

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO
ESCOLA PAULISTA DE POLÍTICA, ECONOMIA E NEGÓCIOS - EPPEN**

LÍVIA DE OLIVEIRA ORTEGA

**DIVERSIDADE RACIAL E RACISMO ESTRUTURAL:
UMA ANÁLISE SOBRE O PROGRAMA DE TRAINEE 2021 DO MAGAZINE LUIZA**

**OSASCO
2020**

LÍVIA DE OLIVEIRA ORTEGA

**DIVERSIDADE RACIAL E RACISMO ESTRUTURAL:
UMA ANÁLISE SOBRE O PROGRAMA DE TRAINEE 2021 DO MAGAZINE LUIZA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola Paulista de Política, Economia e Negócios – EPPEN da Universidade Federal de São Paulo como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a Dr^a Gabriela de Breláz

**OSASCO
2020**

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Unifesp Osasco
e Departamento de Tecnologia da Informação Unifesp Osasco,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

O77d ORTEGA, Livia de Oliveira
Diversidade racial e racismo estrutural: uma análise sobre o
Programa de Trainee 2021 do Magazine Luiza / Livia de Oliveira
Ortega. - 2021.
87 f. :il.

Trabalho de conclusão de curso (Administração) -
Universidade Federal de São Paulo - Escola Paulista de Política,
Economia e Negócios, Osasco, 2021.
Orientador: Profª. Drª. Gabriela de Breláz.

1. Institucionalismo. 2. Diversidade racial. 3. Racismo. 4.
Gestão da diversidade. 5. Programa de trainee. I. Breláz, Profª.
Drª. Gabriela de, II. TCC - Unifesp/EPPEN. III. Título.

CDD: 305.8

LÍVIA DE OLIVEIRA ORTEGA

**DIVERSIDADE RACIAL E RACISMO ESTRUTURAL:
UMA ANÁLISE SOBRE O PROGRAMA DE TRAINEE 2021 DO MAGAZINE LUIZA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola Paulista de Política, Economia e Negócios – EPPEN da Universidade Federal de São Paulo como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Data da aprovação: 25/02/2021

BANCA EXAMINADORA

Profª Drª Gabriela de Breláz (Orientadora)
EPPEN-UNIFESP

Profª Drª Márcia Carvalho de Azevedo
EPPEN-UNIFESP

Profª Drª Solange Ledi Gonçalves
EPPEN-UNIFESP

**OSASCO
2020**

AGRADECIMENTOS

Antes de dar prosseguimento a este trabalho, gostaria de agradecer àqueles que contribuíram de alguma forma durante a jornada que possibilitou, hoje, a sua realização.

Assim, inicio por agradecer a minha orientadora, Prof^a Dr^a Gabriela de Brelàz, pelas conversas e orientações recebidas, não apenas durante o desenvolvimento e conclusão deste trabalho bem como também ao longo da graduação, o que me despertou o interesse de entender o papel das organizações perante a sociedade.

Aos meus pais, Obdulio e Tânia, por sempre investir em minha educação e estimular o meu senso crítico, essenciais para a execução desta pesquisa e para ser cidadã.

Às minhas irmãs, Romy e Ingrid, cruciais no meu desenvolvimento social, o que me permitiu atravessar quaisquer barreiras que impedissem a compreensão social que o tema proposto necessita.

Ao meu namorado, Pablo, que me acompanhou em grande parte da graduação e que seu suporte e amor são uns dos principais incentivos para eu seguir com meus objetivos.

E aos meus amigos, por se mostrarem presentes, mesmo que fisicamente distantes, graças ao processo árduo que um trabalho de conclusão de curso necessita e, ainda, durante um marco histórico, a pandemia da COVID-19. É muito gratificante poder contar com pessoas especiais para a conclusão deste trabalho tão significativo à minha jornada.

“O não ouvir é a tendência a permanecer num lugar cômodo e confortável daquele que se intitula poder falar sobre os Outros, enquanto esses Outros permanecem silenciados.”

Djamila Ribeiro

RESUMO

Com as desigualdades racial e social presentes na sociedade brasileira desde o seu desenvolvimento e suas existências sendo cada vez mais expostas, as discussões sobre o racismo se mostraram ainda mais necessárias. Este trabalho visa apresentar a relação entre diversidade racial e racismo estrutural, utilizando como objeto de estudo o Programa de Trainee 2021 do Magazine Luiza. O objetivo geral do trabalho foi analisar a ação afirmativa de promoção de diversidade racial tomada pelo Magazine Luiza ao permitir inscrições apenas de profissionais negros(as) em seu Programa de Trainee 2021 à luz da Teoria do Racismo Estrutural. Para atingi-lo, durante o processo da pesquisa, buscou-se alcançar objetivos específicos como: analisar a estrutura do programa com base na fundamentação teórica apresentada; apontar e compreender os fatores apresentados pelo Magazine Luiza que levaram à criação de seu Programa de Trainee 2021; elucidar referente a legalidade da implementação do programa; citar e refletir impactos consequentes à implementação do programa; e apresentar se a implementação do programa influenciou demais organizações a tomarem ações afirmativas parecidas. A metodologia científica utilizada foi análise documental através de dados secundários. Como resultados, foi possível analisar a elaboração robusta do Programa de Trainee 2021 pelo Magazine Luiza, condizente às práticas de ações afirmativas e gestão da diversidade eficazes. Concluiu-se que, com estes resultados, o isomorfismo institucional se apresentou como complemento da luta política através do poder e da sobrevivência de organizações, podendo incentivar a implementação de políticas de incentivo à igualdade e diversidade racial e apostando com que seja uma contribuição para uma sociedade mais justa e uma economia mais competitiva.

Palavras-chave: Institucionalismo. Diversidade Racial. Racismo. Gestão da Diversidade. Programa de Trainee.

ABSTRACT

With racial and social inequalities present in Brazilian society since its development and its existences being more and more exposed, the discussions about racism have become even more necessary. This work aims to present the relationship between racial diversity and structural racism, using Magazine Luiza's 2021 Trainee Program as the object of study. The general objective of the work was to analyze the affirmative action of promoting racial diversity taken by Magazine Luiza by allowing only black professionals to subscribe in its 2021 Trainee Program in the light of the Structural Racism Theory. To catch that, during the research process, sought to achieve specific objectives such as: analyzing the program structure based on the theoretical foundation presented; point out and understand the factors presented by Magazine Luiza that led to the creation of its 2021 Trainee Program; elucidate regarding the legality of the program's implementation; cite and reflect impacts resulting from the implementation of the program; and present whether the program's implementation has influenced other organizations to take similar affirmative actions. The scientific methodology used was documentary analysis through secondary data. As a result, it was possible to analyze the robust elaboration of the Trainee Program 2021 by Magazine Luiza, befitting with the affirmative action and diversity management effective practices. It was concluded that, with these results, institutional isomorphism was presented as a complement to the political struggle through the power and survival of organizations, being able to encourage the implementation of policies to encourage racial equality and diversity and betting that will be a contribution to a fairer society and a more competitive economy.

Keywords: Institutionalism. Racial Diversity. Racism. Diversity Management. Trainee Program.

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Quadro 1 – Relação de Entrevistas Analisadas.....	16
Quadro 2 – Comparação entre Ação Afirmativa e Gestão da Diversidade.....	33
Figura 1 – Atual Diretoria Executiva do Magazine Luiza.....	57
Figura 2 – Banner de Divulgação do Programa de Trainee 2021.....	60

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 METODOLOGIA DE PESQUISA	13
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
3.1 INSTITUCIONALISMO.....	16
3.1.1 Conceitos de Institucionalismo	16
3.1.2 Mecanismos de Mudança do Institucionalismo.....	18
3.1.3 Relação Entre o Institucionalismo e a Política Social	20
3.2 AÇÃO AFIRMATIVA	21
3.2.1 Princípios e Conceitos de Ação Afirmativa	21
3.2.2 Histórico Constitucional das Ações Afirmativas no Brasil	23
3.2.3 Características das Ações Afirmativas.....	25
3.2.4 Aplicabilidade das Ações Afirmativas e Suas Naturezas	27
3.3 GESTÃO DA DIVERSIDADE	29
3.3.1 Conceito de Diversidade.....	30
3.3.2 Mecanismos da Gestão da Diversidade	30
3.3.3 Vantagens e Desvantagens da Gestão da Diversidade.....	33
3.3.4 Gestão da Diversidade nas Organizações Brasileiras	36
3.4 RACISMO E SUAS CONCEPÇÕES.....	37
3.4.1 O Conceito de Raça e Sua Utilização Histórica	38
3.4.2 Demais Conceitos Associados à Raça	41
3.4.3 As Três Concepções de Racismo.....	42
3.5 PROGRAMA DE TRAINEE.....	47
3.5.1 Conceito de Programa de Trainee	48
3.5.2 Programas de Trainees nas Organizações Brasileiras	53
4 O MAGAZINE LUIZA	54

4.1 HISTÓRIA, IDENTIDADE, PROPÓSITO E INFLUÊNCIA.....	54
4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E GOVERNANÇA CORPORATIVA	56
4.2.1 Conselho de Administração	56
4.2.2 Diretoria Executiva.....	57
4.2.3 Conselho Fiscal	57
4.2.4 Comitês de Apoio.....	57
4.3 O PROGRAMA DE TRAINEE 2021	58
5 O PROGRAMA DE TRAINEE 2021 DO MAGAZINE LUIZA SOB À LUZ DAS FUNDAMENTAÇÕES TEÓRICAS	60
5.1 ESTRUTURA DO PROGRAMA.....	60
5.2 FATORES QUE LEVARAM À CRIAÇÃO DO PROGRAMA	62
5.3 LEGALIDADE DO PROGRAMA	67
5.4 IMPACTOS CONSEQUENTES À IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA	70
5.5 INFLUÊNCIA DO PROGRAMA SOBRE DEMAIS ORGANIZAÇÕES.....	72
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	74
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	76

1 INTRODUÇÃO

O ano de 2020, o último da década, foi marcado pela expansão e instalação da pandemia da COVID-19 em todo o mundo e também pelo aprofundamento em discussões sobre o racismo, principalmente no Brasil.

A alta incidência e letalidade do vírus sobre a população em situação de vulnerabilidade social, majoritariamente representada pela população negra (IPEA, 2020) e o aumento de casos de violência contra este grupo dentro e fora do país (BUENO et al., 2020, p. 47), evidenciados por divulgações através de redes sociais e canais digitais (os mais consumidos no período de isolamento social causado pela pandemia), estimularam os brasileiros a pesquisar e entender melhor sobre este tema. Índices apresentados pelo Google, principal ferramenta de busca utilizada no país, sinalizaram que o(a) brasileiro(a) nunca buscou tanto sobre racismo quanto em 2020, o que se tornou um dos fatores impulsionadores para o desenvolvimento desta pesquisa.

Conforme apresentado por Octaviano (2010) à ComCiência, revista eletrônica de jornalismo científico do Labjor-Unicamp em parceria com a Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC):

O Brasil é reconhecido como um dos países com maior diversidade étnica e cultural do mundo [...] que apresentam realidades culturais, sociais e econômicas diferentes. Parte dessas distinções se deve ao modo pelo qual as localidades foram colonizadas e por quem as colonizou. Além disso, de acordo com Ruben Oliven, [...] a extensão territorial é um outro fator que explica esse fenômeno. “É natural que a população do Amazonas seja diferente da do Rio Grande do Sul, por exemplo” [...]. (OCTAVIANO, 2010).

Além de altamente miscigenado, o país é também considerado um dos mais populosos do mundo. Segundo a Estimativa da População Residente no Brasil do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020), o Brasil tem aproximadamente 211 milhões de habitantes, tomando o lugar de sexto país mais populoso do mundo. Deste número, analisando a última distribuição da população por cor ou raça do IBGE, cerca de 56,2% da população brasileira se considera preta ou parda e 42,7% se considera branca.

Porém, se formos direcionar esta análise aos principais cargos das grandes organizações brasileiras, não será possível encontrar grande diversidade. Em um

estudo sobre o perfil social, racial e de gênero nas empresas brasileiras, realizado pelo Instituto Ethos em cooperação com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), divulgado em 2016, foi mapeado que apenas 4,7% dos cargos executivos das 500 maiores empresas brasileiras são ocupados por negros(as). Além disso, o estudo também constatou que, em sua grande maioria, as empresas não tinham ações afirmativas para estimular uma redução desta desigualdade racial.

Atentas ao crescimento de interesse sobre o combate ao racismo e a falta de ações afirmativas, estão as organizações que reconhecem a importância de seguirem padrões de conduta baseados em princípios éticos e de responsabilidade social e, também, as pesquisas e tendências de mercado, influenciadas pelos comportamentos sociais e econômicos, buscando crescimento empresarial e diferenciais competitivos, especialmente pela alta concorrência que se expande diariamente.

Meyer (1977), DiMaggio e Powell (1983) discutem em seus artigos a Teoria Institucional das organizações, onde apresentam o isomorfismo institucional e a racionalidade coletiva nos campos organizacionais, quando uma organização reproduz a ação de outra, seja seu modelo ou seus processos, a fim de obter maior visibilidade, competitividade, legitimidade ou unidade frente ao campo organizacional no qual está inserida. Como argumentou Aldrich (1979, p. 265 apud DIMAGGIO; POWELL, 1983): "as principais forças que as organizações devem levar em consideração são as outras organizações". Desta forma, a Teoria Institucional também expõe que "as organizações não competem somente por recursos e clientes, mas por poder político e legitimação institucional, por adequação social, assim como por adequação econômica" (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Em destaque entre as organizações do setor de varejo da economia brasileira e, também, fora dele, está a varejista nacional, Magazine Luiza. Considerada em 2020, dentre outras premiações, como uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil¹ (ÉPOCA, 2020) e a quarta marca mais valiosa do país² (KANTAR IBOPE

¹ De acordo com o prêmio anual da consultoria Great Place to Work em parceria com a revista Época. O Great Place to Work é uma consultoria global que apoia organizações a obter melhores resultados por meio de uma cultura de confiança, alto desempenho e inovação. Também certifica e reconhece os melhores ambientes de trabalho em 90 países ao redor do mundo.

² De acordo com o ranking anual da consultoria Kantar IBOPE Media em parceria com o jornal Meio & Mensagem. A Kantar IBOPE Media é a maior empresa de mensuração de audiência e investimento publicitário da América Latina. Ela figura no ranking das 25 maiores empresas de pesquisa do mundo e também está entre as 10 empresas mais internacionalizadas do Brasil, segundo a Fundação Dom Cabral.

MEDIA, 2020), a organização se posicionou à frente das ações afirmativas que buscam diversidade racial organizacional e tomou uma atitude inédita: permitiu inscrições apenas de profissionais negros(as) em seu Programa de Trainee 2021, o que causou uma grande discussão no mundo empresarial e jurídico.

Portanto, por ser um assunto atual e necessário de ser estudado, surge também a necessidade de analisar e discutir sobre diversidade em organizações brasileiras, além do racismo estrutural e a importância de combatê-lo através de políticas que promovam a diversidade racial dentro do ambiente organizacional. Para delimitar o assunto e, assim, ser melhor estudado, foi escolhida para análise a organização Magazine Luiza, citada anteriormente, por ter sido pioneira na ação afirmativa tomada, além de sua influência na economia brasileira.

O objetivo geral do trabalho é analisar a ação afirmativa de promoção de diversidade racial tomada pelo Magazine Luiza ao permitir inscrições apenas de profissionais negros(as) em seu Programa de Trainee 2021 à luz da Teoria do Racismo Estrutural.

Mas, para atingi-lo, durante o processo da pesquisa, pretende-se alcançar objetivos específicos como: analisar a estrutura do programa com base na fundamentação teórica apresentada; apontar e compreender os fatores apresentados pelo Magazine Luiza que levaram à criação de seu Programa de Trainee 2021; elucidar referente a legalidade da implementação do programa; citar e refletir impactos consequentes à implementação do programa; e apresentar se a implementação do programa influenciou demais organizações a tomarem ações afirmativas parecidas.

Assim, este trabalho é voltado para todos que tenham interesse no assunto e procuram saber como as organizações brasileiras estão se reestruturando para buscar maior igualdade e inclusão racial e, conseqüentemente, social, trazendo maior visibilidade de funcionários com distintas experiências, habilidades e conhecimentos. Espera-se que este estudo contribua para a elaboração e implementação de ações afirmativas e políticas de promoção da diversidade racial, instrumento de combate ao racismo estrutural.

O trabalho está dividido e organizado em seis seções.

A primeira seção é esta, destinada à introdução, onde também se expõe a justificativa, objetivos geral e específicos, bem como a organização do conteúdo do estudo.

A segunda seção apresenta a metodologia de pesquisa e a justificativa de sua utilização, além das ferramentas de análise e obtenção de dados.

A terceira seção compreende a fundamentação teórica, expondo as revisões literárias sobre: Institucionalismo; Ação Afirmativa; Diversidade; Programa de Trainee; e Racismo e suas concepções, essenciais para o desenvolvimento da pesquisa, principalmente através da metodologia utilizada.

A quarta seção exhibe o objeto de estudo, a organização Magazine Luiza, apresentando sua história, identidade, propósito, influência, além de sua governança corporativa e estrutura organizacional, refletores no desenvolvimento de seu Programa de Trainee 2021. Também é exposta a estrutura do programa.

A quinta seção mostra a análise desenvolvida sobre o objeto de estudo através dos entendimentos obtidos pela fundamentação teórica, considerando-se como o desenvolvimento do trabalho.

A sexta e última seção aponta as considerações finais referente a pesquisa e a análise expostas, concluindo a respeito das influências entre as organizações e a sociedade, mutuamente, e apresentando o entendimento resultante sobre as reestruturações necessárias nas organizações e sociedade brasileira para que a busca por maior igualdade e inclusão racial seja efetiva.

2 METODOLOGIA DE PESQUISA

A pesquisa do presente trabalho tem, quanto ao seu propósito, o caráter exploratório, pois apresenta a finalidade de desenvolver o estudo adequado à realidade, considerando a análise de aspectos humanos, compreendendo o contexto social onde ocorrem. Além disso, a pesquisa exploratória tem como uma de suas características explorar temas que ainda apontam escassez de informações e dados científicos disponíveis (pontos presentes no tema proposto), buscando se familiarizar e, assim, desenvolver ideias e construir hipóteses com base em conceitos e teorias

existentes, sendo possível envolver práticas como levantamento de bibliografia, citações e o uso de exemplos. Babbie (2010) expõe que:

Grande parte da pesquisa social é realizada para explorar um tópico, ou seja, começar a familiarizar o pesquisador com aquele tópico. Essa abordagem normalmente ocorre quando um pesquisador examina um novo interesse ou quando o assunto de estudo em si é relativamente novo. (BABBIE, 2010, p. 92, tradução nossa).

Conectado ao propósito, tem-se o método da pesquisa, isto é, o conjunto de processos pelos quais se tornará possível conhecer a realidade do tema, este de caráter qualitativo, pois visa analisar e explicar ações tomadas através de conceitos existentes, o que, segundo Yin (2016), caracteriza este tipo de pesquisa. O método qualitativo também abre a possibilidade de pesquisar fenômenos que envolvam as relações humanas em ambientes distintos, como o organizacional, o considerado aqui, e levando em conta a totalidade das informações e não somente dados ou aspectos isolados, utilização relevante para o alcance dos objetivos geral e específicos deste estudo.

Tesch (1990), conforme citado por Moreira (2006 apud ALYRIO, 2009, p. 130), parte do conceito que a pesquisa que se aplica o método qualitativo é aquela que trabalha majoritariamente com dados qualitativos, ou seja, dados não expressos em números, ou, caso tenham dados numéricos, suas conclusões refletem um peso menor na análise geral. Na prática, o método é associado à coleta e análise de informações, faladas ou escritas, e, também, à observação direta do comportamento.

Assim, como estratégia de pesquisa e, conseqüentemente, técnica de coleta de dados, foi definida a análise documental através de dados secundários, sendo considerados assim por terem sido coletados por indivíduos ausentes no momento da ocorrência do fato e/ou não foram coletados pela pesquisadora. Porém, essa não havia sido a estratégia e técnica de coleta de dados primeiramente escolhida. Como a presente pesquisa foi desenvolvida sob o evento histórico de grande marco do início do século XXI, a pandemia da COVID-19, as mudanças sociais extremas, como isolamento social e medidas restritivas de funcionamento das instituições, afetaram negativamente a presença e comunicação necessárias para a utilização da técnica, de acordo com a pesquisadora, mais eficaz para coleta de dados e análise do tema proposto: estudo de caso. Conforme apresentado por Yin (2001, p. 11):

[...] os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo "como" e "por que", quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. (YIN, 2001, p. 11).

Mas, em razão do cenário global exposto, a análise documental demonstra-se a mais efetiva e possível, sendo uma de suas vantagens básicas a permissão de se estudar temas aos quais não se tem acesso físico. A análise de materiais distintos, sejam aqueles que ainda não foram analisados ou os que serão reexaminados, procurando novas interpretações e/ou complementares, define a análise documental.

Também é possível considerar os documentos como “uma fonte natural de informações à medida que, por terem origem num determinado contexto histórico, econômico e social, retratam e fornecem dados sobre esse mesmo contexto” (GODOY, 1995, p. 22). Desta maneira, não há influência no comportamento dos sujeitos sob análise. Por fim, o método de análise de conteúdo, utilizado no desenvolvimento da pesquisa documental, faz com que a estratégia escolhida acabe por valorizar-se, por designar:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 1977, p. 42).

Logo, serão utilizados, para a análise documental e obtenção de dados, materiais como livros, dissertações, teses, artigos, relatórios, entrevistas, reportagens e dados institucionais, todos de natureza secundária e acessados via internet, salvo poucos materiais que já se encontravam sob domínio da pesquisadora. Isto porque, devido ao isolamento social e medidas restritivas de funcionamento das instituições, citados anteriormente, ficou impossibilitado o acesso às bibliotecas, limitando a busca à conteúdos disponíveis eletronicamente.

Sabendo da existência de muitos materiais de alta significância para o tema da pesquisa que não constam disponíveis na internet, coube a pesquisadora utilizar citações indiretas (“apud”) para apresentar alguns dos conceitos necessários ao entendimento, estes presentes em materiais de autores terceiros disponíveis para acesso.

Para se alcançar os objetivos geral e específicos do presente trabalho, dentre os materiais utilizados, estão presentes entrevistas com Luiza Helena Trajano, ex-

CEO e atual presidente do Conselho de Administração do Magazine Luiza, a organização analisada, e com Frederico Trajano, atual CEO, sendo estes os representantes do Magazine Luiza que se manifestaram publicamente sobre o seu Programa de Trainee 2021. As entrevistas analisadas foram:

QUADRO 1 – RELAÇÃO DE ENTREVISTAS ANALISADAS

Entrevistado	Canal	Data
Frederico Trajano	Jornal O Estado de S. Paulo (Estadão)	21/09/2020
	Plataforma NeoFeed	11/10/2020
	Jornal Folha de S. Paulo	02/01/2021
Luiza Helena Trajano	Programa Roda Viva da TV Cultura	05/10/2020

Fonte: Elaboração própria

Com estas entrevistas, é viável apresentar as declarações da organização sobre a ação afirmativa tomada e aqui analisada, já que não foi possível, devido aos impedimentos apresentados, a pesquisadora realizar uma entrevista primária com representantes do Magazine Luiza. Desta forma, se consegue ter profundidade na análise sobre o caso, mesmo utilizando a estratégia documental.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 INSTITUCIONALISMO

3.1.1 Conceitos de Institucionalismo

A sociedade pode ser analisada e compreendida por diferentes óticas, sendo a do institucionalismo, isto é, a interação entre os indivíduos e as instituições – formais e informais – uma das principais aderidas por cientistas de diversos campos distintos das ciências sociais. Porém, o engajamento sobre esta ótica não determina que o termo tenha uma definição concreta. Na verdade, sua definição gera controvérsias sobre a estrutura teórica e a aplicabilidade na prática. Para Everett Hughes (Hughes apud PECL, 2006), um dos primeiros a adotar o termo, o senso comum sobre a utilização dele é relacioná-lo ao envolvimento social, o que faz com que, ao seu ver, a definição seja uma ação social posta em prática de forma esperada e permanente.

DiMaggio e Powell, autores de um dos mais relevantes artigos do Neoinstitucionalismo – a nova abordagem sobre o tema e que vigora até os estudos atuais - entendem instituições como “(...) regras, procedimentos, normas, scripts

cognitivos, símbolos e modelos morais que propiciam uma estrutura de significação que guiam a ação, quase que identificando instituições com cultura” (DIMAGGIO; POWELL, 1991 apud BRELÀZ, 2012, p. 42), focando em concepções racionalistas, contrariando o viés aplicado por Hughes e demais formadores das teorias tradicionais.

Joachim Hirsch (2007 apud ALMEIDA, 2020, p. 38), mais tarde, complementou que instituições são modos que, através das normas, padrões e técnicas de controle, orientam, rotinizam e coordenam os comportamentos que conduzem a ação social e a torna admissível, possibilitando a estabilidade dos sistemas sociais, permitindo-se afirmar que “as instituições são a materialização das determinações formais da vida social” (ALMEIDA, 2020, p. 39) e, assim, concluindo que as instituições se derivam dos embates pelo monopólio do poder social e, sendo parte da sociedade, trazem consigo os conflitos sociais.

De acordo com o institucionalismo na perspectiva organizacional, a que coordena o presente trabalho pelo objeto de estudo se tratar de uma organização, há elementos internos e externos a ela que influenciam suas tomadas de decisões, muitas vezes movendo-a à homogeneidade do campo organizacional que se encontra em busca de legitimação de suas decisões. Compreende por campo organizacional o conjunto de organizações conectadas pelo ramo em que atuam e/ou pela paridade estrutural e comportamental.

Portanto, limites ligados à cognição impossibilitam tomadas de decisão racionais, independente que estes limites sejam humanos, artificiais ou organizacionais, fazendo com que as decisões tomadas por uma organização “(...) não expressam preferências, mas resultam na verdade dos diversos mecanismos que os indivíduos adotam para enfrentar e superar seus limites cognitivos” (IMMERGUT, 2006, p. 168).

No clássico artigo de DiMaggio e Powell (1983), citado anteriormente, os autores defendem que, no início do ciclo de vida dos campos organizacionais, é possível que se apresente diversidade entre as organizações perante suas abordagens e formas. Porém, quando os campos são estabelecidos, pois os mesmos só existem se puderem ser compreendidos institucionalmente, as organizações são motivadas à homogeneização, ao isomorfismo institucional.

O isomorfismo pode ocorrer porque os modelos não-ótimos de uma população organizacional são excluídos ou porque os indivíduos que tomam as decisões organizacionais desenvolvem respostas convincentes aos seus problemas e ajustam as suas atitudes apoiadas a elas (HANNAN; FREEMAN, 1977, apud DIMAGGIO; POWELL, 2005, p. 77), não necessariamente levando as organizações à eficiência, mas sim porque incorporam práticas e processos estabelecidos pelos conceitos racionalizados predominantes e institucionalizados na sociedade.

Essa institucionalização, processo que hoje ocorre muito mais pela tal similaridade do que pela competição entre as organizações, pode ocorrer através de três mecanismos de mudanças: o isomorfismo coercitivo, os processos miméticos e as pressões normativas, onde todos os mecanismos abrangem ser uma classificação de atitudes habituais (que se tornam habituais pela recorrência de sua aplicação) por tipos específicos de agentes de mudanças com a finalidade de resolver problemas reincidentes. Tais mecanismos podem se mesclar empiricamente, mas tendem a ter condições diversas e, possivelmente, consequências diferentes.

As organizações que aplicam o isomorfismo institucional conseqüentemente amplificam sua legitimidade e perspectivas de ciclo de vida, sem ter em conta a eficácia das práticas adotadas. Logo, o êxito nas tomadas de decisão não depende apenas da eficácia das práticas, mas também pelo campo organizacional inserido ser harmoniosamente elaborado, alcançando a legitimação e força através do isomorfismo entre as organizações.

3.1.2 Mecanismos de Mudança do Institucionalismo

O isomorfismo coercitivo ocorre quando as organizações adotam elementos organizacionais cedendo a pressões, sejam formais ou informais, evidentes ou sutis, por coerção, persuasão ou até conluio, feitas por outras organizações das quais as pressionadas dependem, como o Estado. Em alguns casos, a aplicação deste mecanismo é resultado direto de normas governamentais, para a organização ser considerada politicamente e eticamente correta pela sociedade. Desta maneira, conforme apresentado por Meyer e Rowan (1977) e considerado por DiMaggio e Powell (2005), entende-se que:

(...) à medida que Estados e outras grandes organizações racionalizados expandem seus domínios a outras arenas da vida social, as estruturas

organizacionais refletem cada vez mais regras institucionalizadas e legitimadas pelo Estado e dentro do Estado. (DIMAGGIO; POWELL, 2005, p. 78).

Mas as pressões que impulsionam o isomorfismo institucional não se originam apenas de outras organizações. No isomorfismo mimético, as pressões surgem de incertezas, tecnologias insuficientes ou metas indefinidas, encorajando, consciente ou inconsciente, as organizações a tomarem outras organizações, aparentemente mais racionais e/ou prósperas, como modelo para aumentar sua legitimidade e aceitação, o que, novamente, não necessariamente leva ao aumento da eficiência. A organização imitada pode não saber ou até mesmo querer que seja imitada, mas isso não a anula como referência de práticas organizacionais.

A concretude dessa referência é influenciada pelos profissionais e/ou pelos clientes das organizações, pois quanto maior a quantidade de funcionários ou clientes de uma organização, maior a pressão sobre ela para disponibilizar os serviços ofertados por outras, mesmo que não estejam de acordo com os valores ou cultura organizacionais. O que pode se considerar como contribuição a esta homogeneidade é o fato de as novas organizações ainda tomarem organizações mais antigas, já presentes na economia, como modelo, além de os administradores normalmente procurarem modelos de negócios para se basearem (KIMBERLY, 1980).

Por fim, o terceiro mecanismo de mudança, o isomorfismo normativo, se apresenta através de pressões normativas, baseadas na profissionalização, na regulamentação, na seleção e contratação de profissionais derivadas de características e habilidades definidas pelo seu campo organizacional. Em outras palavras, os profissionais estão sujeitos às mesmas pressões que as organizações, apesar de as organizações poderem escolher se submeterão a este mecanismo e o incluirá em suas contratações.

Porém, o que normalmente acontece é a aplicação do conservadorismo, conduzido pela homogeneização estrutural, em variadas carreiras profissionais, desde a sua entrada até a sua ascensão, fazendo com que, em sua maioria, os indivíduos que alcançam o sucesso profissional sejam similares entre si. Isto é, quando as organizações de um campo organizacional se diferenciam e ocorre a socialização de profissionais, esta socialização pode fortalecer as diferenças. Mas, quando as organizações de um campo organizacional são parecidas e ocorre a

socialização de profissionais, esta socialização opera como uma força isomórfica. Logo:

Na medida em que gerentes e funcionários-chave são escolhidos nas mesmas universidades e selecionados a partir de um grupo comum de atributos, eles tenderão a enxergar os problemas da mesma maneira, a considerar como normativamente sancionados e legitimados os mesmos procedimentos, estruturas e políticas, e tomarão decisões de maneira similar. (DIMAGGIO; POWELL, 2005, p. 80).

Além disso, os profissionais de um campo organizacional passam por uma adequação, de acordo com as expectativas comuns das organizações de seu campo organizacional, puxando-os à uma similaridade de comportamentos, vestimentas, métodos e comunicação, dispersando qualquer outra possível distinção existente. Na outra ponta da corda, ao ser semelhante às outras organizações do seu campo organizacional, a organização compete pelos profissionais através do status. Ou seja, o prestígio e benefícios que assim se tornam elementos-chave para encantar os profissionais também direcionam à homogeneização, já que as organizações buscarão oferecer os mesmos recursos que as demais.

Assim, “conclui-se, com base na teoria do institucionalismo organizacional, que as instituições são resultado da atividade humana, mas não são necessariamente produtos de um design consciente” (BRELÀZ, 2012, p. 47). Na verdade, DiMaggio e Powell (2005, p. 84) concluíram que “as sociedades (ou as elites) apresentam-se como inteligentes, enquanto as organizações são ignorantes”, pois abrangem todas as instituições, independente do mecanismo de mudança utilizado, além de, segundo os teóricos marxistas, orientarem e, conseqüentemente, controlarem o sistema social através do comando de grandes organizações, sendo consideradas uma ferramenta da ação social. Desta maneira, enquanto as organizações seguem através dos mecanismos de mudanças, em situações críticas, as elites dominantes das sociedades intervêm em decisões que determinam o caminho que a instituição irá tomar, provavelmente durante anos.

3.1.3 Relação Entre o Institucionalismo e a Política Social

Com esta visão, o isomorfismo institucional também pode complementar a ideia de luta política através do poder e da sobrevivência das organizações, dado que não se é questionado a quem e quais interesses os mecanismos de mudança

organizacionais auxiliam. Visto que eles não são elaborados e há indivíduos que os apoiam, além de quererem influenciá-los, apresenta-se duas formas de poder:

A primeira é o poder de estabelecer premissas, definir normas e padrões que moldam e canalizam comportamentos. A segunda, o ponto de intervenção crítica (Domhoff, 1979) em que as elites definem modelos apropriados de estrutura e política organizacional que permanecem inquestionados nos anos que se seguem (DIMAGGIO; POWELL, 2005, p. 86).

Desta forma, é possível que a Teoria Institucional manifeste apontamentos pertinentes para a política social, uma vez que a diversidade é válida para orientação de políticas públicas, sendo necessário desvendar novas ações que estimulem o pluralismo das organizações ao invés da homogeneização, muitas vezes, apressada. À vista deste fato, “os executores de políticas preocupados com o pluralismo deveriam considerar o impacto de seus programas na estrutura dos campos organizacionais como um todo e não apenas nos programas de organizações individuais” (DIMAGGIO; POWELL, 2005, p. 86).

3.2 AÇÃO AFIRMATIVA

3.2.1 Princípios e Conceitos de Ação Afirmativa

A noção de igualdade entre indivíduos começou a surgir como resultado de revoluções, como a Francesa, ao final do século XVIII, porém, com a busca da definição do “ser humano” levantando a distinção entre os indivíduos no mesmo período, a tradicional concepção de igualdade, principalmente no âmbito jurídico, era considerada exclusivamente formal.

A consolidação da ideia ocorreu no século XIX, com sua inserção na construção do princípio do constitucionalismo e seguiu rumo no século XX, onde o conceito agora era utilizado para dar respaldo jurídico ao Estado, ligando-o às leis, que tem o dever de serem igualitárias a todos, sem distinguir os indivíduos de qualquer forma, já que “as relações que se formam a partir da estrutura social e econômica das sociedades contemporâneas é que determina a formação das normas jurídicas” (ALMEIDA, 2020, p. 139). Logo, os privilégios conduziram à criação de desigualdades, consideradas intoleráveis.

Mas, no início do século XX, as desigualdades já se encontravam intrínsecas na sociedade. Assim, pressionada pelas transformações sociais e econômicas

resultantes dos movimentos sociais antirracistas e anticolonialistas, surge a ideia de se ter experiências constitucionais com o objetivo de se excluir ou, a curto prazo, diminuir as desigualdades, tanto econômicas quanto sociais e, portanto, viabilizar a justiça social.

Sob esta ideia, em 1948, originou-se a Declaração Universal dos Direitos Humanos, principal base para o surgimento de políticas públicas sociais que visam apoiar e promover determinados grupos sociais historicamente fragilizados, podendo considerar o seu surgimento um momento relevante da evolução ao Estado moderno, apesar de que, significativamente, até a última década do século XX, quase nenhum Estado Democrático se comprometeu em promover a igualdade e aniquilar os preconceitos estruturados nas ações estatais, particulares ou da sociedade como um todo. Mesmo assim, nesta nova construção de Estado, abandonou-se a neutralidade perante as desigualdades e, agora, iniciava-se a busca pela igualdade diante das constituições sociais, dando luz às ações afirmativas.

O termo de ação afirmativa foi inicialmente adotado nos Estados Unidos, em 1961, através do então presidente John Kennedy, para indicar as medidas desenvolvidas mediante políticas sociais com o objetivo de garantir a igualdade no mercado de trabalho, independente da raça, etnia, cor, gênero, religião ou deficiência dos indivíduos, focando as ações sobre os cargos públicos e organizações fornecedoras do Estado.

A partir daí, o termo de ação afirmativa recebeu diversas denominações e conceitos, ainda que tenha o mesmo fundamento em todos eles. Logo, a ação afirmativa pode ser designada também como medidas afirmativas ou compensatórias/reparatórias e até mesmo expressões distintas como políticas de oportunidades igualitárias (*“equal opportunity policies”*) ou gerenciamento para a diversidade (*“diversity management”*), esta última normalmente usada por empregadores e administradores.

Independentemente da denominação ou expressão usada para indicá-las, as ações afirmativas visam, por entre as políticas públicas e privadas, concretizar os princípios constitucionais da igualdade e a anular os impactos das discriminações, sejam elas raciais, étnicas, religiosas, de gênero, de idade ou por deficiência. Assim, a igualdade deixa de ser apenas um simples princípio jurídico e se torna, também, um

dos objetivos constitucionais a serem atingidos pelo Estado e sociedade, estimulando o combate às discriminações enraizadas.

A ideia de ação afirmativa baseia-se na compreensão de que os fenômenos sociais não são naturais, mas resultado das diversas interações sociais; assim, haveria necessidade de intervenção política na reversão do quadro de desigualdade que se observa em uma dada sociedade (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p. 22).

O conceito de ação afirmativa, de modo geral, é a aplicação de um tratamento diferenciado a um grupo historicamente discriminado de maneira a impulsionar suas possibilidades de angariar ou assegurar determinados bens. Almeida (2020) designa que “ações afirmativas são políticas públicas de promoção de igualdade nos setores público e privado, e que visam a beneficiar minorias sociais historicamente discriminadas”.

Considerando a sua aplicabilidade relacionada à população negra, Azevedo (2004) estabelece as ações afirmativas como medidas compensatórias que tem como objetivo reverter a discriminação estruturada que leva ao impedimento desta população a usufruir direitos humanos básicos, como educação, saúde, trabalho e lazer (NETO, 2011). Interpretando conjuntamente, de acordo com o ex-presidente do Supremo Tribunal Federal do Brasil e um dos pesquisadores brasileiros sobre o tema, Joaquim Barbosa Gomes (2001), o conceito de ação afirmativa pode-se ser definido:

(...) como um conjunto de políticas públicas e privadas de caráter compulsório, facultativo ou voluntário, concebidas com vistas ao combate à discriminação racial, de gênero, por deficiência física e de origem nacional, bem como para corrigir ou mitigar os efeitos presentes da discriminação praticada no passado, tendo por objetivo a concretização do ideal de efetivar igualdade de acesso a bens fundamentais como a educação e o emprego. (BARBOSA, 2001, p. 129).

Posto isto, é possível reconhecer que o usufruto dos direitos genuínos e legais não é o mesmo entre os grupos sociais discriminados e os discriminadores, já que sobre os discriminados têm desvantagens proporcionadas pelos discriminadores.

3.2.2 Histórico Constitucional das Ações Afirmativas no Brasil

É dada elevada importância às ações afirmativas quando são postas em prática por meio de políticas do Estado, passando pela via legislativa. À vista disso, qualquer lei que for criada a fim de regular ações afirmativas deverão ser criadas obedecendo o que dispõe a Constituição Federal e os critérios fundamentais do Estado

Democrático de Direito, garantindo a diversidade e a pluralidade social. Através das ações afirmativas, passa-se da igualdade formal para a igualdade material e substantiva.

O Art. 5º da Convenção 111 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), aprovada em 1958, é um dos primeiros presentes em um tratado internacional que concede a adoção de medidas, consideradas especiais, de proteção ou assistência, a fim de suprir as necessidades de indivíduos que, seja por seu gênero, deficiência ou status social, são assumidos como carecidos de proteção ou assistência especial. É declarado abertamente na Convenção que tais medidas não devem ser consideradas discriminação dos grupos historicamente privilegiados.

Graças a isto, posteriormente, na Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Racial, realizada em 1965, dispõe, em seu Art. 1º, parágrafo 4º, a capacidade de se implementar “discriminação positiva” (outro nome dado às ações afirmativas), através de normas específicas a fim de proteger e incentivar pessoas ou grupo de pessoas historicamente discriminados a fim de estimular suas ascensões na sociedade até seus níveis serem equiparados com os demais.

Tais atitudes influenciaram a implementação de ações afirmativas no Brasil, porém o principal motivador foram as ações tomadas pelos Estados Unidos, pois, além de se ter algumas semelhanças econômicas e sociais entre os dois países, foram as multinacionais, com matrizes norte-americanas e presentes no solo brasileiro, que implementaram as primeiras ações afirmativas no país.

A Carta Magna brasileira não trazia em sua essência a autorização da aplicabilidade das ações afirmativas. Apenas na Constituição de 1946, em seu Título V, “Da Ordem Econômica e Social”, Art. 145º, parágrafo único, declara-se que “a todos é assegurado trabalho que possibilite existência digna. O trabalho é obrigação social” (BRASIL, 1946), sendo o primeiro documento nacional a prever determinantemente a instituição da dignidade humana, ligando-a ao trabalho.

A Constituição da República de 1988, atualmente vigente, trouxe considerações ainda mais significativas ao tema, ao expor como crime inafiançável e imprescritível a prática de racismo e ao vincular, da mesma forma que o documento anterior, a dignidade humana à valorização do trabalho humano, presente no Art. 170º,

além de erguer este elemento como fundamento básico da República Federativa. A Constituição vigente também mantém a tradição dos textos constitucionais anteriores ao contemplar a igualdade sob a lei (Art. 5º, caput) e estabelecer atitudes que busquem a igualdade material, excedendo a igualdade formal.

Apesar de sua legalidade exposta nas Constituições, as ações afirmativas foram implementadas isoladamente em instituições brasileiras e não como políticas, programas ou incentivos mais amplos em relação a estrutura, integração e abrangência social. Em função disso, a fim de desenvolver maiores ações que visem a abolição da desigualdade racial, em 2010 foi criado o Estatuto da Igualdade Racial, através da aprovação da Lei 12.288/10 pelo Congresso Nacional, certificando a legalidade das ações afirmativas, assegurando estímulo à promoção da igualdade racial através de direitos e oportunidades em todos os setores.

Desta maneira, o Estatuto da Igualdade Racial simboliza um avanço constitucional, vinculado a Convenção 111 da OIT, citado anteriormente, por designar o acesso dos(as) negros(as) às oportunidades trabalhistas, com a intenção de eliminar a discriminação racial nos ambientes organizacionais e por apresentar possibilidades para reversão da desvantagem socioeconômica presente na população negra, sendo a economia o setor que influencia os demais de nossas vidas.

Logo, “as ações afirmativas surgem como medida urgente e necessária. Tais ações encontram amplo respaldo jurídico, seja na Constituição [...], seja nos tratados internacionais ratificados pelo Brasil” (PIOVESAN, 2006, P. 42). No fundamento da dignidade humana, se valoriza o trabalho e tenciona prover melhores condições de vida ao trabalhador, servindo de base para as ações afirmativas. No fundamento de igualdade e não discriminação, procura-se combater as desigualdades e permitir a distinção entre indivíduos desde que seja explicada e legitimada.

3.2.3 Características das Ações Afirmativas

Com a apresentação dos princípios e conceitos que tangem as ações afirmativas, é possível compreender que suas implementações têm como objetivo viabilizar a convivência entre os grupos sociais distintos e desconstruir as desigualdades sociais, além de auxiliar no acesso dos grupos discriminados, também conhecidos como minoritários, às oportunidades em todas as camadas sociais,

buscando anular os obstáculos institucionais e sociais que possam inviabilizar este acesso.

As ações afirmativas têm como público-alvo os indivíduos presentes nos grupos discriminados, sejam eles referente ao gênero, raça, cor, religião, etnia ou aspectos físicos, confirmando a existência e resistência do grupo e sua condição histórica perante o restante da sociedade. Mas, ao desenvolver e aplicar uma ação afirmativa, é de suma importância determinar quais serão os indivíduos beneficiários por ela para que tenha processos claros e, conseqüentemente, decisões orçamentárias adequadas.

É neste ponto que muitas vezes as ações afirmativas geram controvérsias pois os indivíduos beneficiários, por exemplo, podem temer sofrer mais discriminações, estigmatização, pela distinção. Ou, também, os indivíduos não beneficiados pela ação afirmativa podem protestar e considerar desigualdade pelos benefícios não serem também designados a eles. Ironicamente, estes comportamentos são reflexos da desigualdade social existente até hoje, manifestando temor de que estas políticas ameacem a estrutura de poder padrão atual concentrada nos grupos historicamente privilegiados. “Este silêncio os protege e os desonera de qualquer responsabilidade como também protege os interesses de seu grupo racial.” (BENTO, 2002).

A adoção das ações afirmativas não significa que os grupos beneficiados por elas não necessitem de mudanças, no entanto, expõem a incapacidade do mercado de trabalho de abranger toda a sociedade em suas oportunidades. Logo, as vítimas não são o problema da discriminação e, sim, a sociedade e suas instituições. Uma das características das ações afirmativas é seu caráter temporário, pois poderão ser suspensas assim que as causas para a sua adoção forem extintas, isto é, quando os motivos que levaram a implementação das ações afirmativas deixarem de existir e sejam atingidas as soluções dos problemas detectados.

Além disso, as ações afirmativas podem ser empregadas por toda a sociedade: instituições do Estado e por ele mesmo, instituições privadas, pessoas jurídicas e pessoas físicas, com a justificativa de que a adoção deste tipo político social permite atingir propósitos que não seria possível alcança-los sem a sua realização. Isto porque a estratégia de combate às discriminações não se limita a regras proibitivas de suas

execuções, mas também pela reparação dos problemas que elas trazem. Em outras palavras:

[...] não basta proibir, é preciso também promover, tornando rotineira a observância dos princípios da diversidade e do pluralismo, de tal sorte que se opere uma transformação no comportamento e na mentalidade coletiva, que são, como se sabe, moldados pela tradição, pelos costumes, em suma, pela história. (BARBOSA, 2001, p. 136).

3.2.4 Aplicabilidade das Ações Afirmativas e Suas Naturezas

A aplicação da ação afirmativa mais conhecida é o sistema de cotas, porém ela não se mistura ou se limita apenas a isto. Aplicar o sistema de cotas não quer dizer:

“(...) que uma dada empresa deva ter um percentual fixo de empregados negros, por exemplo, mas, sim, que esta empresa está demonstrando a preocupação em criar formas de acesso ao emprego e ascensão profissional para as pessoas não ligadas aos grupos tradicionalmente hegemônicos em determinadas funções (as mais qualificadas e remuneradas) e cargos (os hierarquicamente superiores).” (BARBOSA, 2001, p. 148).

As ações afirmativas reconhecem que não é exclusividade de nenhum grupo racial, étnico ou de gênero específico a capacidade de assumir cargos em todos os níveis e, também consideram que há elementos que impossibilitam a ascensão social de grupos historicamente discriminados. Sendo assim, as ações afirmativas podem ter fases e particularidades distintas em suas implementações no mercado de trabalho, “(...) indo do recrutamento à contratação, condições de trabalho, remuneração, promoção e demissão, embora os requisitos tendem a ser mais rigorosos neste último caso” (TOMEI, 2005, p. 17), sendo mais comum a presença de implementações voluntárias em organizações privadas. Como exposto por Tomei (2005), as implementações destas políticas no âmbito empregatício podem ser repartidas em três principais grupos: medidas de divulgação e recrutamento, metas de contratação e promoção e metas para as políticas públicas de aquisição.

As medidas de divulgação e recrutamento propõem atrair, reter e promover candidatos qualificados que façam parte dos grupos historicamente discriminados, incentivando-os a se candidatarem às vagas disponíveis.

Já as metas de contratação e promoção estão associadas com a definição de metas e cronogramas para contratação, treinamento ou demissão, ou com o estabelecimento de cotas para que haja proporções definidas em posições na organização que sejam exclusivas para profissionais membros dos grupos

discriminados. As metas buscam determinar medidas para analisar o progresso dos objetivos propostos, compreendendo, assim, que as cotas firmam um fim em si mesmas.

Agora, as metas para as políticas públicas de aquisição implicam em exigir que as organizações implementem ações afirmativas significativas através da legislação, fomentando as metas sociais, sendo elas ligadas ao Estado por contrato ou não.

Em relação às naturezas das ações afirmativas, são defendidas duas distintas: a natureza de iniciativa compensatória e a natureza de distribuição de oportunidades entre os grupos discriminados. Alguns pensadores defendem que as ações afirmativas têm viés reparatório, que suas aplicações objetivam compensar os prejuízos causados historicamente a certo grupo, sendo um mecanismo de justiça compensatória. Outros compreendem que se qualifica pela distribuição de direitos e/ou vantagens sobre os grupos discriminados, tendo caráter distributivo.

Neste panorama, John Rawls (2005) apoia que a escolha de um sistema social é o principal empecilho da justiça distributiva, já que ele tem que ser disposto de maneira organizada, principalmente em seu processo econômico e social perante as instituições, para que ocorra uma distribuição justa. Sendo uma situação utópica já que a população mundial é composta por distintos povos e seus regimentos, é importante salientar que as pessoas tem diferentes origens e circunstâncias que podem necessitar de compensação para que sejam consideradas moralmente arbitrárias. “Uma noção de igualdade formal de oportunidades não leva em conta essas diferenças, enquanto a igualdade real de oportunidades requer que haja alguma compensação.” (KANG, 2011).

Complementando este pensamento, Amartya Sen (1992 apud KANG, 2011) separa o bem-estar em dois elementos: o bem-estar efetivamente alcançado pela pessoa e a liberdade para alcançar o bem-estar. Essa distinção leva às concepções de funcionamento e capacitação, onde funcionamento expressa-se pelos estados e atividades valorizadas em vida (estar alimentado, ter boa saúde, felicidade etc), ligado ao bem-estar efetivamente alcançado, e capacitação que diz respeito à liberdade para alcançar o bem-estar, compreendendo a junção de fatores de funcionamento e refletindo na liberdade da pessoa escolher o tipo de vida que quer ter. Isto é, “assim

como o conjunto orçamentário da teoria microeconômica do consumidor reflete a possibilidade de escolha de cestas de bens de consumo, o conjunto de capacitações reflete a liberdade de a pessoa em escolher diferentes tipos de vida” (SEM, 1992 apud KANG, 2011).

De qualquer forma, para que ocorra a extinção, ou, pelo menos, a diminuição da discriminação e do preconceito, é necessário que a divisão de direitos e benefícios seja feita entre os beneficiários de maneira imparcial, junto às ações de políticas públicas que visem assegurar a igualdade sobre as oportunidades.

Alterar as culturas e práticas organizacionais é um trabalho árduo que requer tempo e recursos. A adoção das ações afirmativas cobra um investimento que concorre com outras necessidades da organização. Por isso, a mensuração dos custos e benefícios do projeto são de suma importância para que a decisão seja feita de forma precisa. Assim, ao decidir por implementar ações afirmativas, é significativo acompanhar e mensurar seus resultados, verificar sua eficiência e desempenho, para que se estimule mudanças necessárias e, conseqüentemente, o aumento de ações afirmativas em todos os âmbitos da sociedade.

3.3 GESTÃO DA DIVERSIDADE

A colonização do Brasil, bem como a da maioria dos países latino-americanos, baseou-se em dois elementos: a exploração de riquezas naturais, como pau-brasil, café, entre outras, e a exploração de trabalho escravo, através da escravização de índios nativos e negros trazidos do continente africano (FLEURY, 2000). No decorrer da história do país, como efeito da formação da população brasileira, culturalmente diversificada e miscigenada pelas uniões interraciais, padrões culturais foram sendo expostos.

Diante disso, a concepção de diversidade foi tomando forma, através da estruturação de identidades associadas às singularidades locais e suas representações étnicas, raciais, religiosas e/ou culturais, influenciadas pelos frutos da globalização. Mas, paralelamente à valorização de sua origem multifacetária, se passando por livre de preconceitos, a sociedade brasileira também, em contrapartida, se mostrou encamada, onde as ofertas de oportunidades educacionais e profissionais foram sendo determinadas pelas origens econômica e racial.

3.3.1 Conceito de Diversidade

A diversidade pode ser analisada sob panoramas distintos: individual, social e organizacional. Ao manifestar valores e relações de poder, precisa-se analisar fundamentalmente os padrões culturais em todas as perspectivas. O conceito de diversidade está interligado à compreensão e respeito à individualidade. Para Fleury (2000):

A diversidade é definida como um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Nesses sistemas, coexistem grupos de maioria e de minoria. Os grupos de maioria são os grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros. (FLEURY, 2000, p. 20).

Posto isto, a diversidade engloba todos, não referenciando-se apenas por raça ou gênero, mas também por idade, orientação sexual, origem geográfica, isto é, qualquer característica ligada ao desenvolvimento social dos indivíduos que seja possível categorizá-los em grupos, sem eliminar suas unicidades.

Como exposto por Cox (1994), as distinções das identidades individuais, sejam físicas ou culturais, são associadas à uma variada série de elementos individuais, grupais e organizacionais para definirem os efeitos resultantes da diversidade aplicada em todos os níveis.

Os resultados individuais são expostos em retornos afetivos, como satisfação e comprometimento, e em fatores de desempenho, como performance e ascensão profissional. Já os efeitos organizacionais impactam os processos, como o atendimento, qualidade do trabalho e lucratividade (FLEURY, 2000). Logo, a diversidade é atribuída a pluralidade de particularidades dos profissionais e grupos das quais careciam ser entendidas e gerenciadas pelas organizações, a fim de desenvolver as competências essenciais para o seu crescimento.

3.3.2 Mecanismos da Gestão da Diversidade

Ao ampliar a visão e atuação estratégica, percebe-se que, atualmente, o grande diferencial entre as organizações são as pessoas que as integram, pois o aproveitamento de seus conhecimentos e habilidades é o que concede a expansão criativa e, conseqüentemente, inovadora das organizações, resultando em vantagem competitiva. No cotidiano, gestores perspicazes já compreenderam que quanto mais

diversificada a sua equipe, haverá maior variedade de vivências que trarão concepções, conceitos e ideias diferentes, cooperando para a tal expansão criativa e inovadora tão almejada pelas organizações, aumentando seu crescimento e competitividade.

Portanto, é perceptível que, ao inserir a diversidade no campo organizacional, terá como resultado a influência na efetividade individual e organizacional e que será o ambiente organizacional que estabelecerá se esse resultado será positivo ou negativo. Além disso, a diversidade está relacionada às várias proporções psicológicas e sociais que possibilitam a sua aplicação sobre as diversas dimensões da identidade e, também, sobre a experiência dos indivíduos dos grupos minoritários e majoritários das organizações. Knomo e Cox (1996) constataram que, caso não haja gestão da diversidade dentro das organizações, elas poderão ter como consequência grandes conflitos entre indivíduos dos grupos minoritários e majoritários, restringindo os seus retornos efetivos (FLEURY, 2000).

A gestão da diversidade pode ser entendida por adesão de ações administrativas que certificam que as características pessoais ou grupais sejam colocadas como recursos para aperfeiçoar o desempenho da organização (ALVES, GALEÃO-SILVA, 2004). Seu histórico, iniciado nos Estados Unidos, mesmo país onde surgiu a aplicação do termo ação afirmativa, indica que a adesão destas práticas administrativas tem como resultados o restabelecimento de uma ideia meritocrática e, também, vantagens econômicas individuais e organizacionais, apartadas de qualquer elemento político explícito. Conforme apontado por Alexim (1999 apud MYERS, 2003, p. 485), é objetivo das políticas de diversidade:

“a adoção de iniciativas, atividades e medidas que reconheçam e promovam a diferença entre pessoas ou grupos como um valor positivo a ser desenvolvido como instrumento de integração social, em benefício da produtividade da empresa e da democratização das oportunidades de acesso e tratamento no mercado de trabalho” (ALEXIM, 1999 apud MYERS, 2003, p. 485).

Sendo assim, a gestão da diversidade visa gerenciar as relações trabalhistas e suas práticas, além da formação interna da força de trabalho com o propósito de conquistar e conservar os profissionais mais competentes inseridos nos grupos minoritários. Um exemplo desta atitude é desenvolver políticas de recrutamento que absorvam critérios relativos à diversidade.

Entretanto, para usufruir dos benefícios provenientes das diferenças entre os indivíduos, a gestão da diversidade necessita reconhecer que seu elemento principal é capaz de ser percebido além dos atributos mais comuns, como raça ou gênero e, assim, os gerenciadores não podem limitar o intuito do reconhecimento das diferenças entre os profissionais nas organizações à justiça social e sim abranger também os resultados da relação entre elas sobre a organização.

Hodiernamente, é evidente que a diversidade nas organizações pode auxiliar no seu desempenho referente à inovação e solução de problemas. Gerir as diferenças existentes entre os seus funcionários leva à valorização dessas diferenças, estimulando a união, inviabilizando qualquer forma de discriminação e beneficiando o reconhecimento grupal, assim potencializando a utilização de seu capital humano. Contudo, erros na gestão da diversidade podem acarretar conflitos e atitudes desequilibradas, provocando resultados severos para a organização. Este ponto será desmembrado no decorrer deste conteúdo.

Por isso, gerir a diversidade abrange planejar e realizar processos e práticas organizacionais de gestão de recursos humanos de forma que se potencialize as vantagens e reduza as desvantagens da diversidade, uma vez que, quando consentidos, os indivíduos dos grupos minoritários contribuem no crescimento das organizações por desafiarem suposições comuns sobre funções, estratégias, práticas e processos, além do aumentarem os seus desempenhos, o que resulta maior identificação com as atividades exercidas, estimulando maior dedicação à seu trabalho (TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004)

A gestão da diversidade propende a desenvolver e preservar um ambiente organizacional enriquecedor onde as características similares e diferentes dos indivíduos são reconhecidas e, assim sendo, podem colaborar com o alcance dos objetivos da organização através do seu potencial.

Defensores assíduos da gestão da diversidade a colocam como substituta das ações afirmativas. Mas, como Meyers (2003, p. 494) confirma, “não há valorização da diversidade e mudanças reais na demografia interna das empresas sem ações afirmativas”. Para compreender didaticamente as distinções entre ambas intervenções, é exibido abaixo um quadro desenvolvido por Alves e Galeão-Silva (2004), comparando-as:

QUADRO 2 - COMPARAÇÃO ENTRE AÇÃO AFIRMATIVA E GESTÃO DA DIVERSIDADE

Variáveis	Ação Afirmativa	Gestão da Diversidade
Grupos atingidos	Minorias, grupos discriminados: negros, mulheres e deficientes físicos.	Todas as diferentes identidades presentes nas empresas: etnias, religiões, gênero, orientação sexual etc.
Efeitos nas empresas	Pressões coercitivas externas provocam mudanças nos processos de recrutamento, seleção e treinamento; imposição de cotas.	Diversidade passa a ser uma vantagem competitiva: atração de funcionários talentosos; sensibilização para novas culturas e/ou novos mercados; potencial aumento da criatividade e da inovação nas empresas; aumento da capacidade de resolução de problemas; aumento da flexibilidade do sistema administrativo.

Fonte: ALVES; GALEAO-SILVA, 2004, p. 24.

É essencial que na gestão da diversidade se coloque como estratégias as ações afirmativas, para que se corrijam as desvantagens enfrentadas pelos grupos minoritários, proporcionando oportunidades igualitárias para todos ao tratar os discriminados de modo positivamente desigual, incentivando a equidade. Dadas as desigualdades presentes na conjunção brasileira, para se ter êxito na gestão de diversidade, a utilização de ações afirmativas e a inclusão de negros(as) nos beneficiários deveriam ser medidas básicas no desenvolvimento de programas de diversidade.

3.3.3 Vantagens e Desvantagens da Gestão da Diversidade

A aplicação da gestão da diversidade tem sua defesa baseada em dois principais atributos: considera-se que o programas de gestão da diversidade são mais justos, na visão social, do que as políticas de ação afirmativa, já que sua sustentação não é fundamentada em favorecimento e, sim, na meritocracia; e ao gerenciar efetivamente a diversidade dos indivíduos que compõe as organizações, terá como resultado o desenvolvimento de vantagem competitiva, o que, conseqüentemente, ergueria o desempenho da organização em seu campo organizacional, podendo agregar valor à ela.

Cox (1994) associa o emprego da gestão da diversidade com potenciais benefícios como: conquistar e reter os profissionais mais competentes; ampliar os empenhos em marketing, pretendendo suportar os diversos segmentos

mercadológicos; fomentar a criatividade e a inovação; favorecer a resolução de problemas e fortalecer a versatilidade da organização (FLEURY, 2000). Cardoso et. al. (2007) acrescentam às vantagens deste gerenciamento os seguintes retornos: crescimento da produtividade por meio de fortalecimento da aceitação entre os profissionais; expansão da capacidade do trabalho grupal; aperfeiçoamento da imagem pública da organização através da responsabilidade social e aumento da valorização de organizações que se comprometam com a pluralidade.

Referente ao envolvimento da organização com a responsabilidade social (elemento que se tornou crucial na atualidade para ascensão das organizações), ao aplicar este mecanismo, possibilita que as organizações cumpram seu papel, auxiliando na reparação histórica dos grupos historicamente discriminados. Além disso, os consumidores estão cada vez mais atentos às ações de responsabilidade social, valorizando-as, logo, resultará em melhoria do marketing institucional e fortalecimento das marcas, podendo impactar recursos tangíveis, como as vendas.

Ao examinar os impactos cognitivos em decorrência da gestão da diversidade, pode-se verificar um aumento nas alternativas dos processos de tomadas de decisão, melhoria das ideias e ampliação da cooperação entre os indivíduos ao executar atividades mais complexas. Já os impactos no desempenho econômico, pontua-se a contração dos custos com rotatividade e abstenção dos funcionários, a comoção para instalação de novas culturas que compõem os campos organizacionais e alteração na composição da força de trabalho e na base de clientes.

Entretanto, para se obter tais vantagens, não basta apenas unir os mais distintos indivíduos em uma equipe. É essencial que as diferenças entre os indivíduos sejam aceitas, respeitadas e assimiladas para desenvolver bons relacionamentos sociais. Centrar nos indivíduos é um excelente diferencial competitivo que se fortifica ao unir profissionais com atributos distintos, em favor aos propósitos da organização, contanto que sua aplicação seja feita de modo consciente, em todos os graus do quadro funcional.

Armstrong et al. (2010 apud AVEIRO, 2016) consideram que a gestão da diversidade provoca vantagens e desvantagens. Ao aplicá-la adequadamente, ela pode resultar em todas as vantagens antes descritas. Porém, caso não seja propriamente planejada e os desafios previstos, a gestão da diversidade pode resultar

em desvantagens como conflitos internos causados pela resistência à mudança cultural, diminuição da harmonia entre os grupos e, conseqüentemente, dificuldade de comunicação, geração de discriminação entre os colegas beneficiados e os não beneficiados do programa, além de impactar financeiramente a organização ao executar novas soluções.

Entende-se que a diminuição da harmonia entre os grupos da organização é causada pela consideração comum de que uma relação social agradável para as partes ocorre apenas entre indivíduos semelhantes, quando compartilham da mesma cultura. Esta ideia seria a mesma que impacta a comunicação entre os grupos, que se desenvolve mais espontaneamente em um grupo homogêneo. Tais aspectos podem resultar em conflitos, bem como atrasar a tomada de decisão.

Outra barreira apresentada está no processo seletivo dos profissionais ao estimular a diversidade, porque como normalmente não tem uma estrutura similar aos processos seletivos comuns, esta forma de recrutamento pode se tornar mais custosa do que simplesmente recrutar qualquer profissional disponível no mercado que, em sua maioria, possui homogeneidade de características, refletida pela desigualdade social.

Por isso, ao gerir a diversidade, é necessário, primeiramente, determinar as características a serem consideradas como parâmetro para o diagnóstico da diversificação ou não da organização, pois lidar com indivíduos com culturas distintas origina impactos nos indivíduos e no ambiente organizacional a qual estão inseridos. Logo, para que haja harmonia no processo de execução da gestão da diversidade dentro do ambiente organizacional, é importante que exista interação entre os profissionais e a organização, sendo ela a responsável por desenvolver práticas de divulgação de sua política organizacional, revelando seus valores culturais e, assim, tornando as relações com e entre os indivíduos mais harmoniosa e efetiva.

Para evitar que os conflitos estejam presentes nos resultados da gestão da diversidade, é preciso que todos os indivíduos pertencentes da organização disponham consciência da diversidade, viabilizando a consideração e respeito às diferenças e, assim, melhorando as relações de trabalho e cooperando com o seu desenvolvimento.

Ademais, como exibe Ricco e Guerci (2014 apud AVEIRO, 2016), as organizações podem lidar com as barreiras, evitando as desvantagens, ao aderir processos de mudança integrados em todos os níveis: estratégico, tático e operacional. O nível estratégico é colocar a visão e valores da organização em união à gestão da diversidade. O tático refere-se a resumir a estratégia em políticas específicas e atitudes ligadas ao propósito de promoção do desenvolvimento cultural e as mudanças organizacionais. Já o nível operacional remete à conversão dessas políticas e atitudes em ações reais.

Adicionado a isso, é necessário o alinhamento da gestão da diversidade ao processo de comunicação organizacional. As práticas executadas relacionadas a esta gestão carecem de divulgação interna e externa. A comunicação interna auxilia na promoção da consciência dos indivíduos ao que se refere às oportunidades disponíveis aos grupos minoritários e, também, pode levar ao surgimento de sugestões construtivas para o melhoramento da gestão da diversidade. A comunicação externa ampara a construção de uma imagem positiva entre todos os stakeholders da organização através da exposição dos esforços para praticar a responsabilidade social organizacional.

Sendo assim, a ascensão da diversidade no ambiente organizacional necessita que as organizações aprimorem suas ferramentas de comunicação visando na diminuição de barreiras e, portanto, das desvantagens em sua gestão.

3.3.4 Gestão da Diversidade nas Organizações Brasileiras

As poucas práticas brasileiras de gestão da diversidade, geralmente aplicadas no âmbito racial, surgiram na década de 1990 e muitas foram praticadas por organizações subsidiárias de multinacionais norte-americanas, tendo como impositores da implementação as suas matrizes (FLEURY, 2000). Diferente de outros países, como os Estados Unidos e Canadá, a prática da gestão da diversidade no Brasil não tem origem em dispositivos legais, em normas obrigatórias.

Assim, com a falta de imposições jurídicas da gestão da diversidade junto a negação da existência do racismo (o mito da democracia racial) e sexismo, cria-se antíteses originárias brasileiras, sendo gritantes quando multinacionais norte-americanas tentam implementar suas práticas nacionais no Brasil. A transferência destas práticas para demais países já parte, independente, de uma ideologia, visto

que busca universalizar tais práticas, desprezando o histórico social e cultural do país que queira aplicá-las.

No Brasil, a aplicação direta de um programa de gestão da diversidade acarreta desgastes sociais graças à barreira histórica de afirmar os grupos discriminados. Exposto como a barreira substancial está o mito da democracia racial, citado anteriormente, presente em grandes e fortes raízes da sociedade brasileira, atrapalhando a constatação da discriminação e, portanto, a verificação dos grupos a serem beneficiados pelos programas. É necessário alegar a presença de discriminação para se explicar a aplicação da gestão da diversidade e buscar a igualdade no ambiente organizacional, sendo preciso enfrentar este mito.

Diante disso, para que seja possível implementar um programa de gestão da diversidade de maneira eficaz nas organizações brasileiras, é preciso haver uma transformação da cultura nacional, refletora das culturas organizacionais, com o propósito de inviabilizar a imposição do mito da democracia racial e, assim, propiciar a justificativa da aplicação dos programas. Sem esta conscientização, não há promoção da equidade, fator tão necessário para a sustentabilidade da sociedade brasileira. A diversidade se transpõe em uma vantagem para toda a sociedade, já que o relacionamento entre diferentes concepções do mundo só resultaria no fortalecimento da democracia (ALMEIDA, 2020).

3.4 RACISMO E SUAS CONCEPÇÕES

As manifestações do racismo no cotidiano, seja entre seres individuais ou nas estruturas de ambientes organizacionais, fazem parte de algo muito mais profundo, intrínseco nas sociedades, não apenas as contemporâneas, como também em suas composições históricas. Presente desde as raízes das relações sociais, onde o histórico será apresentado ao decorrer do tema, o racismo ainda apresenta as ferramentas para reprodução da desigualdade e da violência na conjuntura do corpo social atual.

Então, para entender totalmente as proporções alcançadas pelo racismo e como ele está ligado ao contexto geral das sociedades contemporâneas, principalmente brasileira, viu-se, através dos referenciais teóricos examinados, a necessidade de apresentar primeiramente, mesmo que brevemente, a etimologia do

termo raça e sua utilização histórica, conectada à constituição das políticas e economias contemporâneas.

3.4.1 O Conceito de Raça e Sua Utilização Histórica

Almeida (2020, p. 24) afirma que “a noção de raça como referência a distintas categorias de seres humanos é um fenômeno da modernidade que remonta aos meados do século XVI”, não podendo ser considerado um termo fixo, mas sim dinâmico, com seu significado sendo influenciado pelos contextos históricos que fora utilizado e levando a questionar a noção padrão, pelo costume, do “ser homem” – construído a partir da cultura renascentista tendo o europeu como objeto de análise.

Segundo Said (1990 apud BENTO, 2002, p. 32), que estudou a europeização explorando a visão do povo europeu sobre os demais povos, o europeu conseguiu força e identidade ao se colocar como o “homem universal” ao se comparar com o ameaçador “Outro”. Logo, ao se tomar como o padrão absoluto da humanidade, faz com que os principais colonizadores das Américas gerem aversões ao que é diferente, considerando os demais povos, o “Outro”, como “estranhos”, procurando submetê-los a posição de inferioridade, exigindo que se modifique. Tal filosofia moldou os pensamentos ocidentais, refletida por este entendimento do “homem universal” influenciado pela Bíblia e autores gregos.

Com a uniformidade da natureza sendo utilizada como principal referência da alteridade a partir do século XVIII e trazendo consigo o projeto iluminista de transformação social, tendeu-se a forçar o desaparecimento de qualquer excentricidade para conseguir se encontrar o homem universal. Como apresentado por Almeida (2020, p. 26), “do ponto de vista intelectual, o iluminismo constituiu as ferramentas que tornariam possível a comparação e, posteriormente, a classificação, dos mais diferentes grupos humanos com base nas características físicas e culturais”.

Seguindo esta linha de raciocínio, próximo ao início do século XIX, pensadores europeus buscaram dividir a humanidade em raças distintas, como o naturalista Johann-Friedrich (1752-1840) que, assim citado por Bento (2002), foi o primeiro filósofo a estipular três tipos raciais: caucasiano, mongol e etíope, acrescentando posteriormente americano e malásio. Tais divisões eram correlacionadas a “tipos” humanos (europeu, asiático, africano e americano) e o que seriam, até então, suas características inerentes.

Com essa divisão partindo do mesmo núcleo de pensadores que consideravam o homem europeu como sendo o universal, “a cor fica vinculada à ideia de evolução. Uma das características do homem primitivo foi sua cor de pele, juntamente com a pequena estatura, a feiura, a promiscuidade e violência” (BENTO, 2002, p.34). Mesmo replicando estereótipos negativos e infundados das teorias anteriores, esta visão deu abertura à ideia de etnia, ao fixar que cada cultura particular pudesse ser considerada única, levando com que as diferenças começassem a serem consideradas como identidade, tornando-se peça-chave para as futuras reivindicações dos direitos políticos.

Exposto isto, junto ao momento da Revolução Haitiana (1791-1804), quando o povo haitiano pedia por liberdade e igualdade aos colonizadores franceses, os mesmos atingidos pela Revolução Francesa (1789-1799), ficou nítido que o tal projeto liberal-iluminista não era para todos, já que não reconhecia que todos os homens são iguais ou sequer tinha o interesse de reconsiderar o “Outro” como ser humano (ALMEIDA, 2020). Assim, a classificação racial seria utilizada, além do viés filosófico, como ferramenta do colonialismo europeu para submissão e, conseqüentemente, aniquilamento das populações dos demais continentes colonizados, fazendo surgir a diferenciação entre civilizado e selvagem/primitivo.

Achille Mbembe (2018 apud ALMEIDA, 2020, p. 27) reitera que o colonialismo teve como objetivo a universalização, isto é, levar a “modernidade” aos colonizados, mas brutalidade exercida pelos colonizadores coloca sua política como um irônico exemplo de antiliberalismo, ideia considerada antiquada por eles.

Já dentro do século XIX, a desumanização dos povos considerados o “Outro” seguiu firme, agora com a ideia de ligá-los à animais pelas suas características físicas, culturais e geográficas, sendo utilizada como justificativa para práticas discriminatórias e genocídios, ainda comum nas práticas racistas exercidas nas sociedades contemporâneas.

O iluminismo inspirou e, assim, deu espaço ao positivismo, levando os questionamentos das diferenças humanas para o ambiente científico, que usou os determinismos biológico e geográfico para desenvolver explicações sobre a diversidade humana, pretendendo expor diferenças morais, psicológicas e intelectuais entre as raças, onde os não-brancos e climas quentes, como o Tropical, foram

conectados à comportamentos deploráveis e pouca inteligência. Esta ideia deu luz ao racismo científico, presente também nos ambientes acadêmicos e políticos da época, com a consideração, através da inferioridade racial, que os povos colonizados estavam destinados à desordem política e subdesenvolvimento, servindo de apoio à opressão mesmo depois da abolição da escravidão.

No século seguinte, as pesquisas antropológicas tomaram a contramão e buscaram apresentar que as culturas são autônomas e não há nenhuma característica biológica e cultural capaz de hierarquiza-las, levando a determinar que raça e sua utilização para divisão de humanos é apenas um elemento político, “utilizado para naturalizar desigualdades e legitimar a segregação e o genocídio de grupos sociologicamente considerados minoritários” (ALMEIDA, 2020, p. 31), elemento este ainda presente atualmente. Com esta afirmação, os estudiosos negaram a inferioridade biológica, mas alegaram que, como os respectivos grupos minoritários foram escravizados e discriminados durante tanto tempo, acabaram desenvolvendo deformação psicológica, pesando em seus comportamentos e atitudes.

À vista disso, são observados três linhas de raciocínio na construção histórica do termo raça: as duas citadas anteriormente, ligadas à inferioridade biológica e psíquica, respectivamente, e a mais recente, puxada por cientistas, próximo ao fim do século XX, onde determina que o termo raça foi utilizado principalmente para a inserção da desigualdade, desigualdade esta sofrida pelos(as) negros(as), principalmente, graças a discriminação racial ainda presente em suas vidas e não apenas por consequência do período da escravidão.

Logo, pode-se afirmar que a utilização das classificações raciais teve destaque na definição das hierarquias sociais, na construção do poder estatal e nas estratégias econômicas tomadas ao longo da história da humanidade. Também deram luz a outros modos de classificação racial em sociedades contemporâneas, como no Brasil que, além da aparência física ligada à ascendência africana, estas classificações também se debruçam na classe social que os indivíduos pertencem junto à capacidade de consumo e sua circulação social (ALMEIDA, 2020).

Atualmente, mesmo com os estudos históricos confirmando que as classificações raciais são apenas um elemento político e, por fim, “somos todos humanos” na visão biológica, não tomá-las ao tratar um fenômeno social tão complexo

quanto o racismo, com o intuito de combatê-lo, é também não compreender o seu peso histórico, pois “em um mundo em que a raça define a vida e a morte, não a tomar como elemento de análise das grandes questões contemporâneas demonstra a falta de compromisso com a ciência e com a resolução das grandes mazelas do mundo” (ALMEIDA, 2020, p. 57).

3.4.2 Demais Conceitos Associados à Raça

Compreendido o conceito de raça e seu histórico, já é possível entender profundamente sobre os demais conceitos associados a este, como racismo, preconceito e discriminação. Primeiramente, sobre o racismo, conforme define Almeida (2020), pode-se dizer que:

(...) o racismo é uma forma sistemática de discriminação que tem a raça como fundamento, e que se manifesta por meio de práticas conscientes ou inconscientes que culminam em desvantagens ou privilégios para indivíduos, a depender do grupo racial ao qual pertençam. (ALMEIDA, 2020, p. 32).

Mesmo que relacionados entre si, o conceito de racismo diverge das definições de preconceito racial e discriminação racial.

O preconceito racial é o julgamento com base em estereótipos sobre indivíduos de um determinado grupo racial, resultando ou não em práticas discriminatórias. Como, por exemplo, a estereotipagem de que pessoas negras são mais suscetíveis a cometerem crimes.

Já a discriminação racial implica em ação, ou melhor, “(...) ações ou práticas desenvolvidas por membros de grupos dominantes, ou seus representantes, que provocam um impacto diferencial e negativo nos membros dos grupos subordinados” (FEAGIN & FEAGIN, 1986 apud BENTO, 2002, p. 12). Partindo deste conceito, a discriminação tem como principal característica o poder, a utilização da força, para impor vantagens ou desvantagens raciais, preservando a desigualdade e podendo ser considerada a materialização do racismo.

Estendendo-se sobre o conceito de discriminação, sua exposição pode ser considerada direta ou indireta, onde a discriminação direta é a repulsa escancarada a indivíduos e grupos de uma mesma raça, com o executor tendo a clara intenção de discriminar; e a discriminação indireta, quando as consequências históricas dos grupos minoritários são ignoradas ou quando é imposta a “neutralidade racial”, que

não leva as diferenças sociais por tais consequências históricas em conta, não tendo uma intencionalidade de discriminar explícita na ação.

A discriminação indireta foi enraizada na história das relações raciais brasileiras, se contrapondo aos indicadores de desigualdades raciais. Um dos resultados de ambas práticas é a estratificação social, “em que o percurso de vida de todos os membros de um grupo social – o que inclui as chances de ascensão social, de reconhecimento e de sustento material – é afetado” (ALMEIDA, 2020, p. 33).

Além das práticas citadas, temos, dentro de discriminação, mais dois conceitos: o de discriminação positiva, que se define como a capacidade de atribuir tratamento diferenciado aos grupos discriminados ao longo da história, que tem o propósito de diminuir a desigualdade e/ou corrigir danos causados pela discriminação negativa, aquela que causa prejuízos a estes grupos. As ações afirmativas, como a exemplificada e analisada no presente trabalho, são exemplos de discriminação positiva.

É importante distinguir preconceito de discriminação principalmente por suas “soluções” serem distintas:

Uma ação educativa e persuasiva pode contribuir para diminuir o preconceito e revisar os estereótipos, levando à valorização das diferenças e da diversidade. Já no caso da discriminação, entretanto, por se tratar de prática, é preciso usar também dispositivos legais, ou não haverá alteração no quadro das desigualdades (BENTO, 2002, p. 12).

Desta forma, o racismo e as práticas envolvidas absorvem caráter sistêmico, sendo reproduzido nas esferas política, econômica e as relações corriqueiras, movendo a segregação racial – impedimento de usufruto de determinados grupos raciais dos direitos humanos universais.

3.4.3 As Três Concepções de Racismo

A produção do racismo sobre as sociedades contemporâneas pode ser categorizada didaticamente em três concepções: individualista, institucional e estrutural, onde a categorização segue os critérios da relação do racismo com a subjetividade, a economia e o Estado, respectivamente.

Segundo a concepção individualista, o racismo é indicado como uma anormalidade, sendo um fenômeno individual ou coletivo, totalmente isolado. Isto é, de acordo com esta visão, “não existem sociedades ou instituições racistas, mas

indivíduos racistas, que agem isoladamente ou em grupo” (ALMEIDA, 2020, p. 36), podendo, então, assim dizer que o racismo se apresenta, principalmente, pela discriminação direta, ligado ao comportamento. Porém, este olhar exclui o fato de que as principais fatalidades sociais da história da humanidade, relacionadas ao racismo, foram postas em prática sob a legalidade estatal, com o apoio de líderes políticos e religiosos, sendo capaz de considerar esta concepção como rasa e limitada.

Já na concepção institucional, o racismo não é aplicado apenas por seres individuais, mas também é resultado do exercício das instituições, que orientam a ação social e, portanto, os sistemas sociais. Desta maneira, é possível afirmar que as instituições modelam o comportamento humano, como suas decisões, sentimentos e preferências. As decisões tomadas por elas influenciam a inserção social e a expectativa de se ter ou não mudança na implicação de discriminações (BENTO, 2002).

Dado que as sociedades têm conflitos embutidos, como os conflitos raciais, não os excluem pelos meios institucionais, mas, sim, são absorvidos e controlados, expondo estas atitudes como uma das armas da luta pelo monopólio do poder social e colocando as instituições como parte das sociedades. Logo, a desigualdade racial é causada não apenas por ações isoladas de indivíduos ou grupos racistas, mas também pelas instituições, comumente comandadas por grupos raciais específicos, os privilegiados, que utilizam tais mecanismos para impor seus interesses políticos e econômicos (ALMEIDA, 2020). Tendo êxito, neste contexto, o racismo vira dominação, com o uso da violência e implementação do consenso, da naturalização desta dominação sobre os grupos minoritários.

(...) o domínio se dá com o estabelecimento de parâmetros discriminatórios baseados na raça, que servem para manter a hegemonia do grupo racial no poder. Isso faz com que a cultura, os padrões estéticos e as práticas de poder de um determinado grupo tornem-se o horizonte civilizatório do conjunto da sociedade (ALMEIDA, 2020, p. 40).

Para dificultar a ascensão dos grupos historicamente discriminados, utiliza-se a criação de regras, padrões e mecanismos informais, não descritos, impulsionadores da discriminação e utilizados pelos dominadores das instituições, reforçando a desigualdade. Esta visão une o racismo à política e à economia, pois as instituições têm a possibilidade de alterar as ações discriminatórias, seja pela ação ou pela

omissão de seus poderes, como também contribuir com vantagens sociais aos indivíduos dos grupos discriminados.

Logo, os conflitos sociais, presentes nas sociedades e nas instituições, podem forçar que as tais regras, padrões e mecanismos informais se modifiquem. Um exemplo, novamente citado, são as políticas de ação afirmativa, que tem como finalidade “aumentar a representatividade de minorias raciais e alterar a lógica discriminatória dos processos institucionais” (ALMEIDA, 2020, p. 42). Mesmo que, atualmente, estas ações tenham apoio jurídico e político, além de um longo histórico de implementação, conforme apresentado anteriormente, elas ainda geram controvérsias dentro e fora das instituições em que são efetuadas, taxadas por alguns como assistencialistas ou até mesmo “racismo reverso”, trazendo preocupação e desestímulo à sua implementação, que já não apresenta esforços por si só, pois é mais interessante, ao grupo dominante, conservar o seu privilégio.

Neste viés, no Brasil, conectado com a negação do racismo (discriminação indireta) e impulsionado pela necessidade de desenvolver o país economicamente, algo que só seria possível com a aceitação da cultura brasileira miscigenada, foi desenvolvido pela elite intelectual brasileira, na década de 1930, o mito da democracia racial, o qual considerava a diversidade social, resultante dos relacionamentos interracialis e da presença de brancos, negros e índios e, com isso, afirmava que tais grupos conviviam harmoniosamente no país, sem quaisquer preconceitos embutidos em suas relações. A excentricidade desta ideologia é por ela não se fundamentar em questões políticas, mas sim em componentes unicamente simbólicos (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004). Desta forma, a desigualdade racial é inibida pela falsa harmonia da diversidade cultural, colocada como parte da cultura nacional.

Sustentando a discriminação indireta e o mito da democracia racial, é identificado o discurso da meritocracia, o qual, respaldado pela inibição do racismo, declara que o responsável pela própria condição individual é estritamente o indivíduo. Desta maneira, “havendo oportunidades iguais para todos, aqueles que não conseguem êxito serão os incompetentes, os despreparados” (BENTO, 2002, p. 13), mesmo que, ironicamente, o discurso associa a presença de competência e de mérito a condições normalmente relacionadas aos grupos dominantes – como branquitude, masculinidade e heterossexualidade e cisnormatividade.

Sob este discurso ideológico, os que sofrem pela desigualdade racial, levados a vivenciarem a pobreza, o desemprego e a privação material resultantes dela, na verdade, têm falta de mérito para mudarem suas realidades. Tal discurso é altamente racista, uma vez que implica em fazer os indivíduos discriminados se conformarem com a realidade implicada pela desigualdade racial, totalmente imposta pelo racismo.

Para comprovar o discurso de meritocracia, adeptos podem se apoiar na existência de pessoas dos grupos historicamente discriminados em posições de ascendência. São claros os benefícios de haver esta representatividade, porém “visibilidade negra não é poder negro”. Isto é, “o fato de uma pessoa negra estar na liderança não significa que esteja no poder e, muito menos, que a população negra esteja no poder” (ALMEIDA, 2020, p. 110), pois, mesmo que o indivíduo tenha o compromisso de representar e auxiliar o grupo a qual faz parte, não necessariamente determina que o indivíduo terá força para mudar as estruturas políticas e econômicas que utilizam o racismo e o sexismo como ferramentas para renovar as desigualdades.

Deste modo, a meritocracia alimenta a branquitude (a racialidade do branco), a supremacia branca. Supremacia esta que sempre que for desafiada, quando os conflitos sociais pressionam por mudanças favoráveis aos grupos minoritários, apresenta uma característica muitas vezes oculta nos atos racistas: o medo. O medo do “Outro”, medo do desconhecido, medo da queda da dominância do grupo ao qual pertence socialmente, medo da perda de seus privilégios sempre tão disponíveis.

Esse sentimento de medo incita o narcísico branco, a branquitude, através da busca pela autopreservação do grupo ao qual faz parte como o modelo para a condição humana – sentimento correlato ao dos europeus que se colocaram como o “homem universal”. Pode-se assim relacionar que “(...) o medo e a projeção podem estar na gênese de processos de estigmatização de grupos que visam legitimar a perpetuação das desigualdades, a elaboração de políticas institucionais de exclusão e até de genocídio” (BENTO, 2002, p. 39).

Com a discorrência do tema até então, é nítido que o racismo pode ser tanto explícito quanto disfarçado. Mesmo o racismo institucional sendo mais sutil que o individual, isso não o coloca como menos destrutivo. Na verdade, pelo racismo institucional ser originado de controles estabelecidos e respeitados pelas sociedades, ele recebe muito menos crítica, condenação pública do que o racismo individual

(HAMILTON; KWANE, 1967 apud ALMEIDA, 2020), reafirmando o racismo como uma das principais ferramentas utilizadas pelo Estado e instituições em geral para imporem seu poderio sobre as sociedades, vinculado à ordem social que eles visam preservar.

Porém, não é o Estado ou as demais instituições que criaram essa ordem social tão protegida e, sim, as sociedades, exposta em todas as estruturas. Em outras palavras, “as instituições são apenas a materialização de uma estrutura social ou de um modo de socialização que tem o racismo como um de seus componentes orgânicos. Dito de modo mais direto: as instituições são racistas porque a sociedade é racista” (ALMEIDA, 2020, p. 47).

Incontestavelmente, o racismo está presente no cotidiano das sociedades contemporâneas. Logo, caso não seja dada a devida atenção ao tema, as instituições e suas relações sociais internas acabam por reproduzir práticas racistas. Caso contrário, com a instituição tendo a preocupação, é seu dever a inserção de políticas internas que busquem reverter este quadro. Porém, pelo racismo ser um elemento intenso tão intrínseco nas sociedades desde suas construções históricas, é preciso ter cuidado para não se limitar apenas à representatividade.

Mesmo que essencial, a representatividade, isto é, a inserção de indivíduos dos grupos historicamente discriminados no ambiente institucional, não quer dizer que as instituições deixarão de reproduzir práticas racistas. É preciso ir além e promover a igualdade, forçar a alteração da ação sistêmica das sociedades.

Tal apontamento nos leva à apresentação da terceira concepção categorizada, direcionadora da pesquisa do presente trabalho: a de racismo estrutural. A abertura será dada pela afirmação, tão forte e necessária para o entendimento inquestionável, feita por Almeida (2020, p. 50) em sua obra referência que leva o nome da concepção:

O racismo é uma decorrência da própria estrutura social, ou seja, do modo “normal” com que se constituem as relações políticas, econômicas, jurídicas e até familiares, não sendo uma patologia social e nem um desarranjo institucional. O racismo é estrutura. Comportamentos individuais e processos institucionais são derivados de uma sociedade cujo racismo é regra e não exceção. (ALMEIDA, 2020, p. 50).

A reprodução sistêmica das práticas racistas está presente nos âmbitos político, econômico e jurídico das sociedades contemporâneas, principalmente a brasileira, carregada pela discriminação indireta, sendo expressadas através da desigualdade racial em todos estes âmbitos. Porém, esta declaração não determina

que é uma situação irreversível ou que os indivíduos que tomarem atitudes racistas não devam ser responsabilizados. Na realidade, esta constatação de que o racismo não é apenas um ato isolado e, sim, sistemático, torna os indivíduos e instituições ainda mais responsáveis pelo seu combate, com a adoção de posturas e práticas antirracistas.

Uma vez que o racismo é estrutural e influencia a organização das sociedades e instituições, isso quer dizer que, para se manter, sua aceitação depende do poder político e do Estado. Por isso, pode-se garantir irrefutavelmente que não há sentido em dizer que existe racismo reverso. Primeiramente, porque não há possibilidade de os indivíduos pertencentes aos grupos minoritários imporem desvantagens sociais aos grupos majoritários. Além disso, ao dizer que é “reverso” é como se existisse uma forma correta de racismo, como se fosse normal praticá-lo sobre os grupos minoritários. Logo, esta ideia inviável serve apenas para deslegitimar as lutas por igualdade social (ALMEIDA, 2020).

3.5 PROGRAMA DE TRAINEE

Novamente, parte-se da afirmação já apresentada no presente trabalho de que, atualmente, o diferencial competitivo entre as organizações que movimentam a economia são os profissionais que a integram, pois são eles que retêm o capital intelectual e o talento de exercer e, em paralelo, inovar as funções. Logo, sendo consequência do avanço tecnológico e da globalização mercadológica, a competição é pelo capital humano.

Para atrair os jovens talentos, é necessário que haja uma proposta de valor a oferecer aos profissionais, além de uma cultura organizacional voltada ao seu desenvolvimento com a intenção de estimular e preservar os melhores para conduzirem as tomadas de decisão da organização. Uma das maneiras de atrair esses jovens talentos, segundo Oliveira (1996 apud MARTINS; DUTRA; CASSIMIRO, 2007, p. 2), são os programas de trainees, com o objetivo de procurar profissionais recém-formados do ensino superior para desenvolver lideranças que possam vir a assumir, a longo prazo, os altos cargos da hierarquia.

3.5.1 Conceito de Programa de Trainee

Os programas de trainees são uma adequação de outro modelo de recrutamento, denominados fast-track. Os fast-track nasceram nos Estados Unidos entre os anos de 1950 e 1960, como resposta ao época pós-Guerra, onde as organizações locais cresciam rapidamente e demandavam profissionais qualificados para amparar esse crescimento (OLIVEIRA, 1996 apud MARTINS, 2008, p. 63). Estes modelos eram compostos por promoções e aumentos salariais recorrentes, decorridos de experiências educacionais, acompanhamento gerencial, desenvolvimento de habilidades específicas e rotatividade de funções, os quais geravam aceleração de carreira e, através de suas vantagens, propiciavam retenção dos profissionais, já que possibilitavam desenvolvimento de carreira a longo prazo, além de desafios profissionais enriquecedores. Tais modelos também eram utilizados para os gestores analisarem e identificarem os futuros novos líderes, porque, com o alto número de promoções ocasionadas pelo crescimento organizacional, era penoso reconhecer quem tomaria os altos cargos na hierarquia.

Nos derivados programas de trainees, é possível perceber a conservação do propósito do modelo originário. Os programas de trainees referem-se ao empenho de organizações em distinguir-se das demais para conquistar jovens profissionais competentes e recém-formados ou que tenham se formado em até dois anos em cursos superiores, para seus quadros de funcionários, prometendo disponibilizar ferramentas e condições para serem indivíduos contribuintes à implementação do plano estratégico organizacional, aspirando aproveitá-los futuramente nas camadas executivas.

Logo, pode definir programa de trainee como sendo a soma de práticas estruturadas pela organização para inserir novos funcionários através de etapas, tendo cada etapa a sua importância estratégica, com início no período de recrutamento de candidatos até o período de conclusão do programa de treinamento dos profissionais, a depender diretamente das definições das atividades a serem executadas. Ao final do programa, de acordo com as avaliações feitas durante seu período, os profissionais participantes podem ser agregados ao quadro funcional, em cargos estratégicos e com alta remuneração, ao comparar aos mesmos níveis

funcionais de outros profissionais que não tenham ingressado pelo programa de trainee (MOTTER, 2000 apud SANTOS et al., 2014).

O período médio de duração de um programa de trainee varia de um a três anos. Este período vem sofrendo encurtamento devido à ansiedade das organizações em obterem retornos mais acelerados, pressionando estes programas a serem mais compactos e dinâmicos sobre o desenvolvimento dos futuros gestores.

À vista disto, caso decida-se por implementar um programa de trainee, é necessário mostrar flexibilidade, pois este método, atualmente, requer constante avaliação sobre a sua eficiência e agilidade para as organizações conseguirem acompanhar e se adaptar ao ritmo intenso do campo organizacional. Conforme apresentado por Santos et. al. (2014), ao planejar a implementação, com um sistema de foco em competências, compreende que seu resultado significará em uma quebra de paradigmas dos processos organizacionais referente a cargos e salários, além do fato que o programa é mais atrativo aos jovens profissionais recém-formados, representando o público alvo a ser atingido.

Na construção do programa, é necessário adotar métodos estratégicos como a compreensão dos atributos do negócio, procurando delinear as variáveis internas e externas que possam vir a interferir, bem como captar os propósitos estratégicos da organização, além de entender as expectativas dos indivíduos envolvidos sobre a implementação do projeto. Para Rittner (1994 apud ARAÚJO et. al., 2007), para determinar o desenvolvimento de um programa de trainee é preciso, anteriormente, planejar a mão de obra e o quadro de funcionários, ponderando, também, as perspectivas dos funcionários a longo prazo. Em resumo, a decisão depende da definição de suas estratégias organizacionais.

Em busca de atrair o maior número de candidatos possíveis para seus programas, as organizações prometem uma série de benefícios para os profissionais contratados, como: remuneração competitiva, com valores acima da média do mercado; aceleração do plano de carreira através de atividades para o desenvolvimento e acompanhamento por mentores; rotatividade pelas variadas áreas da organização; e oportunidade de envolvimento dos profissionais a novos e enriquecedores desafios (MARTINS; DUTRA; CASSIMIRO, 2007). Assim, é possível

perceber a importância dos programas de trainees na conjuntura de alta competitividade.

Refletidas pelo alto investimento das organizações, as exigências para poder se inscrever a um programa de trainee são, historicamente, elevadas. De acordo com Pedrosa et al. (2003 apud MARTINS, 2008, p. 66), no estreito filtro a qual o jovem profissional é submetido, ele necessita de grande maturidade pessoal e profissional para expor as exigências de formação educacional e de comportamentos feitas para candidatura. Portanto, procura-se profissionais que possuam os mais diversos conhecimentos, experiências e comportamentos que sejam convenientes e ajustáveis a sua realidade, admitindo a busca utópica de um perfil genérico capaz de suportar o contexto organizacional. “(...) O talento procurado é, na verdade, o homem-camaleão, ou seja, a pessoa capaz de reagir ao ambiente conforme a necessidade (...)” (CALDAS; TONELLI, 2000 apud MARTINS, 2008, p. 67).

A dificuldade em delinear as características profissionais procuradas intervém no processo de desenvolvimento, dado estas informações são de suma importância para que haja efetividade no recrutamento e seleção. Sendo assim, o perfil procurado necessita estar em sincronia com valores da organização, pois a adaptação e desenvolvimento dos profissionais contratados são processos dinâmicos e complexos, precisando de indivíduos habilitados a compreenderem o ambiente a qual estão inseridos e vivenciarem confortavelmente as relações impostas por ele.

Além disso, o processo seletivo estabelecido para os programas de trainees é extenso e desgastante, constituído por diversas etapas, como: triagem de currículos, testes de conhecimentos (idiomas, atualidades, raciocínio lógico), dinâmicas de grupos, testes comportamentais e entrevistas individuais, normalmente concorrido por inúmeros candidatos, onde muitas vezes recebem-se mais de vinte mil candidaturas para pouquíssimas vagas em aberto (MARTINS, DUTRA, CASSIMIRO, 2007), sendo a delimitação do perfil essencial para todo o processo ser eficaz.

Os profissionais que apresentarem comportamento similares aos valores adotados obtêm vantagem sobre os demais na etapa de seleção já que, uma vez que cumprem os requisitos técnicos impostos, os avaliadores buscarão profissionais familiarizados com o ambiente organizacional que encontrarão ao serem contratados, passível de aprenderem os demais processos sociais pertencentes.

Oliveira (1996 apud MARTINS, 2008) aponta a preferência das organizações por profissionais formados em “universidades de ponta”, frequentadas por indivíduos das classes mais favoráveis, em principal as que disponibilizam cursos superiores com alto significado no mercado e favoritos nos processos seletivos, como Administração, Economia e Engenharias. Assim, junto à crítica de Silva (1998 apud MARTINS, 2008, p. 68), é imposto que os programas de trainees têm índole elitista, impedindo tendenciosamente os jovens profissionais socioeconomicamente menos favorecidos a possuírem igualdade na etapa de seleção, intensificando a hegemonia capitalista e a manutenção da desigualdade.

Fleury e Fleury (2006 apud MARTINS, 2008, p. 68) também expõem tal crítica aos modelos organizacionais pois conservar a competitividade requisita educação e investimento em aprendizagem permanentes e as sustentações da aceleração de carreira resultante dos programas de trainees são ações formais e informais de desenvolvimento oferecidos durante o processo, que darão condições para que o profissional conheça amplamente o contexto a qual está inserido, transitando nas mais diversas áreas, desenvolvendo suas competências e habilidades para alcançar os propósitos do programa e do negócio, necessitando da confiança da própria organização sobre o seu treinamento.

Não obstante, gradativamente, os programas de trainees têm se manifestado como investimento e não como despesa, por se apresentar como um aparato de enriquecimento e crescimento contínuo da qualidade dos recursos humanos a longo prazo, resultante da capacitação e qualificação de profissionais a assumir cargos estratégicos.

A importância dos programas de capacitação executiva cresceu, ainda em virtude da percepção do valor competitivo do capital humano para as organizações, principalmente dos que precisam planejar, organizar, dirigir e controlar e acabam tendo o destino do negócio em suas mãos. Hoje, as empresas precisam investir muito mais em seu capital gerencial para que ele possa desenvolver, de forma real, todas as competências necessárias para enfrentar as contingências sem comprometer os resultados organizacionais. (ARAÚJO et. al., 2007, 3).

As mudanças ágeis ocorridas nos ambientes organizacionais, expondo-os como instáveis e dinâmicos, impulsionaram os jovens profissionais a se atualizarem incessantemente para se manter páreo na competitividade sobre os demais profissionais. Por este estímulo, a presença deles, os jovens profissionais, em altos

cargos está cada vez mais comum, ocasionando na adoção de novos modelos e valores de negócio em comparação aos tradicionais. Estes elementos desenvolveriam uma nova maneira de existir e agir em sociedade, sobretudo na relação com o trabalho, trazendo inúmeros novos desafios para reter tais jovens profissionais e diminuir os conflitos gerenciais que surgem como consequência (BITENCOURT et. al., 2012).

Em suma, os principais benefícios resultantes para a organização ao implementar um programa de trainee são: qualificação da mão de obra; profissionais multifuncionais, dispostos a assumir cargos em áreas distintas; disponibilidade de profissionais para liderarem projetos de expansão dos negócios; asseguramento da continuidade da cultura organizacional; chance de renovação dos quadros e do perfil gerencial; e independência do campo organizacional para colocar profissionais qualificados em seus principais cargos ou até mesmo para eleição de sucessores.

Para os profissionais participantes (os trainees), o programa proverá: segurança de uma ascensão profissional ágil; alta remuneração; e, principalmente, a proporção de novas perspectivas profissionais, em consequência do seu ingresso no programa, uma vez que os participantes destes modelos de contratação normalmente são assediados por outras organizações, devido ao treinamento recebido.

Entretanto, são apontadas barreiras no andamento de um programa de trainee: a vulnerabilidade do processo de gestão e o monitoramento do desenvolvimento dos profissionais participantes dos programas, também expondo discrepância de tratamento de profissionais inseridos por outros meios de recrutamento e seleção, dividindo os trabalhadores em dois grupos.

Quando os profissionais de recursos humanos estão despreparados para gerir estes grupos, o impacto no ambiente organizacional pode ser danoso, visto que desenvolve uma separação entre trainees, receptores de investimento e asseguramento de futuras oportunidades, e os não-trainees, rejeitados em oportunidades de promoção e desenvolvimento. Para se alterar isso, é necessária a integração dos processos de gestão de pessoas, estabelecendo critérios legítimos que garantam o desenvolvimento e a valorização dos profissionais.

Independente de fraquezas e barreiras, os programas de trainees têm se apresentado como um dispositivo eficaz na formação de gestores. Os profissionais

participantes do programa enxergam alto desenvolvimento de suas competências, habilidades e capacidades sob a supervisão de outros profissionais, normalmente, com mais tempo de profissão que, além de mentorear frente à todas as circunstâncias organizacionais, estimulam os jovens profissionais a terem percepção do futuro dos cargos e das profissões. Logo, por meio da implementação destes programas, as organizações terão os requisitos para aprimorarem seus profissionais e, assim, capacitá-los para liderarem os futuros sucessos dos negócios.

3.5.2 Programas de Trainees nas Organizações Brasileiras

No Brasil, os programas de trainees surgiram através de subsidiárias de multinacionais, tendo indícios que os primeiros implementados em solo brasileiro tiveram como responsável a inglesa Unilever em 1960 (ROCHA, 2008 apud MARTINS, 2008, p. 64). Porém, os programas foram se popularizar no país apenas nas décadas de 1980 e 1990, resultante do cenário competitivo apresentado pelo mercado nacional recém instaurado, motivando as organizações brasileiras a aprimorarem seus quadros de funcionários mediante a busca de profissionais extremamente qualificados, com formação superior e alto potencial de desenvolvimento de carreira.

Esta estratégia tinha como objetivo possibilitar a competição, especialmente depois da desregulamentação do mercado nacional na década de 1990, impactando as organizações nativas com a inserção de produtos mais baratos no país, pressionando-as a reconsiderar seus métodos sobre os produtos, qualidades, gestão de recursos humanos e, principalmente, os negócios, caso quisessem sobreviver.

Dito isso, é possível perceber que a implementação de programas de trainees no Brasil é recente, designada para suprir a necessidade de mão de obra qualificada para permanecer no nível de competitividade da concorrência e tendo em sua essência o modelo fast-track dos Estados Unidos. Por ser um programa de desenvolvimento, também coloca-se como um processo de gestão de recursos humanos, apresentando uma maneira de as organizações conversarem com o mercado e com os novos profissionais, estimulando inovação. Até porque, diante do capital humano, uma organização não concorre apenas com outras do mesmo campo organizacional que o seu, bem como também com todas as demais que almejam quadros de funcionários qualificados para o desempenho de suas funções.

4 O MAGAZINE LUIZA

4.1 HISTÓRIA, IDENTIDADE, PROPÓSITO E INFLUÊNCIA

O Magazine Luiza ou Magalu (nome adotado a partir de 2018) é uma rede varejista brasileira com foco em bens duráveis como eletroeletrônicos e móveis. Conforme divulgado pelo Magazine Luiza (2020) em seu site, sua primeira unidade foi fundada em 16 de novembro de 1957 em Franca, interior de São Paulo, por Pelegrino José Donato e Luiza Trajano Donato após comprarem uma loja de presentes de pequeno porte. O novo nome do empreendimento foi escolhido com o envolvimento da população local através de um concurso cultural lançado pela fundadora em uma rádio.

O processo de expansão dos negócios foi iniciado em 1974, com a inauguração de uma grande unidade com produtos de departamento e continuou em 1976, com a compra de uma rede de lojas varejistas, permitindo as aberturas das primeiras filiais fora da cidade natal, mas ainda dentro do estado paulista. A expansão seguiu com a abertura de lojas em outras cidades do estado, primeiramente, para depois em outros estados do país. Em 2020, após aquisições de redes de varejo regionais e inauguração de filiais próprias, o Magazine Luiza operava, até então, mais de 1.150 lojas físicas, distribuídas em 819 cidades de todas as regiões do Brasil.

Referente a sua administração, em 1991, a organização passou por uma reestruturação societária com o objetivo de intensificar a expansão dos negócios, onde Luiza Helena Trajano, sobrinha da fundadora, assumiu como Diretora Executiva, cargo que permaneceu até 2015, se tornando a principal personagem da história organizacional.

No ano seguinte, em 1992, como uma das primeiras ações de Luiza Helena como Diretora Executiva, o Magazine Luiza inaugurou sua loja virtual, se colocando como pioneira na criação do primeiro modelo de comércio eletrônico nacional. Porém, o site de comércio eletrônico da organização foi lançado apenas no ano 2000.

Já em 2020, a organização foi apontada como uma das dez mais inovadoras da América Latina pela revista americana, referência em tecnologia, Fast Company, se estabelecendo como a principal organização brasileira no ranking após a compra da Netshoes, o maior e-commerce esportivo do país, no ano anterior.

Desde 1998, o Magazine Luiza é premiado pelo ranking do Instituto Great Place to Work, consultoria global que reconhece as melhores empresas para se trabalhar em 90 países, incluindo o Brasil, de acordo com a qualidade do ambiente de trabalho e práticas culturais. A primeira varejista que obteve este título pelo instituto, em todo o mundo, foi o Magazine Luiza e é, também, a única nacional que esteve presente em todas as edições do ranking, sendo premiada 23 vezes na lista de empresas nacionais, tomando, no ranking de 2020, o posto do segundo lugar.

Ainda em 2020, além deste título, a organização foi eleita a varejista mais admirada do país, por ser considerada pelos consumidores a melhor em duas das dezessete categorias do ranking anual Ibevar-FIA, elaborado pelo Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo & Mercado de Consumo (Ibevar) e pela Fundação Instituto de Administração (FIA) para eleger as organizações mais representativas no varejo brasileiro. No mesmo ranking, a varejista foi apontada por equipes e profissionais do varejo a mais admirada para se trabalhar.

No mesmo ano, o Magazine Luiza também foi considerado uma das 25 marcas nacionais mais valiosas, se posicionando em 4º lugar, no quadro geral, e a 1ª do segmento de varejo, no ranking anual da consultoria Kantar IBOPE Media em parceria com o jornal Meio & Mensagem, estimulando a organização a ser classificada como o maior case de transformação digital e omnichannel (integração de todos os canais – físicos e virtuais) no país atualmente.

Como informação complementar que, mesmo não sendo ligada diretamente à organização, acaba por acrescentar na influência do Magazine Luiza sobre as demais, também em 2020, a ex-CEO e atual presidente do Conselho de Administração, Luiza Helena Trajano, entrou para o ranking de bilionários brasileiros pela revista Forbes Brasil, ocupando o 8º lugar de dez, sendo a única mulher presente na lista e, assim, considerada como a mais rica do país.

De acordo com o site da organização, a missão do Magazine Luiza é “ser uma empresa competitiva, inovadora e ousada, que visa sempre o bem-estar comum”. Lá também é apresentada a sua visão, que é:

Ser o grupo mais inovador do varejo nacional, oferecendo diversas linhas de produtos e serviços para a família brasileira. Estar presente onde, quando e como o cliente desejar, seja em lojas físicas, virtuais ou online. Encantar

sempre o cliente com o melhor time do varejo, um atendimento diferenciado e preços competitivos. (MAGAZINE LUIZA, 2020).

Os valores da organização têm como foco os indivíduos e suas atividades:

Gente que Gosta de Gente: trabalhamos de forma colaborativa, com transparência, humildade e respeito. Temos energia positiva e comemoramos resultados; Mão na Massa: fazemos acontecer e trabalhamos duro, sem medo de errar; Simplicidade e Inovação: estamos em constante aprendizado, sempre exercendo autonomia com responsabilidade; Cliente em 1º Lugar: colocamos o cliente no centro das decisões e temos paixão por servir; e Atitude de Dono: fazemos mais com menos e pensamos na empresa como um todo. (MAGAZINE LUIZA, 2020).

Por fim, é exposto o seu propósito, aquilo que se tem intenção de realizar, sendo “levar ao acesso de muitos o que é privilégio de poucos” e explicado que:

Este é o propósito definido pela Companhia para o negócio e para a responsabilidade social durante o Ciclo da Transformação Digital, por acreditar que a melhor maneira de a empresa ter impacto social é promover a inclusão digital. (...) Fazer uma ponte entre os brasileiros e o mundo digital é um papel da Companhia, ensinando também a usufruir desse mundo com moderação. (MAGAZINE LUIZA, 2020).

4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E GOVERNANÇA CORPORATIVA

Desde 2011, o Magazine Luiza é uma organização de capital aberto, isto é, aberta aos investimentos do público geral na Bolsa de Valores. Sua estrutura organizacional e de governança é composta por Conselho de Administração, Diretoria Executiva, seguido do Conselho Fiscal e quatro comitês (Auditoria, Riscos e Compliance; Finanças e Crédito ao Consumidor; Pessoas e Cultura Organizacional; e Estratégia, Negócios e Transformação Digital), além de seus departamentos refletidos pelos comitês (MAGAZINE LUIZA, 2019).

4.2.1 Conselho de Administração

O Conselho de Administração do Magazine Luiza cumpre o papel de determinar os direcionamentos da organização e eleger a Diretoria Executiva, além de estabelecer as suas responsabilidades e monitorar a performance. Seus integrantes são eleitos através da Assembleia Geral dos Acionistas e tem o direito de ocupar o cargo por dois anos, com a possibilidade de reeleição. Até o momento, o Conselho de Administração é presidido por Luiza Helena Trajano, ex-CEO da organização, e composto por sete membros no total, sendo destes quatro independentes, que são aqueles que não exercem funções executivas na organização, ou seja, não fazem parte da diretoria.

4.2.2 Diretoria Executiva

A Diretoria Executiva é responsável por gerenciar diretamente a organização e deliberar as determinações do Conselho de Administração, sendo o diretor-presidente o responsável por atribuir as responsabilidades de cada diretor-executivo. A seguir, é apresentado o organograma da atual Diretoria Executiva do Magazine Luiza (2019):

FIGURA 1: ATUAL DIRETORIA EXECUTIVA DO MAGAZINE LUIZA



Fonte: MAGAZINE LUIZA, 2019, p. 59.

4.2.3 Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal é um órgão irrevogável criado pelos sócios e exercem sua função autonomamente da administração. Estabelecido em Assembleia Geral Ordinária, através dos pedidos de acionistas, de acordo com a lei prevista, o Conselho Fiscal fiscaliza as atividades da Administração, verificando o cumprimento dos deveres legais e estatutários e, também, analisa as demonstrações financeiras. Atualmente, o Conselho Fiscal do Magazine Luiza é composto por seis membros, sendo três suplentes.

4.2.4 Comitês de Apoio

Os Comitês de Apoio funcionam como órgãos de assessoramento e cada um tem a responsabilidade sobre assuntos específicos, permitindo com que sejam

tratados com maior atenção e profundidade dentro de cada comitê e, conseqüentemente, na organização, se tornando auxiliares nas tomadas de decisões do Conselho de Administração. Atualmente, dentro do Magazine Luiza, existem quatro comitês: Auditoria, Riscos e Compliance; Finanças e Crédito ao Consumidor; Pessoas e Cultura Organizacional; e Estratégia, Negócios e Transformação Digital.

O Comitê de Auditoria, Riscos e Compliance auxilia no monitoramento de ações normativas da organização através de: análises financeiras; análise de desempenho; acompanhamento das adequações exigidas por leis pela organização; e supervisão sobre o gerenciamento de riscos da organização designados pelo Conselho.

O Comitê de Finanças e Crédito ao Consumidor assessora na determinação das ações a serem tomadas sobre as finanças da organização, especificamente em políticas e planejamentos dos graus de endividamento adequados para o funcionamento e dos investimentos, além de acompanhar os riscos financeiros.

O Comitê de Pessoas e Cultura Organizacional tem como responsabilidades o desenvolvimento dos valores, padrões éticos e legais e normas internas e o controle dos recursos humanos da organização, em todos os níveis.

Concluindo, o Comitê de Estratégia, Negócios e Transformação Digital visa estabelecer os anseios da organização, sobre o ramo, modelo de negócio, riscos e retorno dos investidores, entrada e saída de negócios e setores de atividades, bem como pela macroestratégia dos negócios e de sustentabilidade.

4.3 O PROGRAMA DE TRAINEE 2021

Lançado, com a abertura das inscrições, em 18 de setembro de 2020 e encerrando-as em 12 de outubro do mesmo ano, o Programa contou com os seguintes pré-requisitos: podiam se inscrever profissionais formados entre dezembro de 2017 e dezembro 2020 em qualquer curso superior; com disponibilidade para mudança de cidade e viagens constantes; ser negro(a) (autodeclarar preto ou pardo); e com o perfil alinhado à cultura organizacional da empresa. O conhecimento em língua inglesa e experiência profissional anterior, normalmente requisitados em um programa de trainee, não estavam inclusos nos pré-requisitos para a seleção. Além disso, pessoas de todo o país poderiam participar, desde que tivessem disponibilidade para se mudar

para São Paulo, local do escritório do Magazine Luiza e de atuação dos candidatos aprovados. Caso algum aprovado residisse fora da cidade de atuação, ele receberia um auxílio mudança da organização.

O processo seletivo dividiu-se em seis etapas: testes online, gravação de vídeo de apresentação profissional, entrevistas com o departamento de recursos humanos, entrevistas com diretores das áreas, entrevistas com a Diretoria Executiva e, como última etapa, uma conversa com Frederico Trajano, o CEO da organização.

As inscrições eram realizadas exclusivamente na plataforma 99jobs, uma startup de recrutamento e seleção, onde constava a informação que era previsto cerca de 17 mil candidatos na etapa de inscrição e que o número real obtido influenciaria as métricas das demais etapas. Porém, na plataforma também estava exposto que duas etapas já tinham os números de profissionais definidos: somente 70 participariam das entrevistas com os diretores da organização e, deste número, apenas 20 seguiriam com a contratação, sendo este último confirmado por Luiza Helena Trajano, presidente do Conselho de Administração do Magazine Luiza e ex-CEO, em entrevista ao Programa Roda Viva, da TV Cultura (TRAJANO, L., 2020).

Entre os diversos benefícios do Programa de Trainee 2021 divulgados pela organização, constava: remuneração mensal de R\$6.600,00, além de bônus de contratação no valor de um salário; Vale-Transporte; Vale-refeição ou Vale-alimentação; plano médico e odontológico; descontos em produtos do Magazine Luiza; possibilidade de *Home-Office*; liberdade de vestimenta; previdência privada; e bolsa de inglês para desenvolver e/ou aprimorar o idioma.

Iniciando-se em janeiro de 2021, com a admissão dos profissionais, o programa terá doze meses de duração em eles vivenciarão experiências de aprendizagem, competências técnicas, comportamentais e uma visão de todo o negócio, sendo seis dos doze meses ocorrendo rodízio entre as áreas Comercial, E-commerce, Financeiro, Gestão de Pessoas, Logística, Luizalabs, Marketing, Marketplace e Operações da organização. Em todo o decorrer do programa, os profissionais contarão com o acompanhamento e apoio de mentores para os auxiliarem a atingirem os objetivos.

O programa foi planejado pela atual Diretoria Executiva, apresentada na Figura 1, e seu desenvolvimento ocorreu em parceria com as consultorias Indique Uma Preta e Goldenberg, Instituto Identidades do Brasil (ID_BR), Faculdade Zumbi dos Palmares e Comitê de Igualdade Racial do Mulheres do Brasil, onde todas estas instituições compartilham o objetivo de combater o racismo e estimular a inclusão. Estes parceiros auxiliaram a organização a ajustarem o processo para que não houvessem impedimentos para seleção e desenvolvimento profissional dos participantes.

FIGURA 2: BANNER DE DIVULGAÇÃO DO PROGRAMA DE TRAINEE 2021



Fonte: Seção do Magazine Luiza na plataforma 99jobs (2020).

5 O PROGRAMA DE TRAINEE 2021 DO MAGAZINE LUIZA SOB À LUZ DAS FUNDAMENTAÇÕES TEÓRICAS

5.1 ESTRUTURA DO PROGRAMA

As instituições conduzem a ação social (HIRSCH, 2007 apud ALMEIDA, 2020) e são diretamente influenciadas pela sociedade. E, visto que “o racismo é inerente à ordem social, a única forma de uma instituição combatê-lo é por meio da implementação de práticas antirracistas efetivas” (ALMEIDA, 2020, p. 48). Em paralelo ao crescimento da discussão sobre o racismo, no ano de 2020, o mesmo em que a exposição de tais discussões se expandiu, o Magazine Luiza lançou o seu Programa de Trainee 2021, o primeiro desenvolvido no país com todas as vagas voltadas exclusivamente para negros(as) (TRAJANO, L., 2020), um estímulo à pluralidade institucional.

Independente dos motivos que levaram à esta ação, que serão expostos e analisados no próximo tópico, ao implementar o Programa de Trainee 2021 com este

viés inovador, o Magazine Luiza apresenta uma proposta de valor, fator de distinção de uma organização perante a concorrência, aos candidatos do programa e seus futuros funcionários. Esta atitude também expõe algumas das características de sua cultura organizacional que, junto com a proposta de valor e por ser um programa de trainee, atrai jovens talentos e estimula a inserção de profissionais de alto nível que tenham compatibilidade com o ambiente organizacional. O que, conseqüentemente, aprimora seu capital humano, seja através do envolvimento dos novos funcionários ou pela convivência dos antigos com os entrantes.

Os pré-requisitos para se inscrever no programa estão de acordo com os programas de trainees em geral, tendo apenas a diferenciação de não ter incluso em suas exigências o conhecimento em língua inglesa e experiência profissional anterior, elementos comuns para este tipo de programa. Porém, não se exclui outras exigências corriqueiras como grande maturidade pessoal e profissional e referências na formação educacional e de comportamentos, sem a organização declarar se mantém a preferência habitual e informal de instituições em selecionar profissionais formados em “faculdades de primeira linha”, algo que leva ao isolamento de jovens profissionais negros socioeconomicamente menos favorecidos.

Ademais, o processo seletivo estabelecido é proporcionalmente extenso ao tipo de recrutamento, constituído por diversas etapas, cada uma com sua importância estratégica e levando os candidatos à aproximação com os altos cargos da organização. A duração de 12 meses do programa e objetivos a serem alcançados são condizentes à um programa de trainee eficaz, por respeitar o tempo de evolução de seus participantes, tendo mentoria e treinamento como ferramentas para alcançá-la.

Os benefícios adotados no Programa de Trainee 2021 do Magazine Luiza abrangem toda a série que um programa de trainee pode apresentar: remuneração competitiva, com valores acima da média do mercado; aceleração do plano de carreira através de atividades para o desenvolvimento e acompanhamento por mentores; rotatividade pelas variadas áreas da organização; e oportunidade de envolvimento dos profissionais a novos e enriquecedores desafios (MARTINS; DUTRA; CASSIMIRO, 2007). Logo, sua execução resultará em alta competitividade, alcançando um alto número de inscrições de candidatos apesar de poucas vagas

disponíveis, como exposto em sua previsão, mesmo com uma delimitação de perfil em relação à raça dos candidatos, mas não rigorosa sobre as outras características, como o curso de formação e experiências profissionais anteriores.

Podendo ser considerada uma ação afirmativa, por beneficiar um grupo historicamente discriminado e de caráter temporário, a ação também se coloca como uma tomada de decisão mediante gestão da diversidade, já que é promovida visando não apenas a obtenção de justiça social pela igualdade de oportunidades bem como vantagens à organização através de um ambiente organizacional enriquecedor pelo gerenciamento das relações trabalhistas.

Para a criação desta edição exclusiva para profissionais negros(as), houve um processo de meses de reflexão coletiva entre os membros da Diretoria Executiva. Além da atuação de seus comitês internos e parceiros institucionais em seu desenvolvimento, o planejamento da ação teve apoio de juristas, representantes do Ministério Público do Trabalho, associações que combatem o racismo e especialistas em recursos humanos (TRAJANO, F., 2020), exibindo-se como uma estratégia robusta e apropriada ao propósito da organização, que é “levar ao acesso de muitos o que é privilégio de poucos” (MAGAZINE LUIZA, 2020), ou melhor, a busca pela igualdade.

5.2 FATORES QUE LEVARAM À CRIAÇÃO DO PROGRAMA

Na abertura da nova edição do seu programa de trainee, o Magazine Luiza declarou que duas das causas mais importantes para a organização são a igualdade de oportunidades e a inclusão. Afirmando que equidade racial e de gênero constrói uma ponte para ambientes organizacionais mais prósperos e para um país mais igualitário, a varejista anunciou o Programa de Trainee 2021 apenas para candidatos(as) negros(as) com o objetivo de “trazer mais diversidade racial para os cargos de liderança da companhia, recrutando universitários e recém-formados de todo Brasil, no início da vida profissional” (NASCIMENTO, 2020a).

O principal fator que influenciou a tomada de decisão para planejar e implementar a edição 2021 do programa neste formato tem caráter matemático: conforme os dados obtidos por uma pesquisa interna, dentre os mais de 40.000 funcionários da organização, 53% são pretos(as) ou pardos(as). Mas, ao analisar

somente os cargos de liderança, este número diminui para 16% (NASCIMENTO, 2020b). Na Diretoria Executiva e no Conselho de Administração, não há nenhum. Estes valores têm diferenças exorbitantes em relação a população brasileira: dentre os quase 211 milhões de habitantes do país, cerca de 56,2% se autodeclara preto(a) ou pardo(a) e 42,7% branco(a) (IBGE, 2020). A partir dos resultados da pesquisa interna, a Diretoria Executiva considerou a discrepância entre os cargos de liderança e a realidade da sociedade brasileira como um problema.

Junto a estes resultados, também tomou-se conhecimento de outros dados alarmantes: na última etapa dos processos seletivos de seus programas de trainees, sempre havia apenas uma pessoa negra ou parda. E, mesmo aplicando o programa de trainee como uma das ferramentas de recrutamento e seleção da organização há quase quinze anos, o número de inscrições de pessoas negras sempre foi baixo. Como consequência, ao longo de todos esses anos, o Magazine Luiza formou cerca de 250 trainees. Desses, apenas dez profissionais eram negros(as). “Nossos programas simplesmente não conseguiam atrair esses talentos, que, a princípio, nada têm de diferente dos demais senão a cor da pele” (TRAJANO, F., 2020).

Se o Magazine Luiza se posiciona como uma organização que têm seus valores baseados em pessoas e na diversidade, além de se apresentar como antirracista, por que estes números são tão baixos? Bem, “a desigualdade pode ser expressa em dados estatísticos e quantificada matematicamente, mas sua explicação está na compreensão da sociedade e de seus inúmeros conflitos” (ALMEIDA, 2020, p. 155).

O caminho do racismo no mercado de trabalho nacional posicionou uma grande parcela de trabalhadores(as) negros(as) no desemprego e, simultaneamente, os distanciaram do trabalho formal (MARTINS, 2012). Isto é, quando não estão desempregados(as), os(as) negros(as) trabalham sem usufruir de direitos e benefícios. Este fato estimulou e ainda estimula a reprodução do racismo em todos os âmbitos (econômico, social e político), diferenciando os resultados da força de trabalho de profissionais negros(as) dos demais indivíduos presentes na classe trabalhadora.

Inicialmente expressando a desigualdade em dados estatísticos, segundo o estudo “Desigualdades Sociais por Cor ou Raça” do IBGE (2019), a população negra,

que representa cerca de 56,2% da sociedade brasileira, conforme apresentado anteriormente, tem grandes desvantagens no mercado de trabalho e, conseqüentemente, apresenta os piores indicadores de renda, condições de moradia, escolaridade, acesso a bens e serviços, além de ser mais sujeita à violência e ao baixo número de representatividade em cargos de liderança.

O documento demonstra que os(as) trabalhadores(as) negros(as) convivem mais com o desemprego e/ou trabalho informal (correspondem a 66% do total), apesar de representarem mais da metade da força de trabalho (55%) e recebem quase a metade da renda média mensal dos trabalhadores(as) brancos(as) (que têm renda 74% superior aos dos(as) negros(as)). Entre os indivíduos mais ricos e mais pobres, o estudo informa que, de cada quatro pessoas no grupo dos 10% brasileiros mais pobres, três são negras e uma é branca. Já entre os 10% mais ricos, a proporção se inverte. Isso reflete ao analisar a população entre as baixas linhas de ganho, onde o percentual de negros(as) abaixo da linha da pobreza é mais que o dobro dos(as) brancos(as) e, caminhando para a extrema pobreza, o desequilíbrio cresce ainda mais.

A diferença salarial pela cor ou raça é maior do que por gênero. De acordo com o Instituto, isso é resultado de fatores como segregação ocupacional, oportunidades educacionais e remunerações inferiores em ocupações semelhantes. Essa diferenciação também se apresenta ao observar a ocupação de cargos gerenciais: quase 70% das vagas são ocupadas por brancos(as) e menos de 30% por negros(as). Subindo para cargos executivos, mediante o estudo sobre o perfil social, racial e de gênero nas empresas brasileiras, realizado pelo Instituto Ethos em cooperação com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), divulgado em 2016, foi mapeado que apenas 4,7% dos cargos executivos das 500 maiores empresas brasileiras são ocupados por negros(as).

Com estes dados, pode-se afirmar, sem dúvidas, que o racismo está presente no cotidiano da sociedade brasileira. Logo, ele não é excluído nos meios organizacionais, mas, sim, absorvido e controlado, podendo ser usado como arma de luta pelo monopólio do poder social, já que as instituições são resultado da atividade humana. Também pode-se afirmar que as organizações são normalmente comandadas por brancos(as), podendo utilizá-las para impor seus interesses políticos

e econômicos. Intencionalmente ou não, as organizações podem acabar por reproduzir práticas racistas, fazendo com que o racismo vire dominação, com o uso da violência e implementação da naturalização desta dominação sobre os grupos minoritários.

Mas é importante lembrar que não foram as instituições que criaram esta ferramenta de dominação e, sim, as sociedades, exibindo-a em todas as estruturas. Como Almeida (2020, p. 47) afirma: “as instituições são racistas porque a sociedade é racista”. A reprodução sistêmica das práticas racistas está presente nos âmbitos político, econômico e jurídico da sociedade brasileira, imposta pela discriminação indireta, resultando em desigualdade racial em todos estes âmbitos. Neste cenário, os indivíduos e instituições se tornam ainda mais responsáveis pelo combate ao racismo através de práticas e posturas antirracistas que objetivem reverter este quadro.

Assim, para esta reversão, é preciso com que combine-se a proibição da discriminação com medidas que promovam a igualdade. Os conflitos sociais, presentes na sociedade e nas instituições, podem forçar que regras, padrões e mecanismos se modifiquem, utilizando como ferramenta as ações afirmativas, por exemplo, o que justifica a implementação do Programa de Trainee 2021 do Magazine Luiza, já que as ações afirmativas são diretamente associadas às práticas de gestão do capital humano. Portanto, para adquirir a participação mais justa dos(as) profissionais negros(as) nos ambientes organizacionais, é necessário mudar os processos de recrutamento e seleção, bem como as ações de treinamento e promoção (TOMEI, 2005).

Porém, a implementação de ações afirmativas nas organizações não seria “nivelar por baixo”? Esta expressão foi utilizada pela cofundadora da fintech Nubank, Cristina Junqueira, em resposta ao questionamento sobre a implementação de ações afirmativas na empresa para buscar a colocação de negros(as) em cargos de liderança, durante a entrevista ao programa “Roda Viva” da TV Cultura. A resposta para esta pergunta é “não”, já que o Programa de Trainee 2021 do Magazine Luiza, nosso objeto de estudo, segue os mesmos padrões de excelência e comprometimento com os negócios, segundo a organização. Este pensamento também é resultado do racismo, já que:

A pobreza, a pouca educação formal e a falta de cuidados médicos ajuda a reforçar os estereótipos racistas, como a esdrúxula ideia de que negros têm pouca propensão para trabalhos intelectuais, completando-se assim um circuito em que a discriminação gera mais discriminação. (ALMEIDA, 2020, p. 157).

Confirmando a importância e a necessidade de políticas de ação afirmativa não apenas no ambiente organizacional como também educacional, o CEO do Magazine Luiza, Frederico Trajano, afirmou, sobre as qualificações dos participantes de seu programa, que: “Estamos pegando uma excelente safra de profissionais que foram beneficiados por ações afirmativas em faculdades federais e estaduais. Tem um contingente fantástico de pessoas extremamente qualificadas que está vindo aqui.” (MANZONI JUNIOR, 2020).

Então, na verdade, a organização não conseguia recrutar e selecionar os(as) profissionais negros(as) por apresentar práticas racistas, mas, sim, por outros motivos. Na visão do CEO da organização, a falta de participação de negros(as) em seus programas de trainees poderiam ser:

Talvez porque, para muitos deles, passar num programa seletivo de uma grande empresa parecesse inatingível. Talvez porque nossa seleção exigisse certas competências — fluência em inglês, por exemplo — quase impossíveis de ser desenvolvidas por pessoas que frequentemente estão entre os mais pobres de nossa população. (TRAJANO, F., 2020).

Isso ocorre porque “os métodos tradicionais de seleção oferecem prognósticos inadequados sobre o desempenho no emprego de pessoas que sofrem discriminação, já que se baseiam em noções tendenciosas sobre justiça e mérito” (TOMEI, 2005, p. 37). Logo, era necessário desenvolver um programa de trainee diferente para se alcançar a solução requerida do problema apresentado. “Se há deficiências estruturais, se há lacunas de formação, queremos dar a oportunidade para que elas sejam preenchidas e para que o potencial se torne real.” (TRAJANO, F., 2020).

Com estes fatores, surge a necessidade de lançar um programa 100% para pessoas negras. Assim, como indicado anteriormente, esta ação pode ser considerada uma ação afirmativa, mas, também, como uma tomada de decisão mediante gestão da diversidade. Patrícia Pugas, diretora executiva de Gestão de Pessoas do Magazine Luiza, afirma que, além de quererem desenvolver talentos negros, atuar contra o racismo estrutural e ajudar o combate à desigualdade social brasileira, a implementação desta edição do programa de trainee ocorre porque a

organização acredita que um ambiente organizacional diverso torna uma organização melhor e mais competitiva, gerando mais retornos aos acionistas. Estes resultados são obtidos por o diferencial competitivo entre as organizações ser o capital humano.

Empregando a gestão da diversidade, o Magazine Luiza está propenso ao gerenciamento efetivo dos conflitos, visto que os conflitos sociais afetam as instituições, além de conseguir conquistar e reter os profissionais mais competentes do mercado de trabalho, já que o programa segue os mesmos padrões de excelência e comprometimento. Com o ambiente organizacional mais diverso, resultará em ampliação dos empenhos de marketing e a fomentação da criatividade e inovação (que é o objetivo geral da organização), o que favorecerá na resolução de problemas e desenvolvimento da flexibilidade organizacional. Também influenciará positivamente a imagem pública da organização através da responsabilidade social, algo que os consumidores estão cada vez mais atentos e que levam em conta em suas decisões de consumo.

E para ter uma gestão da diversidade eficaz, é preciso seguir com seu gerenciamento após a ação afirmativa, elemento que não é esquecido pelo Magazine Luiza: “Precisamos testar para ver se fomos bem-sucedidos. (...) Não quero comemorar o resultado porque a gente precisa não só selecionar boas pessoas, mas também treinar e integrá-las ao quadro.” (MANZONI JUNIOR, 2020).

Assim, para uma organização que “nasceu para incluir” (TRAJANO, F., 2020), pode-se considerar estes motivos como extremamente relevantes para a implementação do Programa de Trainee 2021.

5.3 LEGALIDADE DO PROGRAMA

Mesmo que as ações afirmativas tenham apoio jurídico e político, conforme as leis apresentadas em sua fundamentação teórica, além de um longo histórico de implementação, elas ainda geram controvérsias dentro e fora das instituições em que são implementadas, taxadas por alguns como assistencialistas ou até mesmo “racismo reverso”, sendo este último argumento muito utilizado pelos indivíduos dos grupos dominantes, a fim de conservarem seus privilégios.

Ao anunciar o seu Programa de Trainee 2021, o Magazine Luiza gerou debates em todo o país. De um lado, pessoas elogiando a coragem da organização em

implementar uma ação afirmativa tão incisiva. Do outro, pessoas, sendo algumas delas integrantes do Poder Judiciário, criticando a organização por tomar uma atitude, que na visão delas, era discriminatória aos não-negros, levando a questionar sua legalidade.

O questionamento chegou à Justiça: o deputado federal Carlos Jordy entrou com uma representação no Ministério Público do Trabalho contra o Magazine Luiza afirmando que a ação ia contra a lei 7.716/89 que proíbe o ato de negar ou obstar a empregabilidade por motivo de cor ou raça. Através de uma de suas redes sociais, a organização respondeu à ação judicial:

“Estamos absolutamente tranquilos quanto a legalidade do nosso Programa de Trainees 2021. Inclusive, ações afirmativas e de inclusão no mercado profissional, de pessoas discriminadas há gerações, fazem parte de uma nota técnica de 2018 do Ministério Público do Trabalho.” (UOL, 2020).

A tranquilidade expressada tinha motivos. A denúncia foi rejeitada pelo Ministério Público do Trabalho, o receptor, pois, segundo ele, a iniciativa da varejista configura em um exemplo notável de ação afirmativa “destinada a garantir, em igualdade material e real de oportunidades, o ingresso de negros e negras no mercado de trabalho” (MARQUES, 2020), indivíduos estes que representam a maioria populacional da sociedade brasileira, porém apresentam desigualdades sociais em relação aos brancos, principalmente no acesso ao mercado de trabalho. Isso porque, embora a igualdade seja garantida pelo Art. 5º da Constituição da República de 1988, atualmente vigente, sabe-se que nem todos os indivíduos se beneficiam efetivamente dela. A sociedade brasileira ainda vive o mito da democracia racial e influencia o surgimento de debates como este apresentado. Assim, a ação afirmativa implementada pelo Magazine Luiza é uma garantia legal que visa a igualdade de oportunidades.

O documento emitido pelo Ministério Público do Trabalho também cita o Art. 39º do Estatuto da Igualdade Racial que não apenas sustenta a legalidade da inserção de ações afirmativas para auxiliar a entrada de pessoas negras no mercado de trabalho, bem como incentiva as suas implementações nas organizações privadas, como a ação tomada pelo Magazine Luiza:

“Art. 39. O poder público promoverá ações que assegurem a igualdade de oportunidades no mercado de trabalho para a população negra, inclusive mediante a implementação de medidas visando à promoção da igualdade nas

contratações do setor público e o incentivo à adoção de medidas similares nas empresas e organizações privadas.” (BRASIL, 2010).

O defensor público federal Jovino Bento Júnior também levou o Magazine Luiza à Justiça: moveu uma ação civil pública contra a iniciativa solicitando com que fosse aplicada uma multa de R\$10 milhões sobre a organização por conta do programa. De acordo com o defensor, a ação discrimina milhões de trabalhadores brancos e de outras etnias. Em resposta, a Defensoria Pública da União manifestou apoio ao programa e afirmou que a ação judicial era injusta, e logo, não deveria ser aceita.

O Ministério Público Federal também se manifestou ao emitir uma nota pública destacando que ações afirmativas, como a adotada pelo Magazine Luiza, que buscam a igualdade no mercado de trabalho através de treinamento e aperfeiçoamento profissional de negros(as) são honráveis, incensuráveis e, principalmente, constitucionais. Segundo a nota:

“(...) atuações voltadas à concretização de objetivos e valores relativos à efetivação e à materialização do princípio da igualdade, basilar de nossa sociedade, encontram amparo legal e constitucional no ordenamento jurídico brasileiro, e devem ser replicadas.” (ALMEIDA, VILHENA, 2020, p. 9).

Ainda de acordo com o documento, para confrontar a ausência de pessoas negras em cargos de liderança, é necessário incentivar “a presença delas nos espaços de formação superior e de decisão, como exemplificado pelas Leis nº 12.711/2012 e nº 12.990/2014” (ALMEIDA, VILHENA, 2020, p. 11). Os autores também descartam que o programa promove o “racismo reverso”, sendo este termo um mito para manter os privilégios dos grupos majoritários: “esse argumento enganoso busca enfraquecer a evidência do racismo estrutural” (ALMEIDA, VILHENA, 2020, p. 10).

“A desigualdade de oportunidades vigentes na sociedade brasileira em prejuízo da população negra, como fruto de processo histórico negro escravocrata e sua abolição mítica, justifica e torna válida e legítima a diferenciação baseada na raça.” (MARQUES, 2020). Com a confirmação da legalidade, o Ministério Público do Trabalho (MPT) solicitou à Justiça a exclusão da ação feita pelo defensor público federal contra o Magazine Luiza.

Lembrando que, para que ocorra a exclusão ou, ao menos, a diminuição da discriminação e do preconceito, é necessário que a divisão de direitos e benefícios

seja feita entre os beneficiários de maneira imparcial, junto às ações de políticas públicas que visem assegurar a igualdade sobre as oportunidades, não necessariamente limitando-se à política de cotas. Logo, uma ação afirmativa que busque a igualdade racial de forma efetiva deve-se afirmar socialmente, bem como ter amparo legal, para que, assim, colabore com a valorização de um dos belos patrimônios brasileiros: a diversidade social. Sendo assim, independentemente dos debates que as implementações de ações afirmativas carregam atualmente, o importante é que, com elas, se constrói uma sociedade mais justa.

5.4 IMPACTOS CONSEQUENTES À IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA

Sabe-se que a implementação de ações afirmativas e o gerenciamento da diversidade gera impactos nas organizações, sejam eles positivos ou negativos. Ao divulgar o seu Programa de Trainee 2021, o Magazine Luiza ficou entre os assuntos mais comentados da rede social Twitter durante todo o dia 19 de setembro de 2020. A busca pelo nome da organização, de acordo com o Google, também subiu repentinamente nesta mesma data.

Independentemente da opinião de quem a comentou ou procurou, as ações do Magazine Luiza também subiram após o anúncio, passando por uma leve valorização, de aproximadamente 2,6%. As ações eram negociadas a R\$87,16 na data de divulgação e passou a custar R\$89,48 no dia útil seguinte. Mesmo não podendo afirmar que a alta das ações da organização foi refletida pela divulgação do programa, já que os valores da B3 (Bolsa de Valores do Brasil) são influenciados por inúmeros fatores, o aumento chamou a atenção de investidores.

Ao final do processo seletivo do Programa de Trainee 2021, o Magazine Luiza divulgou que, ao todo, o programa teve 22 mil candidatos inscritos, 5 mil a mais do número previsto. O debate gerado com seu anúncio, presente em diversos veículos de comunicação, colaborou com o aumento de inscritos, de acordo com a organização. Deste número, 19 profissionais foram aprovados(as).

Com a última etapa de processo seletivo sendo uma conversa entre os(as) candidatos(as) e o CEO da organização, Frederico Trajano, pôde constatar e declarou que quase todos(as) os(as) candidatos(as) ocupavam cargos abaixo de suas capacidades nas experiências profissionais anteriores. Afirma-se que isto é reflexo de um dos principais pensamentos racistas que predominam na sociedade brasileira que,

apesar de ser desmoralizado no ambiente acadêmico, “na cultura popular ainda é possível ouvir sobre a inaptidão dos negros para certas tarefas que exigem preparo intelectual, senso de estratégia e autoconfiança.” (ALMEIDA, 2020, p. 62).

Além disso, segundo Frederico Trajano, com este programa de trainee, o Magazine Luiza “nivelou por cima”: “Estes dessa safra são, no mínimo, tão talentosos ou mais do que as safras (de profissionais) anteriores. Mas a grande maioria estava desempregada ou em um emprego aquém do talento deles.” (CUNHA, 2020a). Este dado afirma que, apesar dos(as) profissionais negros(as) estarem no mesmo nível de instrução e profissional que os demais profissionais, as oportunidades são mais escassas, influenciando na carreira profissional. Conforme apontado pela diretora executiva de Gestão de Pessoas da organização, Patrícia Pugas:

“Não se pode dizer que todo preto é pobre. Mas sabemos que as questões sociais estão, sim, associadas às raciais. Não se pode desconsiderar isso quando se quer fazer ação inclusiva. Às vezes, eles precisam sair da casa onde são arrimo de família. Tem questão de conforto, de roupas, de apresentação pessoal para se sentirem melhor neste momento.” (CUNHA, 2020b).

Sem esta conscientização, não há promoção da equidade e da diversidade, fatores tão essenciais para a sustentabilidade das organizações e sociedade brasileiras. Entretanto, sabendo-se que para se obter as vantagens resultantes da gestão da diversidade, principalmente racial, não basta apenas inserir os(as) profissionais negros(as) na organização. É necessário que a sua aplicação seja feita de modo consciente, em todos os graus do quadro funcional, preparando o ambiente organizacional para, neste caso, receber os novos profissionais, estimulando o respeito sobre as diferenças entre todos os funcionários. Este fator também foi levado em consideração pelo Magazine Luiza:

“Do ponto de vista de formação, estamos focando os desenvolvimentos socioemocionais. Estamos prevendo cursos de desenvolvimento na área de presença executiva. São coisas que, ao longo do processo, verificamos que são importantes para que essas pessoas se sintam bem e afluam.” (CUNHA, 2020b).

Além disso, para evitar que os conflitos estejam presentes nos resultados da gestão da diversidade, é preciso que todos os indivíduos pertencentes da organização disponham consciência da diversidade, não apenas na inserção destes profissionais, como também melhorando as condições e relações de trabalho. De acordo com Frederico Trajano (CUNHA, 2020a):

Todos os líderes da companhia tiveram treinamento para elevar o nível de consciência em relação a raça. Vamos continuar olhando se estamos tendo viés nas promoções futuras, salariais, de cargo e nos comitês de avaliação de desempenho. (CUNHA, 2020a).

As medidas que serão analisadas provavelmente trarão maior efetividade para a ação afirmativa tomada, pois medir o impacto de ações afirmativas não é uma tarefa fácil (TOMEI, 2005) e, também, a diminuição da desigualdade racial não reflete necessariamente em um encolhimento da discriminação.

No entanto, o Magazine Luiza demonstra-se preparado para lidar com as barreiras, visando evitar as desvantagens da gestão da diversidade, já que esta atitude tomada se mostrou integrada com os demais níveis (estratégico, tático e operacional) da organização. Além disso, o seu processo de comunicação organizacional, tanto interno quanto externo, se apresentou robusto e efetivo, suportando a construção de uma imagem positiva entre todos os stakeholders da organização.

Frederico Trajano, CEO do Magazine Luiza, afirmou: “Acredito muito que diversidade gera mais resultado.” (MANZONI JUNIOR, 2020). Com o conteúdo exposto, pode-se afirmar que, neste caso, já gerou e espera-se que, como resultado do projeto, até ao final do Programa de Trainee 2021, gere ainda mais.

5.5 INFLUÊNCIA DO PROGRAMA SOBRE DEMAIS ORGANIZAÇÕES

Conforme dito por Luiza Helena Trajano, presidente do Conselho de Administração do Magazine Luiza, a implementação de uma ação afirmativa através da nova edição do programa de trainee da organização não visava o desenvolvimento de uma política institucional geral ou criar impacto social (TRAJANO, L., 2020). Frederico Trajano, CEO da organização, também apresentou a mesma consideração: “Não temos a pretensão de tentar corrigir mazelas históricas do país, nem de sermos vistos como modelo por outros. Mas temos a obrigação de corrigir tudo aquilo que consideramos como nossos problemas.” (TRAJANO, F., 2020). Ingenuidade ou não, a Teoria Institucional demonstra que tal atitude muito provavelmente influenciará outras organizações, pelo fato de o Magazine Luiza ter grande representação em seu campo organizacional e, conseqüentemente, também espera-se influenciar a sociedade brasileira.

A ação tomada vai contra a homogeneização estrutural não apenas do seu próprio campo organizacional, como dos demais, pela desigualdade racial estar estabelecida em todos os âmbitos. Tal ação estimula o pluralismo das organizações ao invés da homogeneização apontada, diferenciando a organização e, ao ocorrer a socialização dos profissionais, resulta no fortalecimento das diferenças. Assim, impulsionará com que os campos organizacionais se alterem, através do isomorfismo normativo, já que a diversidade é um dos indicadores dos princípios da responsabilidade social.

Segundo Frederico Trajano, outras organizações ainda não contataram o Magazine Luiza a fim de aplicar benchmarking sobre a ação afirmativa. “(...) até porque não tínhamos concluído o processo. Acredito que venha mais para a frente.” (CUNHA, 2020a). Contatando a organização pioneira ou não, já é possível perceber a influência da implementação do programa sobre as demais organizações.

Até o momento de conclusão do presente trabalho, apenas uma organização apresentou o mesmo tipo de ação afirmativa, um programa de trainee com 100% das vagas voltadas à profissionais negros(as): a multinacional alemã de saúde e agricultura, Bayer. Com poucas diferenciações quanto a sua estrutura e pré-requisitos, a Bayer afirmou o motivo da ação era mesmo que o apresentado pelo Magazine Luiza: a discrepância de presença negra entre os seus cargos de liderança e a realidade da sociedade brasileira (BAYER, 2020).

Apresentando ações afirmativas similares à tomada pelo Magazine Luiza, surgiram duas principais organizações, também muito representativas em seus campos organizacionais: a nacional Ambev e a multinacional americana Procter & Gamble (P&G). Ambas não implementaram um programa de trainee, mas sim, programas de estágios com inscrições exclusivas de negros(as) e com pré-requisitos similares aos programas de trainees citados.

Assim, a colocação de DiMaggio e Powell (2005, p. 86) de que “os executores de políticas preocupados com o pluralismo deveriam considerar o impacto de seus programas na estrutura dos campos organizacionais como um todo e não apenas nos programas de organizações individuais” parece até um conselho muito atual às organizações.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Impulsionada pela exposição cada vez mais nítida das desigualdades social e racial presentes no Brasil, levando à necessidade de aprofundamento em discussões sobre o racismo, foi desenvolvida esta pesquisa. O presente momento, sob a pandemia da COVID-19, também influenciou no desenvolvimento deste trabalho, visto que, com as limitações físicas, não era possível aplicar a metodologia de pesquisa primeiramente escolhida pela pesquisadora. Porém, através do método de análise documental em um período em que as informações expostas por meios eletrônicos foram ainda mais motivadas, conseguiu-se excelentes ferramentas e dados para o desenvolvimento desta pesquisa, como longas entrevistas cedidas pelos principais representantes da organização considerada como objeto de estudo.

Com as instituições conduzindo a ação social, fica nítida a importância de buscar mudanças culturais e sociais através de suas atividades. Visto que a busca pela igualdade, elemento necessário para a sobrevivência da sociedade humana, deve ser baseada na compreensão e respeito à individualidade, a diversidade nas organizações e sociedade brasileiras é um fator fundamental para a manutenção e eficiência da democracia, além do respeito à vida.

O Brasil é o segundo país do mundo com o maior contingente populacional afrodescendente, perdendo apenas para a Nigéria, o que se reflete em sua miscigenação, destacada como uma rica diferença sociocultural. Porém, foi o último país ocidental a abolir a escravidão (PIOVESAN, 2006), ocorrendo há apenas 132 anos, processo que, além de não ter em um de seus objetivos o auxílio para equiparação social da população negra, o principal grupo historicamente discriminado, também colaborou com a instalação da desigualdade racial em solo brasileiro. Logo, a busca pela igualdade racial demonstra-se essencial, sendo a adoção de ações afirmativas e a gestão da diversidade pelas instituições ferramentas importantes para alcançar este objetivo. Até porque “a mudança da sociedade não se faz apenas com denúncias ou com o repúdio moral do racismo: depende, antes de tudo, da tomada de posturas e da adoção de práticas antirracistas.” (ALMEIDA, 2020, p. 52).

Sendo este um dos principais fatores que influenciou a criação do Programa de Trainee 2021 do Magazine Luiza, ao apresentar todas as vagas exclusivamente para

profissionais negros(as), saindo da homogeneização institucional comum dos campos organizacionais, a organização se posicionou como instrumento de luta ao Racismo Estrutural, alcançando o objetivo geral deste estudo. “Ora, se raça e etnia sempre foram critérios utilizados para exclusão de afrodescendentes em nosso país, que sejam hoje utilizados, ao revés, para a sua necessária inclusão.” (PIOVESAN, 2006, p. 42).

No trajeto para o êxito do objetivo geral, durante o processo da pesquisa, alcançou-se objetivos específicos ao analisar que a estrutura do programa teve planejamento intenso e robusto, o que ajudou no triunfo do programa; compreender que os fatores apresentados pela organização que levaram à criação de seu programa tiveram fortes embasamentos históricos, estatísticos e legais; e que esta implementação impactou não apenas a organização internamente e externamente, bem como outras organizações e, conseqüentemente, a sociedade brasileira. Além disso, esta ação afirmativa implementada através da gestão da diversidade levantou discussões sobre a sua legalidade, sendo confirmada pelas leis vigentes no país, trazendo elogios de indivíduos e instituições do Estado à coragem da organização, elucidação a qual integrava os objetivos específicos. Espera-se que, assim, o pesquisador, através deste trabalho, tenha atingido seu propósito.

Criticada e elogiada pela atitude, a organização foi pioneira neste tipo de ação afirmativa, que lhe impactou mais positivamente do que negativamente, influenciando outras organizações a tomarem as mesmas atitudes ou, pelo menos, similares, através do isomorfismo normativo, já que a diversidade é um dos indicadores dos princípios da responsabilidade social. Porém, esta influência ainda é rasa para compreender se a implementação de ação afirmativa através de metas para as políticas públicas de aquisição sobre o isomorfismo normativo estimularia mudanças mais estruturais, principalmente diante do quadro atual de recessão econômica que leva ao discurso em prol da redução do papel do Estado. Questionar sobre o papel complementar das instituições privadas ao isomorfismo coercitivo pelo Estado, como agente de mudança na promoção de ações afirmativas, se demonstra relevante. Acredita-se que novas pesquisas, ainda mais profundas, sobre este tema, relativamente novo, são fundamentais para trazer maior compreensão a ele, propiciando estímulo para que outras organizações façam este tipo de movimento transformador.

De qualquer maneira, como Luiza Helena Trajano afirmou: “Ninguém salva um país sozinho.” (TRAJANO, L., 2020), sendo de suma importância qualquer medida que visa a igualdade e a diversidade, desde que muito bem elaborada. Desta forma, o isomorfismo institucional se apresenta como complemento da luta política através do poder e da sobrevivência das organizações. Não é fácil para uma organização madura, com um campo organizacional estabelecido com baixa diversidade, mudar rapidamente. Esta mudança é um processo a longo prazo, pois influencia sua estrutura e processos internos. Mas, “apostar na diversidade, e especificamente na diversidade racial, é contribuir para uma sociedade mais justa e uma economia mais competitiva” (MEYERS, 2003, p. 506).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALYRIO, R. D. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ/Consórcio CEDERJ, f. 281, v. único, 2010. Disponível em: <www.canal.cecierj.edu.br/recurso/6448>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

ALMEIDA, S. **Racismo Estrutural**. 1. ed. São Paulo: Editora Jandaíra, f. 264, 2020. (Feminismos Plurais).

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. **A Crítica da Gestão da Diversidade nas Organizações**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, vol. 44, n. 3, p. 20-29, jul/set, 2004. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/rae/v44n3/v44n3a03.pdf>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

ANDRADE, J. **10 maiores bilionários brasileiros em 2020**. Forbes Brasil. São Paulo, 2020. Disponível em: <www.forbes.com.br/listas/2020/09/10-maiores-bilionarios-brasileiros-em-2020>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

ARAÚJO, M. V. P. et al.. **Os Programas de Trainee e o Desenvolvimento das Competências Gerenciais em uma Empresa Varejista**. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. 2007, Paraíba: Universidade Federal da Paraíba, 2007. Disponível em: <www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/561_561_Os%20Programas%20de%20Trainee%20e%20o%20Desenvolvimento%20das%20Competencias%20Gerenciais%20em%20uma%20Empresa%20Varejista.pdf>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

ARAÚJO NETO, F. P. **Estudo do combate à discriminação racial como modo de afirmação dos Direitos Fundamentais no âmbito laboral**. 2011. 233 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2138/tde-14062012-105851/pt-br.php>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

AVEIRO, P. L. D. **Diversidade e desigualdades em empresas brasileiras: um estudo por meio do relatório de sustentabilidade GRI**. 2016. 145f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2016. Disponível em: <www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-12072016-110722/pt-br.php>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

BABBIE, E. **The Practice of Social Research**. 12. ed. Belmont: Wadsworth Publ., 2010. Disponível em: <www.ccfpt.scu.edu.cn/Download/e6e50387-38f2-4309-af84-f4ceefa5baa.pdf>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Martins Fontes, 1977. (Edições 70). Disponível em: <www.ets.ufpb.br/pdf/2013/2%20Metodos%20quantitat%20e%20qualitat%20-%20IFES/Livros%20de%20Metodologia/10%20-%20Bardin,%20Laurence%20-%20An%C3%A1lise%20de%20Conte%C3%BAdo.pdf>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

Bayer. **Programa de Trainee 2021**. Cia de Talentos. 2020. Disponível em: <www.liderancanegra.ciadetalentos.com.br>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

BENTO, M. A. S. **Pactos narcísicos no racismo: branquitude e poder nas organizações empresariais e no poder público**. Tese (Doutorado em Psicologia Escolar e do Desenvolvimento Humano) - Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002. Disponível em: <www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47131/tde-18062019-181514/pt-br.php>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

BITENCOURT, B. et al. **Programas Trainee como forma de inserção profissional: meritocracia ou elitismo?**. In: XXXVI ENANPAD - ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO

NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO. 2012, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <www.anpad.org.br/diversos/down_zips/63/2012_GPR792.pdf>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

BRASIL. **Constituição Federal de 1946**. República Federativa do Brasil de 1946. Brasília, DF: Senado Federal, 1946. Disponível em: <www2.camara.leg.br/legin/fed/consti/1940-1949/constituicao-1946-18-julho-1946-365199-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

BRASIL. Presidência da República. Lei n. 12.288, de 20 de julho de 2010. **Diário Oficial da União**. Brasil, 20 de julho de 2010. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12288.htm>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

BRELÀZ, G. **O Processo de Institucionalização da Participação na Câmara Municipal de São Paulo – uma Análise das Audiências Públicas do Orçamento (1990-2010)**. 2012. f. 314. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2012.

CARDOSO, J. S. et al. **Gestão da Diversidade: Uma Gestão Necessária para Estimular a Inovação e Aumentar a Competitividade das Empresas de Contabilidade e Auditoria**. Revista Pensar Contábil, Rio de Janeiro, vol. 9, n. 36, abril, 2007. Disponível em: <www.atenas.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/pensarcontabil/article/view/128>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

CERQUEIRA, D. et al. **Atlas da Violência 2020**. Brasília, DF: IPEA. Disponível em: <www.ipea.gov.br/atlasviolencia/download/24/atlas-da-violencia-2020>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

COUTO, M. **Ações da Magazine Luiza sobem após anúncio de vagas de trainees só para negros**. Yahoo! Finanças. São Paulo, 2020. Disponível em: <www.esportes.yahoo.com/noticias/programa-de-trainee-exclusivo-para-negros-fez-acoes-da-magalu-subirem-141154364.html>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

CUNHA, J. **Escolhidos no trainee para negros estavam em postos abaixo de suas capacidades, diz presidente do Magalu**. Jornal Folha de S. Paulo. 2020a.

Disponível em: <www1.folha.uol.com.br/mercado/2021/01/escolhidos-no-trainee-para-negros-estavam-em-postos-abaixo-de-suas-capacidades-diz-presidente-do-magalu.shtml>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

CUNHA, J. **Magalu dobra número de contratados em trainee de negros, após ataques.** Jornal Folha de S. Paulo. São Paulo, 2020b. Disponível em: <www1.folha.uol.com.br/mercado/2021/01/magalu-dobra-numero-de-contratados-em-trainee-de-negros-apos-ataques.shtml>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. **A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais.** RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, vol. 45, n. 2, 2005. Disponível em: <www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-45-num-2-ano-2005-nid-44775/>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

ÉPOCA NEGÓCIOS. **Brasil tem 3 das dez empresas mais inovadoras da América Latina; confira a lista.** ÉPOCA. São Paulo, 2020. Disponível em: <www.epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2020/03/brasil-tem-3-das-dez-empresas-mais-inovadoras-da-america-latina-confira-lista.html>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

ESTADÃO CONTEÚDO. **Magazine Luiza é um dos assuntos mais comentados no Twitter.** Jornal O Estado de S. Paulo (Estadão). São Paulo, 2020. Disponível em: <www.economia.uol.com.br/noticias/estadao-conteudo/2020/09/19/magazine-luiza-e-um-dos-assuntos-mais-comentados-no-twitter.htm>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

FAST COMPANY. **About us,** 2020. Sobre a empresa. Disponível em: <www.fastcompany.com/about-us>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

FLEURY, M. T. L. **Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiências de Empresas Brasileiras.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set., 2000. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/rae/v40n3/v40n3a03.pdf>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

FORBES BRASIL. **Itaú é marca mais valiosa de 2020 no ranking da Kantar/WPP.** Forbes Brasil. São Paulo, 2020. Disponível em:

<www.forbes.com.br/listas/2020/09/itau-e-marca-mais-valiosa-de-2020-no-ranking-da-kantar-wpp>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

GLOBO. **Empresas abrem vagas de trainee e estágio para negros e mulheres; veja lista.** G1. São Paulo, 2020. Disponível em: <www.g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2020/09/21/empresas-abrem-vagas-de-trainee-e-estagio-para-negros-e-mulheres-veja-lista.ghtml>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

GREAT PLACE TO WORK: **Quem Somos**, 2020. Página Inicial. Disponível em: <www.gptw.com.br/>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

GOMES, J. B. **A recepção do instituto da ação afirmativa pelo Direito Constitucional brasileiro.** Revista de Informação Legislativa, Brasília, v. 38, n. 151 jul./set. 2001. Disponível em: <www2.senado.leg.br/bdsf/item/id/705>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

GOOGLE TRENDS. **Racismo estrutural no Brasil.** Google, 2020. Disponível em: <www.trends.google.com.br/trends/story/US_cu_9rzrAHQBAABpPM_en>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

GOOGLE TRENDS. **Magazine Luiza.** Google, 2021. Disponível em: <www.trends.google.com.br/trends/explore?date=2020-09-10%202020-10-10&geo=BR&q=Magazine%20Luiza>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

GREAT PLACE TO WORK; REVISTA ÉPOCA. **Melhores Empresas para Trabalhar.** Great Place to Work, 2020. Disponível em: <www.gptw.com.br/ranking/melhores-empresas?ano=2020&tipo=brLatam&ranking=nacional&corte=Grandes>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

IBGE. **Estimativas da População Residente no Brasil e Unidades da Federação com Data de Referência em 1º de Julho de 2020.** IBGE, 2020. Disponível em:

<www.ftp.ibge.gov.br/Estimativas_de_Populacao/Estimativas_2020/POP2020_20201030.pdf>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

IBGE. **Desigualdades Sociais por Cor ou Raça**. IBGE. 2019. Disponível em: <www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/25844-desigualdades-sociais-por-cor-ou-raca.html>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

IBGE Educa. **Conheça o Brasil – População: Cor ou Raça**. IBGE, 2020. Disponível em: <www.educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18319-cor-ou-raca.html>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

INSTITUTO ETHOS: **Sobre o Instituto**, 2020. Sobre o Instituto. Disponível em: <www.ethos.org.br/conteudo/sobre-o-instituto/>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

INSTITUTO ETHOS; BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. Instituto Ethos, 2016. Disponível em: <www.issuu.com/institutoethos/docs/perfil_social_tacial_genero_500empr>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

IMMERGUT, Ellen. **O Núcleo Teórico do Novo Institucionalismo**. Brasília: In SARAVIA, Enrique; FERRAREZI, Elisabete., v. 1, f. 195, 2007. (Coletânea Políticas Públicas). Disponível em: <www.perguntasapo.files.wordpress.com/2012/02/immergutt002.pdf>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

IPEA; PNUD BRASIL; FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO: **Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil**, 2020. Página Inicial. Disponível em: <www.atlasbrasil.org.br/>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

KANG, T. H. **Justiça e desenvolvimento no pensamento de Amartya Sen**. Revista de Economia Política, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 352-369, set. 2011. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rep/v31n3/02.pdf>>. Acesso em 02 de março de 2021.

KANTAR IBOPE MEDIA: **Quem Somos**, 2020. Carreira. Disponível em: <www.kantaribopemedia.com/carreira/>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

KANTAR, WPP, JORNAL MEIO&MENSAGEM. **Marcas Mais Valiosas do Brasil de 2020 crescem 4% e totalizam US\$ 55,7 bilhões.** Kantar, 2020. Disponível em: <www.static.poder360.com.br/2020/09/Brandz-Brasil_ranking_2020_.pdf>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

KIMBERLY, J. **Initiation, innovation and institutionalization in the creation process.** São Francisco: The Organizational Life Cycle, 1980, p. 18-43.

MAGAZINE LUIZA. **Trainee Magalu 2021.** 99jobs. 2020. Disponível em: <www.99jobs.com/magazine-luiza/jobs/93594-trainee-magalu-2021>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

MAGAZINE LUIZA. **Conselho de Administração e Diretoria Executiva, 2020.** Governança. Disponível em: <www.ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Conselho-de-Administracao-e-Diretoria-Executiva?fgCSQ60+5MvJOPgEysJD0A==>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

MAGAZINE LUIZA. **Divulgação de Resultados do 2º Trimestre de 2020 (em IFRS).** Magazine Luiza, 2020. Disponível em: <www.ri.magazineluiza.com.br/list.aspx?idCanal=9SetPjsJyo/tpGgbCVEfng==&ano=2020>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

MAGAZINE LUIZA. **Nossa Estratégia, 2020.** Show Canal. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Nossa-Estrategia?LZKRKYC4fKjk6oPPJL7+xw==>>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

MAGAZINE LUIZA. **Nossa História, 2020.** Show Canal. Disponível em: <www.ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Nossa-Historia?maMhsoEQNCO/Wxrb98OXA==>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

MAGAZINE LUIZA. **Nossa História, 2020.** Show Canal. Disponível em: <www.ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Nossa-Historia?itcqcsNR6yfJoCokxfmsg==>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

MAGAZINE LUIZA. **Relatório Integrado 2019.** Magazine Luiza, 2019. Disponível em: <www.ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Relatorio-Anual?BbuKf7H6X12vxuD6Hytyzw==>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

MANZONI JUNIOR, R. **Moda, pagamentos e mais aquisições: os próximos passos do Magazine Luiza.** Neofeed. São Paulo, 2020. Disponível em: <www.neofeed.com.br/blog/home/moda-pagamentos-e-mais-aquisicoes-os-proximos-passos-do-magazine-luiza>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

MARTINS, E. C. **A influência do sistema de educação corporativa no desenvolvimento das competências no programa trainee: um estudo de caso em uma organização do setor químico.** 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-23102008-140246/publico/MARTINSEC_Dissertacao_final.pdf>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

MARTINS, E. C.; DUTRA, J. S.; CASSIMIRO, W. T. **Programas de Trainees no mercado nacional: apresentação de resultados de pesquisa.** In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO. 2007. 10. ed. Universidade de São Paulo, 2007. Disponível em: <www.sistema.semead.com.br/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/399.pdf>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

Ministério Público Federal. Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão. **Nota Pública PFDC-GT1-002/2020.** Registro em: 9 out. 2020. Disponível em: <www.mpf.mp.br/pfdc/manifestacoes-pfdc/notas-publicas/nota-publica-pfdc-gt1-002-2020>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

MOREIRA, T. **Nubank vai de 'queridinho' a acusado de racismo após fala de cofundadora.** Valor Econômico. São Paulo, 2020. Disponível em: <www.valor.globo.com/financas/noticia/2020/10/21/nubank-vai-de-queridinho-a-acusado-de-racismo-apos-fala-de-cofundadora.ghtml>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

MYERS, A. **O Valor da diversidade racial nas empresas.** Estudos Afro-Asiáticos, Rio de Janeiro, v. 25, n. 3, p. 483-515, 2003. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/eaa/v25n3/a05v25n3.pdf>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

NASCIMENTO, T. **Programa de trainees do Magazine Luiza terá apenas candidatos negros.** Jornal O Estado de S. Paulo (Estadão). São Paulo, 2020a. Disponível em: <www.economia.uol.com.br/noticias/estadao-conteudo/2020/09/19/programa-de-trainees-do-magazine-luiza-tera- apenas-candidatos-negros.htm>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

NASCIMENTO, T. **'É inaceitável termos só 16% de líderes negros', diz CEO do Magalu.** Jornal O Estado de S. Paulo (Estadão). São Paulo, 2020b. Disponível em: <www.economia.uol.com.br/noticias/estadao-conteudo/2020/09/21/e-inaceitavel- termos-so-16-de-lideres-negros-diz-frederico-trajano.htm>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

OCTAVIANO, C. **As características regionais e a identidade nacional brasileira.** ComCiência, Campinas, v. 56, n. 8, maio 2010. Disponível em: <www.comciencia.br/comciencia/handler.php?section=8&edicao=56&id=714>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

RODA VIVA: **Luiza Helena Trajano.** Direção de TV Cultura. São Paulo: TV Cultura, 05/10/2020. Entrevista (88min.). Disponível em: <www.youtube.com/watch?v=Qs_imcPM7uA>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

PECI, A. **A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica.** Cadernos EBAPE, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, p. 01-12, mar. 2006. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/cebape/v4n1/v4n1a06.pdf>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

PIOVESAN, A.; TEMPORINI, E. R. **Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública.** Revista Saúde Pública, São Paulo, vol. 29, n. 4, p. 318-25, agos.1995. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rsp/v29n4/10.pdf>>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

PIOVESAN, F. **Ações afirmativas e direitos humanos.** Revista USP, São Paulo, n. 69, p. 36-43, mar/maio 2006. Disponível em: <www.revistas.usp.br/revusp/article/view/13511/15329>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

PRADO, W. **Não é só o Magalu; vagas só para negros avançam, mas sofrem críticas.** UOL. São Paulo, 2020. Disponível em: <www.economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/09/23/nao-e-so-a-magalu-vagas-so-para-negros-avancam-mas-sofrem-criticas.htm>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

São Paulo (SP). Ministério Público do Trabalho. **Indeferimento de Instauração de Inquérito Civil Público.** Registro em: 22 set. 2020. Disponível em: <www.conjur.com.br/dl/trainee-magazine-luiza.pdf>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

SANTANA, P. **Magazine Luiza é a varejista mais admirada do país, segundo ranking Ibevar-Fia.** InfoMoney. São Paulo, 2020. Disponível em: <www.infomoney.com.br/consumo/magazine-luiza-e-a-varejista-mais-admirada-do-pais-segundo-ranking-ibever-fia>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

SANTOS, G. S. et al. **Gestão por competências: a implantação de um programa de Trainees tendo como ferramenta a análise SWOT.** Revista Espacios, Caracas, vol. 35, n. 8, p. 12, 2014. Disponível em: <www.revistaespacios.com/a14v35n08/14350812.html>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

TEIXEIRA, I. **MPT reforça que não existe racismo reverso e pede fim de ação contra Magalu.** São Paulo, 2021. Disponível em: <www.metropoles.com/colunas-blogs/grande-angular/mpt-reforca-que-nao-existe-racismo-reverso-e-pede-fim-de-acao-contra-magalu>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

TOMEI, M. **Ação afirmativa para a igualdade racial: características, impactos e desafios.** Tradução Hélio Guimarães. Brasil: PQAS, f. 58, 2005. (Organização Internacional do Trabalho (OIT)). Disponível em: <www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/cao_civel/acoes_afirmativas/inc_social_etnicas/ir_workshop/Acoes%20afirmativas%20para%20a%20igualdade%20racial.pdf>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

TORRES, C. V., PÉREZ-NEBRA, A. R. Diversidade cultural no contexto organizacional. In: ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E., BASTOS, A. V. B.

(Org.) **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. Disponível em: <www.researchgate.net/profile/Amalia_Perez_Nebra/publication/312233942_Diversidade_e_Inclusao_nas_Organizacoes/links/59e62b750f7e9b4f49a972c2/Diversidade-e-Inclusao-nas-Organizacoes.pdf>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

TRAJANO, F. **Por que criamos um programa de liderança só para negros**. Brazil Journal. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <www.braziljournal.com/por-que-criamos-um-programa-de-lideranca-so-para-negros>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

UOL. **Deputado diz que acionou MP contra o Magazine Luiza por "racismo"**. UOL. São Paulo, 2020. Disponível em: <www.economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/09/19/deputado-diz-que-acionou-mp-contra-o-magazine-luiza-por-racismo.htm>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, f. 280, 2015. Disponível em: <www.books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=EtOyBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=-+Estudo+de+caso:+planejamento+e+m%C3%A9todos+de+Robert+K.+Yin%3B+trad.+Daniel+Grassi+-+2.ed.-+Porto+Alegre:+Bookman,+2001.&ots=-l5hosD-vw&sig=8DVEp4V4Miqso6wKD3On5wNql-M#v=onepage&q&f=false>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

YIN, R. K. **Pesquisa Qualitativa do Início ao Fim**. Tradução Daniel Bueno. Porto Alegre: Penso, 2016. Disponível em: <www.books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=AeafCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=Yin,+Robert+K.+Pesquisa+Qualitativa+do+In%C3%ADcio+ao+Fim+%5Brecurso+eletr%C3%B4nico%5D+/-+Roberto+K.+Yin+%3B+Porto+Alegre:+Penso+Editora,+2016.&ots=W5-9NOeLwA&sig=xPF7r_054k5R_Y8l5zRpHSldrf0#v=onepage&q&f=false>. Acesso em 07 de fevereiro de 2021.