem se qualificar. Sua pretensão é chegar aos cargos de “Gerente Regional” e continuar subindo.

Depois que André já estava gerenciando uma das lojas mais importantes do país, se não a mais importante, um acontecimento muito interessante deu-se quando ele foi transferido para a loja de Campinas e tinha “grandes missões”, como ele explicou. Por exemplo, reconstruir a confiança dos diretores com respeito ao potencial daquela loja, que não estava indo bem no que diz respeito às metas e vendas.

Vários problemas existiam com funcionários e clientes, e ele estava indo para lá com a “missão” de criar outro ambiente de trabalho e fazer aquela loja “crescer” e ser exemplo para as demais lojas da região e do país. Quando chegou, disse ele, o clima não estava nada fácil. As pessoas olhavam-no com certa estranheza. Segundo informou, só existia uma funcionária negra na

Tesouraria e já era uma senhora.²³ Ele achou estranho aquilo. Como pode uma loja com um quadro com mais de 100 colaboradores (na época tinha um pouco mais) só ter uma funcionária negra? Ele disse, com um olhar atento e um pouco sério, que algo estava errado. Que não apontaria e nem falaria da administração anterior e o que importava era da sua entrada para frente. Perguntei se houve choques de interesses, conflitos com a sua chegada. Ele meio sorridente falou que sempre há choques e conflitos. Quando se apresenta uma nova visão e filosofia de trabalho, nem todos estão abertos e dispostos a “embarcar” nas mudanças e a acreditar no que seria apresentado dali em diante. Ele falou que houve cortes, apesar de dizer que prefere trabalhar e tentar recuperar, ao máximo, alguns trabalhadores que já são julgados como desnecessários para a empresa. Mas, nesse caso, ele disse, não tinha mais jeito. Frente a novos desafios, era realmente necessário ter mudanças. Em tom de brincadeira, disse que as pessoas ficavam meio sem saber o que fazer. Ele percebia o embaraço e deduzia que o motivo era por várias razões: primeiro por ser um gerente negro, assumindo a postura de novo chefe, e pondo em prática a sua ideia de “líder servidor”, de que ele tanto falou e sustentou com muito orgulho; e, por último, sorrindo, ele comentou que o seu tamanho devia “meter” medo neles.²⁴

Ele disse que as mudanças foram sendo feitas. Ele foi participando mais e mais dos processos de contratação – e disse-me também uma outra coisa muito interessante: que, às vezes, quem faz as seleções não enxerga nos negros o potencial deles para contratação e, a seu juízo, talvez isso

²³ Essa “estranheza” talvez venha do fato de terem feito chegar um gerente negro numa loja que só tinha uma funcionária negra, a senhora da Tesouraria. Isso sugere o choque cultural e de representação que sua chegada pode ter desencadeado. Ademais, se na loja havia apenas aquela funcionária negra, depreende-se que os mais de 100 funcionários eram brancos e não estavam acostumados a conviver com negros no espaço de trabalho, muito menos com alguém que iria gerenciar a loja e, assim sendo, concentraria um poder que, para muitos, não deve ter sido fácil aceitar. Como o próprio André comentou, foi difícil implantar uma nova filosofia de trabalho. Essa realidade, por ele vivida, é certamente muito interessante. E não apenas do ponto de vista da riqueza do seu relato biográfico, mas igualmente para mostrar como se cria uma nova simbologia e o quanto de transformação na estrutura e na cultura organizacionais daquela empresa e, em especial daquela loja, precisou ocorrer até que ela pudesse ser vista, como o era até aquele dia, como uma loja de referência quando se trata da política de diversidade e inclusão de negros, não apenas naquela empresa, mas entre empresas que investem nessa dimensão como parte do gerenciamento dos seus efetivos.

²⁴ Ironicamente ele trata da questão do conflito e do choque como se fosse simplesmente uma questão de medo da sua estatura e por ser um gerente negro. Em meu entendimento, naquele instante, ele não quis dizer explicitamente que a razão de toda a estranheza fora a sua condição de homem negro, assumindo o *status* de gerente. Ou seja, o racismo e o preconceito travestiam-se de “estranhamento” e se mostravam presentes naquele ambiente.

fosse uma questão “cultural”. Nesse momento, ele fala para mim que esse aspecto cultural era aquilo que “nós” negros bem sabemos: ser ignorante, não ter estudo, ser inferior etc. Falava isso olhando nos meus olhos, como se quisesse dizer “você sabe do que eu estou falando!”. Ele fez questão de frisar que não havia sido um processo de seleção voltado para contratar negros só porque eles eram negros. Ele falou que algo realmente “casou” com aquela seleção que ele fez. Ele e sua equipe (composta por maioria branca na época) também perceberam que os currículos ou “perfis” selecionados eram realmente interessantes e bons. E então, “casou” a necessidade da empresa à sua demanda por contratar mais negros e ter uma loja mais diversa.²⁵ Mesmo não querendo afirmar, ele deixou claro que, se a liderança não enxerga potencialidades nos negros, em virtude de alguma construção sociocultural que a eles associa estereótipos e imagens negativas, a contratação não vai acontecer. Por mais que os negros participem das entrevistas, e até tenham qualificação educacional igual à dos seus concorrentes, persistirá, na maioria das vezes, a sombra dessa concepção de que negros, em geral, não são capazes e nem bons o suficiente para ocupar determinados cargos.

André diz que achava ainda muito pouco o que vinha realizando. Gradativamente, a diversidade da loja foi aumentando e ficando mais visível. Contou algo impressionante: que os clientes passavam a falar, a dar *feedbacks*, para ele e para outros funcionários, dizendo que a loja estava diferente, que os funcionários estavam mais atenciosos, que eles se sentiam bem na loja e que o tratamento estava diferente. Disse isso com um brilho no olhar e um grande sorriso. Isso “realmente mexe com a gente”, afirmou. Ter esse tipo de retorno do cliente e perceber que eles notavam a mudança e que essa transformação foi para melhor. Embora se referindo à presença de vários funcionários negros na empresa, como lideranças, ocupando cargos de gerente e um regional, André diz, com toda certeza e muita ênfase, que esse número ainda é pouco e que a loja poderia ter mais e tem capacidade para isso.

Ele usou, em alguns momentos, a palavra “meritocracia”. Referiu-se também à ideia de “ação afirmativa”, e pontuou que entende sua necessidade atual enquanto meio para corrigir determinadas injustiças, sendo enfático ao afirmar que ela não deve existir para sempre e que nem resolverá tudo sozinha. Na sua visão, o que se precisa fazer é mudar a cultura de algumas empresas,

²⁵ Uma notável mudança de olhar na equipe de contratação e seleção. Subentende-se que ele sabia que existia um tipo de preferência na gestão anterior, mas ele evitou falar sobre isso.

potencializar um maior investimento em educação (no que concerne ao papel do Estado e da política pública) e ter pessoas mais abertas para fazerem o seu melhor e dispostas a oferecer oportunidades. Ele disse que se beneficiou de algumas oportunidades e tentava replicar isso em tudo o que faz. No seu caso, ele estava disposto a ouvir e saber profundamente as histórias de vida de cada um e, com isso, pensar em como ajudar as pessoas a romperem barreiras vistas por elas como intransponíveis (ele se refere à pobreza familiar, à falta de qualificação e estudo, a problemas com o aspecto racial etc.).

Falamos bastante sobre as questões de diversidade, relações de trabalho, implementação das políticas (ou da sua “filosofia de trabalho”, como disse) para a inclusão de mais negros na loja. Tratamos dos aspectos sentidos por André em relação ao que vivenciou enquanto gerente negro e o que possibilitou com suas ações, em prol da criação de oportunidades para a contratação de mais negros, visando não só o rompimento de algumas barreiras sociais e raciais, como também o crescimento profissional e humano.

Em seguida, passamos a conversar sobre os efeitos do prêmio “São Paulo Diverso”; quis saber se ele já havia participado do evento em alguma edição anterior, como foram os desdobramentos dentro da empresa e como ele se sentiu recebendo esse reconhecimento tão importante, agora que já havíamos tratado da sua trajetória de trabalho e de vida.

Apesar de dizer que ficou muito feliz com o reconhecimento, ele me confidenciou que nunca soube da existência desse evento. Além disso, ele me falou que a decisão de inscrever para concorrer ao prêmio foi da senhora Trajano²⁶. Ele disse que ela entrou em contato com ele e quis saber um pouco mais sobre sua vida, o que vinha fazendo na empresa de maneira mais detalhada. Ele relatou essa conversa como se tivesse acontecido apenas umas duas semanas antes do evento. Durante esse período que antecedeu à premiação e ao evento em si, tanto a senhora Trajano quanto outros diretores e regionais passaram a ter mais contato com o que ele vinha realizando dentro da “sua loja”, suas conversas com a equipe de “colaboradores” etc. Nesse mesmo período, ocorreu um encontro num hotel, com mais de 3.500 lideranças do Magazine Luiza de todo o Brasil. De acordo com André, esse encontro foi um dos momentos mais incríveis pelos quais já teria passado na empresa. O encontro era para discutir agendas, propostas para o futuro, rever aspectos organizacionais e outras questões relacionadas à empresa.

²⁶Essa forma de tratamento é dada por mim; já André se referia a ela como “Luiza Helena”.

Mas, sabendo da importância do que estava por vir, a senhora Trajano (talvez já ciente de que seria uma das convidadas principais do evento “São Paulo Diverso” e que teria a possibilidade de ter um gerente negro, da sua principal loja, concorrendo a um prêmio) fez com que todos conhecessem a trajetória e partes da história de vida de André.

Ela não só compartilhou a necessidade e importância de se pensar a questão da diversidade e da ampla inclusão de negros em cargos da empresa, como apresentou o gerente da loja campeã em recorde de faturamento e uma das que mais tem negros em São Paulo. Conforme André, o nervoso que sentiu, naquela hora, passou por completo quando pensou na grandiosidade daquele momento, na propagação da sua mensagem e no quanto o seu exemplo poderia atingir a empresa em todo o Brasil, inspirando ações em outras filiais. Pensou em tudo o que vivenciou e, então, subiu ao palco e começou a relatar sua experiência e trajetória para todos naquele salão. Pela forma como me contou, senti que ele ficou emocionado ao lembrar. E eu, ao perceber a sua feição, consegui imaginar o quanto André deve ter se sentido orgulhoso, reconhecido e tocado com todas aquelas pessoas prestando atenção nele e pensando na temática que era tão cara para ele.

Perguntei como as pessoas reagiram depois da sua fala e ele me disse que muitos foram ao seu encontro para lhe dar parabéns, dizer que ficaram emocionados e que se sentiram motivados para mudar algumas coisas dentro das lojas. Alguns dos colegas lhe confessaram que, a partir daquele momento, repensariam o formato das suas seleções de contratação. Ele também relatou que alguns colegas de Salvador lhe disseram o quanto ficaram orgulhosos com a maneira como ele representou a “raça negra”.

Ouvindo esse seu relato e percebendo o ar de realização com o momento que vivenciara, veio-me a ideia de perguntar se, em alguma dessas abordagens, cumprimentos e felicitações, havia acontecido algo que o tivesse marcado profundamente. Algo que ele tenha pensado ou refletido e que pudesse compartilhar comigo. André me disse que sim. Existiu uma abordagem específica e da qual falaria com o maior prazer. Um gerente de uma loja do Rio Grande do Sul lhe havia contado uma história surpreendente. Depois de lhe dizer que ficara muito emocionado com suas palavras, que o relato e os exemplos dados por ele fizeram com que repensasse algo muito pessoal que poderia alterar a forma como ele administrava a filial de que era responsável, esse gerente gaúcho lhe contou

que era casado com uma mulher negra – haja visto que André comentou comigo, num tom descontraído, como era o gerente que o interpelara, “ele era branco, tipo aquele ‘brancão alemão’”. O gerente lhe disse que a esposa, negra, era formada e tinha dificuldades para encontrar um emprego que pagasse um salário condizente com sua formação. Relatou que isso era muito constrangedor para ela, e que ele se sentia chateado com a postura preconceituosa e discriminatória de alguns empregadores na sua região. Mas, o que isso tem a ver com a fala de André no encontro de lideranças? André fez questão de esclarecer aonde queria chegar ao relatar esse diálogo: o gerente gaúcho, pensando sobre o que André tinha acabado de falar, em sua intervenção pública, deu-se conta de que em sua própria loja não havia nenhum negro. Isso mesmo! Nenhum. Com essa constatação ele tomara consciência do problema da sua esposa (uma mulher negra) e passara a pensar na dificuldade dela em conseguir um emprego em condições condignas, de acordo com a própria formação acadêmica e em que ela se sentisse tratada com equidade. Quando ela conseguia um emprego, a oferta de salário não era justa e nem igualitária no que tange ao que era pago aos outros funcionários brancos. Frente a tal situação, esse gerente branco da loja do Sul ligou os fatos e percebeu que algo estava errado na forma como eles realizavam as contratações. Ora, se é evidente a existência de negros na região da loja que ele gerenciava, por qual motivo eles não estavam sendo contratados? Como ele nunca se deu conta de que não havia diversidade na loja que gerenciava? Enfim, a fala de André servira para mostrar a esse gerente branco que existem problemas nas formas de gerenciar as lojas, nas realizações de seleções ou contratações, as quais precisam ser repensadas e resolvidas o quanto antes. Ou seja, esse gerente se viu como um sujeito que agia (creio que de maneira inconsciente) de uma forma muito semelhante aos empregadores que negavam à sua esposa uma oportunidade para competir de forma igual e com mesmo salário, que não lhe reconheciam o direito à igualdade de oportunidade no mercado de trabalho.

Depois de ouvir esse relato, várias coisas me ocorreram, mas sabia que tinha que seguir com a entrevista. Continuamos falando sobre os dias que antecederam a entrega do prêmio. Passado o momento do hotel ou o encontro com as 3.500 lideranças, ele recebeu algumas visitas na loja em que era o gerente, fez algumas atividades com outros gerentes (ao modo de uma formação)

e gravou um programa para a TV Luiza²⁷ que tem uma grande amplitude para todas as lojas do Brasil. Ele me confidenciou que vários desses momentos foram gravados no intuito de compor um programa e divulgar a importância da diversidade, a inclusão dos negros na empresa e, principalmente, a forma como André estava transformando a realidade da loja que gerenciava. O ápice dessa gravação seria o momento em que ele recebesse o prêmio no “São Paulo Diverso”, se fosse o premiado; por isso mesmo eles deixaram uma brecha na gravação para ser finalizada no dia e no local do evento.

Ao ouvi-lo dizer isso, pude entender o motivo pelo qual ele estava sendo filmado, tanto na entrega do prêmio (que eu assistira), como na saída do auditório onde ocorreu o Fórum. Ele tinha o troféu nas mãos, pessoas brancas à sua volta, inclusive Marcela e Claudio (que o conheceram naquele dia) e outros senhores de terno e gravata, todos brancos. Como o próprio André me disse, aquele dia foi “fechado com chave de ouro”. A gravação seria finalizada ali, com ou sem resultado positivo. Para ele, só de estar naquele evento sendo considerado um potencial ganhador já era uma vitória pelos desafios que enfrentou para chegar aonde chegou. Mas, enfim, tudo ocorreu como o previsto. A gravação foi finalizada, ele foi filmado ganhando o prêmio e fez uma fala forte e muito positiva sobre o futuro das políticas de diversidade e ações inclusivas para pessoas negras nas empresas.²⁸ Durante

²⁷ A “TV Luiza” se dirige aos funcionários das lojas de todo Brasil. Pelo que André, Marcela e Claudio (estes dois são os responsáveis do setor de Relações Corporativas e Sustentabilidade, que entrevistei no escritório em São Paulo) comentaram sobre essa TV, o seu intuito é transmitir mensagens internas da própria senhora Trajano, campanhas da empresa, destaques referentes à loja e aos funcionários, comunicado sobre organização, dentre outras coisas. Por exemplo, André contou que antes de receber a premiação no evento ele foi entrevistado pela senhora Trajano num cenário “com sofá e tudo – numa alusão ao programa da Hebe”. Como ferramenta de comunicação, num próximo contato com André, seria interessante descobrir desde quando essa TV funciona? Isso ressalta um modo singular para alcançar todos os funcionários e – até onde sei – muito particular dessa empresa. Outra boa razão para estudá-la. Pensando em possíveis arquivos de gravação e/ou materiais sobre a diversidade, ação afirmativa e a própria entrevista de André, entendo que eles seriam importantes fontes secundárias a explorar na parte relativa à caracterização das firmas (tendo em mente o contexto dos estudos etnográficos).

²⁸ Um parêntese para uma observação ou um detalhe que julguei importante. Quando eu estava voltando para casa, andando no interior do Terminal Rodoviário Tietê para pegar o ônibus de volta para Araraquara, encontrei André caminhando por um dos corredores. Nós nos cumprimentamos, através do olhar. Fiz um gesto com a cabeça como para lhe dizer: “que coincidência lhe encontrar aqui, parabéns pelo discurso e pelo prêmio”. Mas não consegui lhe dizer essas palavras. Segui meu caminho e ele o dele. Mas o que me pareceu estranho é que ele estava só e sem o troféu que havia ganhado. Fiquei me perguntando o motivo dele estar ali. Ademais, me indagava, por que ele não ficou com o troféu que ganhou para mostrar à sua esposa? Enfim, perguntas que ficaram sem respostas até a entrevista, mas confesso que não me lembrei de indagá-lo a respeito. Falamos de tantas coisas e isso só consegui lembrar no final quando estávamos nos despedindo. Lembro de ele ter dito que recordava de ter-me visto na Rodoviária e estava aguardando o melhor momento para me contar. Eu confirmei que também o vira na Rodoviária, mas já não me senti em condições de perguntar-lhe sobre aquele dia e nem sobre o motivo de voltar só e sem o troféu.

algumas semanas, após a premiação, recebeu ligações de colegas de lojas de outros Estados, muitos deles do Nordeste.

Nesse momento da entrevista ocorre um outro fato interessante e significativo. Chega um homem branco, com cabelo loiro, curto, vestindo uma calça jeans cheia de bolsos e com estilo manchada, uma camisa vermelha listrada e usando tênis. Entrou falando um pouco alto e chamando por André. Até pensei que podia ser algum funcionário, mas não era. Tratava-se de um indivíduo que queria falar com ele e indicaram a sala onde nós estávamos. Ele foi se aproximando com um sorriso. Chegou perto de André e perguntou se ele estava lembrado dele, que tinha realizado um serviço em alguns móveis para aquela loja. André logo respondeu dizendo que sim, que sabia quem era ele e gostaria de saber o que ele necessitava. Nesse momento, o rapaz olhou para mim e me cumprimentou, perguntou se eu estava fazendo uma entrevista de emprego, André imediatamente respondeu dizendo que se tratava de um amigo dele e que nós estávamos conversando algumas coisas sobre o trabalho. Eu apertei a mão dele e confirmei o que André tinha acabado de dizer. Ele estava com umas folhas de papel, enroladas na mão, parecendo alguns currículos. Percebi que André deu uma empastada na voz e ficou com um tom mais sério. Perguntou novamente o que ele estava necessitando naquele momento. O rapaz, meio sem jeito, começou a explicar que na época em que fez o serviço, André lhe havia dito que, se fizesse determinado curso (creio que de montagem de móveis), e levasse um currículo, ele poderia verificar se havia alguma chance de fazer uma seleção de emprego. Também chamava a atenção a sua simplicidade, o jeito como espremia os papéis na mão. Percebi seu nervosismo. Com isso, me dei conta também de que os papéis da sua mão talvez não fossem os currículos.

Vendo aquela cena, de um rapaz humilde pedindo emprego e com vergonha por não ter o currículo que era necessário, eu recordei algumas situações que vivenciei na loja em que trabalhei. Lembrei de uma experiência minha de quando já tendo alguns anos de trabalho na *fast fashion* e realizando seleções de contratações, lidei com pessoas que me procuravam para deixar um currículo, creditando a confiança numa oportunidade futura de que, surgindo uma vaga, eu os chamaria. Fiquei um pouco nostálgico com aquela cena.

No caso desse rapaz que falava com André (mesmo sendo de gerações diferentes), eu pude ver a situação se repetindo analogamente ao que fora vivido por mim, nem o currículo esse rapaz tinha. Ele humildemente, ao

ser perguntado se conseguia fazer ou confeccionar um currículo, disse que não sabia, e que, naquele momento, só tinha com ele a carteira de trabalho no bolso, para que ele preenchesse e lhe desse urgentemente uma oportunidade. Ele também nos mostrou uns cartões de divulgação do trabalho que realizava de maneira autônoma. Mas fez questão de frisar que estava em busca de segurança e um emprego com carteira de trabalho assinada. E, por mais que em sua boca existisse um sorriso de canto, o tremor dos lábios confundia o nervoso ou a sua extrema necessidade de uma oportunidade. Os olhos de André estavam atentos, seu rosto assumia uma postura reflexiva. Em seguida, ele tomou uma decisão que me surpreendeu e o diferenciei frente às situações que experienciei no passado. Ele pediu para que o rapaz retornasse no dia seguinte, às 10h30, para que eles pudessem ter “uma conversa mais profunda”, de acordo com as palavras de André. O rapaz era só sorriso e um ar de esperança explodia em seu olhar. Ele ainda dizia: “amanhã! 10h30, mesmo? Muito obrigado, André!” E saiu dizendo que estaria ali no horário combinado. Ele se despediu de mim com um aceno e foi embora. Fiquei impressionado com a postura de André. Ele me disse que todo mundo tem uma história por trás do que apresenta num primeiro momento e temos que conhecê-la sempre que tivermos a chance. Ele disse que lembrava até do móvel que esse rapaz tinha concertado. André tem uma memória impressionante.

A diferença face à minha experiência pretérita (como ex-trabalhador) talvez residisse no fato de que André agia na condição de um gerente negro e podia ter aquela autonomia. Agendar uma conversa, ouvir a sua história e ver se realmente teria condições de lhe colocar numa seleção para contratação. Não existia, pensando no meu caso, nenhum supervisor e gerente negro com uma postura como essa de André. De acordo com o que experienciei no passado, os que existiam, mesmo sendo brancos, nas vezes que presenciei, faziam questão de destratar pessoas, às vezes até humilhar quando o candidato não tinha um perfil ou qualificação que julgasse importante. Essa situação com André, com certeza, foi muito interessante e importante para me transportar para algumas reflexões sobre o que mudou nas relações de poder e de contratações dentro de uma empresa de comércio como aquela.

A nossa entrevista caminhava para o final. Ele estava bem contente e esboçava uma alegria contagiante. Eu ficava preocupado pelo passar da hora, já estávamos caminhando para quase 2h de entrevista. Fiquei realmente

impressionado com a nossa conversa e como ela fluiu. Em alguns momentos, tentando sondar se ele estava chateado com a demora, eu o alertava de que já estávamos acabando, mas ele dizia que estava tudo bem e que podíamos ficar tranquilos. Notei que ele demonstrava uma empolgação e interesse no processo da entrevista.

Às vezes olhava para ele e me via. Obviamente, se eu tivesse as oportunidades e condições de seguir crescendo no plano de carreira dentro da *fast fashion*. Em certos momentos, parecíamos colegas de trabalho, conversando sobre as adversidades para negros no mundo do trabalho. Essa sensação foi muito interessante, tanto que me cobrei mais calma e menos comentários para deixar-lhe mais tempo para falar tudo que desejasse sobre o tema da nossa entrevista. Mas confesso que ele argumentava certas coisas e me chamava para pensar junto em determinadas situações, a tal ponto que ficava realmente difícil não me colocar ou deixar de comentar algo dada a minha experiência de ex-trabalhador e negro. Em muitas passagens, ele dizia: “como nós negros...”, “Como você bem sabe o que acontece com pessoas da nossa raça...”. Mas isso não era uma constante.

Outro aspecto importante e que merece destaque foi o relato de André sobre comentários feitos por pessoas que foram fazer treinamentos na loja que ele gerenciava. Como a loja de Campinas era, para as demais filiais, um exemplo de vendas e gestão de pessoas, muitas lideranças ali realizaram seus treinamentos, para conseguir receber suas promoções de cargo, como, por exemplo, para se tornar gerentes e já terem o conhecimento de uma experiência que estava dando certo. Aconteceu que uma dessas pessoas era uma mulher negra que estava sendo promovida a gerente. Ele ficou muito contente de ver uma mulher negra sendo promovida e receber treinamento em sua loja. Depois de algumas semanas de treinamento, André recebeu alguns *feedbacks*, um deles foi o da mulher negra que era gestora administrativa, promovida em dezembro para gerente em treinamento e os outros dos demais *trainees*. No entanto, o que mais lhe chamou a atenção foram os comentários que recebera dela. Ela dissera que, depois de tudo que passou e aprendeu ali com ele, acreditava que toda pessoa que fosse contratada para um cargo de liderança, deveria fazer um estágio ou uma formação na loja “dele”, em Campinas. Isso também foi comentado pelos demais. Ele se sentiu orgulhoso e feliz com o reconhecimento dos colegas. Mas o principal estava por vir...

Ela lhe dissera que precisava contar algo que ouvira do ex-gerente da loja em que ela trabalhava, antes de ser direcionada para uma promoção de cargo. Esse gerente, cujo nome ele fez questão de não revelar na entrevista, falara alguns absurdos sobre ele, sem sequer conhecê-lo. E disse à gerente negra que não se preocupasse que “do jeito que anda essa moda de cotas raciais, logo, logo, ela teria uma loja para gerenciar”. E o tal gerente foi mais longe, falara que André só estava na loja de Campinas pelo simples fato de existirem as cotas raciais, e por uma determinação da presidência da empresa de aderir a tais políticas. André, pelo que sugeriu, não se irritou e agradeceu a confiança que ela manifestara contando-lhe o ocorrido. E por fim, André fizera uma pergunta: o que ela achava do que esse gerente dissera, e se ela acreditava no que ouvira. Ele relatou que ela foi enfática, disse que não acreditava e que tinha acabado de presenciar, através do treinamento e da observação no dia a dia, o quanto ele trabalhava duro, o quanto ele era presente nas relações de trabalho e como ele tratava a sua equipe, sempre extraindo deles o melhor de cada um. Por fim, ele me relatou que ficou feliz também porque outro funcionário, que estava em treinamento, expressara igualmente que a loja que André gerenciava devia ser uma “passagem obrigatória” para quem fosse lidar com políticas de inclusão e diversidade.

André, depois disso, disse-me que não ficava preocupado com esse gerente. Sua única preocupação era manter-se firme e trabalhando duro, sempre buscando melhorias na relação de trabalho com sua equipe, almejando o desenvolvimento coletivo. A única coisa que o impressionou em tudo isso foi o fato de esse gerente ter falado dele sem nunca ter ido lá, sem sequer o conhecer. Usou esse exemplo para argumentar que o mundo do trabalho tem todo tipo de pessoa e que, infelizmente, esse tipo de postura ainda existe. Disse que isso tinha acontecido no mês passado (em relação ao mês da nossa conversa, que foi em janeiro de 2017) e que esse tipo de conduta ainda era muito presente dentro da empresa. Um detalhe, de que ele lembrou e me informou era que a mulher negra do treinamento era a única negra dentro da antiga loja em que ela trabalhava. Com isso, ele coloca uma pergunta (falando para mim, mas num sentido reflexivo): “qual o percentual de gerentes na loja que pensam ou agem como ele?”.

Caminhávamos para o fim da entrevista. Ele me convidou, todo sorridente, para que eu fosse um dia na loja para acompanhar sua forma de

trabalho ou o que eles chamam de “matinal”²⁹ ou os encontros com todos os funcionários que acontecem a cada dois meses. Disse que teria muito interesse em acompanhar esses momentos e que seria um prazer presenciar esta dinâmica com os funcionários.³⁰ Ficamos de ver um momento que fosse melhor para ele. Levantamo-nos e fomos saindo da sala. Antes disso, desliguei o gravador e guardei o roteiro que estava comigo. Ele dobrou cuidadosamente a outra cópia e levou com ele. Eu disse que enviaria meu e-mail para que ele, ao receber, pudesse salvar se assim quisesse. Estava com seu telefone. E que assim que este trabalho de pesquisa fosse finalizado, eu faria questão de compartilhá-lo com ele. Ele disse que gostaria muito de ler e fomos andando até o elevador.

Durante o caminho ele avistou duas senhoras sentadas e ninguém numa mesa à frente. Perguntou se elas tinham sido atendidas, elas responderam que não. Percebi que ele estava indeciso sobre como fazer, se me acompanhava ou se resolvia logo a questão delas. Ele deu uma olhada para o lado e não viu ninguém livre para prestar o atendimento. Percebendo sua indecisão naquele momento, disse-lhe que ficasse à vontade e que poderia atendê-las, pois eu desceria sem problemas. Agradei imensamente a nossa conversa e sua atenção. Nos demos às mãos e ele apertou minha mão com certa força, num sinal de alegria ou certo reconhecimento sobre o meu interesse talvez em sua trajetória. Por fim, com um grande sorriso no rosto, ele me deu um abraço e me desejou sorte com a minha jornada de pesquisa. Eu retribuí as felicitações, desejando-lhe toda sorte e sucesso possível na sua “missão” (como ele define) e parabenizei-o por tudo que vem fazendo. Ele voltou sua atenção para as senhoras e lhes prestou o atendimento. Eu peguei o elevador e sai de lá, contente e com a cabeça fervilhando com o que tinha acabado de presenciar naquela loja, com o que tinha escutado durante toda a entrevista e por saber que existe um sujeito, como André, focado em fazer a diferença e transformar, por mais localizadas que sejam, a sua realidade de trabalho e as vidas das pessoas que estão à sua volta.

²⁹ Momentos de dinâmicas motivacionais, discussões sobre questões da loja visando tomadas de decisões coletivas, alguns funcionários apresentavam algumas pesquisas sobre temas pré-definidos entre ele, André, e o conselho da loja. Pelo que entendi, era um momento de descontração, aprendizado e de muita conversa.

³⁰ Só uma observação, torna-se muito importante seguir esses eventos tanto para consolidar o contato com André, ter mais abertura para se aproximar de outros funcionários e desenvolver uma observação etnográfica mais profunda.

Considerações finais

Começo estas considerações relembrando o fato da morte violenta de George Floyd, homem negro norte-americano, asfixiado por um policial branco. Suas últimas palavras “*I can’t breath*” (eu não consigo respirar), o som de sua súplica, materializou-se, provocando intensas reflexões e manifestações acerca da opressão, das inúmeras violências e injustiças que a população negra tem enfrentado pelo mundo ao longo da história e na atualidade. Este fato brutal se tornou um fenômeno de inflexão para muitas instituições. A indignação diante da morte de Floyd apareceu nos posicionamentos da senhora Trajano, tanto em suas redes sociais quanto em eventos virtuais, apenas algumas semanas após o ocorrido.

O que também chamou minha atenção, em meio a tal violência e repercussão, foi a atitude e percepção da senhora Trajano, através de suas falas, que estavam em consonância com as de outros especialistas e estudiosos estrangeiros, como Laura Morgan Roberts³¹, que passaram a questionar o que as lideranças das grandes empresas nacionais e internacionais deveriam fazer na atualidade para combater o racismo sistêmico. A posição marcada da senhora Trajano foi a de que não dava mais para esperar, era “tempo de nos engajarmos” e abraçar tanto as diferenças quanto as lutas contra a desigualdade e a discriminação, contra todo tipo de violência voltada à população negra. A partir disso, grandes corporações e empresários passaram a se posicionar publicamente, pautando como necessária uma inclusão racial efetiva, enxergando, assim, a inclusão racial, tanto na dimensão do trabalho como na de políticas públicas, como o caminho fundamental para combater a desigualdade racial e as injustiças sociais.

Enfim, espero que este material da entrevista de André que foi apresentado demonstre a riqueza e a força dos inúmeros processos que ocorrem na dimensão racial das relações cotidianas de trabalho. O que me leva a ter ainda mais certeza sobre a importância e as potencialidades de pensar essas questões do “chão de loja”, que não são explicitadas com a mesma intensidade e veemência com que é realizada a dimensão discursiva a respeito da importância da diversidade e das políticas de inclusão.

³¹ Ver: Roberts *et al.*, 2019 e a fala de Roberts no link: <https://hbr.org/video/6161727493001/what-leaders-must-do-today-to-address-systemic-racism>.

Referências

- Carneiro, Sueli. (2018). *Escritos de uma vida*. Belo Horizonte: Letramento.
- Chadarevian, Pedro C. (2011). Para medir as desigualdades raciais no mercado de trabalho. *Revista de Economia Política*, 31(2) 283-304. <https://doi.org/10.1590/S0101-31572011000200007>
- Dickson, Marsha A., & Eckman, Molly. (2006). Social responsibility: the concept as defined by apparel and textile scholars. *Clothing and Textiles Research Journal*, 24(3), 178–191.
- Dobbin, Frank. (2009). *Inventing equal opportunity*. Princeton: Princeton University Press.
- Dobbin, Frank, & Kalev, Alexandra. (jul.-ago., 2016). Why diversity programs fail. *Harvard Business Review*, jul.-ago., 52–60.
- Dobbin, Frank, Sutton, John R., Meyer, John W., & Scott, Richard. (1993). Equal opportunity law and the construction of internal labor markets. *American Journal of Sociology*, 99(2), 396-427.
- Douglass, Frederick. (1881). The Color Line. *The North American Review*, 132(295), 567-577.
- Du Bois, W. E. B. (2007). *Dusk of Dawn: An essay toward an autobiography of a Race Concept*. Publicado originalmente em 1940. New York: Oxford University Press.
- Edwards, Barrington S. (2006). W. E. B. du Bois between worlds: Berlin, empirical social research, and the race question. *Du Bois Review*, 3 (2), 395–424.
- Estlund, Cynthia. (2013). Individual employee rights at work. Em C. Frege, & J. Kelly. (eds.) *Comparative employment relations in the global economy* (pp. 29-48). Londres: Routledge.
- Meghji, Ali. (2022). *The Racialized social system*. Cambridge: Polity Press.
- Morris, Aldon D. (2015). *The scholar denied: W. E. B. Du Bois and the birth of modern sociology*. Oakland, California: University of California Press.
- Ray, Victor. (2019). A Theory of racialized organizations. *American Sociological Review*, 84 (1), 26-53. <https://doi.org/10.1177/0003122418822335>
- Roberts, Laura M., Mayo, Anthony J., & Thomas, David A. (eds.). (2019). *Race, work, and leadership: new perspectives on the black experience*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

- Santos, Silvio Matheus A. (2017). O método da autoetnografia na pesquisa sociológica: atores, perspectivas e desafios. *Plural*, 24(1), 214-241. <https://doi.org/10.11606/issn.2176-8099.pcs0.2017.113972>
- Santos, Silvio Matheus A. (2019). *Experiências de desigualdades raciais e de gênero: narrativas sobre situações de trabalho em uma fast fashion*. Tese (Doutorado em Sociologia), Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo. <https://doi.org/10.11606/T.8.2019.tde-07112019-170454>
- Santos, Silvio Matheus A. (2022). Autoetnografia, W. E. B. Du Bois e Meu “Fazer Autoetnográfico” – controle, estratégias e um estudo sobre experiências de discriminações numa fast-fashion no Brasil. *Teoria e Cultura*, v. 17, n. 3, 17–31.

Recebido: 25 fev. 2024

Aceito: 28 jan. 2025.



Licenciado sob uma [Licença Creative Commons Attribution 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)