

**UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE  
ESCOLA DE SERVIÇO SOCIAL  
PROGRAMA DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS  
MESTRADO EM POLÍTICA SOCIAL**

**KAMILA CRISTINA DA SILVA TEIXEIRA**

**O TEMA DA DIVERSIDADE NA AGENDA DA RESPONSABILIDADE  
SOCIAL EMPRESARIAL: um estudo de caso**

**NITERÓI  
2010**

**KAMILA CRISTINA DA SILVA TEIXEIRA**

**O TEMA DA DIVERSIDADE NA AGENDA DA RESPONSABILIDADE  
SOCIAL EMPRESARIAL: um estudo de caso**

Dissertação apresentada ao programa de estudos Pós-Graduados em Política Social da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Política Social.

**ORIENTADOR: PROF. DR. JOÃO BÔSCO HORA GÓIS**

**NITERÓI  
2010**

**KAMILA CRISTINA DA SILVA TEIXEIRA**

**O TEMA DA DIVERSIDADE NA AGENDA DA RESPONSABILIDADE  
SOCIAL EMPRESARIAL: um estudo de caso**

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profº. Drº. João Bosco Hora Góis  
Universidade Federal Fluminense (UFF)  
(Orientador)

---

Profº. Drº. André Augusto Pereira Brandão  
Universidade Federal Fluminense (UFF)

---

Profª. Drª. Monica de Jesus Cesar  
Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ)

NITERÓI  
2010

## AGRADECIMENTOS

À querida Rosana Arantes, por ter me indicado o Mestrado em Política Social da UFF. Sei que suas orientações contribuíram muito para a conclusão desta etapa tão importante.

À minha Mãe pela confiança e pelo apoio em todas as minhas escolhas. Obrigada por todo amor a mim dedicado.

À toda minha família que sempre torceu por mim, em especial a minha irmã Karinna, pela paciência e pelas leituras.

Ao meu namorado Savyo, pela paciência, pelo carinho e por estar ao meu lado durante todos estes anos.

Ao meu orientador, João Bosco, pela atenção, paciência e profissionalismo. Sei que sua orientação foi fundamental para conclusão deste trabalho. Obrigada também pelo apoio nos momentos difíceis.

Aos professores do Mestrado pelo aprendizado oferecido nas disciplinas e pela oportunidade de adquirir novos conhecimentos.

Aos professores André Brandão e Joana Garcia que participaram da banca de qualificação, cujas sugestões contribuíram de forma significativa para o desenvolvimento do presente trabalho.

À professora Monica Cesar que aceitou participar da banca de defesa desta dissertação.

Às amigas Fernanda Chaves e Fernanda Lopes, pelo carinho e pela acolhida em diversos momentos.

Aos meus novos amigos: Karin Escobar, pelo carinho, apoio e parceria na produção de artigos e, em especial, Graziella do Ó e Francisco Duarte pelas discussões, apoio e companheirismo.

Às secretárias da Pós-Graduação, Lúcia e Skell, pelas informações e pela atenção.

À equipe da área de sustentabilidade da Philips que se disponibilizou para fornecer todo material e conceder as entrevistas.

A todos aqueles que, de alguma forma, participaram e me auxiliaram nesse processo.

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b>	VII
<b>LISTA DE SIGLAS</b>	IX
<b>LISTA DE TABELAS E QUADROS</b>	XI
<b>INTRODUÇÃO</b>	13
<b>CAPÍTULO I - IDENTIDADE, DIFERENÇA E DIVERSIDADE</b>	33
1.1 - A Identidade no Contexto das Transformações Globais	33
1.1.1 - Compressão Espaço e Tempo e Identidade	37
1.2 - Diferença como Matriz de Exclusão e Inclusão	44
1.3 - Lutas Sociais e a Emergência do Debate sobre Diversidade no Cenário Nacional	47
1.3.1 - Movimento Homossexual	50
<b>CAPÍTULO II - O PROCESSO DE INSERÇÃO DO TEMA DA DIVERSIDADE NA AGENDA SOCIAL EMPRESARIAL</b>	59
2.1 - Uma Breve Caracterização da Empresa Estudada	65
2.2 - As Motivações para a Inclusão da Valorização da Diversidade na Philips: estratégia competitiva, um discurso além da responsabilidade social	70
2.2.1 - Benefícios Econômicos	70
2.2.2 - Ambiente Corporativo Inclusivo	72
2.2.3 - Diálogo com os Stakeholders	75
2.2.3.1 - Funcionários	76
2.2.3.2 - Clientes e Consumidores	77
2.2.3.3 - Comunidade Local	78
2.2.4 - Criatividade e Inovação	79
2.2.5 - Sustentabilidade	81
<b>CAPÍTULO III – A INFLUÊNCIA DOS ATORES SOCIAIS NO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DAS AGENDAS SOCIAIS</b>	87
3.1 – A Participação dos Atores Sociais no Processo de Inserção da Questão da Diversidade na Agenda Social da Philips	93
3.1.1 – Expertise	93
3.1.2 – Baixa Pressão dos Atores Sociais	97
3.1.3 – Canais de Diálogo	98
3.2 – Atores Internacionais	99

3.3 – Atores Nacionais	106
<b>CAPÍTULO IV – A VALORIZAÇÃO DA DIVERSIDADE NA PHILIPS: UMA ANÁLISE DO PROGRAMA SINGULARES</b>	118
4.1 – Comitê Singulares: uma gestão participativa	120
4.2 – As Ações do Programa Singulares	122
4.3 – As Mulheres como Público-Alvo do Programa Singulares	132
4.3.1 – O Lugar das Mulheres na Philips	137
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	141
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	145
<b>ANEXO – ROTEIRO DE ENTREVISTA</b>	153

## RESUMO

O debate acerca da diversidade no Brasil tem estado no cerne das discussões dos diversos atores sociais que vêm lutando pela garantia dos direitos e pelo enfrentamento das profundas desigualdades e injustiças vivenciadas por grupos com histórico de discriminação e exclusão social. Mais recentemente, o tema foi incorporado à agenda da responsabilidade social e passou a ser debatido por parcelas significativas do empresariado brasileiro. Esta dissertação analisa o processo de inserção e presença da questão da diversidade na agenda social empresarial, tomando como caso exemplar o Programa Singulares, desenvolvido pela empresa Philips do Brasil. No tratamento metodológico, foi realizado um estudo exploratório, sustentado em revisão bibliográfica, pesquisa documental junto a empresa investigada e entrevistas semi-estruturadas, na tentativa de verificar como o debate vem sendo manuseado pela organização.

**Palavras-Chave:** diversidade, agenda, responsabilidade social empresarial.

## ABSTRACT

The debate about diversity in Brazil has been at the core of the discussions of the various social actors who have been fighting for the guarantee of rights and facing deep inequalities and injustices experienced by groups with a history of discrimination and social exclusion. More recently, the theme was incorporated into the corporation social responsibility agenda and began to be discussed by significant portions of the Brazilian business. This thesis analyzes the process of insertion and presence of the issue of diversity in the social enterprise agenda, taking as exemplary case the *Program Singulares*, developed by Philips of Brazil. Regarding methodological treatment, we performed an exploratory study, supported in literature, documental research with the company investigated and semi-structured interviews in an attempt to verify how the debate is being handled by the organization.

**Key Words:** diversity, agenda, corporate social responsibility.



## LISTA DE SIGLAS

ABGLBT	Associação Brasileira de Gays, Lésbicas, Bissexuais e Transgêneros
CMMAD	Comissão Mundial para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento
CERES	Coalition for Environmentally Responsible Economies
DJSI	Dow Jones Sustainability Indexes
DRT	Delegacia Regional do Trabalho
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
GAI	Grupo Arco-Íris de Conscientização Homossexual
CAMTRA	Casa da Mulher Trabalhadora
GE	General Electric
GGB	Grupo Gay da Bahia
GLBT	Gays, Lésbicas, Bissexuais e Transgêneros
COORDIGAULADADE	Coordenadoria Nacional de Promoção da Igualdade de Oportunidade e Eliminação da Discriminação no Trabalho
GRI	Global Reporting Initiative
GRPE	Programa de Fortalecimento Institucional para Igualdade de Gênero e Raça, Erradicação da Pobreza e Geração de Emprego
GTEDEO	Grupo de Trabalho para a Eliminação da Discriminação no Emprego e na Ocupação
MPT	Ministério Público do Trabalho
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONG	Organização Não Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PNAO	Política Nacional de Atenção Oncológica
PNPM	Plano Nacional de Políticas para Mulheres
PNUMA	Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente
SEPPIR	Secretaria Especial de Políticas de promoção de Igualdade Racial
SPM	Secretaria Especial de Políticas para Mulheres
SUS	Sistema Único de Saúde

TAC	Termo de Ajustamento de Conduta
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UNICEF	Fundo das Nações Unidas para a Infância
UNIFEM	Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher

## **LISTA DE TABELAS E QUADROS**

TABELA I – Fábricas e Escritórios do Grupo Philips no Brasil	66
TABELA II – Composição do Corpo de Funcionários da Philips do Brasil (2007)	131
TABELA III – Distribuição da População Ocupada por Região Metropolitana	133
TABELA IV – Número de Funcionários por Área de Negócio (2005)	137
TABELA V – Funcionários em Cargos de Gestão por Recorte de Gênero (2007)	138
QUADRO I – Princípios do Pacto Global	102
QUADRO II – As Dimensões do DJSI	105
QUADRO III – Público Interno	116

“As imagens de gênero sobre homens e mulheres no trabalho são também elementos poderosos na reprodução das desigualdades que continuam sendo observadas e vivenciadas pelas mulheres trabalhadoras”.

(Vera Soares)

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo analisar a inserção e presença da questão da diversidade na agenda social das empresas, enfocando as ações voltadas para as mulheres.

O interesse pela questão da responsabilidade social empresarial se deu a partir da experiência no estágio acadêmico de graduação, o qual foi realizado no Departamento de Saúde de uma empresa estatal do setor energético. Naquele momento, participei das atividades desenvolvidas pelo Serviço Social e tive o conhecimento de programas e projetos desenvolvidos pela empresa voltados para saúde dos trabalhadores e que são considerados, pela mesma, como ações de responsabilidade social.

Os programas e projetos com os quais tive contato são voltados para o atendimento dos trabalhadores, aposentados e suas famílias, nas áreas da internação domiciliar e hospitalar, prevenção e tratamento da dependência química, plano de saúde, entre outros. Segundo a empresa, o conjunto de ações tem o objetivo de estimular a melhoria da qualidade de vida e a prevenção de doenças.

É importante lembrar que, com a participação no estágio pude conhecer outras ações de responsabilidade social como: o programa de voluntariado; o programa cuidador social; o programa de doação de sangue; e palestras sócio-educativas voltadas para os funcionários e para comunidade do entorno da empresa sobre diversos temas.

Apesar de ter realizado o trabalho de conclusão de curso na área da promoção da saúde, enfocando a questão da saúde dos trabalhadores, fizemos uma revisão bibliográfica sobre a ação social empresarial como um todo e uma pesquisa no conjunto de documentos da empresa estudada. Em tais documentos, verificamos que o desenvolvimento de ações sociais não se restringe ao escritório central da empresa; elas são desenvolvidas em todas as áreas regionais, através de mobilizadores sociais.

Assim, tanto a experiência do estágio, quanto a realização da pesquisa despertaram o interesse em aprofundar esta questão, entendendo que, atualmente, as ações sociais empresariais não se restringem a atender os funcionários. Elas buscam atender as demandas expostas pela sociedade, ampliando a ação empresarial para além de seus muros.

Na revisão bibliográfica identificamos que a intervenção do empresariado brasileiro na área social não é recente. As ações sociais empresariais vêm se desenvolvendo desde o início do século XX, quando tem impulso o processo de industrialização e a formação do proletariado urbano, além da emergência da questão social<sup>1</sup> como esfera passível de intervenção.

Naquele momento, com o avanço da produção capitalista e da exploração da força de trabalho, a classe trabalhadora se organizou através de lutas reivindicatórias, na tentativa de ampliar seu espaço de participação e defender seus interesses. Assim, surgiram inúmeras manifestações por melhores condições de vida e trabalho, já que o Estado, visando assegurar seus interesses, pouco propunha políticas sociais eficazes, negando-se a reconhecer os problemas sociais que eclodiam.

Iamamoto & Carvalho afirmam que, à medida que avança o desenvolvimento das forças produtivas e da divisão do trabalho, modificam-se as formas e o grau de exploração da força de trabalho. Portanto, modifica-se também o posicionamento das diversas frações da classe dominante e suas formas de agir face à questão social (1986, p. 78).

Passando pelas ações caritativas tradicionais e filantrópicas, conduzidas pela iniciativa das classes dominantes, à centralização e racionalização da atividade assistencial do Estado, o tratamento conferido a questão social se modificou, devido à ampliação da classe trabalhadora e sua presença política na sociedade (ibid.).

No que se refere à posição do empresariado brasileiro no enfrentamento da questão social, podemos afirmar que ela variou no curso do processo de desenvolvimento do capitalismo no Brasil. Inicialmente, apresentava-se contrário a qualquer tentativa de regulação das leis trabalhistas. Depois, passa a atuar no sentido de modelar um sistema de proteção social oficial, e chega à defesa da participação ativa da empresa na realização do “bem comum” como parte de sua função social (CESAR, 2008).

---

<sup>1</sup> A questão social não é senão as expressões do processo de formação e desenvolvimento da classe operária e seu ingresso no cenário político da sociedade, exigindo seu reconhecimento como classe por parte do empresariado e do Estado. É a manifestação, no cotidiano da vida social, da contradição entre proletariado e a burguesia, a qual passa a exigir outros tipos de intervenção, além da caridade e repressão (IAMAMOTO & CARVALHO, 1986, p. 77). Historicamente, a chamada questão social, nos termos do reconhecimento de um conjunto de novos problemas vinculados às modernas condições de trabalho urbano e dos direitos sociais que daí adviriam, originou-se na Europa do século XIX, a partir das grandes transformações sociais, políticas e econômicas trazidas pela revolução industrial (GOMES, 1979, p. 31).

Até a fase final da República Velha, o empresariado brasileiro era contrário a qualquer iniciativa de implementar a regulamentação trabalhista, assim como rejeitava as pressões do movimento operário em prol de uma participação mais direta na delimitação das condições de trabalho nas fábricas e nas questões contratuais. Com base nos princípios liberais clássicos, a burguesia industrial se opôs a intervenção do Estado, advogando que o funcionamento do mercado ficasse submetido às suas próprias leis.

Mas, apesar dessa posição, a burguesia urbana brasileira não era defensora da concepção individualista que considerava a proteção social um ataque à independência do operariado. Nesse sentido, o patronato se afastava da idéia de auto-suficiência do trabalhador, e assumia uma responsabilidade pessoal face aos problemas de seus operários. E assim, *“concebia sua fábrica como uma grande casa e família, onde os problemas dependiam do seu comando e orientação, sendo este seu dever em relação àqueles que lhes prestavam obediência”* (GOMES, 1979, p. 44).

O período situado entre a instalação do Governo Provisório e o Estado Novo, foi marcado também pela negativa em aceitar a legislação social. O empresariado brasileiro reprovava as leis de proteção ao trabalho e buscava retardar sua aplicação, diante do discurso de sua inadequação à realidade do país. Mas, tal resistência foi mediada por meio de articulações com a burocracia estatal. Nesse sentido, o empresariado manteve constantes negociações com o poder público no sentido de regular o sistema de proteção social oficial (CESAR, 2008).

Com a instauração do Estado Novo houve a progressiva adesão do empresariado à intervenção do Estado sobre as relações entre capital e trabalho. No discurso empresarial, a formulação das políticas estava associada às medidas de proteção à indústria. Assim, visando à ampliação dos mecanismos de proteção das atividades econômicas, voltadas para ampliar o mercado interno, os empresários aceitaram, gradativamente, o sistema de proteção social proposto pelo Estado (ibid.).

Podemos destacar que, é no período da Primeira República que o empresariado brasileiro passa a incorporar as atribuições de proteção social dos trabalhadores. Tal atitude insere-se no quadro de mudança de estratégia do patronato em relação à disciplina do operariado, pois, até aquele momento, as ações de controle estavam relacionadas às medidas punitivas e a repressão policial (TEIXEIRA, 1990, HALL & PINHEIRO, 1981).

A partir do momento em questão, assiste-se a ascensão de um projeto racional de moldagem do novo trabalhador. A adoção de benefícios sociais e o desejo burguês de transmitir valores e criar uma nova cultura do trabalho contribuíram para minimizar a imagem do patrão arbitrário e criar a imagem da fábrica como uma família e o patrão como pai para todos os empregados (ibid.).

As ações de proteção social do patronato se concretizaram em benefícios assistenciais vinculados à habitação, alimentação, saúde e educação no âmbito fabril. Exemplo clássico dessa intervenção na área social são as vilas operárias e dentre elas, podemos destacar, a vila Maria Zélia construída pelo industrial Jorge Street.

A vila operária Maria Zélia, que foi considerada inovadora na época, era constituída por casas, creches, jardins de infância, farmácia, armazéns, igrejas, salões de festa, etc. Além disso, Street concedeu outras formas de benemerência como: abonos, festas, prêmios e outros benefícios como forma de incentivo aos operários a desempenhar melhor seu trabalho<sup>2</sup>.

Se por um lado essas ações tinham como objetivo proteger o trabalhador, por outro elas também visavam o controle e a disciplina, no momento em que o patronato acreditava que era preciso gerar mudanças materiais e culturais na vida dos operários para que se tornassem mais produtivos e com o estilo de vida compatível com o ritmo do trabalho fabril.

Na década de 1940 os empresários ampliam suas ações junto ao social, criando duas grandes instituições: o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI e o Serviço Social da Indústria – SESI. E tais instituições foram criadas como resposta do empresariado brasileiro ao aprofundamento da questão social que ocorreu no segundo pós-guerra.

Mas, a criação dessas instituições, também representa uma adaptação à nova fase de expansão capitalista, pois a atividade industrial estava se ampliando naquele período e era necessário formar uma mão-de-obra qualificada<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Com a criação das primeiras escolas profissionalizantes vinculadas ao Sistema “S” assistimos os primeiros sinais de parceria entre Estado e empresariado. As escolas foram geridas pelo patronato a partir de arrecadações públicas (POCHMANN, 2006).



Além das ações de profissionalização, aquelas instituições se dispunham a criar serviços assistenciais, voltados para educação popular, programas de “relações industriais”, atividades sociais, serviços de lazer e serviços ligados aos movimentos sociais e comunitários, que procuravam atender os trabalhadores dentro e fora dos estabelecimentos industriais (IAMAMOTO & CARVALHO, 1986). Anteriormente, as medidas de proteção ao trabalhador estavam restritas às ações desenvolvidas nas vilas operárias, mas a partir da década de 1940, as ações sociais empresariais passam a extrapolar os locais de produção, estendendo-se para o conjunto de trabalhadores e suas famílias, atingindo uma parcela significativa da população urbana.

Assim, a burguesia industrial passa a desenvolver ações assistenciais voltadas para a melhoria das condições “físicas e culturais” da população. Como afirma Cesar (2008, p. 217), o empresariado reuniu-se em torno de questões fundamentais, como combate ao pauperismo, aumento da renda nacional, desenvolvimento das forças econômicas, democracia e justiça social, definindo formas de intervenção sociopolítica, conforme as exigências de expansão do sistema capitalista.

Após a criação daquelas grandes instituições, o padrão das ações sociais desenvolvido pelas empresas só sofre transformações a partir da metade da década de 1960, quando se consolida no país um novo contexto político e econômico – o regime militar – e a vigência de um novo padrão de industrialização e acumulação.

Por parte do empresariado houve a retomada das ações próprias das empresas, principalmente no que se refere aos benefícios previdenciários e serviços de saúde. A prática de concessão de “salários indiretos” intensifica-se como um incremento à produtividade, restringindo a intervenção social do empresariado apenas à força de trabalho contratada.

Em meados da década de 1970 emergem as primeiras discussões sobre a responsabilidade social empresarial no país, tendo como protagonista a Associação de Dirigentes Cristãos de Empresa - ADCE<sup>4</sup>, cujo objetivo inicial era promover debates sobre o balanço social, por meio de seminários, congressos, palestras e colóquios. O

---

<sup>4</sup> A ADCE-Brasil é uma entidade constituída de empresários cristãos, que possui como fundamento de suas práticas os princípios estabelecidos pela doutrina social da Igreja. Todas as atividades ligadas à responsabilidade e ao balanço social das empresas dirigidas pelos membros da associação seguem tais princípios (ASHLEY, 2005, p. 69).

pioneirismo da ADCE em promover estas atividades marca a passagem das práticas filantrópicas empresariais ocasionais para os esforços de consolidar uma ação social mais sistematizada, baseada em um compromisso ético e em consonância com a proposta de desenvolvimento social (ASHLEY, 2005).

Mas, foi somente na passagem da década de 1980 para a de 1990, diante de um quadro de mudanças significativas nas esferas política, econômica, social e cultural, que ocorreu a expansão da idéia de responsabilidade social empresarial no país<sup>5</sup>.

Em nível internacional, nos anos de 1980, a intensificação do processo tecnológico se associa ao processo de globalização econômica<sup>6</sup>. Esse movimento complexo gera transformações em diferentes esferas da sociedade mundial e altera as relações e as estruturas sociais, econômicas, políticas e culturais, ainda que de modo desigual e contraditório (IANNI *apud* YASBEK, 1996, p. 51).

Com a dispersão das atividades capitalistas em nível planetário assistimos a superação dos limites dos Estados nacionais e a derrubada ou o afrouxamento das barreiras políticas, jurídicas e culturais ao livre mercado<sup>7</sup>. Em um mundo sem fronteiras, *“o capital autonomiza-se numa articulação supranacional, em uma estrutura de poder bem cuidadosa e bem construída, onde a dominação é anônima, difusa e virtual”* (YASBEK, 1996, p. 51).

Tais transformações acarretaram em graves implicações para o tecido social. A globalização e a introdução de novas tecnologias no processo produtivo resultaram em

---

<sup>5</sup> Segundo Góes *et al*, naquela década houve o desenvolvimento de várias iniciativas que contribuíram para a ampliação do movimento de responsabilidade social empresarial no Brasil. Dentre elas, destacam-se: *“a) a criação de fundações empresariais específicas voltadas para a difusão da idéia de responsabilidade social empresarial, a exemplo do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas - GIFE (1995), do Instituto Ethos de Responsabilidade Social (1999); b) o aumento de projetos sociais desenvolvidos pelas empresas e a instituições de prêmios destinados a destacar as melhores iniciativas nessa área, como o Selo empresa Amiga da Criança (1995), o Selo Empresa Cidadã (1998) e Top Social ADVB (1999); e c) a incorporação às estruturas administrativas de entidades tradicionais como Firjan e FIESP, de núcleos para o estudo e implementação de práticas de responsabilidade social empresarial”* (2004, p. 84).

<sup>6</sup> Estratégias utilizadas para a superação da crise do capitalismo mundial que se inicia nos anos 1970, e que se torna mais visível nos anos de 1980. Segundo Mota (2000, p. 50), nos discursos oficiais a crise é problematizada a partir de fatores externos, como é o caso da crise do petróleo, das lutas pela libertação dos povos do Terceiro Mundo, do comportamento dos sindicatos, etc.

<sup>7</sup> Segundo Gennari (2002), o Estado-nação passa a ser desafiado a ajustar-se às propostas, injunções, vantagens ou imposições apresentadas pelas corporações.

efeitos negativos para a condição humana e para o meio ambiente, como o desemprego em massa, o crescimento das relações precárias de trabalho, o desrespeito aos direitos humanos e as legislações, a degradação do meio ambiente e o crescimento do mercado informal.

No final do século XX, se tornavam visíveis as ameaças e as condições de riscos que assolavam e estremeciam a maior parte das sociedades. Assim, as críticas ao modo de operar das corporações e seus impactos negativos ganharam destaque por meio de diversas evidências, deixando clara a falta de responsabilidade das empresas.

Diante deste cenário, o movimento da responsabilidade social empresarial<sup>8</sup> assume a sua forma, em um momento em que as empresas estavam sendo “atacadas” pela mídia e pela sociedade, perdendo a credibilidade de seus consumidores e tendo suas imagens associadas a produtos fabricados de forma irresponsável<sup>9</sup>. Em resposta a essas críticas, novos compromissos foram adotados e as empresas, também visando assegurar seus interesses, se engajaram na campanha da responsabilidade social empresarial.

Vários problemas internacionais e a dinâmica interna da sociedade brasileira foram responsáveis por um período nada tranquilo do ponto de vista econômico. A década de 1980 é marcada pela crise política e econômica brasileira, onde o regime ditatorial sai de cena dando lugar à democracia. O país, após a experiência ditatorial, apresenta-se assolado por uma grande crise econômica e social, com a taxa de endividamento elevada, inflação, uma enorme desigualdade social, além da elevação das taxas de desemprego.

Esses problemas agravaram-se na primeira metade da década de 1990 e criaram um cenário de persistência da crise econômica, de crescimento da pobreza e de transformações significativas nas experiências políticas das classes sociais no país.

---

<sup>8</sup>É importante destacar que a globalização acirrou a competição entre as corporações e, somente, a busca de vantagens por meio de valores (preços) não era mais suficiente no momento de obter um maior mercado consumidor. A qualidade do produto passou a estar relacionada à relação da empresa com a sociedade, assim, a responsabilidade social empresarial também emerge como estratégia competitiva.

<sup>9</sup> Como exemplo, podemos colocar sobre o caso da Nike. A empresa viu, no final da década de 1990, suas ações caírem na Bolsa de Valores de Nova York em consequência de denúncias feitas pela imprensa e entidades da sociedade civil. Essas denúncias acusavam a Nike de pagar salários desumanos na Indonésia, dar péssimas condições de trabalho no Vietnã e utilizar trabalho forçado na China (BARBIERI & CAJAZEIRAS, 2009, p. 30).

Por parte do empresariado, em especial do setor industrial, registram-se algumas mudanças em suas práticas que apontam para a construção de novas formas de inserção na sociedade, redefinindo suas relações com o Estado e com os trabalhadores. Não se trata de uma mudança sem precedente, mas do desenvolvimento de novas ações, cuja determinação deve ser localizada no bojo das estratégias de enfrentamento da crise econômica que se instaura nos anos de 1980 e persiste nos anos de 1990 (MOTA, 2000, p. 155).

É importante destacar que as mudanças nas práticas empresariais ocorreram em um cenário de crise que além de reestruturar a produção, reestruturou a sociedade como um todo, em suas esferas política, econômica, social e cultural. Assim, podemos ressaltar que se a crise e o seu enfrentamento através da reestruturação da produção trazem implicações para o mundo do trabalho (como o desemprego estrutural, a precarização via terceirização e o crescimento do mercado informal) o processo avança para além da produção *strito sensu*. Nesse sentido, avança para a reorganização do papel do Estado e suas relações com o mercado e a sociedade civil.

Neste mesmo período, o Estado influenciado pela política neoliberal e pelo processo de globalização reorganiza suas ações e reduz sua capacidade de desenvolver políticas sociais eficazes e que atendam a todos. Paralelamente ao sucateamento do Estado e a crise da seguridade social é que se observa o crescimento das ações sociais desenvolvidas pelas empresas. Tais ações visam à melhoria da qualidade de vida e trabalho de seus funcionários, mas também se estendem para ações de responsabilidade social dirigidas para as diferentes áreas das políticas sociais do sistema de proteção social do país<sup>10</sup>.

Mas, é importante ressaltar que a ampliação da intervenção do empresariado na área social também está relacionada “às mobilizações dos diferentes movimentos sociais de natureza policlassista, que buscavam denunciar a barbárie social do país e, ao mesmo tempo, mobilizar a sociedade para participar de seu enfrentamento” (CESAR, 2008, p. 27-28). Além da emergência das organizações não governamentais

---

<sup>10</sup> No meio empresarial, até três décadas atrás, a visão que prevalecia era que a responsabilidade social da empresa estava restrita a geração de lucro dentro da lei. Nessa visão, os empresários ficam com a incumbência de produzir empregos e gerar impostos para os governos que, estes sim, devem aplicá-los para resolver os problemas sociais. Todas as iniciativas sociais que eles eventualmente façam devem-se somente às suas sensibilidades e generosidades (CAPPELLIN *et al*, 2002; BARBIERI & CAJAZEIRAS, 2009).

sociais, ambientalistas e ecológicas, destaca-se, nesse cenário, o Movimento pela Ética na Política, que se desdobrou na campanha da Ação da Cidadania, contra a Fome, a Miséria e pela Vida, liderada pelo sociólogo Herbert de Souza, então presidente do Instituto Brasileiro de Análises Sociais. A partir desse momento, teve início uma grande campanha de alcance nacional que convocou as empresas a se engajarem no combate à pobreza e, também, na elaboração do balanço social.

Diante deste contexto, várias empresas passaram a tentar gerir seus negócios de modo mais sustentável e de forma mais responsável. Avançou a incorporação, por parte do mercado, da noção de responsabilidade social, materializada na montagem de fundações e institutos que serviram como canais para concretizar o investimento do setor empresarial na área social, cultural e ambiental<sup>11</sup> (GÓIS *et al*, 2004, p. 86-87).

Dessa forma, o empresariado passa atuar nas seqüelas da questão social, desenvolvendo ações para seu enfrentamento, passando a idéia de que a mesma não se apresenta mais como objeto específico do Estado. Portanto, sob a rubrica da responsabilidade social empresarial, as ações sociais empresariais transcendem os “limites” das empresas para atenderem a comunidade e ao meio ambiente.

Com o movimento da responsabilidade social empresarial os empresários passam a desenvolver um conjunto de ações e atividades voltadas para atender ao público interno, as necessidades de seus empregados e dependentes; e ao público externo, as demandas da comunidade, em termos de assistência social, saúde, educação, alimentação, preservação do meio ambiente e desenvolvimento comunitário (CESAR, 2008).

Para evidenciar suas práticas o empresariado publica em seus Relatórios Anuais ou em Balanços Sociais as informações sobre as ações desenvolvidas nas áreas econômicas, sociais e ambientais e, além disso, apresenta seus princípios, sua missão e estabelece metas para o futuro. Para Menegasso, o Balanço Social “*é um instrumento*

---

<sup>11</sup> Duas outras questões podem ser destacadas para se pensar as razões do desenvolvimento da noção de responsabilidade social empresarial no Brasil. A primeira refere-se a diversificação nas estruturas de representação do empresariado na década de 1990. Diversificação essa que, por permitir a existência de correntes diversas de pensamento, parece ter contribuído para apoiar novas e mais amplas percepções sobre os compromissos éticos do setor produtivo, dentre eles a responsabilidade social empresarial. A segunda está relacionada à expansão do ideário dos direitos do consumidor que fez emergir posturas críticas, por parte dos indivíduos e organizações, em relação aos produtos disponíveis no mercado e os impactos de sua produção na comunidade e no meio ambiente, requerendo, assim, condutas mais responsáveis por parte das empresas (GÓIS *et al*, 2004, p.86).

*pelo qual a empresa divulga o investimento em projetos e/ou ações sob a ótica da responsabilidade social” (apud RICO, 2004, p. 76). Embora não seja obrigatória a divulgação desses dados, as empresas valorizam essa prática, pois ela contribui para uma maior visibilidade e a conquista de premiações e certificações que aparecem como um diferencial no mercado.*

Um desses certificados é o “Selo Empresa Cidadã” que tem o objetivo de reconhecer publicamente as ações de responsabilidade social desenvolvidas pela empresa, sendo concedido às organizações que colaboram para o desenvolvimento da comunidade e que adotam um comportamento ético na busca da consolidação da cidadania.

Os empresários investem na área social porque buscam a valorização da imagem institucional, pois se envolver diretamente com projetos sociais causa impacto na opinião pública proporcionando maior valorização do negócio da empresa e o fortalecimento da marca. Nesse sentido, a empresa socialmente responsável consegue vantagem competitiva em relação às demais.

Cada vez mais as organizações empresariais vêm investindo em projetos sociais, pois entendem que a empresa deve ampliar sua atuação para além de seus muros e assumir compromissos mais efetivos na solução dos problemas sociais. Assim, as empresas assumem uma co-responsabilidade social e ambiental, inserindo em suas agendas sociais questões que vão desde problemas ecológicos a direitos das minorias étnicas e raciais, desemprego, exploração do trabalho infantil, jovens, portadores de deficiência, entre outras.

A visibilidade que as ações sociais empresariais vêm adquirindo, no cenário nacional, motivou a realização de inúmeras pesquisas. Dentre elas, podemos destacar aquelas realizadas pelo Ipea em uma série de estudos que compõem a “Pesquisa Ação Social das Empresas” nos anos de 1999 e 2003.

A primeira edição da pesquisa realizada em 1999, com 445 mil empresas na Região Sudeste<sup>12</sup> (representando 57% do universo total), revela que 95 mil empresas

---

<sup>12</sup> A pesquisa foi realizada em todas as regiões do país. Tomamos como referência a região Sudeste, pelo fato desta região concentrar a metade das empresas existentes no Brasil e ser considerada a região mais dinâmica em termos de atendimento às pessoas e comunidades carentes. Os resultados da pesquisa podem ser acessados no site <[www.ipea.com.br](http://www.ipea.com.br)>

(22% do universo pesquisado) realizam ações sociais, de modo exclusivo, em benefício da comunidade. E, a maior parte das empresas, cerca de 200 mil (45%), combina duas formas de atuação: desenvolvem ações para seus empregados e para a comunidade.

As atividades de assistência social e alimentação foram apontadas como sendo as preferenciais no atendimento das empresas às comunidades: 57% delas investiram em ações assistenciais; e cerca de 39% promoveram ações de ajuda alimentar. Essas áreas foram seguidas pelo investimento em segurança, cerca de 17%, visto que a violência é apontada como um dos principais problemas que assolam a população brasileira. Na região Sudeste o montante aplicado nas diversas ações sociais atingiu cerca de R\$ 3,5 bilhões, o que corresponde a 0,61% do PIB da região.

Já na pesquisa realizada em 2003, com 420.447 mil empresas na região Sudeste<sup>13</sup>, os dados revelam que 298 mil empresas (71%) declararam ter realizado, em caráter voluntário, algum tipo de ação social em benefício da comunidade. Os empresários da região Sudeste destinaram cerca de R\$ 3,1 bilhões para ações voltadas para a comunidade, o que corresponde a aproximadamente 0,35% do PIB da região. Assim, podemos verificar que houve uma queda dos investimentos em relação ao ano de 1999 (R\$ 3,5 bilhões) e, segundo o Ipea, esta redução foi condicionada pelos reflexos da economia do país, que afetou a capacidade das empresas em investir e executar diretamente seus projetos sociais.

A pesquisa constatou que as empresas de grande porte (com mais de quinhentos empregados) são as que mais se destacam no desenvolvimento de ações sociais comunitárias, com um percentual de 96% de participação no seu segmento. Mas, é importante destacar a participação das microempresas (de um a dez empregados), pois 70% delas deram algum tipo de contribuição para ações que estão além de seus muros.

A pesquisa registra a alimentação e a assistência social como principais áreas de investimento das empresas do Sudeste, com um percentual de 49% e 39% respectivamente. De forma geral, evidenciamos que o atendimento privado ainda é predominantemente emergencial. Apesar dessa constatação, é importante destacar o aumento expressivo de algumas áreas. Na área do lazer e recreação, o percentual de empresas aumentou seis vezes: era 4%, em 1998, e alcançou 24%, em 2003. No campo

---

<sup>13</sup> Apesar da pesquisa ter sido realizada nas regiões Nordeste e Sudeste, tomamos como referência os resultados da região Sudeste. Disponível no sítio: < [www.ipea.com.br](http://www.ipea.com.br) >

da qualificação profissional as ações aumentaram dezenove vezes, passando de 1% em 1998, para 19% em 2003. As ações no setor de saúde aumentaram 61%, passando de 13% em 1998, para 21% em 2003.

A atenção à criança continua sendo o foco principal das ações sociais empresariais, assim como na primeira edição da pesquisa<sup>14</sup>. No Sudeste, 61% das empresas promoveram ações voltadas para o público infantil. Segundo o Ipea, tal resultado poderia indicar a persistência de um entendimento generalizado entre os empresários do Brasil de que esse grupo etário encontra-se em maior vulnerabilidade, necessitando, de maior atenção.

Cabe destacar que, no Sudeste, outros segmentos passaram a receber maior atenção do setor empresarial. Assim, 44% das empresas afirmaram desenvolver ações para idosos; 32% promoveram algum tipo de ação para jovens; e 20% destinaram atendimento aos portadores de doenças graves.

O tema da diversidade se insere na agenda social das empresas brasileiras no final da década de 1990. Nesse período, houve uma intensa discussão sobre a desigualdade racial e sexual levantada pelos movimentos sociais, que atingiu a mídia e repercutiu nacionalmente. Com a intensificação do debate, as empresas começaram a tomar iniciativas em resposta às cobranças da sociedade e/ou em função da disseminação de políticas e práticas para diversidade adotadas pelas subsidiárias de empresas norte-americanas no país, a exemplo da Companhia ALPHA<sup>15</sup>.

É a partir desse momento que a questão da diversidade é inserida na agenda social das empresas e incorporada pelo movimento da responsabilidade social empresarial. Assim, as organizações passaram a desenvolver ações de valorização da diversidade através da perspectiva interna – colaboradores, e de uma perspectiva externa – consumidores, fornecedores e serviços.

---

<sup>14</sup> Na primeira edição da pesquisa, 63% das empresas do Sudeste afirmaram desenvolver ações para crianças, elegendo-as como principal público-alvo.

<sup>15</sup> A ALPHA é uma subsidiária norte-americana que atua no Brasil desde os anos 1970. A matriz, em consequência da pressão do governo dos EUA, elaborou um programa voltado para a diversidade que foi divulgado para as subsidiárias. A ALPHA do Brasil foi a primeira companhia do grupo a se interessar em implementar o programa. Assim, após adaptá-lo à realidade brasileira, foram criadas duas linhas de trabalho: uma voltada para o recrutamento e seleção de mulheres e de pessoas de diferentes regiões do país; e outra linha com o propósito de rever os objetivos estratégicos, as competências e as práticas da diversidade, e elaborar novos programas e práticas de gestão de pessoas (FLEURY, 2000).



Podemos ressaltar que na década de 1990 presenciamos uma mudança de postura significativa, em vários segmentos da sociedade brasileira, em relação ao tratamento das questões relacionadas aos grupos com histórico de discriminação e exclusão social.

No plano governamental surgiram algumas ações voltadas para assegurar os direitos das minorias e superar o quadro de discriminação e a exclusão social no país. Mas, foi somente no início do século XXI que essas ações se intensificaram. A partir de então, o governo brasileiro passou a desenvolver políticas públicas que visam à igualdade de gênero, de raça e de orientação sexual. Tais políticas têm se materializado em ações afirmativas em nível nacional e local e em ações transversais que integram os programas e projetos já existentes.

No âmbito institucional destacam-se as Secretarias Especiais que têm *status* de Ministério e são ligadas diretamente à Presidência da República, são elas: Secretaria Especial de Políticas para Promoção da Igualdade Racial, que vem desenhando ações para que a Política Nacional de Promoção da Igualdade Racial seja incorporada nas agendas de estados e municípios; a Secretaria Especial de Políticas para Mulheres, que desenvolve programas que visam à equidade de gênero; e a Secretaria Especial dos Direitos Humanos, voltada para a promoção dos direitos de cidadania de crianças, adolescentes, idosos, minorias e pessoas portadoras de deficiência.

Mas, apesar dessas iniciativas muitas questões não foram resolvidas, a exemplo daquelas relacionadas à igualdade de oportunidade de ingresso ao mercado de trabalho e a ascensão na carreira.

A “Pesquisa Mensal de Emprego” publicada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE em janeiro de 2009, mostra a desigualdade expressa no mercado de trabalho brasileiro. Segundo os dados, os homens ainda são maioria entre os ocupados. A população feminina ocupada nas principais capitais metropolitanas<sup>16</sup> em 2008 era de 44,7%, enquanto que os homens 55,4%.

No que se refere ao rendimento mensal, as disparidades entre o salário de homens e mulheres ainda é bem visível. As mulheres ganham 71% do rendimento

---

<sup>16</sup> As capitais pesquisadas foram: Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre.

recebido pelos homens, e este quadro ao longo das várias edições da pesquisa não se modificou significativamente. As disparidades ainda são maiores quando examinados a diferença de rendimentos de brancos, pretos e pardos. Em 2008 o rendimento dos trabalhadores de cor preta ou parda (R\$ 812,45) manteve-se inferior ao dos trabalhadores de cor branca (R\$1.598,02). Com esse dado identificou-se que, em média, os trabalhadores de cor preta ou parda ganham pouco mais de 50,8% do rendimento recebido pelos trabalhadores de cor branca.

Podemos ressaltar que as desigualdades existentes entre brancos e negros não se expressam apenas no mercado de trabalho.

Na educação, por exemplo, a diferença racial é muito marcante. Os negros e as negras estão menos presentes nas escolas, apresentam médias de anos de estudos inferiores e taxas de analfabetismo bastante elevadas. As desigualdades se expressam mais intensamente quanto maior o nível de estudos. Dados do Ipea mostram que, no ensino fundamental, a taxa de escolarização líquida<sup>17</sup> para população branca em 2006 era de 95,7; e entre os negros 94,2. Já no ensino médio, essas taxas eram respectivamente, 58,4 e 37,4. Sabemos que no país o acesso ao ensino médio ainda é muito restrito e significativamente mais limitado para a população negra (BRASIL, 2008).

Em relação à saúde, a desigualdade pode ser analisada a partir dos dados referentes às questões específicas da saúde da mulher. As informações são sobre exames preventivos de dois tipos de câncer que são frequentes na população feminina: o de colo de útero e de mama.

Apesar da Constituição Federal de 1988 garantir a saúde como um direito universal e seu acesso gratuito a todo e qualquer cidadão, independente de cor, raça, religião, local de moradia e orientação sexual e do governo ter lançado, em 2005, uma Política Nacional de Atenção Oncológica – PNAO, reconhecendo que o câncer é um problema de saúde pública e que se apresenta como uma das principais causas de morte

---

<sup>17</sup> Mede a proporção da população matriculada no nível de ensino adequado à sua idade.

de mulheres que tem idade entre 30 e 60 anos<sup>18</sup>, a desigualdade na qualidade do atendimento e no acesso aos exames para diagnóstico da doença é uma realidade.

De acordo com o Ipea, a proporção de mulheres que nunca realizaram exames específicos ainda é alta e existe desigualdade no acesso ao exame entre brancas e negras. No Brasil 36,4% das mulheres acima de 25 anos nunca fizeram exame clínico de mama, sendo que entre as brancas a proporção é de 28,7% e entre as negras a proporção sobe para 46,3%. Em relação ao exame de colo de útero, essa diferença é um pouco menor, mas a desigualdade ainda persiste. Das mulheres acima de 25 anos, 21% nunca tinham realizado o exame, proporção que é de 17% para as mulheres brancas e 25% para mulheres negras (BRASIL, 2008).

Podemos destacar que o racismo institucional<sup>19</sup> se apresenta como um dos fatores que gera a desigualdade na qualidade do atendimento. Esse comportamento discriminatório está presente nas práticas desempenhadas no cotidiano de trabalho e é resultante da ignorância, falta de atenção, de preconceitos e estereótipos racistas. Em qualquer caso, tal comportamento sempre coloca pessoas e grupos étnicos ou raciais discriminados em situação de desvantagem no acesso aos benefícios. O racismo institucional impede à concretização da igualdade racial e da equidade em saúde, expondo, cada vez mais, esse segmento as vulnerabilidades. A sua existência nas instâncias do Sistema Único de Saúde – SUS foi oficialmente reconhecida pelo Ministério da Saúde no II Seminário Nacional de Saúde da População Negra (BRASIL, 2007, p.21).

No que se refere às condições de habitação, observa-se que os domicílios chefiados por negros são aqueles que se encontram em piores condições. Enquanto 2,4% dos domicílios chefiados por brancos estavam localizados em assentamentos subnormais<sup>20</sup> em 2006, este valor para os negros se apresentavam em dobro, 5%. Assim,

---

<sup>18</sup> Dados sobre a incidência câncer no Brasil em 2008 ver: Estimativa/2008 – Incidência de Câncer no Brasil. Trabalho publicado pelo Ministério da Saúde, Instituto Nacional de Câncer e Coordenação de Prevenção e Vigilância de Câncer em 2007. Disponível: <[www.inca.gov.br/estimativa/2008/versaofinal.pdf](http://www.inca.gov.br/estimativa/2008/versaofinal.pdf)>

<sup>19</sup> O conceito de racismo institucional foi criado, em 1967, por Carmichael e Hamiltonde e refere-se à forma de racismo que se estabelece nas estruturas de organização da sociedade, nas instituições, traduzindo os interesses, ações e mecanismos de exclusão perpetrados pelos grupos racialmente dominantes (OPAS, <[www.opas.org.br/coletiva/temas.cfm?id=30&area=Conceito](http://www.opas.org.br/coletiva/temas.cfm?id=30&area=Conceito)>).

<sup>20</sup> Segundo o IPEA os assentamentos subnormais equivalem aos conjuntos construídos por unidades habitacionais (casas, barracos, etc.), que ocupam, ou ocuparam até recentemente, terrenos de propriedade

observamos que os domicílios chefiados por homens e mulheres brancas encontram-se abaixo da média nacional que foi de 3,6% em 2006. Já aqueles chefiados por mulheres e homens negros encontram-se acima desse valor, chegando a atingir 6,6% (BRASIL, 2008).

Estudo realizado pelo UNICEF<sup>21</sup> mostra que a desigualdade entre crianças e adolescentes brancos e negros apresenta-se de forma expressiva no país. Na educação, a proporção de crianças negras fora da escola é 30%, maior que a média nacional, e o dobro se for considerar as crianças brancas. O estudo também mostra que 65% dos 2,6 milhões de adolescentes, entre 10 e 15 anos, que estão trabalhando no Brasil são negros. Analisando essa diferença sob o recorte de gênero, identificamos que das 500 mil crianças e adolescente trabalhando como domésticas no país, cerca de 400 mil são meninas, sendo que 98% são negras.

Apesar da constatação de que a sociedade brasileira é formada por pessoas de diferentes raças, religiões, orientação sexual, classe social, estilos de vida, etc., algumas instituições brasileiras ainda não conseguem lidar com essa realidade e a discriminação se faz presente no cotidiano desses grupos populacionais. Como exemplo temos as escolas que encontram dificuldade em trabalhar com a diversificada população brasileira, principalmente, os negros, os mestiços e os pobres.

Fernandes (2005) ao analisar a história das instituições educacionais em nosso país verifica que predomina uma posição conservadora na condução do ensino, pois as escolas brasileiras ainda são moldadas nos padrões eurocêntricos, que não valorizam a diversidade étnico-cultural de nossa formação. Assim, crianças, adolescentes e jovens, negros, mestiços e de classes subalternas, adentram e saem do quadro escolar sem concluir seus estudos por não se identificarem com uma escola tão diferente de suas realidades.

Mas, podemos ressaltar que as instituições brasileiras não apresentam apenas dificuldade em lidar com a diversidade étnico-cultural, esta realidade também se refere

---

alheia e que estão, em geral, dispostos de forma desordenada e densa, e estão ausentes de serviços públicos essenciais (BRASIL, 2008, p.11).

<sup>21</sup> Relatório: Situação da Infância e da Adolescência Brasileira 2009 – O Direito de Aprender. Disponível no site: <[www.unicef.org/brazil/pt/resources\\_14927.htm](http://www.unicef.org/brazil/pt/resources_14927.htm)>

à diversidade sexual. As situações de discriminação e violência contra gays, lésbicas, bissexuais, travestis, transexuais e transgêneros apresentam índices elevados no país. Dados apresentados por Facchini, França & Venturi<sup>22</sup> (2007) revelam que em um universo de 846 entrevistado(a)s, 67% disseram ter sido vítima de algum tipo de discriminação, devido a sua sexualidade, no emprego, na escola ou faculdade, no comércio, no ambiente religioso, no sistema de saúde, no ambiente familiar, entre amigos e vizinhos, ao doar sangue ou em delegacias. E, 59% do número de entrevistado(a)s afirmaram ter sido vítima, devido a sua sexualidade, de algum tipo de agressão como: agressão verbal, agressão física, chantagem ou extorsões, violência sexual ou golpe do “boa noite cinderela”.

Diante dos resultados, identificamos que a homofobia está presente no cotidiano daqueles grupos que apresentam uma orientação sexual que não condiz com os padrões construídos por discursos produzidos e reproduzidos pelas instâncias socializadoras que reafirmam a heterossexualidade como norma. Tomando a escola como exemplo de instituição onde a homofobia se apresenta de forma expressiva, podemos identificar que nesse espaço a discriminação e a violência se expressa por meio de agressões físicas e/ou verbais, desrespeito, isolamento e exclusão, cujas conseqüências são a evasão escolar, o sofrimento e revoltas (SANTOS *et al*, 2008).

A escola tem o papel importante no processo de conscientização, orientação e instrumentalização dos corpos das crianças e adolescentes (*ibid.*). Tal instituição, ao classificar os sujeitos pela etnia, sexo, classe social, deficiência física, tem construído historicamente e contribuído para reprodução da exclusão e hierarquização das diferenças. Nesse sentido, o ambiente escolar deixa de promover a cidadania, um dos seus papéis fundamentais, e reforça a homofobia e outras formas de discriminação, impedindo que valores culturais extremamente arraigados sejam repensados e que normas estabelecidas sejam desconstruídas.

Com vistas a contribuir para o enfrentamento das questões expostas anteriormente as empresas vêm intensificando o debate e desenvolvendo ações que visam à promoção da diversidade nos ambientes laborais. Assim, o discurso empresarial de valorização da diversidade pode ser um fator importante para a concretização de uma

---

<sup>22</sup> A pesquisa apresentada pelos autores teve como universo de entrevistado(a)s participantes da 10ª Parada do Orgulho GLBT, residentes no Brasil e com idade igual ou superior a 16 anos. A pesquisa na íntegra pode ser acessada no sítio <[www.paradasp.org.br/pesquisa\\_parada\\_2006.pdf](http://www.paradasp.org.br/pesquisa_parada_2006.pdf)>

sociedade mais justa e sustentável, pois ele tem potencial de induzir a adoção de ações que favorecem a inclusão de grupos com histórico de vulnerabilidade e desvantagem na sociedade.

O presente trabalho adota a visão de diversidade utilizada por Segato (1997) que entende que a diversidade é desenhada pela coexistência de coletividades diversas, que podem ser vistas como a presença de minorias étnicas, e também como a presença de diversos grupos populacionais com identidade própria, seja por sua inserção regional, de classe, preferência de consumo, orientação sexual, laboral, religiosa, afiliação política e outras.

Os objetivos que norteiam a pesquisa são:

- Compreender o processo de inserção da diversidade na agenda social das empresas.
- Identificar as percepções da empresa sobre o tema da diversidade.
- Verificar os interesses que contribuíram para a inserção do tema da diversidade na agenda social da empresa.
- Identificar os atores sociais que influenciaram na implementação das ações voltadas para a promoção da diversidade.

Esta proposta prevê como procedimentos metodológicos a realização de um estudo de caso de cunho qualitativo na empresa Philips do Brasil.

O estudo de caso reúne o maior número de informações detalhadas, com o objetivo de apreender uma unidade ou totalidade e descrever a complexidade de um caso concreto.

A pesquisa qualitativa vai permitir trabalhar com o *“universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes”*, o que corresponde ao mundo das relações, das representações e da intencionalidade (MINAYO, 1993, p.21). Assim, possibilita descrever determinados fenômenos ou objetos de estudo que não podem ser reduzidos a operacionalização de variáveis por meio de dados estatísticos.

A empresa foi escolhida considerando os seguintes critérios: ser de grande ou médio porte, ter política de responsabilidade social e programa voltado para a promoção da diversidade cultural, especificamente ações para mulheres.

A Philips do Brasil foi uma empresa que apresentou os critérios colocados anteriormente e mostrou grande interesse em contribuir para a realização da pesquisa, disponibilizando a equipe para fornecer informações e documentos. Incentivar pesquisas acadêmicas faz parte da cultura da empresa que destina um *link* em seu *site* para as publicações acadêmicas que citam a Philips e a sua área de sustentabilidade.

A empresa é uma multinacional fundada em 1891 e atua no Brasil, desde 1924, na área da tecnologia.

No que se refere ao tema da responsabilidade social empresarial, a Philips tem uma Política de Sustentabilidade que começa dentro da própria empresa, com seus funcionários, fornecedores e parceiros de negócios, para depois atingir a comunidade.

A Política da Diversidade e Inclusão e o Programa Singulares (voltado para a diversidade) fazem parte da responsabilidade individual da Philips, que através de ações busca sensibilizar e conscientizar seus colaboradores, incentivando a aceitação e a integração das diferenças individuais.

O Programa Singulares, que aborda o tema da diversidade, foi implementado no Brasil em 2003 e desde então vem desenvolvendo ações de conscientização e mobilização. E para trabalhar o programa no Brasil, a Philips escolheu três eixos para desenvolver suas ações: mulheres, negros e pessoas com deficiência.

O presente trabalho teve como foco de análise as ações voltadas para as mulheres.

Para alcançar os objetivos utilizamos os seguintes procedimentos de coleta de dados: primeiramente, realizamos uma revisão bibliográfica sobre os temas da responsabilidade social empresarial e diversidade, priorizando a discussão de seus principais conceitos e marcos teórico, bem como sua evolução histórica.

No segundo momento, fizemos um levantamento de dados por meio da análise documental. Analisamos a Carta da Diversidade (que contém os eixos da Política da

Diversidade e Inclusão); a Política da Diversidade (atualizada recentemente); e o Programa Singulares, voltado para gestão da diversidade cultural na empresa. Visando identificarmos como as ações do Programa Singulares se desenvolveram desde sua implementação em 2003, analisamos também os Relatórios de Sustentabilidade no período de 2004 a 2008. Outras informações foram coletadas na Revista Atitude, publicação bimestral sobre os assuntos na área de sustentabilidade da Philips.

A fim de captar uma visão mais abrangente acerca do debate da diversidade na Philips, realizamos também entrevistas semi-estruturadas com dois assessores da área de Sustentabilidade que estão responsáveis pela difusão do tema na empresa. Nesta pesquisa eles foram classificados como Entrevistado I e Entrevistado II.

O presente trabalho foi dividido em quatro capítulos, assim estruturados: no primeiro capítulo desenvolvemos um debate conceitual sobre identidade. Em seguida, realizamos uma discussão sobre identidade e diferença, enfocando as perspectivas que envolvem o debate teórico na contemporaneidade. E, para finalizar o capítulo, desenvolvemos uma reflexão sobre as mobilizações sociais que contribuíram para a emergência do tema da diversidade no cenário nacional.

Já no segundo capítulo, especificamos sobre os fatores que atuaram como indutores para que o tema da valorização da diversidade assumisse relevância no âmbito empresarial. Posteriormente, compreendemos algumas das razões que levaram a Philips a incluir o tema em sua agenda social.

No terceiro capítulo, fizemos uma revisão bibliográfica apresentando algumas considerações sobre a influência dos atores sociais no processo de construção das agendas sociais. Logo após, discutimos como ocorreu esse processo na Philips, destacando os atores nacionais e internacionais que dialogaram com a empresa.

Por fim, o quarto capítulo foi dedicado a apresentação e análise do Programa Singulares. Nessa parte do estudo, realizamos um levantamento histórico do programa e suas ações, com a finalidade de demonstrarmos como se deu a expansão do debate sobre a valorização da diversidade na empresa estudada.



## **CAPÍTULO I – DIVERSIDADE, DIFERENÇA E IDENTIDADE**

Este capítulo tem como objetivo desenvolver um debate sobre diversidade, diferença e identidade.

Inicialmente, nos propomos a construir um debate conceitual sobre identidade, enfocando ela se expressa na modernidade tardia em consequência da intensificação do processo de globalização. Em seguida, realizamos uma discussão sobre identidade e diferença, enfocando as perspectivas que envolvem o debate teórico na contemporaneidade. Posteriormente, desenvolvemos uma reflexão sobre as mobilizações sociais que contribuíram para a emergência do tema da diversidade no cenário nacional.

### **1.1 – A Identidade no Contexto das Transformações Globais**

O tema da identidade tem se destacado como uma questão central nas discussões contemporâneas, pois está relacionado aos desdobramentos provenientes do intenso processo de globalização, suas variáveis e suas consequências no cenário nacional e internacional. Hall ressalta que precisamos vincular o debate sobre identidade *“a todos aqueles processos e práticas que têm perturbado o caráter relativamente “estabelecido” de muitas populações e culturas: os processos de globalização e os processos de migração que têm se tornado um fenômeno global na atualidade”* (2000, p.108).

As identidades estão relacionadas a uma origem que residiria em um passado histórico com o qual elas continuariam a manter certa correspondência. Elas são construídas a partir da utilização dos recursos da história, da linguagem e da cultura para a produção não daquilo que nós somos, mas daquilo que nos tornamos (ibid.).

Castells (2002) ressalta que a construção de identidades vale-se de materiais fornecidos pela história, geografia, biologia, pelas instituições produtivas e reprodutivas, pela memória coletiva e por fantasias pessoais, pelos aparatos de poder e revelações de cunho religioso. Mas, esses materiais são processados e tem seus significados reorganizados por grupos sociais, indivíduos e sociedades em função de tendências sociais e culturais enraizadas na estrutura social e no seu quadro de espaço e tempo.

As identidades individuais e coletivas são construídas a partir de determinantes do conteúdo simbólico e a marcação simbólica é o meio pelo qual indivíduos agregam sentidos às práticas e às relações sociais, definindo, por exemplo, quem é excluído e quem é incluído, ou seja, caracterizando determinados grupos e diferenciando-os de outros (WOODWARD, 2000).

Para alguns autores, atualmente está havendo a chamada “crise de identidade” a qual é consequência de um amplo processo de mudança que vem transformando a sociedade moderna desde o final do século XX. Assim, velhas identidades que por muito tempo estabilizaram o mundo social estão em declínio, fazendo surgir novas identidades e a fragmentação do indivíduo, que antes era visto como sujeito unificado (HALL, 2006, p.07).

Essa fragmentação do sujeito está ocorrendo porque o indivíduo não pode mais viver na sociedade como um ser pleno, como na concepção do sujeito do iluminismo, que se caracterizava por um indivíduo centrado, unificado e totalmente racional, onde a identidade era o centro essencial do eu, que emergia com o nascimento do sujeito e permanecia ao longo de sua existência; ou como um sujeito sociológico, possuidor de uma essência que o identificaria no mundo, mas que poderia ser modificada quando em contato com o mundo exterior, pois tinha sua identidade formada na interação entre o eu e a sociedade (ibid.).

Atualmente, a idéia de pertencimento a culturas étnicas, raciais, religiosas, lingüísticas e nacionais como subsídio para definição fixa e centrada da identidade, vem se modificando. O sujeito pós-moderno, “nascido” da diversidade de culturas que caracterizam o mundo globalizado, está se tornando fragmentado. À medida que os sistemas culturais se multiplicam, *“somos confrontados por uma multiplicidade desconcertante e cambiante de identidades possíveis, com cada uma das quais poderíamos nos identificar”*. Nesse sentido, o sujeito não é composto de uma única identidade, mas de várias, ou seja, *“assume diferentes identidades em diferentes contextos, identidades que não são unificadas ao redor de um “eu” coerente”* (ibid., p.13).

As sociedades da modernidade tardia<sup>23</sup> podem ser caracterizadas como sociedades em mudança constante, rápida e permanente, o que as diferem das sociedades tradicionais nas quais, como argumenta Giddens,

o passado é venerado e os símbolos são valorizados porque contêm e perpetuam a experiência de gerações. A tradição é um meio de lidar com o tempo e o espaço, inserindo qualquer atividade ou experiência particular na continuidade do passado, presente e futuro, os quais, por sua vez, são estruturados por práticas sociais recorrentes (1999, p.44).

Na modernidade os modos de vida produzidos são totalmente diferentes daqueles produzidos pelas sociedades tradicionais, as práticas sociais são a todo instante examinadas e reformuladas à luz de informações que renovam, alterando seu caráter.

As transformações atuais podem ser consideradas como mais profundas que a maioria das mudanças que ocorreram nos períodos precedentes, pois elas serviram para estabelecer formas de interconexão social que cobrem o globo; e vieram a alterar algumas das mais íntimas e pessoais características da nossa vida cotidiana (ibid., p. 14).

Assim, houve a emergência uma nova concepção do sujeito individual e sua identidade, além de uma nova forma de individualismo. Tal afirmação não significa que nos tempos pré-modernos as pessoas não eram indivíduos, mas que a individualidade era vivida e experimentada de forma diferente. Essa nova forma de individualismo é resultado das mudanças estruturais e institucionais causadas pela intensificação do processo de globalização. A interconexão de diferentes partes do globo gera mudanças sociais que atingem as instituições modernas - família, Estado, igreja, etc.

Portanto, as identidades que eram impostas pelas tradições culturais e que eram formadas de acordo com valores transmitidos, como por exemplo o homem provedor da família e a mulher responsável pelos cuidados da casa, se transformaram. Na modernidade tardia os padrões e configurações não são mais pré-estabelecidos, eles são muitos, chocando-se entre si e contradizendo conflituosamente. Nesse sentido, a identidade não tem solidez e não é garantida para toda vida, pois está relacionada às decisões e a maneira de agir dos próprios indivíduos, sendo revogável e negociável.

---

<sup>23</sup> Essa classificação não é consensual na literatura. A atualidade pode ser classificada por: sociedade em rede, pós-modernidade, sociedade pós-industrial, etc.

Atualmente, uma diversidade de posições está exposta aos indivíduos e essas posições podem ser ocupadas ou não. Em diferentes contextos e situações nos deparamos e nos envolvemos com diferentes significados sociais e, assim, nos posicionamos em distintos lugares de acordo com os diferentes papéis que estão disponíveis. Podemos considerar que diferentes identidades estão envolvidas em diversas ocasiões, como participar de uma reunião profissional ou ir a uma festa. Em tais situações somos diferentemente posicionados pelas expectativas e restrições sociais que envolvem cada uma destas situações, assumindo diferentes identidades.

David Harvey (1989) e Ernest Laclau (1990) falam da modernidade tardia apresentando diferentes conceitos, embora ambos nos levem a pensar que é um período marcado por constante mudança. Para Harvey a modernidade tardia não implica apenas um rompimento com a condição precedente, mas é *“caracterizada por um processo sem-fim de rupturas e fragmentações internas no seu próprio interior”* (apud HALL, 2006, p.16). Laclau utiliza o conceito de “deslocamento” e coloca que, as sociedades atuais *“não têm nenhum centro, nenhum princípio articulador ou organizador único e não se desenvolve de acordo com e desdobramento de uma causa única ou lei”* (ibid.). Assim, as sociedades não podem ser vistas como uma totalidade e uma estrutura unificada. Elas são caracterizadas por diferentes divisões e antagonismos sociais que produzem diferentes identidades para os sujeitos, desarticulando as identidades estáveis do passado.

Vários fatores têm contribuído para esse processo, sendo eles o avanço tecnológico, a globalização<sup>24</sup> e a história das instituições modernas<sup>25</sup> (GIDDENS, 1999). Com o desenvolvimento tecnológico e a intensificação do processo de globalização não somos mais capazes de prever e ditar certos acontecimentos; apenas podemos observar fronteiras, instituições e princípios deslocando-se de forma veloz e imprevisível.

---

<sup>24</sup> A globalização se refere àqueles processos, atuantes numa escala global, que atravessam fronteiras nacionais, integrando e conectando comunidades e organizações em novas combinações de espaço e tempo, tornando o mundo, em realidade e em experiência, mais interconectado (MCGREW apud HALL, 2006, p.67).

<sup>25</sup> Algumas formas sociais modernas são novas em relação às instituições das sociedades tradicionais (por exemplo, o Estado-nação ou a mercantilização de produtos e o trabalho assalariado) e outras apenas têm uma enganosa continuidade com as ordens sociais anteriores (por exemplo, as cidades), mas ordenados com princípios completamente diferentes (GIDDENS, 1999, p. 16).

### 1.1.1 - Compressão espaço e tempo e Identidade

A intensificação do processo de globalização produz diferentes resultados em termos de identidade.

Com a globalização assistimos a compressão espaço e tempo. Com a aceleração dos processos globais sentimos que o mundo é menor e que as distâncias são mais curtas. Nesse sentido, os acontecimentos de um determinado lugar repercutem e produzem impactos rapidamente sobre pessoas e lugares que estão situados a uma grande distância (HALL, 2006).

David Harvey argumenta que:

à medida que o espaço se encolhe para se tornar uma aldeia “global” de telecomunicações e uma “espaçonave planetária” de interdependências econômicas e ecológicas – para usar apenas duas imagens familiares e cotidianas – e à medida que os horizontes temporais se encurtam até o ponto em que o presente é tudo que existe, temos que aprender a lidar com o sentimento avassalador de compressão de nossos mundos espaciais e temporais (*apud* HALL, 2006, p. 70).

Nas sociedades tradicionais, não havia uma ampla distinção entre espaço e tempo, na medida em que as dimensões espaciais da vida social eram, para grande parte da população, dominadas pela presença e pelas atividades localizadas (GIDDENS, 1999). Em tais sociedades, quase não havia interação com o diferente e descontinuidades em relação às culturas tradicionais, assim, a identidade era formada seguindo as tradições e os costumes do passado.

O advento da era moderna separa, cada vez mais, o espaço do tempo, ao reforçar relações entre aqueles que estão ausentes, entre aqueles que estão localmente distantes de qualquer situação ou interação face a face. “*Nas condições da modernidade, os locais são inteiramente penetrados e moldados por influências sociais bastante distantes deles*” (ibid. p. 27). Os lugares podem permanecer fixos, mas o espaço passa a ser cruzado por mecanismos que colocam em interação diferentes identidades culturais ausentes ou distantes.

Nas sociedades contemporâneas, sem fronteiras, as distâncias já não importam, ao passo que a idéia de uma fronteira geográfica é cada vez mais difícil de sustentar no mundo atual. A distância pode ser vencida pela velocidade e todos aqueles fatores socialmente produzidos de separação, constituição e manutenção de identidades

coletivas, como as fronteiras estatais ou barreiras culturais, parecem meros efeitos secundários dessa velocidade (BAUMAN, 1999, p.19). Com o avanço tecnológico, principalmente no que se refere à *internet*, o espaço e os delimitadores de espaço deixam de ser importantes.

Com a globalização os espaços se cruzam e esse processo gera um forte impacto sobre a identidade cultural, a interação entre diferentes contextos sociais e diferentes regiões fragmenta as paisagens culturais de raça, gênero, sexo, classe, nacionalidade. E, além disso, traz conseqüências<sup>26</sup> como: desintegração das identidades nacionais e surgimento de novas identidades híbridas, que passam a tomar o lugar das identidades nacionais. Podemos considerar que esta é uma realidade de diversos países, mas não se encaixa na realidade brasileira.

Com estas mudanças verificamos que as identidades nacionais não nascem com os sujeitos, na verdade elas são formadas e transformadas no interior das representações. A centralidade nos Estados nacionais<sup>27</sup> para a conformação da vida social manifestou-se pela sua prerrogativa idiossincrática de atribuir sentido e ordem à sociedade, homogeneizando e uniformizando temporalidades, gestos e falas. A formação das identidades nacionais, por muitas vezes, ocorreu por meio de processos violentos de esterilização das diferenças, na tentativa de se construir uma totalidade (RUBIM *et al*, 2005).

Mas, com o declínio do Estado-nação<sup>28</sup> houve a possibilidade de dissolução das fronteiras e das hierarquias simbólicas. Nesse sentido, diferentes etnias e diferenças regionais foram se expressando paulatinamente, aumentando a necessidade de buscar outras identidades mais particularistas. Essa análise nos faz refletir e questionar o debate

---

<sup>26</sup> A globalização, também, pode provocar a resistência e levar ao fortalecimento e a reafirmação de algumas identidades nacionais e locais rígidas, sendo assim manifestações extremistas - xenofobia, nacionalismo, fundamentalismo, preconceitos - são ressuscitadas e lutas são travadas em nome das identidades (WOODWARD, 2000 & HALL, 2006).

<sup>27</sup> Segundo Weber (1999) o Estado constitui-se predominantemente enquanto unidade política detentora do monopólio legítimo da violência física e da soberania. Mas, nos apropriando da análise de Bourdieu (1998) para extrapolar tal definição, podemos colocar que o Estado incorporou aos seus domínios o simbólico, pois “[...] é no domínio da produção simbólica que particularmente se faz sentir a influência do Estado” (*apud* RUBIM *et al*, 2005, p. 16). Nesse sentido, o Estado além de ser o detentor do monopólio da violência física, é também, em certa medida, da simbólica.

<sup>28</sup> O desenvolvimento de relações sociais globalizadas serve provavelmente para diminuir alguns aspectos de sentimento nacionalista ligado aos Estados-nação (GIDDENS, 1999, p.70).

sobre a identidade nacional como uma identidade unificadora, colocando que a maioria das nações consiste em culturas separadas que foram unificadas por processos violentos; as nações são compostas por diferentes classes, diferentes grupos étnicos e de gênero; e no processo de colonização houve a hegemonia cultural da colônia sobre a cultura dos colonizados (HALL, 2006, p.59-61).

Se outrora, os Estados nacionais, em virtude de suas prerrogativas universalistas, propunham construir identidades nacionais unificadas e deter o poder de influenciar na organização social do espaço e tempo, hoje em dia presenciavam-se outras instâncias de legitimação das práticas sociais. Em consequência da globalização, o papel do Estado é redefinido, sua natureza e suas funções se alteram. Assim, a organização do espaço e tempo passa a ser estabelecida em grande medida pelo intenso fluxo de bens culturais e econômicos, tecnologias e comunicações.

Autores recentes argumentam que a “crise de identidade” é produto da modernidade tardia e só pode ser entendida se for considerado o contexto das transformações globais. Tais transformações geraram o colapso das “velhas” estruturas dos Estados-nação, cedendo lugar a uma crescente “*transnacionalização da vida econômica e cultural*” (ROBINS *apud* WOODWARD, 2000). Assim, identifica-se a crescente interação entre os fatores econômico e cultural, causando mudanças nos modos de consumo e produção nos diferentes países, produzindo novas identidades globalizadas.

O desenvolvimento global do capitalismo<sup>29</sup>, nesta fase mais recente, se caracteriza pela interação de culturas e estilos de vida nas sociedades, que por toda parte do mundo, estão expostas ao seu impacto. As mudanças na economia globalizada têm produzido uma dispersão de demandas ao redor do mundo, e isso não se relaciona apenas em termos de bens e consumo, mas também de mercado de trabalho. Atualmente, a migração<sup>30</sup> dos trabalhadores se intensificou, apesar de não ser nova na história do capitalismo. Motivados pelas necessidades econômicas, as pessoas tem se

---

<sup>29</sup> Neste trabalho entendemos que o desenvolvimento global do capitalismo não é algo novo. “*O capitalismo nunca permitiu que suas aspirações fossem determinadas por fronteiras nacionais*” (WALLERSTEIN *apud* HALL, 2006, p.68).

<sup>30</sup> A migração além de produzir identidades plurais, também produz identidades contestadas, em um processo que é caracterizado por grande desigualdade. Muitas vezes a migração está relacionada à mobilidade de pessoas dos países pobres para os mais avançados tecnologicamente na tentativa de encontrar melhores condições de sobrevivência (WOODWARD, 2000).

mudado para outros países e estão se espalhando por diversos locais do planeta (WOODWARD, 2000, p.21). Em termos de identidade, esse processo produz identidades que são moldadas e localizadas em diferentes lugares.

A interação entre diferentes pessoas de diferentes locais do planeta<sup>31</sup> desencadeou um processo de erosão e solapamento das totalidades sociais e culturais localmente arraigadas, devido à criação de relações que permitem um contato mais regular entre um grande número de pessoas de distintos estilos de vida, orientação sexual, gostos musicais e culinários, crenças e práticas religiosas, identidades étnicas, etc., diversificando cada vez mais a população mundial.

Este movimento propiciou mudanças significativas em todas as esferas da vida social, resultando em aproximações e interações sociais, políticas, econômicas e culturais, mas não resultou na homogeneização das sociedades, das culturas e dos estilos de vida. Como exemplo, destaca-se a questão da diversidade existente na esfera do mercado. Mesmo havendo a aproximação e a interação entre diferentes conteúdos e paisagens, os produtos a serem comercializados são orientados para grupos específicos de consumidores, no momento em que alguns penetram em determinados nichos e não em outros. Longe de ser homogêneo, o mercado é marcado por uma miríade de diferença, basta verificar a diversidade de gostos e estilos de vida (ORTIZ, 2007).

Outro exemplo está relacionado às transformações tecnológicas - principalmente a propagação da informática - que não produzem efeitos homogeneizadores para toda sociedade. Certos grupos e segmentos vivem mais intensamente essa mudança sem que isso signifique o desaparecimento de crenças e vivências de outros domínios da vida pessoal.

Na segunda metade do século XX assistimos um amplo movimento de constantes alterações em práticas, valores e papéis, além da busca incessante pelo novo e o ressentimento pelo antigo. Nesse contexto, as identidades ganharam livre curso, e agora cada ser humano é considerado livre para viver suas identidades; ser considerado inflexível e sem alternativa é algo cada vez mais malvisto (BAUMAN, 2005).

---

<sup>31</sup> A interação entre diferentes pessoas do planeta também está relacionada à rápida difusão do turismo, do intercâmbio internacional de estudantes e as novas relações financeiras e comerciais mundiais.



Podemos ressaltar que a crise da família patriarcal, como consequência da globalização e do avanço tecnológico, também tem contribuído para a construção de novas identidades. Segundo Castells, a crise do patriarcalismo está relacionada às *“transformações dos mecanismos de criação de segurança, socialização, sexualidade e, consequentemente, de personalidades”* (2002, p. 85).

A cultura do patriarcalismo é institucionalmente imposta, isto porque se apresenta como uma das estruturas sobre as quais se assentam algumas das sociedades contemporâneas. Caracteriza-se pela autoridade do homem sobre a mulher e pela estrita obediência dos filhos, geralmente, reforçada pela agressão física. *“Para que essa autoridade seja exercida, é necessário que o patriarcalismo permeie toda a organização da sociedade, da produção e do consumo à política, à legislação e à cultura”* (ibid.).

A partir do final do século passado, em decorrência de uma transformação mais generalizada da condição feminina, o patriarcalismo foi atacado e enfraquecido em várias sociedades. Assim, houve uma redefinição nas relações entre homens, mulheres, crianças, e consequentemente, da família, da sexualidade e da personalidade. Nesse contexto surgiram novas formas de sociabilidade, resultando em mudanças significativas no “mundo da vida” e na expressão das identidades.

Um dos principais fenômenos constitutivos dessas mudanças foi a entrada progressiva da mulher no mercado de trabalho, impulsionada pelo crescimento econômico ocorrido nos países capitalistas desenvolvidos no segundo pós-guerra. Nos anos 1960 e 1970 o trabalho feminino era considerado pelos homens e pelas mulheres uma questão econômica. Mas, ao longo dos anos, tal realidade foi se modificando e, atualmente, as mulheres passaram a incorporar o significado de trabalhar “fora” e construir uma carreira profissional como sendo um valor constituinte da sua identidade (ARÁN, 2003, p.404).

Outro fenômeno que merece destaque são os avanços relativos à reprodução humana. Em meados do século XX, assistimos certo deslocamento das mulheres do “destino” da maternidade, pois o advento da pílula contraceptiva provocou a possibilidade de separar a sexualidade da reprodução. Assim, as mulheres puderam se libertar do lugar que ocupavam na esfera privada e puderam exercer o ato de escolha de ter filhos ou não. O surgimento das técnicas de reprodução assistida, como fecundação

*in vitro*, inseminação artificial, doação de óvulos, etc., também contribuíram para que as mulheres pudessem ter um maior controle sobre seus corpos. Diante dessas novas possibilidades elas puderam programar melhor suas vidas, tanto profissional quanto a experiência da maternidade de forma mais satisfatória (ibid.).

Também cabe salientar a atuação do movimento feminista contemporâneo<sup>32</sup> que, ao mesmo tempo em que luta pelos direitos das mulheres e seu multiculturalismo, desafia o patriarcalismo e seu poder de dominação.

A ampliação da inserção das mulheres na esfera pública estabeleceu um novo campo de possibilidades para elas. Tais possibilidades contribuíram para o aumento do seu poder de barganha em relação ao homem, abalando a legitimidade e dominação deste em sua condição de provedor da família. Nesse sentido, verificamos uma grande mudança nas relações familiares, fazendo emergir novos padrões de vida doméstica, como o crescimento de lares chefiados por mães ou pais solteiros e o aumento das taxas de divórcio.

Assim, as novas gerações estão sendo socializadas a partir de novos padrões, ou seja, fora dos padrões tradicionais que caracterizam a família patriarcal e expostas a necessidade de adaptarem-se a diferentes papéis exercidos pelos seus membros. Diante da diversidade de posições que estão disponíveis, novas personalidades vêm à tona, sendo elas, muitas vezes, mais complexas ou menos seguras de si, porém mais capazes de adaptarem-se aos diferentes papéis que estão sendo colocados dentro dos contextos sociais em constante mudança (CASTELLS, 2002).

A crise da família patriarcal e o impacto dos movimentos sociais, e do feminismo em particular, nas relações entre os sexos deram impulso a uma intensa discussão sobre o questionamento da heterossexualidade como norma. *“Para todos, a liberação sexual, sem limites institucionais, tornou-se a nova fronteira da auto-expressão”* (ibid., p.172). Portanto, os modos de ser com base nas experiências vividas ou fantasiadas foram redefinidos, ganhando afirmação as identidades que eram reprimidas pela discriminação ou por serem consideradas estranhas ou desviantes, como por exemplo, gays, lésbicas e transgêneros.

---

<sup>32</sup> O movimento feminista contemporâneo irrompeu primeiro nos Estados Unidos da América no final da década de 1960 e depois na Europa no início da década de 1970, difundindo-se pelo mundo inteiro nas duas décadas seguintes (CASTELLS, 2002).

A expressão de novas identidades contribuiu para que os indivíduos possam se libertar dos costumes tradicionais, das rotinas e das verdades que, até então, eram tidas como inquestionáveis. Assim, podemos considerar que na atualidade, assumir uma identidade rígida e coesa, apegar-se as regras e manter-se fiel as continuidades ao invés de buscar novas oportunidades, não constituem opções promissoras. As pessoas que adotam essas identidades são apontadas como reprimidas e privadas da liberdade de escolha, pois no mundo atual, dotado de surpresas imprevisíveis, as pessoas têm a possibilidade de escolher seus próprios caminhos e expressar suas diversas identidades (BAUMAN, 2005).

Na contemporaneidade, o mundo está se movendo em constante aceleração e a perda de confiança nas estruturas se torna visível, devido a sua dificuldade de incluir novos conteúdos. Sendo assim, não se pode mais confiar na utilidade dessas estruturas de referência com base em uma suposta durabilidade, pois se mostrariam incapazes de acomodar todas as novas e diferentes identidades, inexploradas e ainda não experimentadas que se encontram ao alcance dos indivíduos (ibid. p.33).

Como indivíduos, passamos por experiências de fragmentação nas relações sociais, e essas são vivenciadas em um contexto de transformações históricas e sociais que perpassam a modernidade. Assim, as identidades, também estão mudando, tornando-se mais questionadas, ambíguas e fragmentadas.

As mudanças que estão ocorrendo nas escalas nacionais, globais e na arena política, estão afetando, também, os níveis local e pessoal e isso resulta na transformação das identidades pessoais, abalando a idéia de que somos sujeitos integrados. Assim, aquela idéia de sujeito unificado e racional que moldou os discursos da modernidade entra em colapso e emerge a concepção do sujeito pós-moderno, com suas identidades provisórias, fragmentadas e variáveis (HALL, 2006).

Entendemos que, as identidades não são fixas e não são unificadas. E, na modernidade tardia, elas são cada vez mais fragmentadas e fraturadas e são construídas ao longo de discursos, práticas e posições que podem se cruzar ou ser antagônicas. Nesse sentido, as identidades estão sujeitas a uma historicização radical, estando em um constante processo de mudança e transformação (HALL, 2000).

As identidades são construídas em um contexto sempre caracterizado pelas relações de força, ou seja, emergem no interior de jogos de poder e são mais produtos da marcação da diferença e da exclusão do que de uma unidade idêntica, sem diferenciação interna (ibid.).

Sobre isso Silva coloca que,

afirmar a identidade significa demarcar fronteiras, significa fazer distinção entre o que fica dentro e o que fica fora. A identidade está sempre ligada a uma forte separação entre “nós” e “eles”. Essa demarcação de fronteiras, essa separação e distinção, supõem e, ao mesmo tempo, afirmam e reafirmam as relações de poder (2000, p. 82).

Diante do exposto identificamos que, as identidades são construídas por meio da diferença e não fora dela.

## **1.2 - Diferença como Matriz de Exclusão e Inclusão**

Embora oculte também a semelhança, a identidade, geralmente, é traduzida por meio da diferença de raças, culturas, religiões, sexo, classe, entre outros. Se por um lado o discurso da diferença pode ser construído negativamente, por meio da exclusão ou da marginalização daquele que é considerado como “o outro”, segregando e desunindo grupos, resultando em conseqüências negativas para condição humana como as construções racistas, sexistas, classistas, etc.; por outro lado a diferença cria laços solidários, contribuindo para que grupos, historicamente, excluídos se organizem e lutem por seus direitos. Como os movimentos sociais identitários que lutam pelas demandas de diferentes grupos considerados minorias e que, ainda, vivenciam situações de violação dos direitos, como o exemplo das mulheres negras que têm lutado pelo reconhecimento de sua própria pauta de luta no interior do movimento feminista. Assim essas mulheres buscam garantir seus direitos e resgatar suas identidades raciais.

Diversidade, diferença e identidade são alguns dos temas mais debatidos e contestados do nosso tempo e estão no centro de muitas discussões relacionadas às questões de gênero, raça, religião, sexualidade, classe e outras. Podemos identificar duas perspectivas que predominam o debate. Uma que analisa a diferença como fonte de diversidade e outra que analisa a diferença como forma de exclusão.

Na primeira delas, a diferença contribui para o desenvolvimento de novas formas de interação entre o sujeito e o meio social, enquanto que a igualdade e a busca pelo “idêntico” ao que é convencional e pré-estabelecido levam ao desrespeito, ao desprezo e a exclusão das diversidades.

Na perspectiva em questão, a defesa de uma identidade unificada, que não reconhece a diversidade como característica básica dos indivíduos e que não reconhece a diferença, pode gerar práticas segregatórias e preconceituosas. Nesse sentido, *“quando a diversidade não é incluída na constituição da identidade, passa-se pelo processo de estranheza do outro, que será percebido como algo exterior e fora do esperado”*, como se constata, por exemplo, na situação das pessoas portadoras de deficiência (FERNANDES, 2006, p.3).

Fernandes (2006) ressalta que, a sociedade não reconhecendo a diferença e a distinção como parte de seu movimento, estranha o outro e cria meios para excluir aqueles que são considerados diferentes, como os negros e as mulheres que apresentam um histórico de discriminação e restrição dos direitos individuais, econômicos e sociais.

Ao considerar que a identidade inclui a pluralidade das características humanas, sociais e culturais, abre-se espaço no campo social para o reconhecimento das diferenciações individuais, o que pode resultar na redução das desigualdades de condições de vida entre as pessoas. Tal reconhecimento evitaria o imenso abismo que separa os distintos daqueles considerados “comuns” e criaria mecanismos para desconstruir a distinção negativa entre diferentes segmentos da sociedade, como pobres, negros, mulheres, deficientes e homossexuais, que foram historicamente construídos por representações marcadas pela violência simbólica e por um conjunto de exclusões.

Para essa perspectiva, não se trata de diferenciar para demarcar divisões, exclusões e discriminações, mas trata-se de contemplar no mundo social a diversidade da condição humana, ou seja, a heterogeneidade que se manifesta nas diferentes personalidades e estilos de vida. O que está presente na pauta de discussão é a necessidade de inclusão de todas as diversificadas expressões humanas.

Autores contrários a esta visão argumentam que o discurso da diferença se associa ao aprofundamento da exclusão e da desigualdade, além das construções racistas, sexistas e xenofóbicas.

Rouanet ressalta que na contemporaneidade emerge um intenso debate que rejeita a perspectiva universalista. O antiuniversalismo contemporâneo apresenta-se, segundo ele, como uma *“atitude teórica ou política que nega a unidade do homem, contesta a validade universal do saber e questiona a existência de normas e princípios éticos universais”* (1993, p. 52).

Pierucci (1990), no artigo “Ciladas da Diferença”, chama atenção para a ênfase que os movimentos sociais e os intelectuais de esquerda destinam a esta retórica. Para o autor, a exaltação da diferença apresenta-se como uma característica original da direita política. Historicamente, é a direita que se nega a reconhecer o princípio da igualdade entre os seres humanos, justificando a desigualdade pelo fato “concreto” das diferenças entre os grupos étnicos e culturais. Assim, para o autor tudo que parece inovador nos discursos da diferença remete-se a idéia da direita conservadora que divulgou nos tempos modernos que, *os seres humanos não são iguais porque não nascem iguais e, portanto não podem ser tratados como iguais* [grifos nossos].

Rouanet também compartilha dessa percepção ao dizer que

a direita ataca o universal como o escorpião morde sua presa: porque é sua índole. O que é menos normal é a esquerda historista<sup>33</sup>: porque esta não é sua índole. O verdadeiro historismo é sempre de direita. Ele expulsa o universal como quem expulsa um ladrão e convoca o particular como quem chama a polícia. Ele está protegendo um patrimônio: a propriedade, a tradição ou a ordem social (1993, p. 60).

Assim, para Pierucci e Rouanet é surpreendente que certos movimentos identitários de esquerda enfatizem tanto a diferença (de cor da pele, sexo, idade, etc.). Pois, a esquerda sempre esteve mais próxima das lutas pela igualdade, que implicam uma postura de abstração das particularidades, enquanto a direita é que tem enfatizado os discursos particularistas.

Ainda de acordo com os autores, o direito a diferença rompe com a perspectiva progressista do direito a igualdade que nasceu com a modernidade e que está presente na Declaração Universal dos Direitos Humanos. Assim, argumentam que a focalização na diferença rouba a cena da igualdade e da universalidade e implica na fixação em diferenças grupais e em certas identidades coletivas de origens raciais, étnicas, sexuais, culturais, etc.

---

<sup>33</sup> O termo “historista” é utilizado pelo autor para indicar a posição teórica caracterizada pela rejeição do universal e pela exaltação de uma particularidade – época, comunidade, classe, sexo ou raça.

Para Rouanet (1993), defender tal posição pode esconder um potencial autodestrutivo cujos alvos serão aqueles grupos e indivíduos que se propõem a defender, a promover, a resgatar e a libertar, como os subordinados, os oprimidos, os discriminados e os estigmatizados. Por isso, acredita que o direito a diferença ao invés de criar meios para incluir, pode gerar atitudes de opressão e agressão, como foi o caso do expansionismo nazista, que falava em nome dos direitos e prerrogativas da grande raça caucásia; e do expansionismo da cultura burguesa européia, transportando, de forma bárbara, para outras culturas seus valores e seu estilo de pensar (ROUANET, 1993).

De acordo com a perspectiva em questão, a focalização na diferença também pode gerar desafios para as políticas públicas, assim como, para sua concretização como política universal e de direitos de todos, no momento em que desenvolve discursos cada vez mais complexos, criando laços distintos e múltiplos avançando para um número maior de diferenças dentro das diferenças. Os autores que defendem este debate não estão questionando a diferença de fato e não preconizam o genocídio das particularidades existentes, mas criticam a emergência de “novos” modos de se exigir o reconhecimento político e social da diferença.

### **1.3 – Lutas Sociais e a Emergência do Debate sobre Diversidade no Cenário Nacional**

Após a Segunda Grande Guerra, as lutas dos trabalhadores por melhores condições de vida e salários somaram-se as lutas das mulheres, dos negros, de grupos étnicos, que passaram a exigir uma ação mais efetiva do Estado no sentido de assegurar a igualdade entre todos os cidadãos.

Na década de 1960 a Organização das Nações Unidas, considerando as prerrogativas contidas na Declaração Universal dos Direitos Humanos, aprovou uma série de pactos e convenções relacionados ao combate à discriminação e a proteção das minorias. Em 1963 foi aprovada a Convenção sobre a Eliminação de Todas as formas de Discriminação Racial, ratificada por 171 países atualmente<sup>34</sup>. A aprovação dessa

---

<sup>34</sup> As informações sobre a Convenção estão disponíveis no sítio: <[www.onu-brasil.org.br](http://www.onu-brasil.org.br)>

Convenção ao promover o respeito universal dos direitos humanos e a eliminação de todas as formas de preconceito e discriminação racial, “abriu caminhos” para que também fossem respeitadas as liberdades fundamentais de todos os indivíduos, sem discriminação de raça, sexo, idioma, religião, classe social, etc.

Em 1966 foram criados dois pactos de suma importância. Um voltado para a garantia dos direitos econômicos, sociais e culturais; e outro para os direitos civis e políticos. O Pacto Internacional sobre os Direitos Civis e Políticos, especificamente no artigo 26<sup>35</sup>, abriu uma nova era em termos de reconhecimento internacional da igualdade na proteção para todas as pessoas, sem discriminação por motivos de raça, sexo, cor, religião, língua, opinião política, origem nacional ou social, etc. Ele também contribuiu para a criação de novas convenções e conferências cujo propósito não se restringe apenas a reconhecer, mas em proteger legalmente os direitos das minorias<sup>36</sup>.

A criação destes aparatos de proteção contribuiu para que os grupos excluídos e vulnerabilizados, pautados pelo discurso dos direitos humanos, intensificassem suas lutas por mudanças sociais e pela implementação de políticas que visam a igualdade de direitos.

Assim, os negros, os índios, as mulheres e os homossexuais, em vários países ocidentais, travaram e continuam travando verdadeiras batalhas pela inclusão e pelo tratamento igualitário em todas as esferas da vida social, ao mesmo tempo em que repudiaram e repudiam todas as formas de discriminação e preconceito, exigindo o reconhecimento de suas particularidades, uma vez que estas foram socialmente construídas de forma negativa e/ou pejorativa, resultando em desigualdades e exclusões (SILVÉRIO, 2002, p. 229).

Por meio de diferentes formas de organização, esses grupos estão se manifestando para postular que suas demandas sejam reconhecidas pelo Estado e pela sociedade como direitos de cidadania. Como exemplo desse alargamento das representações, podemos

---

<sup>35</sup> As informações sobre o Pacto Internacional sobre os Direitos Civis e Políticos estão disponíveis no sítio: <[www.onu-brasil.org.br](http://www.onu-brasil.org.br)>

<sup>36</sup> Como exemplo destaca-se a Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Contra a Mulher, aprovada em 1979. A partir dessa Convenção os Estados signatários passaram a ter obrigação de garantir ao homem e à mulher a igualdade de gozo de todos os direitos fundamentais para uma vida digna e justa.



colocar sobre a proliferação de movimentos e organizações setoriais, tais como as feministas e de negros, que vêm defendendo a igualdade e denunciando a discriminação racial e de gênero por meio de ações legais (LOPES, 2005).

O tema da diversidade emerge no Brasil, na década de 1970, quando assistimos a inserção de novos atores sociais na cena política, protagonizados pelos novos movimentos sociais<sup>37</sup>, sobretudo aqueles ligados as questões de gênero e etnia. Esses movimentos iniciaram, a partir de uma perspectiva diferencialista, a luta em defesa e valorização das identidades e passaram a reivindicar uma maior participação e reconhecimento dos direitos de grupos com histórico de exclusão social.

Segundo Santos (2007, p. 122), os novos movimentos sociais, apesar de suas diferenças - desde aqueles que buscavam uma melhoria das condições de vida até os que almejavam alterações nos estilos de vida, tinham em comum o fato de se articularem em torno de reivindicações coletivas definidas como demandas comuns.

Mas, os movimentos não restringiam suas lutas apenas ao processo de democratização do regime político, também apresentavam como proposta a democratização da sociedade como um todo, incluindo, portanto, as práticas culturais encarnadas em relações sociais de exclusão e desigualdade (DAGNINO, 2000, p. 80).

Na análise de Dagnino, os novos movimentos sociais articularam a questão da cultura e da política no momento em que perceberam que não tinham que lutar apenas por seus direitos sociais – habitação, saúde, educação, trabalho, etc. –, mas pelo próprio direito de ter direitos. Nesse sentido, a luta pelo direito a ter direitos revelou que, de fato, tinha que ser uma luta política contra a cultura difusa do autoritarismo social (ibid., p. 82).

Para Edward MacRae (1990), a redemocratização do Estado e da sociedade propiciou a manifestação da vida cultural até então sufocada pelo autoritarismo e pela censura, e o aumento da crença na possibilidade de mudanças sócio-culturais (*apud* LOPES, 2005, p. 05). Diante dessas novas possibilidades, diferentes grupos sociais

---

<sup>37</sup> Anteriormente a esse período, era freqüente a associação das lutas políticas dos movimentos sociais a um suposto quadro de luta de classes no interior das sociedades capitalistas, portanto, dentro de um contexto muito mais amplo, relacionado ao desenvolvimento das forças produtivas e das relações de produção existentes. Assim, os movimentos sociais eram identificados basicamente como um produto da ação histórica da sociedade, frente às contradições do sistema capitalista (MACHADO, 2007, p. 253).

puderam se organizar “abrindo as portas” para a participação das minorias na vida pública. Assim, os movimentos sociais identitários introduziram na cena política a luta pelo direito à igualdade e à diferença, isto é, passaram a reivindicar o direito de expressar suas múltiplas identidades e lutar pela garantia dos direitos de cidadania.

A título de exemplo falaremos sobre o movimento homossexual, que rapidamente explodiu na arena política brasileira. Juntamente com as mulheres nas reivindicações contra a discriminação, o machismo e o sexismo, os homossexuais buscaram politizar a homossexualidade, a fim de romper com o histórico de estigmatização e reivindicar direitos iguais.

### **1.3.1 - Movimento Homossexual**

No final da década de 1970, momento da abertura política no Brasil, diferentes grupos começaram a se mobilizar em torno de diversas reivindicações coletivas. Diante desse cenário, estudantes, escriturários e intelectuais se reuniam para criar a primeira organização pelos direitos dos homossexuais do país. Assim, em 1978, é fundado o grupo Somos que marca o início da luta política dos homossexuais no Brasil<sup>38</sup> (GREEN, 2000; SANTOS, 2007).

O grupo seguia uma estratégia política de fortalecimento da identidade homossexual na qual se identificariam todos aqueles que eram vítimas da discriminação e do preconceito, independente das diferenças existentes dentro da comunidade homossexual. Além disso, propunha um modelo igualitário que rejeitava qualquer forma de autoritarismo e modelos hierárquicos de relações sexuais/afetivas enraizados na cultura brasileira (MACRAE apud SANTOS, 2007).

Mas, também é importante destacarmos como marco inicial do movimento homossexual o surgimento do jornal *Lampião*. Fundado por ativistas gays, o jornal apresentou um importante trabalho ao destacar a homossexualidade em seus aspectos político, existencial e cultural. Nesse sentido, transformou-se no grande divulgador das

---

<sup>38</sup> As notícias do surgimento do movimento de libertação *gay* em 1969, após a rebelião de *Stonewall* em Nova York, chegaram à América Latina no começo da década de 1970, e incentivaram a formação de grupos no México, Porto Rico e na Argentina. Contudo, a repressão do regime militar no Brasil impossibilitou a formação do movimento *gay* e lésbico naquele momento (GREEN, 2000, p. 281)

idéias propostas pelo Somos e outros grupos do incipiente movimento homossexual (ibid.).

O grupo Somos, no afã de conscientizar seus membros e setores progressistas da sociedade, participou de vários eventos em universidades e de manifestações com o intuito de divulgar a causa homossexual. Porém, o evento mais importante foi o realizado pelo Departamento de Ciências Sociais da Universidade de São Paulo, no início de 1979, que promoveu um debate sobre a organização das “minorias” no Brasil em referência aos negros, mulheres, povos indígenas e homossexuais. Naquele momento, o movimento de gays e lésbicas do país “se assumiu” e apresentou uma discussão sobre a questão da homossexualidade. Pela primeira vez, gays e lésbicas falaram abertamente sobre a discriminação e a homofobia (GREEN, 2000).

Já a manifestação mais importante foi a campanha contra a repressão policial. No centro da cidade de São Paulo, policiais civis e militares realizaram uma ação conjunta que desencadeou na repressão de frequentadores da noite, sobretudo prostitutas, travestis e homossexuais. Em resposta a esse ato, o grupo Somos criou uma grande mobilização com o intuito de denunciar a violência policial. Tal evento contou com a participação de diversos grupos, inclusive aqueles oriundos dos movimentos negro e feminista, além de parlamentares de oposição e algumas celebridades do mundo artístico que apoiavam a causa (SANTOS, 2007).

Na década de 1980, em consequência da epidemia hiv/aids, o movimento homossexual se rearticulou. Nesse sentido, “*buscou caminhos de cooperação com o Estado na luta contra a doença e abrandou a crítica ao autoritarismo, sem deixar de atribuir valor positivo a categoria de homossexual*” (FRANÇA, 2006, p. 104).

Inicialmente, a disposição ativista sofreu abalos devido a grande onda de intolerância e violência, isso porque a aids se tornou uma realidade no Brasil e a mídia associou a doença com os gays, reforçando o pânico geral contra a homossexualidade<sup>39</sup>. Isto revelou que, apesar da volta à democracia, os direitos dos gays, lésbicas e travestis ainda eram precários.

Mas, o avanço da doença inaugurou uma nova fase do movimento. Diferentes grupos iniciaram a luta contra a aids e passaram a se mobilizar com o intuito de buscar

---

<sup>39</sup> Dados do grupo Gay da Bahia revelam que, entre meados da década de 1980 e meados dos anos 1990, 1.200 homossexuais masculinos e femininos e travestis foram assassinados no Brasil (GREEN, 2000).

soluções para a doença. Assim, militantes homossexuais procuraram os serviços de saúde no sentido de obter respostas governamentais para o combate à epidemia. A partir dessa iniciativa começou a ser organizado o I Programa de Combate à Aids no Brasil, influenciando a criação de outras propostas governamentais por todo o país (SANTOS, 2007).

Embora envolvidos em várias atividades de combate à aids, alguns grupos não abandonaram as discussões sobre outras questões, como a garantia dos direitos e o enfrentamento do preconceito e da discriminação. Como exemplo podemos citar o grupo *Gay da Bahia* (GGB), que além de se empenhar na campanha de combate à aids, participou da campanha pela mudança do código de classificação de doenças do INAMPS em 1982, que descrevia a homossexualidade como “desvio ou transtorno sexual”.

Outra ação de destaque do movimento homossexual foi a campanha pela mudança do Código de Ética dos Jornalistas, organizada pelos grupos *Gay da Bahia*, Triângulo Rosa do Rio de Janeiro e Lambda de São Paulo, incluindo o termo “orientação sexual” nas proibições do artigo 10<sup>40</sup>, tendo como objetivo minimizar o preconceito contra os homossexuais constantemente reafirmados pela imprensa (SILVA *apud* SANTOS, 2007, p. 126).

A década de 1990 marca um novo momento para o movimento homossexual<sup>41</sup>, isso porque o pânico em relação à aids se ameniza, possibilitando o revigoramento da militância calcada em novas estratégias e outros discursos.

A experiência do ativismo feminista, dos grupos de bairros e da esquerda - que argumentavam que a verdadeira democracia implicava respeito para todos os cidadãos - e do movimento pelo *impeachment* do ex-presidente Collor contribuíram para a

---

<sup>40</sup> Art. 10 – O jornalista não pode: a) concordar com a prática de perseguição ou discriminação por motivos sociais, políticos, religiosos, raciais, de sexo e de orientação sexual (SILVA *apud* SANTOS, 2007 - nota).

<sup>41</sup> Segundo França (2006, p. 104), neste período, multiplicam-se as categorias nomeadas como sujeitos políticos do movimento: em 1993, surge a expressão “Movimento de *Gays* e *Lésbicas*”; em 1995, temos o movimento “GLT” (*Gays*, *Lésbicas* e *Travestis*); e em 1999, adota-se em parte do movimento, a partir de São Paulo, a expressão “GLBT” (*Gays*, *Lésbicas*, *Bissexuais* e *Transgêneros*).

politização de *gays* e lésbicas e para o ressurgimento do ativismo em favor da plena cidadania e contra a homofobia, a violência e a discriminação<sup>42</sup> (GREEN, 2000).

Com a diminuição do estigma que relacionava a aids à homossexualidade e com o auxílio dos recursos oriundos dos financiamentos para a prevenção da doença, os grupos homossexuais conseguiram se rearticular, promovendo encontros nacionais e internacionais criando uma maior visibilidade para a causa homossexual. A mídia também voltou seu foco para a questão da homossexualidade, cobrindo entrevistas com *gays* e lésbicas nos Estados Unidos e na Europa, debates sobre a aids e as paradas *gays* internacionais. (ibid.).

Em 1997 aconteceu o evento marco da luta homossexual, que foi a Parada do Orgulho GLT de São Paulo. Ali, o movimento conseguiu atrair maior atenção da sociedade para as reivindicações dos homossexuais, atraindo aproximadamente duas mil pessoas na capital paulista.

A Parada do Orgulho GLBT consolidou a participação política do movimento homossexual e criou uma maior visibilidade às temáticas ligadas a população GLBT. Passou a acontecer todos os anos reunindo aproximadamente três milhões de pessoas<sup>43</sup>, se tornando símbolo do movimento homossexual no Brasil. Atualmente, paradas são realizadas em dezenas de cidades brasileiras e algumas contam com apoio financeiro do Ministério da Saúde, outras com apoio do Ministério da Cultura e diversas com apoios de prefeituras e secretarias estaduais. Nas paradas mais importantes, ocorrem parcerias com o setor privado, sobretudo bares e boates *gays* e lésbicos (RAMOS & CARRARA, 2006).

No decorrer da década de 1990 assistimos a reconfiguração do movimento homossexual, ou seja, a sua crescente organização por meio de grupos que se inspiraram no modelo de organizações não governamentais (ONGs). Segundo Ramos & Carrara, entre outros aspectos, o que caracteriza esse processo é a valorização da competência técnica; a profissionalização e a especialização da militância; a tendência a

---

<sup>42</sup> Podemos colocar que o crescimento do Partido dos Trabalhadores – PT como organização que unificou os movimentos sociais e os grupos de esquerda também contribuiu para a politização de ativistas *gays* (GREEN, 2000).

<sup>43</sup> A 12ª Parada do Orgulho GLBT intitulada “Homofobia mata! Por um Estado laico de fato!”, reuniu 3,4 milhões de pessoas na cidade de São Paulo em 2008. Outras informações sobre o histórico das Paradas do Orgulho GLBT estão disponíveis no sítio: <[www.paradasp.org.br/historico.htm](http://www.paradasp.org.br/historico.htm)>

diversificação; diálogo com experiências internacionais; e a busca da autonomia em relação ao Estado, combinada com uma disputa por recursos para a manutenção de estruturas que tendem a incluir sedes, funcionários e equipamentos (2006, p. 188).

Essas instituições rapidamente se expandiram, ocuparam um grande espaço político e, assim, passaram a liderar a luta contra a homofobia e representar os interesses de homossexuais em diversos campos, como trabalho, cultura, educação, assistência, saúde, defesa jurídica e participação política.

Nesse processo de surgimento das ONGs homossexuais, destaca-se o importante trabalho do Grupo Arco-Íris de Conscientização Homossexual (GAI), fundado em 1993 no Rio de Janeiro. O grupo tem como finalidade organizar, *“sem qualquer forma de discriminação, o maior número de pessoas interessadas em defender a liberdade de orientação sexual, especificamente a homossexual, promovendo a qualidade de vida da população gay e lésbica”*. Faz isso através do desenvolvimento de projetos, como o Disque Defesa Homossexual; o projeto Somos de prevenção à aids, desenvolvido em parceria com diversas ONGs em todo o Brasil; o projeto Rio Buddy que tem o objetivo de *“prestar assistência prática voluntária a pessoas vivendo com aids”*, e oficinas semanais, visando *“proporcionar espaços expressão e exercício da cidadania”* (ARCO-ÍRIS, 2009)<sup>44</sup>.

Outro marco deste processo foi a criação da Associação Brasileira de Gays, Lésbicas, Bissexuais e Transgêneros<sup>45</sup> (ABGLT) em 1995, com 31 grupos fundadores. Atualmente, a ABGLT é uma rede nacional que conta com 220 organizações afiliadas e sua missão é promover, através de várias atividades, *“os direitos de cidadania, contribuindo para a construção de uma democracia sem quaisquer formas de discriminação, afirmando a livre orientação sexual e identidades de gênero”* (ABGLT, 2009)<sup>46</sup>.

---

<sup>44</sup> As informações sobre a ONG estão disponíveis no sítio: <[www.arcoiris.org.br](http://www.arcoiris.org.br)> Acesso: 02/10/2009.

<sup>45</sup> Podemos ressaltar que no ano de 2009 a ABGLT foi aceita como entidade consultiva no Conselho Econômico e Social da Organização das Nações Unidas (ONU), sendo a primeira ONG em defesa dos interesses homossexuais de um país em desenvolvimento a ganhar status oficial nessa Organização. Informação disponível no sítio: <[www.verdesmares.globo.com/v3/canais/noticias.asp?codigo=265277&modulo=965](http://www.verdesmares.globo.com/v3/canais/noticias.asp?codigo=265277&modulo=965)> Acesso: 02/10/2009.

<sup>46</sup> Mais informações sobre a ABGLT podem ser encontradas no sítio <[www.abglt.org.br](http://www.abglt.org.br)> Acesso: 02/10/2009.

Assim, o movimento, por meio da combinação de diversas formas de ação, vem lutando pela defesa da cidadania e da igualdade na diferença e, assim, contribuindo para que homossexuais tenham acesso aos direitos que lhes são “negados”.

Se por um lado essas ações têm criado uma maior visibilidade para a causa homossexual, por outro têm resultado em maior interlocução com o poder público e com diferentes atores sociais para que suas demandas sejam reconhecidas como direitos. Nesse sentido, achamos pertinente destacar algumas iniciativas e ações que vêm sendo desenvolvidas com vistas a superar o quadro de discriminação e preconceito que ainda persiste no cotidiano da população GLBTT.

No âmbito do Legislativo e do Judiciário emergem diferentes iniciativas com a finalidade de coibir a discriminação e promover a ampliação dos direitos. A Constituição Federal de 1988 não incluiu a expressão “orientação sexual” no artigo que proíbe a discriminação por origem, raça, sexo, cor e idade e no artigo que versa sobre os direitos do trabalho. Mesmo assim, além dos projetos de emenda constitucional que tramitam no Congresso, mais de 70 municípios contam atualmente com alguma legislação que prevê a proteção contra a discriminação, e vários estados, além do Distrito Federal, sancionaram medidas importantes para coibi-la. (RAMOS & CARRARA, 2006, p. 188).

Também tramita no Congresso um projeto para alterar o Código Penal e a Lei 7.716/89, que criminaliza o preconceito de raça e cor, para incluir punição para a discriminação e preconceito de gênero e orientação sexual. Mas, a maior tentativa de ampliar os direitos via Poder Legislativo é o projeto de lei apresentado à Câmara Federal em 1995, objetivando regulamentar a “união civil entre pessoas do mesmo sexo” (ibid.).

Assim como o Legislativo, o Judiciário tem se destacado como importante arena para a construção de novos direitos. Em diversos casos, principalmente aqueles que envolvem direitos previdenciários, ações judiciais e suas sentenças favoráveis estão abrindo caminho para mudanças legislativas, possibilitando que os direitos dos cônjuges sejam estendidos para parceiros homossexuais (ibid.).

No início deste século, precisamente no ano de 2004, o Governo Federal, através da Secretaria Especial dos Direitos Humanos, lançou o Programa Brasil Sem

Homofobia. Em seus dez itens, o programa prevê um conjunto bastante amplo de ações, com destaque para a política para mulheres lésbicas e para as ações de combate ao racismo e à homofobia. A criação desse programa marca um momento de suma importância para os grupos em vulnerabilidade sexual que, por motivo de preconceito e discriminação, ainda não têm todos os direitos garantidos (BRASIL, 2009).

Mas, as iniciativas não estão sendo desenvolvidas apenas pelo poder público. Os sindicatos também estão contribuindo para que os direitos dos homossexuais sejam garantidos ao incorporar em suas reivindicações as demandas expostas por esse grupo de trabalhadores. Assim, tem lutado para que os benefícios sociais destinados aos trabalhadores heterossexuais também sejam garantidos aos trabalhadores homossexuais. Algumas categorias, como bancários, enfermeiros e funcionários de processamento de dados, já conseguiram incluir em acordos coletivos benefícios voltados para trabalhadores homossexuais e seus dependentes<sup>47</sup>.

Outro exemplo está relacionado à categoria dos farmacêuticos que, em 2008, assinou uma das primeiras convenções coletivas<sup>48</sup> do país recomendando às empresas do setor químico e farmacêutico a estenderem benefícios sociais e direitos trabalhistas para companheiros e dependentes de trabalhadores homossexuais<sup>49</sup>.

O movimento homossexual, como principal protagonista na luta em favor da promoção da diversidade sexual, vem trabalhando para o fortalecimento da identidade homossexual, para a superação da discriminação e da homofobia e para que esse grupo populacional tenha seus direitos individuais e coletivos reconhecidos e garantidos.

Um dos resultados dessa luta histórica é que, hoje, mesmo com a resistência de alguns setores da sociedade, não é mais possível negar a existência da homofobia e que são necessárias ações concretas para a superação dessa realidade que discrimina e exclui grandes grupos populacionais no país.

---

<sup>47</sup> Fonte:< [www.athosgls.com.br/noticias\\_visualiza.php?contcod=23286](http://www.athosgls.com.br/noticias_visualiza.php?contcod=23286)>

<sup>48</sup> As convenções são firmadas entre entidades patronais e entidades de trabalhadores e os acordos coletivos são firmados entre sindicatos e empresas.

<sup>49</sup> Fonte:< [www.athosgls.com.br/noticias\\_visualiza.php?contcod=23286](http://www.athosgls.com.br/noticias_visualiza.php?contcod=23286)>



É diante deste contexto, de mobilizações pela garantia dos direitos, que a emergência da questão da diversidade deve ser compreendida, ou seja, como produto da luta de grupos com histórico de discriminação e exclusão.

Diante dessas mobilizações, diferentes atores sociais em parceria com o Estado passaram a convergir esforços para que grupos populacionais historicamente discriminados tenham seus direitos garantidos. Dentre eles as empresas que, através da retórica da responsabilidade social passam a investir na área social e desenvolver ações e iniciativas que contribuem para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

A perspectiva da diversidade que tem estado presente é a “positiva”, que focaliza as ações em um segmento da população para garantir a igualdade de tratamento e de oportunidade, e esse debate é o que vem sendo adotado pelas empresas no Brasil.

O tema da diversidade cultural nas empresas se insere na agenda da responsabilidade social empresarial, a qual se constitui um conjunto de princípios e práticas que respondem aos desafios do desenvolvimento sustentável e de uma sociedade mais justa.

Com o movimento da responsabilidade social empresarial as corporações destinaram um novo olhar para questão social. Em função disto, temas que antes não faziam parte de seus cotidianos passaram a ser inseridos em suas agendas sociais como é o caso da diversidade cultural.

No discurso empresarial<sup>50</sup> a valorização da diversidade apresenta-se como um fator importante para a concretização de uma sociedade mais justa e sustentável, através da adoção de ações que favorecem a inclusão de grupos com histórico de vulnerabilidade e desvantagem na sociedade. Assim, as ações voltadas para gestão da diversidade têm como principais objetivos o enfrentamento a discriminação e a promoção da equidade.

As empresas por serem instituições econômicas, também, apresentam interesses que não se restringem apenas as questões ideológica e igualitária, mas a uma vantagem estratégica gerando benefícios e um diferencial competitivo no mercado globalizado. Cox descreve quatro motivos que levam as empresas a administrarem a diversidade: 1)

---

<sup>50</sup> ETHOS, I. Diversidade e equidade: metodologia para o censo da empresas. Junho/2008. Disponível: <[www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)>

adicionar vantagem competitiva em recrutamento e retenção; 2) melhoria da qualidade do trabalho, da produtividade, criatividade e satisfação no trabalho; 3) melhoria no serviço ao consumidor e *marketing*; e 4) facilitar a resolução de problemas (*apud* FLEURY, 2000).

No próximo capítulo, iremos especificar os fatores que contribuíram para a inserção da retórica da diversidade no âmbito corporativo. Do mesmo modo, vamos destacar quais as razões que atentaram para a empresa Philips do Brasil se engajar nesse movimento.

## **CAPÍTULO II – O PROCESSO DE INSERÇÃO DO TEMA DA DIVERSIDADE NA AGENDA SOCIAL EMPRESARIAL**

A questão da diversidade na agenda social das empresas está relacionada às lutas dos grupos discriminados por acesso ao emprego em diferentes países. Em sociedades marcadas pela presença de minorias étnicas ou religiosas, cujo processo de discriminação tem forte influência nos modos de vida e contribui para o aprofundamento das desigualdades, o acesso as oportunidades no trabalho foi assegurado por meio de legislações próprias de antidiscriminação (TOMEI, 2005).

O debate sobre a questão da diversidade ganhou relevância, inicialmente, nos Estados Unidos da América na década de 1960, quando pressões sociais pela garantia dos direitos civis desencadearam em uma série de manifestações que influenciaram diretamente na economia do país, modificando o posicionamento das empresas e do governo perante as demandas da sociedade.

Naquele momento, os movimentos sociais levaram para a arena política o debate sobre os direitos das minorias e exerceram uma forte pressão sobre as empresas, monitorando os seus comportamentos e exigindo ajustes no que diz respeito à configuração e a composição dos seus empregados, ou seja, exigindo a incorporação de um número maior de negros em seus estabelecimentos. Como marcos destes protestos Cappellin e Giffoni (2007, p. 421) citam as manifestações de organizações religiosas brancas e negras sobre a empresa Kodak para que contratasse mais empregados negros após cooperar publicamente com o Comitê do presidente Kennedy para a elaboração do “Plano de Oportunidades Iguais para o Progresso”; e o boicote a grandes empresas, como *Pepsi*, *Gulf* e *Sun Oil*. Essas pressões surtiram efeitos positivos, tanto que, em mais de trinta empresas, foram criados mais de cinco mil empregos para a população negra. Nesse sentido, identificamos que, em meio às respostas às críticas sociais, emergem as primeiras discussões sobre a questão da diversidade no meio empresarial.

Mas, o tema da diversidade só foi efetivamente inserido nas agendas empresariais após a criação de medidas governamentais em prol do acesso igualitário ao trabalho. Em resposta a discriminação racial observada nas empresas e em instituições de ensino, o governo norte-americano promulgou o *Affirmative Action*, no final da década de 1960. De acordo com o regulamento federal, as empresas que tinham contratos com o governo ou que recebiam recursos e benefícios deviam avaliar a

diversidade existente em seu corpo de funcionários e procurar balancear sua composição, em face a diversidade existente no mercado de trabalho. Esses grupos incluíam: mulheres, negros, hispânicos, asiáticos e índios, sendo que pessoas com deficiência só foram incluídas após 1991 (FLEURY, 2000). Assim, por meio da legislação, foram criadas ações afirmativas por parte das organizações na tentativa de garantir a igualdade de oportunidade para todos os membros de minorias, proibindo qualquer forma de discriminação.

Nos países em que a discriminação apresenta-se incompatível com a democracia liberal, devido às restrições que o racismo e a intolerância podem provocar na sociedade e que a pressão dos grupos discriminados por melhores condições de vida e trabalho tende a provocar múltiplas respostas de resistência, o governo também foi o principal ator a influenciar as empresas a adotarem medidas contra o preconceito e a discriminação no ambiente laboral.

Nesses casos, o tema da diversidade se tornou relevante para as empresas por meio de legislações impositivas, como o exemplo do Canadá que criou, na década de 1980, o *Equal Employment Act* que abrange empregadores do setor privado regulamentados pelo poder federal e que tenham mais de 100 empregados, com vistas a ampliar o espaço das minorias (mulheres, minorias visíveis<sup>51</sup>, pessoas com deficiência e indígenas) e promover relações mais equitativas e justas no emprego; e da Irlanda do Norte com a criação da *Fair Employment and Treatment Order*, que contém disposições que buscam eliminar a discriminação no emprego com base na religião (TOMEI, 2005).

Nestes diversos países, a imposição de ações afirmativas no ambiente empresarial foi utilizada como uma atitude necessária para assegurar que as oportunidades de emprego, as recompensas e os direitos fossem distribuídos de maneira equitativa para toda a sociedade, garantindo a proteção aos grupos com histórico de discriminação e exclusão.

No Brasil o tema da diversidade assumiu relevância no âmbito empresarial nos anos de 90, do século XX, devido o avanço das mobilizações sociais impulsionadas pelo processo de redemocratização do país. Nesse período, os movimentos sociais

---

<sup>51</sup> Segundo Tomei, na legislação canadense o termo minoria visível é empregado para se referir às pessoas que não se incluem entre os povos aborígenes, que não são caucasianos e não são brancos, sendo assim, inclui os seguintes grupos: chineses, indianos, paquistaneses, cingaleses, negros, filipinos, latino-americanos, população do sudeste Asiático, japoneses, coreanos e populações das Ilhas do Pacífico (2005, p. 15).

levantaram um intenso debate sobre as desigualdades existentes em diferentes esferas da vida social de grandes grupos populacionais com histórico de discriminação e estigmatização, como negros, mulheres e homossexuais. Essas discussões atingiram a mídia e a opinião pública repercutindo nacionalmente, exigindo das empresas uma posição mais ativa frente as desigualdades racial e sexual existentes no espaço laboral.

Como marco da mobilização social para que as demandas de grupos historicamente discriminados fossem representadas junto às empresas, destacamos o movimento feminista, que ao longo dos anos 1980 contribuiu para a inclusão da questão de gênero na agenda pública como uma das desigualdades a serem superadas pelo regime democrático. Foi na esteira desse movimento que surgiram as primeiras políticas e órgãos públicos com recorte de gênero e também começaram as primeiras mobilizações que levaram para o debate político as desigualdades de cargos e salários entre homens e mulheres nas empresas (GÓIS & DUARTE, 2008, p. 06).

Durante o período em questão, o movimento feminista contou com uma presença expressiva de mulheres nas manifestações urbanas, manifestações estas que levantavam discussões sobre o campo da democracia e da garantia dos direitos. Suas reivindicações centravam-se nas seguintes questões: melhoria das condições de vida (melhoria nos sistema de saúde, criação de creches, assistência as vítimas de violência, entre outros) e trabalho. Além disso, o movimento se dedicava a luta contra todas as formas de discriminação para com a mulher isso porque, as causas dessa discriminação eram, e ainda são, responsáveis pela exclusão e pelas desigualdades vivenciadas pelas mulheres (ZIRBEL, 2007).

Na década de 1990, estudos sobre as desigualdades entre homens e mulheres e sobre o fenômeno da “feminilização da pobreza” se tornaram patentes. Tal situação ficou constatada no Relatório sobre o Desenvolvimento Humano no Brasil, de 1996, que destacava também a feminilização da pobreza no país, chamando a atenção para a disparidade salarial (as trabalhadoras ganhavam em média 63% dos salários masculinos em 1990) e para situação particularmente vulnerável das mulheres chefes de família. Além disso, evidenciava que parte significativa de mulheres que ingressavam no mercado de trabalho estavam alocadas no setor informal, onde não tinham acesso aos direitos trabalhistas. Diante disso, houve a intensificação das discussões sobre os direitos das mulheres e o movimento feminista passou a propor ações, programas e políticas que tivessem as mulheres como público alvo (FARAH, 2004, p. 55).

O movimento negro também teve papel de destaque nesse processo, pois durante os anos 80 e 90, do último século, realizou grandes manifestações que ganharam corpo em todo cenário nacional, denunciando os altos índices de exclusão e as desigualdades sociais que atingiam majoritariamente a população negra, levando para a arena pública a questão racial. Em resposta a tais manifestações surgiram as primeiras iniciativas por parte do Estado e da sociedade civil destinadas a enfrentar a discriminação e as desigualdades raciais no país e também as primeiras denúncias de desigualdades entre trabalhadores brancos e negros na disputa por oportunidades no mercado de trabalho (NASCIMENTO, 2007).

Em 1988, o movimento negro realizou, no Rio de Janeiro e São Paulo, grandes manifestações em comemoração aos 100 anos da abolição da escravatura e em denúncia ao racismo e a desigualdade racial no Brasil. Portanto, foi durante a década de 1990 que as mobilizações se intensificaram, chamando a atenção da sociedade (em suas diversas instituições, como academia, empresas, etc.) para a centralidade do conceito de raça nas relações e dinâmicas sociais, e na produção de instrumentos de promoção da igualdade. Um marco da luta do movimento negro nesse período foi a “Marcha Zumbi dos Palmares – contra o racismo, pela cidadania e pela vida”<sup>52</sup>, realizada em 1995, que contou com mais de 30 mil ativistas negros vindos de diversos lugares do Brasil. Naquele momento, além de denunciar o racismo e o quadro de desigualdade vivenciado pela população negra, o movimento passou a propor políticas e ações afirmativas com vistas a alcançar a igualdade racial e a garantia dos direitos de maior parte da população brasileira (ibid.).

Ademais, ampliaram-se os debates sobre as relações étnico-raciais no Brasil, resultando em estudos e pesquisas que enfatizavam os altos índices de exclusão e desigualdades sociais vivenciados pela população negra, ganhando destaque aqueles referentes ao mundo do trabalho, como diferença salarial, diferentes oportunidades de inserção no mercado de trabalho e outros (SILVA, 2007).

A atuação do movimento sindical, também foi de grande importância para a inserção da retórica da diversidade na agenda social das empresas, já que sindicalistas em fóruns internacionais, em 1995, passaram a denunciar junto a Comissão de

---

<sup>52</sup> Essa marcha foi um marco em homenagem aos 300 anos da morte de Zumbi do Palmares, líder do Quilombo dos Palmares, símbolo da luta dos negros no Brasil contra a escravatura (NASCIMENTO, 2007, p. 05).

Especialistas na Aplicação de Normas da OIT o não cumprimento por parte das empresas locais das prerrogativas estabelecidas na Convenção nº 111 da OIT sobre a discriminação nas relações de emprego, ratificada pelo governo brasileiro em 1965. Essas denúncias tiveram como pano de fundo estudos de casos e dados que expressavam a existência de problemas de discriminação, principalmente de gênero e raça, no emprego e nas relações de trabalho (FLEURY, 2000).

Outra referência que merece destaque para caracterizar a origem da questão da diversidade na agenda empresarial foi a atuação do governo brasileiro que visando o combate à discriminação no mercado de trabalho solicitou a cooperação da OIT no sentido de efetivar e implementar políticas que promovessem a igualdade de oportunidade e de tratamento no emprego e na ocupação. Em decorrência desse ato foi instituído pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) o Grupo de Trabalho para a Eliminação da Discriminação no Emprego e na Ocupação (GTEDEO) por meio do Decreto de 20 de março de 1996, com o objetivo de definir:

programa de ações que visassem o combate à discriminação no emprego e na ocupação; propor estratégias de implementação de ações de combate à discriminação no emprego e na ocupação; sugerir entidades ou órgão para a execução das diferentes ações programadas; e propor atos normativos que se fizessem necessários à implementação das ações programadas (BRASIL, 2006, p. 11).

Esse grupo de trabalho de composição tripartite – governo, trabalhadores e empresários - assumiu a missão de elaborar um Plano de Ação para a eliminação da discriminação no mercado de trabalho. Assim, a questão da discriminação foi centrada em categorias e as ações se voltavam primeiramente para gênero e raça. Mas, o objetivo do programa era posteriormente contemplar todos os grupos discriminados (ibid).

Por outro lado, o governo também atuou nesse processo por meio da regulamentação do artigo 93 da Lei 8213/91 em 1999, que legitima a oferta de oportunidades iguais de acesso ao mercado de trabalho, isso porque estabelece dispositivo que torna obrigatória a contratação de pessoas com deficiência por parte das empresas por meio do sistema de cotas. Segundo a legislação, empresas com mais de 100 funcionários devem contratar 2% de pessoas com deficiência; com 201 a 500 funcionários, 3%; de 501 a 1.000 funcionários, 4%; e de 1.001 funcionários em diante, 5% (ibid).

A intensificação desse debate no âmbito empresarial também está relacionada a disseminação de políticas e práticas para diversidade adotadas pelas subsidiárias de empresas norte-americanas no país. Seguindo a imposição legislativa do governo dos EUA as empresas matrizes adotaram ações afirmativas para grupos com histórico de discriminação, divulgando suas práticas para as filiais no Brasil. Como exemplo desse processo, destacamos o caso da empresa General Electric (GE) subsidiária norte-americana que atua no Brasil desde 1919. A matriz, em consequência da pressão do governo norte-americano, implementou em 1997 uma política para promoção da diversidade e como parte dessa política a empresa criou o *GE Women's Network*, com o objetivo de estimular o desenvolvimento profissional das funcionárias da empresa, contribuindo para a criação de parâmetros e mecanismos para a formação de lideranças femininas. No Brasil a rede foi implementada, devido a influência da matriz, e várias reuniões vem sendo realizadas para discutir as experiências e as trajetórias das mulheres no mercado de trabalho (INSTITUTO ETHOS, 2004, p. 43).

Assim, em consequência destes diferentes acontecimentos que se despontaram na década de 1990, houve maior adesão das empresas no Brasil para a inserção da retórica da diversidade em suas agendas sociais. Nesse sentido, elas começaram a investir em ações e práticas e passaram a atuar em prol das demandas de grupos com histórico de discriminação e estigmatização, contribuindo para o enfretamento das questões sociais.

Mas, por outro lado este processo volta-se para uma questão de estratégia empresarial, uma vez que as vantagens econômicas relacionadas à valorização da diversidade vêm sendo amplamente divulgadas. O Instituto Ethos expõe essa questão no trecho a seguir:

Para muitas empresas, a adoção da diversidade na força de trabalho, além de ser um compromisso ético, tem se mostrado um caminho para a competitividade. Para tanto, elas têm investido em ações de atração, manutenção e incentivo a uma mão de obra cada vez mais diversificada. Tradicionalmente, essas ações estavam voltadas apenas para as questões de raça e gênero. Hoje, as empresas vêm ampliando sua definição de diversidade, passando a considerar questões como condições econômicas dos empregados, estilo de trabalho, idade, ascendência, nacionalidade, estado civil, orientação sexual, deficiência física ou mental e condições de saúde (INSTITUTO ETHOS, 2002, p. 12).

Diante do exposto, nos propomos agora a verificar quais os motivos específicos que contribuíram para a inserção do tema da diversidade na agenda social da empresa Philips.



## 2.1 – Uma Breve Caracterização da Empresa Philips

A Philips é uma empresa multinacional que atua no mercado desde 1891. Fundada por Anton e Gerard Philips, na cidade de Eindhoven na Holanda, ela começou fabricando lâmpadas com filamento de carbono e, na virada do século, se tornou uma das maiores fabricantes da Europa.

Ao longo dos anos a empresa diversificou seu processo produtivo e se expandiu. Suas fábricas estão presentes em 28 localidades no mundo e seus escritórios comerciais em mais de 150 países. É uma das maiores fabricantes mundiais do seu setor de atuação, com um volume de vendas, no segundo trimestre de 2008, de 6,5 bilhões de euros. O EBITA (resultados operacionais) chegou a 413 milhões de euros, no mesmo período (PHILIPS, 2007-2008).

Com sede em Amsterdã, a Philips é uma empresa de capital aberto que tem suas ações negociadas em várias Bolsas de Valores no mundo, com destaque para as Bolsas de Nova York, Londres, Frankfurt e Amsterdã. A sua produção está organizada em seis divisões: sistemas médicos; aparelhos domésticos e cuidados pessoais; eletrônica de consumo; iluminação; semicondutores; e outras atividades. Cada uma delas é responsável pelo gerenciamento dos seus negócios mundialmente (PHILIPS, 2004).

Na América Latina suas atividades começaram em 1924, quando a empresa instalou-se no Brasil. Em 1935, houve a expansão para outros países e, atualmente, possui fábricas no Brasil, Argentina, México e Colômbia. Nessa região, as vendas são realizadas, predominantemente, sob a marca Philips.

No Brasil a companhia está presente há 86 anos, e acredita que, desde sua instalação, *“vem participando ativamente da vida do país, inserindo inovações que contribuem para a melhoria da qualidade de vida das pessoas”* (PHILIPS, 2004, p. 05).

O Grupo Philips está presente em diferentes estados brasileiros, como podemos demonstrar no quadro a seguir<sup>53</sup>.

---

<sup>53</sup> Os dados apresentados foram recolhidos do Relatório Anual 2007-2008 e são referentes ao período até junho de 2008.

**Tabela I - Fábricas e Escritórios do Grupo Philips no Brasil**

<b>Cidade</b>	<b>Unidades</b>	<b>Número de Funcionários</b>
São Paulo	Sede do Brasil	950
São Paulo	Sede da Dixtal	160
Porto Alegre	Centro de Desenvolvimento de Tecnologia	10
Recife	Fábrica de Lâmpadas automotivas	400
Manaus	Fábrica de áudio e vídeo	1.800
Manaus	Fábrica de equipamentos médicos de monitoramento	100
Lagoa Santa (MG)	Fábrica de equipamentos de diagnósticos	200
Varginha	Fábricas de reatores e eletroportáteis	1.158
Capuava (Mauá-SP)	Fábrica de lâmpadas	950

Fonte: Adaptado de Philips, 2007-2008, p. 11.

O investimento significativo em pesquisas para o desenvolvimento de novas tecnologias levou a Philips a destacar-se no mercado brasileiro como uma das empresas líderes de eletroeletrônicos, equipamentos de recepção de TV por assinatura via satélite, eletrodomésticos portáteis, produtos para cuidados pessoais, e iluminação e componentes eletrônicos. Além disso, ainda atua nos segmentos de informática, telecomunicações e equipamentos médico-hospitalares (PHILIPS, 2004).

Afirmando oferecer soluções tecnológicas significativas que atendam às necessidades e aos desejos das pessoas e manter-se como empresa destaque no mercado mundial, a Philips adota princípios que estão representados nos seguintes tópicos: missão, visão e valores. Declara que sua missão é “*melhorar a qualidade de vida das pessoas por meio do lançamento oportuno de inovações significativas*”. Sua visão de futuro é torna-se líder em levar *sense and simplicity* para as pessoas. E seus valores são norteados pelos seguintes objetivos: “*encantar os consumidores; cumprir os seus compromissos; desenvolver pessoas; e depender um do outro*” (PHILIPS, 2007-2008, p. 12).

Para responder às condições do mercado e consolidar sua marca, a Philips vai ajustar-se aos “desafios do competitivo mundo globalizado” inserindo a questão da responsabilidade social em suas estratégias de ação. Passa, assim, a “assumir” um compromisso com a preservação ambiental e com o desenvolvimento social e

econômico, pois acredita que essa atitude contribui para expansão da companhia e a criação de valor (ibid, p. 13).

A Philips tem uma Política de Sustentabilidade que começa dentro da própria empresa, com seus funcionários, fornecedores e parceiros de negócios, para depois atingir a comunidade.

O seu discurso é o desenvolver suas ações e trilhar seus caminhos baseando-se nesta perspectiva, entendendo que responsabilidade não se resume em implementar projetos sociais e ambientais, mas contribuir para a sociedade trabalhando de forma sustentável. Assim, afirma ser uma empresa *“comprometida com o fortalecimento da prosperidade econômica, bem como da qualidade ambiental e equidade social, onde quer que esteja presente”* (PHILIPS, 2009).

Buscando adequar-se às propostas daqueles que advogam pelo desenvolvimento sustentável, a Philips desenvolveu sua Política de Sustentabilidade de forma que consiga alcançar o equilíbrio entre as demandas do mercado e a integração das responsabilidades individual, ambiental, econômica e social.

Com isso, evidenciamos que na empresa a responsabilidade social empresarial dividiu-se em quatro tópicos. Isso porque, a Philips considera que o desenvolvimento sustentável só pode ser alcançado por meio de práticas socialmente responsáveis. A responsabilidade individual apresenta-se como a primeira etapa do desenvolvimento sustentável, e as responsabilidades ambiental, econômica e social só são possíveis quando cada funcionário internaliza o conceito de sustentabilidade (PHILIPS, 2004, p. 15).

A responsabilidade individual da empresa concentra suas ações em projetos de conscientização e voluntariado, com vistas a estimular o comprometimento pessoal de cada funcionário com um futuro sustentável. Nesse contexto, a área de Recursos Humanos apresenta papel fundamental para a disseminação de valores e da cultura empresarial (PHILIPS, 2007-2008, p. 78).

As principais ações vinculadas à responsabilidade individual são:

- o **Programa Singulares**, que trabalha a questão da valorização da diversidade;

- o **Linha Ética**, que funciona como um canal de comunicação entre a empresa e funcionários para monitorar o desempenho ético interno;
- o **Voto Consciente**, que visa conscientizar a percepção do voto em épocas de eleição;
- o **Programa + Vida**, com foco na saúde; e
- outras iniciativas relacionadas com políticas de cuidados com a saúde e segurança no trabalho.

De acordo com o discurso empresarial, a responsabilidade ambiental também está presente na maneira da Philips conduzir seus negócios, tanto que elegeu três desafios centrais a serem cumpridos: a eficiência energética, a diminuição do uso de produtos químicos usados na fabricação de seus produtos e o compromisso de desenvolver produtos que sejam ambientalmente corretos (*Green Products*) e permitam futuras atualizações (PHILIPS, 2007-2008, p. 108).

O EcoVision, instituído em 1998, é o principal programa da Philips na área ambiental. Em 2007, foi lançada a sua quarta edição e estipulados objetivos para serem alcançados até 2012, sendo eles: gerar 30% do faturamento total da Philips por meio de produtos verdes; dobrar o investimento em inovações ambientais para 1 bilhão de euros; e aumentar a eficiência energética das operações em 25% (PHILIPS, 2007-2008, p. 110).

A empresa também desenvolve outras ações na área ambiental, como:

- o **Eco Team**, que tem como proposta reciclar cartuchos, papéis, copos plásticos e baterias; e
- o **Bosque Ecológico na Amazônia**, no qual estão a estação de tratamento de efluentes biológicos e 25 mil metros quadrados de área verde.

Ao se engajar no movimento de sustentabilidade, a Philips se dispõe a desenvolver suas atividades financeiras de forma mais responsável e transparente. Ela informa que adota práticas que respeitam as leis vigentes nos países em que possui negócios; que respeitam seus acionistas (inclusive minoritários); que estabelecem um bom relacionamento com seus fornecedores; e outras ações (PHILIPS, 2007-2008, p. 124). Assim, a política de responsabilidade econômica ao reunir critérios de

sustentabilidade à estratégia corporativa pode contribuir para aumentar o valor das ações da empresa no mercado de capitais.

Já a responsabilidade social na Philips pode ser compreendida como uma forma da empresa contribuir com a sociedade. No discurso da companhia, verificamos que suas ações em tal área não se limitam ao investimento social privado e ao patrocínio de ações sociais. A empresa procura se envolver de forma mais ativa, estabelecendo diálogos com organizações não-governamentais e institutos que compartilham da mesma visão, com vistas a desenvolver e ampliar as melhores práticas possíveis (PHILIPS, 2007-2008, p. 130).

Apesar desse posicionamento, suas ações sociais não são desenvolvidas de acordo com as diversas demandas expostas pela sociedade. Elas estão diretamente ligadas ao seu foco de atuação, tendo uma direção clara e alinhada aos seus temas estratégicos – eficiência energética e cuidados com a saúde (ibid.). Diante disso, evidenciamos que a empresa acaba por investir em projetos que reforçam seu posicionamento de negócios e que fortalecem sua marca, pois suas atividades produtivas passam a ser relacionadas às práticas sociais que desenvolve.

Dentre as práticas desta área podemos destacar os seguintes projetos:

- **Conscientização para a vida – Doe Vida**, que visa conscientizar e sensibilizar os alunos da rede pública de comunidades onde a Philips possui instalações em relação à prevenção de doenças sexualmente transmissíveis (DST) e à gravidez na adolescência.
- **Humanização hospitalar – Contadores de Histórias**, que tem como objetivo transformar a internação hospitalar de crianças e adolescentes em um momento mais agradável e alegre.

A seguir apresentaremos os motivos que levaram a Philips a incluir o tema da diversidade em sua agenda social.

## **2.2 - As Motivações para a Inclusão da Valorização da Diversidade na Philips: estratégia competitiva, um discurso além da responsabilidade social**

### **2.2.1 – Benefícios Econômicos**

No discurso empresarial os benefícios econômicos aparecem como os principais fatores que motivam a Philips a desenvolver ações que valorizam a diversidade no ambiente de trabalho. Assim, a questão vem sendo utilizada como estratégia que contribui para garantir a permanência e a vantagem competitiva da empresa no mercado. Tal visão se torna patente no trecho em destaque.

“Uma empresa formada por diferentes faces” – esta é a visão da Philips no tema Diversidade e Inclusão. Para isso, formamos um ambiente de trabalho liderado por pessoas que compreendem que estes dois fatores criam vantagens competitivas, tornam a empresa uma referência como empregadora e trabalha com a reputação positiva. Empresas compostas por diversos grupos étnicos, sociais e culturais entendem e identificam melhor as necessidades de seus consumidores, além de dialogar melhor com todos os *stakeholders* (PHILIPS, 2005, p. 36).

Diante disso, evidenciamos que a Philips segue, portanto, uma gestão orientada para o mercado e para os anseios da sociedade e acredita que um comportamento socialmente responsável contribui para gerar lucro sustentável e para a criação de valor (PHILIPS, 2004). Nesse sentido, procura investir em ações que valorizam tanto seu negócio quanto a sua imagem, uma vez que esta é a forma pela qual angaria reputação e confiabilidade, pois *“uma boa imagem (institucional ou de marca) não se impõe, conquista-se”* (GRACIOSO *apud* CARVALHO, 2003, p. 45).

Na visão empresarial valorizar a diversidade resulta na construção de uma imagem positiva da “empresa sustentável e inclusiva” que cria meios para respeitar as diferenças e promover segmentos em situação de vulnerabilidade ou desvantagem na sociedade. A empresa, nesse caso, segue uma tendência mundial que procura combinar interesses privados a valores coletivos e acredita que essas ações podem gerar impactos positivos em diferentes áreas estratégicas para a organização, incluindo imagem e reputação.

Essa estratégia de combinar as atividades empresariais com temas de interesse social pode ser considerada como uma possibilidade capaz de influenciar a escolha e a fidelidade a um produto, principalmente, diante de consumidores mais exigentes em relação aos produtos que adquirem. Isso porque a soma de atributos de mercado, como

qualidade, preço e originalidade, a um conteúdo valorativo favorece a imagem da empresa e funciona como um apelo de mobilização ao consumo mais seletivo e qualificado (GARCIA, 2004, p. 32).

Assim, percebemos que a empresa, com suas ações de valorização da diversidade, procura melhorar sua imagem e sua credibilidade na sociedade como um todo. Fatores que contribuem para destacar seu desempenho no mercado, aumentar a lucratividade dos negócios e atrair novos parceiros para seus processos econômicos. Além disso, busca também o *“fortalecimento do seu poder, na medida em que sua unidade de produção passa a ser vista como promotora de desenvolvimento sustentável e do bem-estar social”* (CESAR, 2008, p. 281-282).

Do ponto de vista institucional, as vantagens competitivas estão bem alinhadas ao discurso da valorização da diversidade.

Analisando a trajetória da intervenção do empresariado brasileiro na questão social verificamos que o patronato, desde o início da industrialização no país, vem conjugando os interesses econômicos e financeiros às práticas sociais. Portanto, não nos causa surpresa essa postura adotada pela empresa. Tal postura na verdade reafirma um processo que prevalece como continuidade histórica, uma vez que a lógica empresarial sempre foi a produtividade em função da lucratividade.

Mas, vale ressaltar que houve transformações na maneira de conduzir o discurso e as práticas empresariais. Se no início do desenvolvimento das forças capitalistas no Brasil os empresários não se sentiam responsabilizados pelos problemas sociais e desenvolviam um conjunto de ações assistenciais e heterogêneas voltadas apenas para a força de trabalho contratada, visando seu controle e o aumento da produtividade. Atualmente, as elites empresarias assumiram um discurso mais cooperativo com o desenvolvimento econômico e social do país, ressaltando que não se trata de um desenvolvimento que seja direcionado apenas para os benefícios econômicos, mas, também para a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores e de toda a sociedade. Quanto à natureza da ação social, verificamos que esta passa a ser tratada como questão estratégica e orientada de acordo com os pressupostos e as metas de rentabilidade da empresa.

## 2.2.2 – Ambiente Corporativo Inclusivo

No discurso empresarial identificamos que para a Philips, valorizar a diversidade contribui para torná-la uma empresa referência como empregadora. Com vistas a alcançar tal objetivo, ela investe em políticas de gestão da força de trabalho que disseminam o tema para todos os trabalhadores, a fim de desenvolver um ambiente laboral inclusivo, que proporcione a satisfação dos empregados nas atividades produtivas. Essa afirmação se expressa nas palavras da companhia: *“buscamos ser líderes reconhecidos por uma excelente gestão de pessoas em sua diversidade, desenvolvendo equipes eficazes, criativas, abertas ao diálogo, ao respeito às diferenças no mundo interno e na relação com os stakeholders”* (PHILIPS, 2008, p. 89).

Ao que tudo indica a Philips, ao administrar os conflitos que perpassam o tema, por meio da difusão de princípios técnicos e comportamentais, busca reforçar os vínculos dos funcionários com o trabalho e sua identificação com as metas e os objetivos da empresa alcançando resultados positivos em termos de produtividade e lucratividade. Nesse sentido, a valorização da diversidade contribui para obtenção de um clima organizacional positivo que estimula maior diálogo e cooperação entre os profissionais que interagem sinergicamente em torno de objetivos convergentes, proporcionando o aumento da produtividade e o desenvolvimento organizacional.

Ao mesmo tempo esse processo apresenta um indicativo de menor risco para a companhia, principalmente, quando se fala de ações trabalhistas motivadas por preconceitos, pois detecta e previne potenciais situações de discriminação e assédio moral (INSTITUTO ETHOS, 2000). De acordo com o Entrevistado I, no Código de Conduta da Philips existem várias questões sobre o respeito à diversidade. Assim, se algum trabalhador vier a sofrer algum tipo de preconceito ou desrespeito por assédio moral e sexual tem a possibilidade de ligar para a Linha Ética e denunciar o caso. Dependendo da situação, o autor do ato de discriminação, preconceito ou desrespeito pode ser dispensado.

Em 2001, foi criada uma ferramenta chamada Linha Ética como um canal de comunicação adicional entre a empresa e seus colaboradores. Através de um número 0800, os funcionários podem repassar a Philips questões éticas relevantes, assim como denunciar qualquer desvio em relação à conduta, como abuso de poder, assédio sexual, desrespeito, discriminação (...) (PHILIPS, 2004, p. 20).



Diante disso, evidenciamos que a companhia, por meio da racionalidade gerencial, busca modificar o comportamento dos trabalhadores na tentativa de prevenir atitudes discriminatórias que podem ocorrer no ambiente laboral. Uma vez que tais atitudes além de gerar prejuízos financeiros para a empresa, pode gerar a perda de sua credibilidade no mercado e junto aos funcionários, consumidores, parceiros e até poder público.

Este tipo de problema ocorreu na empresa Prensas Schuler, unidade de Diadema (SP), onde o soldador Carlos Roberto dos Santos fora ofendido de forma discriminatória por seu chefe direto ao ser chamado de “macaco”. Em consequência de tal ato, a Justiça do Trabalho condenou a empresa a indenizá-lo com uma quantia em dinheiro (OBSERVATÓRIO SOCIAL, 2008).

Outra situação de discriminação pode ser exemplificada na atitude do Banco Bradesco ao demitir o gerente geral de uma agência por justa causa, após 22 anos de trabalho no Baneb (Banco do Estado da Bahia) e 5 anos no próprio banco, que incorporou o banco estatal. O demitido alegou ter sido vítima de homofobia no período em que passou pelo banco privado (1999-2004), pois seu gerente regional o reportava por meio de termos pejorativos, como “bicha” e “veado”, e o insultava dizendo que deveria usar banheiro feminino. Apesar de o Bradesco incorporar o respeito e a valorização da diversidade como valores na Política de Gerenciamento de Recursos Humanos e se empenhar em contribuir para a melhoria das relações da empresa com seus diferentes públicos, incluindo trabalhadores, por meio de um grupo de trabalho para a valorização da diversidade<sup>54</sup> (BRADESCO, 2009), a atitude em optar pela demissão foi contrária a proposta disseminada pela empresa. Nesse caso, não houve o reconhecimento e o respeito à diversidade. E o gerente, ao invés de se portar como mediador de possíveis conflitos que podem existir em um ambiente de trabalho diverso, desempenhou um papel tirânico ao expor o trabalhador a situações vexaminosas, agredindo-o moralmente. Em consequência de tal ato, o profissional foi em busca de seus direitos e o Tribunal Superior do Trabalho (TST) condenou a empresa por assédio moral e discriminação sexual em sua demissão por justa causa, aplicando o caso a Lei

---

<sup>54</sup> Outras informações sobre a Valorização da Diversidade no banco Bradesco estão disponíveis no sítio: <[www.bradescorsa.com.br/Conteudo/04.Colaboradores](http://www.bradescorsa.com.br/Conteudo/04.Colaboradores)>

9.029/95 que proíbe a dispensa do trabalho discriminatória, ou seja, por motivo de sexo, raça, cor, estado civil, situação familiar ou idade<sup>55</sup> (DIVERSIDADE GLOBAL, 2009).

Episódios como estes de discriminação e preconceito não são difíceis de encontrar no cotidiano das empresas no Brasil, pois elas ainda não aprenderam a respeitar as diferenças humanas. No entanto, estão mais abertas a abordar a questão da diversidade e desenvolver programas e projetos de conscientização que motivam a integração e a interação de todos, já que este é um assunto que vem ganhando relevância no meio empresarial nos últimos anos. Nesse caso, podemos identificar que a intervenção empresarial sobre a questão volta-se para atenuar problemas técnicos que podem surgir no ambiente de trabalho. A empresa, portanto, tenta desativar potenciais antagonismos que envolvem o debate, de modo a geri-lo por meio de ações que amenizam os conflitos e se traduzem na busca da “harmonia” no ambiente laboral. Isso porque, no Brasil há uma negação em relação ao preconceito e a discriminação deriva de comportamentos e gestos sutis, nem sempre perceptíveis pela maioria, mas contundente a quem se sente discriminado.

Por outro lado, a empresa, tendo em vista os “perigos” que podem ser gerados em um ambiente de trabalho que não reproduz o padrão dominante, dissemina a questão da diversidade como valor e adota práticas organizacionais de gestão de pessoas para conscientizar os trabalhadores, na tentativa de torná-los mais aptos e capazes de lidar com as diferenças e reduzir situações que podem afetar negativamente seus negócios.

A Philips, sabendo que situações de preconceito e discriminação implicam em resultados negativos para sua reputação, reconhece a importância estratégica de praticar a valorização da diversidade internamente visando alcançar resultados positivos e consolidar a sua imagem junto aos clientes para que seja reconhecida e escolhida tanto como empregadora como provedora de serviços (PHILIPS, 2005). A empresa que tem a diversidade como atributo característico de suas atividades e que valoriza as diferenças existentes no mercado torna-se, portanto, conhecida por suas ações, situação que pode agregar qualidades positivas à sua imagem perante a toda sociedade. Tal observação torna-se evidente na afirmação do Entrevistado I:

“(…) dentro do movimento de valorização da diversidade a gente conseguiu se destacar entre outras empresas e internamente também conseguiu uma

---

<sup>55</sup> A informação está disponível no sítio <[www.diversidadeglobal.com.br/notas.asp?iDCat=38iDNotas=538](http://www.diversidadeglobal.com.br/notas.asp?iDCat=38iDNotas=538)> Acesso: 20/11/2009.

credibilidade muito bacana. Então, tanto internamente quanto externamente, a gente sempre foi muito reconhecido pelo Programa Singulares (...)” (ENTREVISTADO I).

Cabe aqui ressaltar que face a grande concorrência muitas empresas estão buscando alternativas que se apresentam como diferencial fundamental para garantir a adesão do público interno e externo e a sua própria visibilidade. Talvez seja em consequência disso que o tema ganhou destaque na agenda da responsabilidade social e se tornou tema decisivo para o desempenho organizacional, ou seja, se tornou uma estratégia importante frente aos desafios e transformações que se tornam patentes na sociedade capitalista nessa nova fase em que a globalização torna os mercados mais heterogêneos e mais exigentes, onde os “*critérios de avaliação do sucesso empresarial começam a incorporar dimensões que estão para além da organização econômica e que dizem respeito à vida social, cultural e à preservação ambiental*” (CAPPELLIN *et al*, 2002, p. 255-256).

### **2.2.3 – Diálogo com os *Stakeholders***

Outro aspecto que também sobressai no discurso da empresa é que a valorização da diversidade contribui para um melhor diálogo com os *stakeholders*.

Historicamente, o empresariado desenvolveu suas atividades visando apenas seus interesses individuais. Diante disso, é importante indagar de onde vem essa preocupação em estabelecer um bom relacionamento com os *stakeholders*. É possível verificar que essa mudança no discurso empresarial é resultado das múltiplas transformações da sociedade, que podem ser analisadas a partir de dois enfoques principais: o primeiro diz respeito à própria ação da sociedade, que está mais determinada a exercer seus direitos e questionar atitudes empresariais que não estejam em consonância com paradigmas qualitativos da vida em comum. E o segundo está relacionado à globalização dos mercados que impõem regras para que produtos sejam comercializados em escala mundial e que, portanto, tornam as empresas mais vulneráveis as críticas sociais (KARKOTLI & ARAGÃO *apud* DO Ó, 2009, p. 54).

Diante de uma sociedade mais atuante e que tem expectativas em relação às atividades empresariais, as empresas perceberam que estão mais expostas. O avanço das tecnologias de comunicação permite que as informações sejam rapidamente

transmitidas para os mais diferentes lugares do planeta, ajudando a disseminar uma boa imagem ou suas ações negativas em curtíssimo tempo. O empresário que desconsiderar a importância dos *stakeholders* em um mercado exigente poderá cometer erros que se revertem em danos para seus próprios negócios. Dessa forma, as empresas estão, cada vez mais, disponíveis a dialogar com determinados grupos e cederem determinadas pressões.

Apesar de serem muitos os *stakeholders* interessados nas atividades empresariais, eles não fazem parte de um conjunto homogêneo. Cada grupo social desempenha um determinado papel e ocupa posição diferente na cadeia de influência da empresa. Por meio da valorização da diversidade a Philips pretende atender as expectativas de todos aqueles que direta ou indiretamente tem algum interesse em suas atividades, estabelecendo redes e canais de comunicação que asseguram um bom relacionamento com seus *partners*, como denota o trecho a seguir.

A diversidade nos ajuda a entender as necessidades de nossos *stakeholders*, pois eles se sentem representados na companhia, e a empresa, por sua vez, sabe como dialogar com eles (PHILIPS, 2006, p. 64).

Diante disso, nos voltamos para definir quais são os *stakeholders* que a Philips pretende estabelecer um melhor diálogo por meio da valorização da diversidade

### **2.2.3.1 – Funcionários**

As empresas estão percebendo que a gestão de pessoas não é uma coisa tão simples, pois uma das maiores dificuldades é estimular o funcionário e mantê-lo motivado. Diante disso, com vistas a alcançar êxito em suas estratégias, elas passaram a envolvê-los por meio de ações que possibilitam um maior engajamento e apoio de seus membros. Em outras palavras, a adesão de seus “colaboradores” às metas e objetivos empresariais. Sendo uma destas ações a prática da valorização da diversidade.

A Philips não pensa diferente. Segundo o Entrevistado II, com a valorização da diversidade, a empresa espera conquistar resultados positivos em termos de formação de equipe e motivação no trabalho, visando garantir o sucesso de seu próprio negócio. Assim, a companhia espera construir relacionamentos duradouros e o comprometimento dos funcionários, beneficiando seu processo produtivo.

Por outro lado, espera criar políticas, sistemas e processos de recrutamento e seleção que incluam pessoas, sejam elas diversas por sexo, raça, religião, etc., de forma correta, distinta, respeitosa e ética (ENTREVISTADO I). Tal atitude contribuiu para que seja reconhecida, perante o público interno, como uma empresa que respeita as diferenças e que cria ferramentas que consideram o princípio da igualdade de oportunidade.

### **2.2.3.2 – Clientes e Consumidores**

Com a valorização da diversidade a empresa espera estabelecer um melhor relacionamento com os clientes e consumidores. Visando manter-se competitiva na economia globalizada, a empresa busca diversificar sua força de trabalho na tentativa de refletir a diversidade presente na sociedade e no mercado em geral. Com isso, espera entender melhor seus clientes, suas reais necessidades, seus gostos e suas preferências, criando produtos simples e inovadores de acordo com as demandas expostas pelo mercado. Nas palavras da Philips:

Nos últimos anos, a diversidade vem ganhando destaque nas estratégias corporativas de empresas em todo o mundo. Isso acontece porque valorizar essa temática é uma maneira de entender melhor as diferenças, o que terá reflexos, também, no relacionamento com os clientes. (...) Na Philips, essa é uma preocupação mundial. (PHILIPS, 2006. p. 64).

Parece que esta prática empresarial é uma ação imposta pelo capitalismo contemporâneo que precisa adaptar-se ao cenário que tem se formando com o aumento do volume do comércio internacional, da transferência de empresas para diferentes regiões do planeta e o número de fusões e aquisições de empresas entre países, fatores que tem contribuído para gerar mudanças na composição dos clientes e dos mercados. A Philips por fazer parte desse processo reconhece que é preciso adaptar-se a tais mudanças, investindo na formação de uma mão de obra diversificada na tentativa de alcançar melhores condições de colocar seus produtos e serviços no mercado, atendendo consumidores cada vez mais diferenciados e exigentes. A fala da Entrevistada II enfatiza a questão.

“(...) Se você tem uma pessoa que veio de um nível social baixo, uma pessoa carente que batalhou, que conseguiu uma educação bacana, hoje já está em uma graduação legal e entra aqui. Imagina a experiência de vida que essa pessoa tem para pensar, por exemplo, em inserir um produto nesse mercado emergente que

a gente tem. (...) Quanto mais diversa é sua equipe, maior é a possibilidade de ter visão de mercado e de conhecer o público de forma mais profunda (...)” (ENTREVISTADO II).

Um exemplo que também expressa tal processo ocorreu no Canadá, quando o Banco Montreal aumentou seus negócios dentro da comunidade chinesa em 400%, entre 1990 e 1995, após ter empregado funcionários de língua chinesa (INSTITUTO ETHOS, 2000, p. 26).

Casos como este incentivam a empresa a destinar maior atenção para o tema, uma vez que trata-se de uma prática que fomenta resultados positivos em termos econômicos. Projetar a diversidade em seus produtos e serviços propicia a atração e a adesão de um número maior de pessoas e a fidelidade do cliente à marca. A Philips seguindo essa tendência adota a questão da diversidade como tema estratégico global, tendo criado, inclusive, uma Vice-Presidência Mundial de Diversidade e Inclusão para o gerenciamento das ações de conscientização e incorporação desse assunto em todas as atividades da empresa.

Tal visão está presente na Política de Diversidade e Inclusão da empresa, como podemos ver abaixo.

Na Philips a diversidade simboliza o nosso reconhecimento que os nossos locais de trabalho, mercados e comunidades em que atuamos são feitos de indivíduos: homens e mulheres de diferentes nações, culturas, grupos étnicos, gerações, histórias, habilidades, capacidades e todas as características únicas que tornam cada um de nós quem somos. Acreditamos que podemos entender melhor nossos clientes; identificar melhor as suas necessidades e efetivamente proporcionar soluções sensatas e simples, tendo uma força de trabalho diversificada que verdadeiramente espelhe nossa base mundial de clientes (PHILIPS, 2005, p. 41).

### **2.2.3.3 – Comunidade Local**

As comunidades nas quais as companhias estão inseridas são as primeiras a serem impactadas por suas atividades produtivas. Por participarem desse processo, os diversos atores sociais que constituem as comunidades locais devem apresenta-se como importantes grupos de pressão para que o empresariado adote práticas responsáveis em relação à sociedade e ao meio ambiente.

Por meio da valorização da diversidade a Philips espera criar uma base para dialogar com todos esses diferentes agentes que de alguma forma pode influenciar no funcionamento de seus negócios, como denota o trecho a seguir.

“A diversidade é a base para dialogar com o diferente. Quando você está dentro de uma empresa e vai conversar com o governo, com uma ONG, com outra empresa, por exemplo, você já tem que ter intrinsecamente a questão da diversidade para entender as necessidades e expectativas desse outro. Nesse diálogo se não tiver diversidade não tem diálogo, tem monólogo. (...)” (ENTREVISTADO I).

Diante disso, evidenciamos que a empresa, sabendo da importância desses agentes, tenta criar meios que favoreçam o alinhamento das expectativas de ambos os lados. Isso porque, uma relação de parceria, transparência e respeito evita situações indesejáveis, como protestos e boicotes, que podem afeta-lá negativamente.

#### **2.2.4 – Criatividade e Inovação**

A Philips também considera o aumento da criatividade e inovação como justificativas para o desenvolvimento de tal ação. Sua centralidade nessas questões está ilustrada no seguinte trecho.

Experiências de diversas empresas, incluindo a Philips, mostram que trabalhar sob lideranças que valorizam a diversidade aumenta a criatividade e o poder de inovação, além de melhorar o processo de tomada de decisão (PHILIPS, 2005, p. 36).

Essa afirmação reforça o que já vem sendo destacado na bibliografia especializada quando observa que um ambiente formado por diferentes experiências e idéias heterogêneas estimula a criatividade e permite que a empresa encontre soluções inovadoras para os desafios colocados pelo mercado e pela concorrência.

A passagem abaixo mostra a visão da Philips sobre diversidade e inclusão no que se refere à criatividade e inovação.

Diversidade e Inclusão simboliza um ambiente onde todos possam participar plenamente da criação do sucesso do negócio, e onde cada pessoa seja valorizada pelos seus próprios talentos distintos (habilidades, experiências, perspectivas, etc.). Um ambiente de trabalho inclusivo envolve as pessoas, melhora a tomada de decisões e aumenta a criatividade e a inovação para apoiar a nossa visão e o nosso posicionamento como marca. A força e a diversidade do nosso conjunto de talentos ajudará a determinar a nossa capacidade a curto e a

longo prazo de atingir e cumprir as nossas metas de negócios (PHILIPS, 2005, p. 41).

Essa idéia fica clara na argumentação de Oliveira & Rodriguez (2004) quando analisam a valorização da diversidade pelo viés competitivo. Os autores ressaltam que esse tipo de ação propicia o desenvolvimento de idéias inovadoras, porque amplia o diálogo e promove a complementaridade entre as pessoas gerando projetos originais e novas possibilidades de serviços que aparecem como diferencial no mercado.

Bulgarelli (2008) completa essa argumentação expondo que um grupo homogêneo terá dificuldade em criar produtos inovadores para um mercado globalizado, multicultural e cada vez mais diverso. Nesse sentido, a empresa que pretende se destacar precisa estimular o desenvolvimento de equipes formadas por trabalhadores diversos, pois além de serem mais criativas, produtivas e inovadoras, atraem talentos que chegam e ficam trazendo novas perspectivas e soluções que contribuem para planejar os negócios e enxergar novas oportunidades.

Com essa exposição podemos identificar que, nos tempos atuais, a empresa está partindo do pressuposto que as vantagens competitivas estão relacionadas à sua *“maneira de utilizar o conhecimento das pessoas e colocá-lo eficazmente em ação na busca de soluções satisfatórias e de novos produtos e serviços inovadores”* (OLIVEIRA & RODRIGUEZ, 2004, p. 3833). Por esse motivo é que verificamos o grande investimento da empresa em ações que estimulam a participação e a interação entre pessoas diferentes no ambiente laboral.

Ora, se por um lado o respeito à diferença atrai talentos, pois estes encontram nas organizações “terreno fértil” para a expressão de suas idéias, por outro essa estratégia tem o objetivo de buscar um maior envolvimento do trabalhador com os objetivos e metas empresariais. Nesse caso, podemos considerar que a criação de ações participativas e que valorizam o conhecimento do trabalhador, por parte da empresa, são desenvolvidas na tentativa de buscar a adesão e o consentimento da força de trabalho em relação às necessidades impostas pelo processo produtivo. Situação que contribui para amenizar os conflitos que estão presentes na relação capital e trabalho ao longo do tempo.

Diante do exposto, evidenciamos que a valorização da diversidade pauta-se primeiramente pelo discurso da vantagem competitiva que a empresa deseja alcançar no



mercado e em parte vincula-se ao movimento de responsabilidade social empresarial, uma vez que também se apresenta como uma das propostas para se alcançar a sustentabilidade.

### **2.2.5 - Sustentabilidade**

A discussão sobre desenvolvimento sustentável emergiu no início década de 1970 a partir dos estudos realizados pela Organização das Nações Unidas sobre as mudanças climáticas como uma resposta à preocupação da humanidade, diante da crise ambiental e social que se abateu sobre o mundo desde a segunda metade do século passado.

O debate sobre as consequências devastadoras do desenvolvimento sem limites, como a degradação do meio ambiente e o aprofundamento das questões sociais, se tornavam visíveis em meados da década de 1960, quando em meio aos movimentos estudantil e *hippie*, que questionavam as estruturas e valores fundamentais das modernas economias capitalistas, emerge o novo ambientalismo chamando a atenção para os diversos problemas socioambientais ocasionados pelo capitalismo industrial. Assim, emergiam as primeiras manifestações que apontavam para mudanças radicais que se estenderiam para vários domínios, influenciando não apenas a economia e a sociedade como também o próprio modelo civilizatório (GONÇALVES, 2005).

Outro fator que contribuiu para a divulgação dos problemas socioambientais foi a realização de estudos pelo Clube de Roma, uma entidade formada por intelectuais e empresários, e publicado em 1972 no relatório “Os Limites do Crescimento”. O referido relatório indicava, com base científica, que o consumo e a degradação dos recursos naturais decorrentes do processo de industrialização significavam uma ameaça não apenas para o meio ambiente, mas à própria sobrevivência dos seres humanos. Além disso, influenciado pelo contexto da época, apresentava quatro grandes questões que deveriam ser solucionadas para que se alcançasse a sustentabilidade: controle do crescimento populacional, controle do crescimento industrial, insuficiência da produção de alimentos e o esgotamento dos recursos naturais (ibid).

Após esses eventos, o debate atingiu o ponto culminante na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, em 1972, realizada em Estocolmo. Tal

Conferência gerou a Declaração de Estocolmo e produziu um Plano de Ação com o objetivo de influenciar e orientar o mundo para a preservação e melhoria do ambiente humano. As grandes preocupações, dentre elas a poluição da água e do ar, a destruição e esgotamento de recursos insubstituíveis, levaram as Nações Unidas à reflexão de forma mais ampla das questões políticas, econômicas e sociais envolvidas nesse processo (DHNET, 2009). Naquele momento, pela primeira vez foi introduzida na agenda política internacional a dimensão ambiental como condicionadora e limitadora do modelo tradicional de crescimento econômico e do uso dos recursos naturais.

O conceito de desenvolvimento sustentável surgiu de forma clara no ano 1987, quando a Comissão Mundial para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CMMAD) da Organização das Nações Unidas, na Noruega, elaborou o relatório “Nosso Futuro Comum”, onde os governos signatários se comprometiam a promover o desenvolvimento econômico e social em conformidade com a preservação ambiental. Nesse relatório o conceito foi explicitado como sendo “*aquele que atende as necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades*” (CMMAD *apud* GONÇALVES, 2005).

Este documento alertou o mundo sobre a necessidade urgente de encontrar formas de desenvolvimento econômico que se sustentassem, sem a redução drástica dos recursos naturais e sem a degradação do ambiente humano. Além disso, concluiu que diversos atores sociais, cada um em sua área de abrangência, deveriam buscar alternativas para garantir o desenvolvimento sustentável. Dentre eles, destacam-se as empresas, pois muitos dos problemas socioambientais foram produzidos ou estimulados por suas atividades (BARBIERI & CAJAZEIRAS, 2009, p. 67).

A inserção do discurso do desenvolvimento sustentável no âmbito empresarial não se reduz a pressão exercida pelos organismos multilaterais. Esse processo também está relacionado com os próprios interesses empresariais, já que ao longo da década de 1980 ocorreram vários acidentes em instalações industriais que tiveram graves consequências ambientais e de saúde pública, ocasionando grandes prejuízos para seus próprios negócios. Um caso exemplar foi o acidente que ocorreu em Bhopal na Índia, em 1984, um dos maiores desastres industriais do mundo. Naquele momento, cerca de 40 toneladas de gases tóxicos vazaram da fábrica de pesticidas da empresa *Union Carbide*. Estima-se que o acidente causou 2.352 mortes e feriu mais de 200 mil pessoas, sendo 20 mil com disfunções permanentes. Por outro lado, o acidente gerou

significativas perdas financeiras para empresa, tanto que as ações da *Union Carbide* entraram em queda na *Wall Street*. Para resguardar os interesses de seus acionistas, a organização acabou vendendo parte de suas empresas e dez anos depois, seu faturamento recuou de U\$\$ 12,5 bilhões para U\$\$ 5 bilhões (PIASECK *apud* DEMAJOROVIC, 2008).

Nesse período, grandes desastres provocados pelas atividades empresariais com efeitos negativos para trabalhadores, comunidades e meio ambiente assumiram grandes proporções e se tornaram visíveis, ganhando destaque na mídia. E em consequência disso, surgiram diversas mobilizações de grupos organizados questionando as ações empresariais e exigindo maior transparência e controle das empresas em diferentes locais do planeta (*ibid*).

Diante desse cenário, as elites empresariais perceberam que os danos causados pelos seus processos produtivos estavam trazendo malefícios para seus próprios negócios. Na tentativa de garantir a legitimidade e a competitividade, diversas empresas, mesmo que de forma incipiente, passaram a adotar o discurso da sustentabilidade em suas áreas de negócios.

Assim, verificamos que, no âmbito empresarial, a noção de desenvolvimento sustentável passou a significar a necessidade de se encontrar alternativas para garantir o equilíbrio entre a maximização do lucro e a redução dos impactos ambientais e sociais. Fez emergir, portanto, a idéia de que em toda a gestão deve ser feito um planejamento que leve em consideração a exploração racional dos recursos naturais, os direitos humanos, a promoção da cidadania e a busca pela realização do consumo de forma consciente (INSTITUTO ETHOS, 2007, p. 74).

A Philips sabendo da importância estratégica dessa proposta e que as práticas responsáveis contribuem para o progresso de seus negócios e da sociedade onde atua, dissemina esse princípio por todas as áreas da organização, tornando-o parte integrante da sua maneira de fazer negócios. Nesse caso, busca atender as necessidades da empresa e seus *stakeholders*, desenvolvendo uma gestão relacionada ao uso racional dos recursos humanos e naturais. Nas palavras do presidente da empresa para América Latina Marcos Magalhães essa idéia fica bem clara:

“(...) almejamos mudanças concretas de paradigmas, alianças e parcerias para o fortalecimento do desenvolvimento sustentável. Persequimos a prosperidade

econômica para a empresa, para seus acionistas e para a comunidade onde atuamos” (PHILIPS, 2004, p. 04).

Verificamos que ao estabelecer princípios éticos e de responsabilidade social, com o objetivo de melhorar a vida das pessoas e da sociedade, a empresa rompe com as práticas assistencialistas e caritativas que marcaram a intervenção do empresariado brasileiro no início do século XX e desenvolve ações mais sistematizadas em consonância com o desenvolvimento econômico e social.

Diante disso, é possível ressaltar que a companhia ao contribuir para o desenvolvimento da sociedade espera garantir vantagens econômicas para seus negócios. Pois, segundo Stigson, “*não existe empresas bem sucedidas em uma sociedade falida*” (CEBDS, 2004). A melhoria da perspectiva de vida e das condições de trabalho da população contribui para inserir um número maior de consumidores no mercado, garantindo o aumento do lucro empresarial.

Ademais, a empresa ao contribuir para o desenvolvimento social, econômico e ambiental modifica sua maneira de fazer negócios e alcança impactos positivos ao invés de negativos. Isso porque os problemas que afetam a sociedade impactam também nas empresas, quer elas queiram ou não (PHILIPS, 2006). Um exemplo que pode ilustrar tal situação seria a empresa inserida em uma comunidade repleta de insegurança e injustiça social. Um cenário como esse reflete negativamente no ambiente organizacional, pois os trabalhadores se sentem inseguros e desmotivados, acarretando em prejuízos para a produtividade e, conseqüentemente, o lucro.

Percebendo que enfrentar os problemas sociais não é um processo fácil e depende da articulação e atuação de diferentes atores sociais, a empresa busca estabelecer através do diálogo entre os três setores da sociedade – Governo, empresas e organizações sem fins lucrativos, a convergência de forças para a compreensão dos problemas sociais e para disponibilizar recursos para enfrentar as mazelas que afetam grandes grupos populacionais (PHILIPS, 2004).

Assumindo tal discurso desempenha uma postura de acordo com as propostas disseminadas pelos teóricos do desenvolvimento sustentável que argumentam que esse processo só se torna viável se houver a cooperação e a interação de todos os atores sociais, pois só assim as estratégias serão desenvolvidas de acordo com as reais

necessidades, capacidades e contextos das populações que vivenciam graves problemas sociais.

Essa discussão parte do pressuposto que não existe uma fórmula que conduza, indistintamente, ao desenvolvimento. Ignacy Sachs (2004, p. 25) argumenta que “*o desenvolvimento não se presta a ser encapsulado em fórmulas simples*”. Assim, cada país deverá traçar suas próprias metas, de acordo com seus obstáculos e oportunidades. Nesse sentido, é importante esclarecer que as estratégias adotadas em países desenvolvidos não devem ser as mesmas adotadas pelos países em desenvolvimento, como o Brasil, pois nestes últimos a pobreza deve ser encarada como o principal fator a ser enfrentado, já que ela traz consigo a consolidação das desigualdades sociais, ambientais e econômicas e impõe obstáculos para a criação de oportunidades.

A empresa, no entanto, se envolve nesse processo mediante um papel mais propositivo e ativo. Seu objetivo não é apenas financiar um projeto, mas participar diretamente, discutindo, avaliando, planejando e executando programas em parceria com os representantes dos três setores da sociedade. Para a Philips, esse

envolvimento é reflexo do compromisso com a preservação do meio ambiente e com a qualidade de vida das pessoas (...). Com isso, esperamos garantir conquistas substanciais a todos os envolvidos no processo, estabelecendo comprometimento ético, diálogo e co-responsabilidade no investimento social para transformação do atual quadro social do país, uma tarefa impossível de ser realizada sem diálogo e a convergência dos setores (PHILIPS, 2004, p. 11).

A atuação da empresa reforça a discussão realizada na introdução desta pesquisa, quando identificamos que o empresariado amplia sua atuação para além de seus muros e assume compromissos mais efetivos na solução dos problemas sociais. Além disso, ao assumir uma co-responsabilidade frente aos problemas sociais passa a idéia de que a questão social deixa de ser objeto específico da ação estatal. Nesse caso, insere em sua agenda social diferentes demandas expostas pela sociedade, ganhando destaque a questão da diversidade, priorizando segmentos em situação de vulnerabilidade ou desvantagem na sociedade.

Para a Philips especificamente trabalhar com a diversidade também se apresenta como um fator estratégico para alcançar a sustentabilidade da própria companhia. Tal afirmação se torna patente na fala do Entrevistado I quando indagado sobre o que a empresa ganha com a valorização da diversidade.

“Para a Philips, é realmente, pensando na sustentabilidade da empresa porque essa é uma tendência global, é uma coisa que realmente vai acontecer (...) Se não tiver, principalmente, nessas empresas globais, como a Philips, a questão da diversidade você acaba perdendo o foco e uma cultura de relacionamento entre tantos países em que estamos em contato. (...) Eu acho que as empresas multinacionais ou as próprias brasileiras que agora estão virando grandes corporações multinacionais têm que se atentar muito a esse tema para poder fazer negócios e relacionamentos, porque basicamente a gente está criando relacionamentos. Se você fala de uma empresa sustentável esses relacionamentos tem que ser sustentáveis. Para que isso aconteça tem que haver diversidade para as pessoas entenderem o que é ser diverso; o que é ser o outro; o que é ter diferenças sociais, de produtos e de serviços” (ENTREVISTADO I).

Com isso, evidenciamos que o tema está relacionado a necessidade de assegurar a continuidade e o sucesso da empresa, já que ela pretende criar relacionamentos que compreendam as diversas culturas em que está inserida ou que ainda poderá inserir-se. A diversidade, nesse sentido, passa a ser fundamental para conquistar diferentes mercados e garantir o desenvolvimento do negócio empresarial a longo prazo.

O diagnóstico até aqui exposto indica que há, portanto, bons motivos para a empresa investir na valorização da diversidade, uma vez que ela mesma afirma que se beneficia de diversas formas dos resultados obtidos com essa ação.

### **CAPÍTULO III – A INFLUÊNCIA DOS ATORES SOCIAIS NO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DAS AGENDAS SOCIAIS**

O processo de construção das agendas sociais é visto como um momento da definição do problema, agregação de interesses e organização.

A agenda nos permite identificar quais as percepções os diferentes atores sociais desenvolvem sobre um determinado tema social (SUBIRATS, 2006). Sendo assim, é importante entender que esse não é um momento homogêneo. Ele tem movimento, contradições e pode gerar resultados diferentes do esperado. Isso porque, no processo decisório, diversos grupos, muitas vezes, desempenham papéis que não são esperados, produzindo acordos com vistas a atender aos interesses em jogo.

Diante disso, podemos levantar algumas questões que são pertinentes ao processo: Por que um tema social ganha *status* de agenda? Quais atores sociais influenciam no processo de tomada de decisão?

Na visão de Kingdon (*apud* VIANA, 1988), um assunto ganha *status* de agenda quando: há eventos dramáticos ou crises; há indicadores; e há acumulação de informação e experiências de especialistas. Portanto, a atenção destinada a uma determinada questão social e criação de ações para seu enfrentamento ocorre em função desses três acontecimentos.

Mas, é importante ressaltar que mesmo surgindo de eventos com grande visibilidade, crises e situações emotivas um tema social pode não adquirir *status* de agenda. Nesse sentido, precisamos considerar o trabalho do especialista, já que ele é o técnico responsável pela tarefa árdua de identificar e compreender a amplitude e as peculiaridades de um determinado tema social (ou suas respectivas causas), e por formular idéias para a criação de soluções definitivas para tais problemas que afetam a sociedade.

Um dado problema deve ser definido claramente para que seja possível estabelecer propostas de intervenção e controle. O processo de construção da agenda pode apresentar-se como irrelevante para alguns profissionais, mas é parte fundamental. O profissional ao assumir tal posição pode conduzir seu trabalho ao erro, principalmente, por não conhecer as dimensões da questão social que atinge a sociedade. Por questões como esta, nos deparamos com políticas e serviços que não são

bem sucedidos e que geram gastos excessivos de recursos humanos e financeiros, além de tempo (SUBIRATS, 2006).

Na tentativa de superar os problemas que influenciam na definição e relevância dos temas sociais, Subirats (2006) nos propõe a reflexão sobre algumas técnicas. Primeiramente, deve-se construir uma definição prévia do problema que pretende ser resolvido, pois uma questão sempre perpassa diferentes fatos e o seu conhecimento permite a busca de melhores soluções. Outro ponto que deve ser destacado é que, “*o problema estabelece uma relação direta com as soluções*”, sendo assim, hipóteses devem ser construídas na tentativa de torná-lo mais objetivo.

Ademais, os problemas que afetam a sociedade contemporânea quase sempre possuem relações entre si e estão associados aos contextos econômicos, políticos, culturais e sociais.

Outro ponto importante que devemos destacar neste processo é que as agendas sociais são formadas por prioridades distintas. Os diversos atores que operam no campo social estabelecem tais prioridades de acordo com uma gama de fatores que incluem interesses, propósitos, preferências, capacidade de adquirir visibilidade, capacidade de influenciar outros atores sociais, etc. Além disso, elas também são estabelecidas segundo a limitação de recursos, tanto econômicos quanto humanos, com a falta de legislação sobre o tema que autorize a ação, com a falta de vontade política e as pressões exercidas pelos diferentes grupos (SUBIRATS, 2002).

Em relação às empresas, identificamos que elas têm como tendência inserir em suas agendas sociais demandas seguindo seus próprios interesses. Geralmente, essas demandas estão relacionadas às suas atividades produtivas, ou seja, são aquelas relacionadas com os bens e serviços que produzem ou comercializam. Isso porque, entendem que assim estarão investindo naquilo que conhecem e dispõem de recursos humanos e técnicos para fazer a diferença, situação que possibilita agregar algum tipo de valor a sua marca (RICO, 2004). Por outro lado, elas também podem ser definidas de acordo com a pressão dos agentes que têm alguma expectativa em seus negócios.

Diferentes partes envolvidas em uma determinada situação-problema vão desenvolver visões distintas sobre a mesma. Assim, a visibilidade do tema construída a partir da mobilização social e a pressão dos diversos atores sociais serão fundamentais



que ele se torne prioritário no debate e incorporado nas agendas sociais. Diante disso, é importante destacar o que são grupos de pressão.

Os grupos de pressão, na análise de Ruel (2009), são constituídos por setores organizados da sociedade que reúnem indivíduos que compartilham interesses e desenvolvem ações com a intenção de influenciar no processo de tomada de decisão, seja para promover seus interesses, seja para que decisões contrárias não sejam tomadas. Eles não se propõem a conquistar um poder formal, atuam, portanto, para influenciar o processo decisório com vistas a passar suas idéias para aqueles que estão envolvidos, ampliando a discussão e adquirindo um maior número de adeptos para o tema que representam.

Assim, o processo de formação da agenda desenvolve a articulação entre diferentes atores sociais que podem ser classificados como: atores políticos, privados, coletivos e as entidades internacionais.

Os atores políticos são aqueles que exercem funções públicas e têm poder de mobilizar os recursos associados a estas funções. São eles: os representantes governamentais ou o alto *staff* da administração pública (governadores, prefeitos, os membros do executivo federal, os parlamentares e os políticos nomeados para ocupar cargos de confiança), que ocupam posições resultantes de mandatos eletivos; e os burocratas, que ocupam cargos que requerem conhecimento especializado e seguem um sistema de funcionalismo de carreira (KINGDON *apud* VIANA, 1988).

Esses atores têm a responsabilidade em desenvolver alternativas de solução para os problemas que afetam a sociedade e criar prerrogativas legais para a concretização dessas alternativas. Nesse sentido, o Estado, ao ser representado pelos atores políticos na sua coletividade, volta-se para a criação de leis e decretos que visam o enfrentamento das questões sociais influenciando as empresas a incorporar demandas em suas agendas sociais. Temos como exemplo disso a criação da Lei 8.213/91 (conhecida como Lei de Cotas) que se refere à contratação de pessoas com deficiências por empresas com mais de 100 funcionários.

Outro ator importante, dentro desta classificação, é a mídia. Apesar de não participar diretamente do processo de formulação das políticas, esse ator social destaca-

se pelo seu poder de chamar a atenção para diversos temas que afetam a sociedade e de mobilizar a opinião pública para aderir a uma determinada causa social (ibid.).

Por sua vez, os atores sociais coletivos se destacam como fundamentais na atividade política. Se organizando em associações civis, eles atuam como canais de interlocução entre a sociedade e as instituições estatais e empresariais, nesse sentido, buscam construir visibilidade em torno do tema social que representam e influir no processo de decisão política, a fim de obter conquistas em favor da ampliação da cidadania. São exemplos de atores coletivos as ONGs, os sindicatos e os movimentos sociais.

As ONGs adquiriram um papel importante, nos últimos anos, no cenário político nacional e internacional, devido a sua capacidade de mobilização e de influência que exerce sobre os entes públicos - no âmbito local, nacional e global - para a criação de políticas públicas e tratados internacionais sobre diversas questões como direitos humanos e meio ambiente. Em relação à influência que as ONGs exercem sobre as empresas é válido destacar que, muitas delas se organizaram para defender os direitos de comunidades contra a exploração e o poder das grandes corporações, principalmente, no que se refere aos direitos trabalhistas de mulheres, trabalho infantil e discriminação. Nesse sentido, impulsionaram iniciativas globais pressionando-as a desenvolverem um código de conduta voltado para as questões relacionadas aos direitos humanos.

As centrais sindicais também se manifestam como outros atores sociais coletivos. Historicamente, os sindicatos representam a classe trabalhadora e articulam seus interesses frente aos interesses do patronato, normalmente, as questões em desacordo derivam do conflito da relação entre capital e trabalho como: direitos trabalhistas e melhores condições de remuneração. Quando desejam reivindicar seus direitos, os sindicatos podem pressionar diretamente as empresas, por meio de greves e manifestações, ou podem recorrer ao Estado para que ele intervenha sobre as empresas em prol de suas demandas (Do Ó, 2009, p.36).

Dentre os atores coletivos também se destacam os movimentos sociais identitários. Esses agentes, geralmente representantes das minorias excluídas, criam visibilidade às demandas expostas por esses grupos, por meio de denúncias ou pressões diretas (mobilizações, marchas, concentrações, passeatas, etc.) e indiretas (redes sociais locais, regionais, nacionais e internacionais utilizando a internet) e também exercem

influência no processo de inserção de um tema nas agendas sociais. Como exemplo do Movimento Negro Unificado que, por meio de mobilizações políticas, contribuiu para a introdução da questão racial na pauta de discussão do Estado e de outras instituições (empresas e sindicatos) e para a criação de políticas e ações voltadas para esse segmento.

No processo de influência das agendas sociais também, estão presentes as entidades transnacionais que, muitas vezes, instituem tratados e acordos internacionais que acabam assumindo um *status* de “super-legislaturas” influenciando diretamente nas políticas internas dos países. A natureza dessas entidades tem uma ampla variação e seu escopo de atuação envolve áreas igualmente variadas como: economia, trabalho, saúde, educação, ciência e cultura. Em relação a classificação, podemos identificá-las como organismos especializados da Organização das Nações Unidas (ONU), organismos de cooperação econômica e organismos regionais (RUBIM *et al*, 2005).

Na sociedade contemporânea os atores sociais se mobilizam, procuram construir alianças, entram em conflitos e desacordos com aqueles que possuem posturas divergentes e estabelecem negociações. Por apresentarem tais características constituem-se como fundamentais no processo de construção das agendas sociais, principalmente, no momento decisório, porque é quando se colocam claramente as preferências, manifestam-se os interesses e os confrontos.

Esses são os possíveis atores que podem estabelecer diálogos com as empresas. Com o movimento de responsabilidade social elas se dispuseram a considerar os interesses dos seus diferentes *partners* e a interagir com aqueles que possuem habilidade para influenciar nos seus negócios. No entanto, é preciso identificar quais vão estabelecer um maior nível de influência e realmente participar do processo decisório para que um tema seja inserido na agenda social empresarial.

Aqui é importante considerar a contribuição de Mitchel *et al* (1997) que propuseram uma classificação com base na legitimidade e no poder que determinados agentes possuem para influenciar o comportamento das companhias. Assim, tal proposta pode contribuir para identificarmos quais os grupos que, em um determinado momento estão exercendo maior grau de influência sobre as empresas, para que suas demandas sejam atendidas.

Destacamos, primeiramente, que o grau de importância atribuída a determinadas partes interessadas será sempre definido pela percepção dos gestores da companhia uma vez que, para alcançarem seus objetivos, segundo as circunstâncias (políticas, econômicas e sociais), darão prioridades a determinados grupos em detrimento de outros. Dessa forma, os atores sociais ou *stakeholders* devem ser identificados segundo na posse (real ou atribuída) de um, dois ou três dos seguintes atributos: poder, legitimidade e urgência (ARAÚJO JÚNIOR, 2008, p. 04).

O poder, portanto, pode ser compreendido pela habilidade que um grupo tem para fazer acontecer os resultados que deseja, e impedir que sua própria conduta seja modificada de maneira que ele não quer. Já a legitimidade é a percepção generalizada ou uma suposição de que as ações de uma entidade são desejadas, próprias ou apropriadas dentro de algum sistema de normas, valores, crenças e definições socialmente definidas. (MITCHEL *et al apud* ARAÚJO JÚNIOR, 2008, p. 04).

Os diversos atores, além de possuírem poder e legitimidade, para conseguir inserir suas demandas nas agendas corporativas devem fazer com que haja por parte das empresas uma percepção de urgência para um determinado problema social. Assim, devem fazer com que elas percebam o caráter emergencial da questão e a necessidade de atitudes imediatas para seu enfrentamento.

Como observa Subirats (2006), existem fenômenos que se apresentam como fortes indutores do caráter de urgência de determinados problemas sociais. Para torná-los visíveis tais grupos devem conseguir fazer com que pelo menos um desses eventos desponte:

- Comprovar que um tema alcançou proporções de crises e, portanto, não pode continuar sendo ignorado.
- Comprovar que o tema adquiriu características peculiares ou significativas que o diferencia de uma problemática mais geral.
- Provocar uma séria situação emotiva que atraia a atenção dos meios de comunicação.
- Fazer com que um tema adquira uma importância global.
- Fazer com que a demanda alcance grande notoriedade pública por conectar-se com tendências que estão em destaque (SUBIRATS, 2006, p. 205-206).

Diante disso, vamos analisar quais atores sociais participaram do processo de inserção do tema da diversidade na agenda social da Philips.

### **3.1 - A Participação dos Atores Sociais no Processo de Inserção da Questão da Diversidade na Agenda Social da Philips**

O debate apresentado no capítulo II nos permite afirmar que os interesses empresariais foram os principais fatores que motivaram a Philips a delegar ao tema da diversidade *status* de agenda.

Analisando o discurso empresarial na tentativa de identificarmos quais atores sociais participaram do processo, verificamos que a empresa só estabeleceu diálogo com tais agentes após inserir a questão em sua agenda. Nesse caso, houve um certo grau de autonomia da companhia em relação ao reconhecimento e incorporação da diversidade em sua agenda social.

Acreditamos que três fatores podem ser utilizados para explicar tal situação, sendo eles descritos a seguir.

#### **3.1.1 – *Expertise***

Parece que a *expertise* pode ser compreendida pelo fato da Philips ser uma multinacional de origem holandesa que atua em diferentes continentes e que informa se pautar por princípios éticos e de responsabilidade social desde os anos 70 do último século. Essa visão se torna patente na declaração do presidente mundial da companhia Anton Fredenk Philips, feita em visita ao Brasil naquele ano: “... *A empresa tem também deveres com relação ao progresso econômico e social, respeitando as tradições e os valores culturais da sociedade em que opera*” (PHILIPS, 2004, p. 04).

Verificamos que a percepção da responsabilidade social na Philips não é recente, o que possibilita a empresa reconhecer a importância do tema na conjuntura atual e, ainda, atuar de forma proativa frente às demandas expostas pela sociedade por meio de ações mais sistematizadas.

Com isso, a companhia tem a possibilidade de incorporar antecipadamente em seus processos produtivos práticas e normas que, muitas vezes, ainda não foram regulamentadas. Situação que pode ser considerada favorável para a obtenção de experiências, políticas de gestão, produtos e serviços diferenciados; e para a criação de mecanismos que procuram atingir e demonstrar desempenhos sociais, ambientais e econômicos de forma consistente com as expectativas dos diferentes agentes que apresentam algum tipo de interesse em suas atividades.

É importante destacar que essa percepção da Philips desde aquele momento não ocorreu como um fato isolado. Ela está relacionada aos diversos acontecimentos que despontaram, principalmente, na Europa durante a década de 1970 que contribuíram para as modificações no discurso, nas práticas e nos papéis desempenhados pelas empresas daquele continente.

Durante o período em questão assistiu-se, na Europa, as manifestações dos movimentos sociais ligados ao meio ambiente, segurança no trabalho, direitos dos consumidores e luta dos trabalhadores que levaram para o universo das companhias diversas demandas e passaram a exigir transformações na atuação corporativa tradicional, ou seja, aquela voltada estritamente para o lucro a qualquer preço. Exemplos dos fatores que contribuíram para a intensificação dessas manifestações foram os acidentes de Feyzin, próximo a cidade de Lyon na França e o de Seveso na Itália, que mostraram as terríveis consequências das indústrias químicas. Na França, em 1976, 17 pessoas morreram devido à explosão de uma esfera de butano. No mesmo ano, a explosão de um reator em Seveso liberou uma nuvem contendo dioxinas que se estendeu por uma área de 1.786 hectares e atingiu 700 pessoas, muitas delas foram afetadas por queimaduras, lesões cáusticas e inflamações nas partes não cobertas do corpo. Além disso, 100 mil animais morreram em função do acidente. Nesse caso, a demora por parte da empresa em fornecer informações contribuiu para que as ações emergenciais só fossem iniciadas após consumados os males causados ao meio ambiente e a saúde (FREITAS *et al.* *apud* DEMAJOROVIC, 2008, p. 114).

Em resposta as diversas mobilizações as empresas se dispuseram a adotar ações diferenciadas em relação às questões sociais e ambientais, começando a modificar suas maneiras de relacionar-se com funcionários, consumidores e meio ambiente. Assim, a idéia de responsabilidade social foi se difundindo e ganhando destaque no âmbito empresarial europeu.

As pressões sociais também contribuíram para que as empresas iniciassem um processo de elaboração de relatórios sociais. Em tais relatórios elas passaram a divulgar as informações sobre suas práticas desenvolvidas no campo social e na área ambiental, acompanhando as demonstrações contábeis e financeiras com a finalidade de justificar-se, agindo de forma mais transparente e responsável. Com essa ação as companhias buscavam uma transformação positiva de sua imagem diante da sociedade.

A Singer, na França, em 1972 foi a empresa pioneira a desenvolver um relatório social nos moldes que entende-se por isso atualmente. Segundo Torres (2002, p. 135), esse pode ser considerado o primeiro balanço social da história das demonstrações anuais corporativas. A partir da iniciativa da empresa francesa, diferentes companhias na Europa se dispuseram a realizar seus relatórios anuais, divulgando suas ações sociais e ambientais para o público em geral.

Outro fator que ilustra a questão da responsabilidade social nas empresas européias está relacionado a atuação da empresária Anita Roddick da companhia inglesa de cosméticos The Body Shop. Anita criou sua primeira loja em 1976, em Brighton, na Inglaterra e desde então vem atuando de maneira ostensiva na luta pela defesa do meio ambiente e assumindo um compromisso social com comunidades e públicos com os quais se relaciona. A empresária financia entidades sociais e ambientais, convoca seus funcionários e consumidores para boicotes contra empresas e organiza manifestações contra países que devastam o meio ambiente (KOTLER *apud* TORRES, 2002, p. 135).

Identificamos que a percepção da Philips sobre responsabilidade social também pode estar relacionada a atuação da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), um órgão internacional e intergovernamental do qual participam as nações mais industrializadas, inclusive a Holanda. A Organização tem como proposta reunir seus integrantes para trocar informações e alinhar políticas com o objetivo de potencializar o crescimento econômico e contribuir para o desenvolvimento dos países membros e daqueles em vias de desenvolvimento (BRASIL, 2009).

Prevendo o aprofundamento dos problemas ocasionados pelas grandes corporações multinacionais, como a degradação do meio ambiente, corrupção ou evasão fiscal, desrespeito as leis trabalhistas e aos direitos humanos, a OCDE intensificou o debate sobre como lidar com o alcance e o poder dessas empresas, pois se mostraram tão grandes que seriam necessários instrumentos e alianças fortes para fazer oposição as

consequências sociais e ambientais negativas que seriam causadas pelos seus processos produtivos. Assim, em 1976 foram produzidas as Diretrizes da OCDE para as Empresas Multinacionais. São recomendações dos governos às empresas multinacionais que definem princípios e padrões de cumprimento voluntário, visando promover uma conduta socialmente responsável e consistente com as leis adotadas (TORRES *et al*, 2004).

Os conceitos e princípios contidos no documento, de forma geral, recomendam que as empresas devem contribuir para o desenvolvimento sustentável; respeitar os direitos humanos; estimular a geração de capacidade local; criar oportunidades de emprego; não procurar nem aceitar isenções sobre normas ambientais, de saúde, de segurança e higiene, trabalhistas e fiscais; e abster-se de qualquer ingerência imprópria nas atividades políticas locais. Além disso, defende que as multinacionais devem cumprir as Diretrizes onde quer que operem isso porque, essas empresas possuem ramificações em vários países que não são membros da OCDE e que ainda não apóiam suas Diretrizes (BRASIL, 2009).

A Philips por ser uma multinacional e com sede na Holanda aderiu as Diretrizes da OCDE, tanto que tem distribuído as mesmas por toda organização para que seja feito o seu cumprimento. A empresa também tem visto o documento como importante instrumento de auxílio para a implementação de seus Princípios Empresariais Gerais.

Os Princípios Empresariais Gerais da Philips tem como objetivo definir os preceitos norteadores da ética Philips<sup>56</sup> em sua conduta empresarial e de negócios. Eles governam as decisões e ações da companhia em todo o mundo e se aplicam de igual maneira à ação corporativa e ao comportamento individual dos funcionários ao conduzirem os negócios da Philips.

No documento o Compromisso Geral assumido pelas empresas Philips propõe que as ações empresariais sejam desenvolvidas de forma responsável, de acordo com o cumprimento das legislações e dos interesses tanto da empresa quanto da sociedade nos diferentes países em que operam. Nesse caso, verificamos que a companhia vai ao encontro das propostas estabelecidas pelas Diretrizes da OCDE. Tal visão fica evidente nas palavras da empresa:

---

<sup>56</sup> Nos Princípios Empresariais Gerais as expressões “Philips” e “empresas Philips” se referem ao grupo composto pela Koninklijke Philips Electronics N. V. e suas empresas subsidiárias.



1.1 - A Philips deseja ser um parceiro responsável dentro da sociedade, agindo com integridade perante os acionistas, clientes, funcionários, fornecedores, competidores, governos e seus órgãos e outros que possam vir a ser afetados pelas suas atividades.

1.2 - As empresas Philips são incentivadas a promover e apoiar seus interesses empresariais nos países onde operam, com devido respeito às leis e aos interesses das pessoas ou entidades afetadas para assegurar um relacionamento saudável e duradouro.

1.3 - A Philips se esforça para ajustar-se às situações locais de forma a escolher a abordagem adequada ao lidar com possíveis problemas dentro dos limites das leis cabíveis e de conduta responsável. Com relação a isto apóia o princípio do diálogo e da cooperação com todas as partes envolvidas (PHILIPS, 2003, p. 02 [tradução nossa]).

Por outro lado, devemos ressaltar que a *expertise* também pode se pautar pelo fato da Philips se destacar como uma empresa que desenvolve suas atividades em diversos países.

Tal experiência contribui para que ela tenha maior capacidade de conhecer a realidade de cada cultura em que opera, uma vez que precisa adaptar-se a diferentes costumes e tradições para que consiga desempenhar seus negócios de maneira mais eficiente. Assim, a Philips reconhece a importância estratégica de respeitar e valorizar as diferenças. Tanto que iniciou, primeiramente, na matriz uma discussão sobre a valorização da diversidade e sua importância para o sucesso dos negócios da empresa, na tentativa de atender as expectativas e as necessidades de todos os agentes que de alguma forma podem influenciar seus negócios.

### **3.1.2 – Baixa Pressão dos Atores Sociais**

O segundo fator que pode explicar este certo grau de autonomia da empresa volta-se para a questão da Philips não ser vista como uma grande produtora de riscos socioambientais. Nesse caso, consideramos que aparentemente não há uma intensa pressão dos atores sociais sobre a companhia, uma vez que a produção de tecnologia, ou seja, suas atividades não estão relacionadas diretamente às grandes catástrofes sociais e ambientais. Como é o caso de grandes corporações do ramo energético que devido ao impacto negativo no meio ambiente de suas formas de operar vêm sofrendo forte pressão das ONGs para que haja modificações em seus processos produtivos. Um caso exemplar de tal situação foi a atuação do Greenpeace em 2000, que comprou ações da Shell para poder participar da assembléia de acionistas e pressionar a empresa a

construir uma fábrica de painéis de captação de energia solar. A entidade ambientalista chegou a contratar uma consultoria que produziu um relatório no qual mostrava que a empresa poderia obter um retorno de 15% sobre eventuais investimentos em tecnologia de energia solar (MATTAR, 2001, p. 16).

### **3.1.3 – Canais de Diálogo**

O terceiro ponto que pode explicar tal situação é o fato da Philips Global criar canais de diálogo com as diferentes partes interessadas em seu processo produtivo para que seja reconhecida como uma empresa transparente e que atua de forma socialmente responsável.

Na tentativa de tornar-se transparente e proativa a Philips informa que vem desenvolvendo linhas de ação específicas para relacionar-se com seus principais públicos e procura garantir que esse diálogo se torne cada vez mais profundo e contínuo (PHILIPS, 2007). Para tanto, foram criadas ações com o objetivo de promover e disseminar as propostas relativas ao desenvolvimento sustentável.

Para divulgar o andamento das ações e estratégias de sustentabilidade da empresa na América Latina para seus públicos internos e externos (fornecedores de opinião, ONGs, jornalistas, clientes, entre outros) foram criados canais de comunicação, como a Revista Atitude com circulação bimestral em português e espanhol, cujas principais intenções são: deixar informados os leitores e promover a educação para a sustentabilidade. Além da revista, há também, o *site* de sustentabilidade que traz informações sobre as práticas vivenciadas pela Philips. Nele encontra-se a revista Atitude *on-line* e os relatórios anuais de sustentabilidade disponíveis para *download* (Philips, 2007, p. 77).

Em relação aos fornecedores a empresa vem se engajando na proposta de escolher aqueles que tenham idéias e valores alinhados a suas premissas. Sabendo que esta é uma estratégia essencial para seus negócios e que mobilizar e comprometer a cadeia produtiva são desafios, a Philips criou o Programa Sustentabilidade para Fornecedores, uma iniciativa que possibilita o alinhamento de expectativas e práticas nas áreas de meio ambiente, saúde, segurança e condições de trabalho. Paralelamente a tal iniciativa, a companhia promove treinamentos no Brasil, Áustria, China, Hong

Kong, Holanda, Singapura e Estados Unidos, com vistas a ampliar a consciência dos seus fornecedores sobre a importância de agir de maneira responsável e que contribua para o desenvolvimento sustentável (PHILIPS, 2007, p. 76).

A Philips reconhece a importância estratégica dessas ações, já que em uma economia globalizada os riscos de sofrer pressões de diferentes atores, sanções legais e perdas de reputação crescem. Situações que podem chamar a atenção da opinião pública e causar danos à imagem da empresa.

Ademias, podemos afirmar que essa proatividade da empresa em estabelecer tais canais de diálogo está relacionada a pressão da sociedade sobre as companhias nos países do capitalismo avançado, como a Holanda. Neles a participação social é intensa, devido a diferentes fatores como: maior acesso as informações, nível de organização, disponibilidade de alocação de recursos, entre outros.

Apesar da postura adotada pela Philips em antecipar a demanda, identificamos que após a inserção da temática da diversidade em sua agenda ela considera as propostas disseminadas pelos diversos atores sociais, tanto internacionais quanto nacionais, que advogam pela igualdade e não-discriminação no ambiente laboral para justificar o desenvolvimento de suas ações. Diante disso, nos voltamos agora para especificar cada um deles.

### **3.2 - Atores Internacionais**

Entre os atores internacionais a Organização das Nações Unidas se apresenta como principal a dialogar com a Philips sobre a questão da diversidade no espaço laboral. De acordo com a empresa, a valorização da diversidade é uma iniciativa intimamente relacionada aos direitos humanos (PHILIPS, 2005).

A participação da ONU neste processo se dá por meio da criação de diferentes documentos que se tornaram, de certa forma, balizadores das ações no âmbito empresarial. Nesse caso, verificamos que a empresa passou a impulsionar suas práticas socioambientais ancoradas nos princípios diretivos presentes naqueles documentos que representam consensos internacionais e que dispõem de diretrizes que conferem um

mínimo aceitável para a condução de seus negócios, já que no ambiente empresarial muitos dos direitos podem se realizar ou ser violados.

Dentre esses diferentes documentos destaca-se a Declaração Universal dos Direitos Humanos que foi adotada e proclamada pela Assembléia Geral das Nações Unidas em 1948. A Declaração é formada por um preâmbulo e trinta artigos que enunciam os direitos e liberdades fundamentais a todos os humanos por meio do princípio básico da igualdade e da não-discriminação. Tal questão fica evidente no artigo I, que ressalta que “*todos os seres humanos nascem iguais em dignidade e direitos*” e no artigo II, que destaca que

todo ser humano tem capacidade para gozar os direitos e as liberdades estabelecidos na Declaração, sem distinção de qualquer espécie, seja de raça, cor, sexo, idioma, religião, opinião política ou de outra natureza, origem nacional ou social, nascimento, ou qualquer outra condição<sup>57</sup> (ONU, 2009).

Tal documento, nos últimos anos, vem sendo utilizado pela Philips para orientar as decisões corporativas e a formulação das ações de responsabilidade social, voltadas para seu público interno e externo. Essa afirmação fica clara nas palavras da empresa: “[...] *os Princípios Gerais de Negócios Philips, que governam as decisões e ações da Companhia em todo mundo, e o nosso Código de Conduta foram baseados na Declaração Universal dos Direitos Humanos [...]* (PHILIPS, 2006, p. 43).

A Declaração do Milênio criada por iniciativa das Nações Unidas também vem contribuindo para a consolidação da prática da valorização da diversidade no ambiente laboral, tanto que, desde 2004, a companhia relaciona essa ação ao terceiro objetivo contido no documento que propõe a igualdade entre sexos e valorização da mulher (PHILIPS, 2004).

No ano 2000 foi criada a Declaração do Milênio, documento que consolidou as metas estabelecidas nas conferências mundiais ocorridas ao longo dos anos 1990, com vistas a fazer do direito ao desenvolvimento uma realidade de todos e erradicar a pobreza em todo mundo. Em 2001, outro documento, “Roteiro de Metas para a Implementação da Declaração do Milênio das Nações Unidas”, traduziu o seu conteúdo em um conjunto de objetivos, valores e compromissos em metas, criando uma agenda comum para todos os países e uma sistemática de atuação (ONU, 2005).

---

<sup>57</sup> Outras informações sobre a Declaração Universal dos Direitos Humanos podem ser encontradas no sítio: <[www.onu-brasil.org.br/documentos\\_direitoshumanos.php](http://www.onu-brasil.org.br/documentos_direitoshumanos.php)> Acesso: 10/12/2009.

A Declaração consiste na estratégia de maior alcance e importância delineada pela ONU para a promoção do desenvolvimento humano dentre os seus países membros. O documento ressalta que os objetivos não devem ser perseguidos apenas pelos governos, mas por toda a sociedade civil, destacando as empresas como importante ator desse processo, pois só assim será possível superar o quadro de desigualdade e pobreza e assegurar uma vida plena e digna para todos.

O Pacto Global é a terceira referência criada por iniciativa das Nações Unidas que pode ser considerada como norteadora da valorização da diversidade na empresa. Isso porque, em 2007, a Philips do Brasil aderiu ao Pacto e passou a relacionar suas ações aos princípios nele contidos. A valorização da diversidade se enquadra nos seguintes itens:

- estimular práticas que eliminem qualquer tipo de discriminação no emprego; e
- desenvolver iniciativas e práticas para promover e disseminar a responsabilidade socioambiental (PHILIPS, 2007).

Em 1999, o então secretário geral da ONU, Kofi Annan, durante o Fórum Econômico Mundial de Davos na Suíça lançou um acordo denominado Pacto Global, cujo propósito foi mobilizar a comunidade empresarial para conciliar as forças do mercado aos ideais dos direitos humanos, levando em consideração os impactos sociais e ambientais produzidos pela globalização.

O Pacto Global foi a primeira iniciativa de alcance internacional com o objetivo de conter os efeitos perversos da globalização e motivar os empresários e gestores de empresas a mudarem suas concepções e maneiras de fazer negócios. Assim, o documento propõe que a gestão empresarial deve ser calcada nos princípios que considerem: os direitos humanos, as relações de trabalho, o meio ambiente e a não corrupção (LOUETTE, 2008).

### Quadro I – Princípios do Pacto Global

<b>Direitos Humanos</b>	1 - Respeitar e proteger os direitos humanos. 2 - Impedir violações de direitos humanos.
<b>Direitos do Trabalho</b>	3 - Apoiar a liberdade de associação no trabalho. 4 - Abolir o trabalho forçado. 5 - Abolir o trabalho infantil 6 - Eliminar a discriminação no ambiente de trabalho.
<b>Proteção Ambiental</b>	7 - Apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais. 8 - Promover a responsabilidade ambiental. 9 - Encorajar tecnologias que não agredem o meio ambiente.
<b>Contra a Corrupção</b>	10 - Lutar contra toda forma de corrupção

Fonte: Louette, 2008, p. 46.

Outro ator internacional que também participou desse processo foi a Organização Internacional do Trabalho (OIT). De acordo com o discurso da Philips, durante o ano de 2003, o Código de Conduta da empresa foi revisado e atualizado com a inclusão de novos procedimentos considerados relevantes, ganhando destaque uma cláusula que trata das Convenções Fundamentais da OIT (PHILIPS, 2004). Com essa afirmação, evidenciamos que a companhia tem adotado procedimentos internos e diretrizes de acordo com os assuntos abordados nas Convenções Fundamentais da OIT, tais como: trabalho forçado, direito de organizar-se, negociação coletiva, trabalho infantil e, principalmente, discriminação.

Em relação ao enfrentamento da discriminação e a igualdade de oportunidade no ambiente de trabalho, a empresa ressalta que:

Na Philips todos os funcionários têm oportunidades iguais e serão tratados igualmente no emprego e na ocupação independente de raça, gênero, nacionalidade, idade, orientação sexual ou crença. A mesma política se aplica ao recrutamento de funcionários. A Philips se esforça para oferecer remuneração igual pelo trabalho executado em nível igual. Na empresa não será tolerada nenhuma forma de discriminação e/ou hostilidade (PHILIPS, 2003, p. 05 [tradução nossa]).

A OIT, portanto, vem exercendo influência sobre a companhia e contribuindo para que ela adote uma postura mais ativa frente às questões relacionadas às condições de trabalho, principalmente, no que tange a valorização da diversidade no ambiente laboral.

A *Global Reporting Initiative (GRI)* é outro ator que também ganhou destaque nesse processo. A Philips, desde 2002, vem fornecendo informações anuais sobre suas atividades em relatórios com seções ambientais, econômicas e sociais baseados nos padrões e orientações internacionais estipulados pela GRI. Por meio desses relatórios, a companhia pretende relatar e divulgar, com transparência, todo seu desempenho e comprometimento com a questão da sustentabilidade de seus negócios (PHILIPS, 2005, p. 19).

Identificamos, com isso, que a empresa vem relacionando suas atividades nas áreas sociais, ambientais e econômicas com os indicadores contidos nas Diretrizes para Elaboração de Relatórios de Sustentabilidade propostas por tal organização. Em relação ao tema da diversidade a Philips indica que suas ações estão em consonância com a dimensão social que aborda as questões voltadas para as práticas trabalhistas e de trabalho descente, que contém em seu escopo a sub-dimensão: diversidade e igualdade de oportunidade - indicador LA13 (PHILIPS, 2007-2008).

Por outro lado, podemos destacar que essa interação entre a empresa e a GRI também está relacionada ao fato da Philips estar envolvida diretamente com a instituição, pois se apresenta como uma das companhias que elegem parte do conselho que dirige esta organização não-governamental internacional (PHILIPS, 2005, 19). Diante de tal fato, não nos causa surpresa essa sua postura de se empenhar para desenvolver suas ações conforme as exigências da GRI.

A *Global Reporting Initiative* é uma ampla rede de *multistakeholder* que colabora no desenvolvimento de normas globais de elaboração de relatórios de sustentabilidade. Ela foi lançada em 1997 como uma iniciativa conjunta da organização não-governamental CERES (*Coalition for Environmentally Responsible Economies*) e o PNUMA (Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente), com o objetivo de melhorar o rigor, a qualidade e a aplicabilidade dos relatórios de sustentabilidade. Sua missão é dar suporte as empresas, oferecendo uma estrutura confiável para a elaboração dos relatórios de forma que possa ser usada por organizações de todos os tamanhos, setores e localidades<sup>58</sup> (GRI, 2009).

---

<sup>58</sup> As informações sobre a GRI estão disponíveis no sítio: <[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)> Acesso: 12/01/2010.

Assim, a GRI pretende disseminar conhecimentos e propostas de gestão que voltam-se para as questões relativas ao desenvolvimento sustentável, dando suporte às companhias para que elas possam atuar de maneira clara e transparente. Desafiando-as a fazer novas escolhas em relação ao impacto de suas operações, produtos, serviços e atividades sobre as economias, as comunidades e o planeta.

As Diretrizes da GRI contemplam diferentes princípios, sendo a transparência e a inclusão os mais importantes porque devem permear toda a elaboração dos relatórios. A transparência diz respeito à divulgação completa dos dados e das hipóteses assumidas na elaboração do documento enquanto a inclusão está relacionada com o envolvimento de todas as partes interessadas para que a qualidade dos relatórios possa ser sempre aperfeiçoada. Além dos princípios, tais Diretrizes compreendem os indicadores de desempenho que medem os impactos gerados pelas corporações a partir das dimensões econômicas, sociais e ambientais (ibid.).

O último ator internacional que vem influenciando a Philips a desenvolver ações para a valorização da diversidade é a *Dow Jones Indexes* por meio do *Dow Jones Sustainability Indexes* (DJSI).

Desde o ano de 2003, a Philips vem sendo avaliada pela instituição com base em critérios econômicos, ambientais e sociais. Assim, o DJSI vem influenciando a empresa a desenvolver suas atividades sociais, ambientais e econômicas de forma responsável e que contribua para o desenvolvimento sustentável, pois entende que uma companhia com foco na sustentabilidade e integrante do Índice adquire vantagens positivas, tornando-se bem mais sucedida economicamente. Nas palavras de Arthur van der Poel, *Chairman* do *Board* para Desenvolvimento Auto-Sustentável da Philips, a idéia se evidencia.

“Como acreditamos que os negócios auto-sustentáveis têm de satisfazer as necessidades das gerações presentes sem comprometer a habilidade das gerações futuras, passamos a considerar a integração dos princípios econômicos, sociais e ambientais como prioridade de nossos objetivos empresariais. Estas não são palavras bonitas. Trata-se também de um ótimo negócio” (PHILIPS, 2004, p. 34).

No que tange a diversidade, a Philips, com vistas a obter resultados positivos na avaliação da dimensão social, vem adotando metas “bem agressivas” em relação a diversificação do quadro de funcionários nos diferentes lugares em que atua, inclusive o



Brasil, já que o DJSI aborda as questões da não discriminação e igualdade de oportunidades na sub-dimensão: práticas de trabalho (ENTREVISTADO I).

Baseando-se nas propostas da instituição, a Philips foi reconhecida com a mais alta qualificação no mercado de bens e serviços. Ela conseguiu ocupar, por três anos consecutivos (2003, 2004 e 2005), o primeiro lugar no Índice entre as companhias de produtos eletrônicos, bens de lazer, materiais de construção, vestuário e transporte aéreo (PHILIPS, 2005). Garantindo melhores condições e requisitos diferenciados para operar no mercado de capitais.

O *Dow Jones Sustainability Indexes* foi lançado em 1999 pela *Dow Jones Indexes* em parceria com a SAM (*Sustainable Asset Management*), gestora de recursos suíça especializada em empresas engajadas com a responsabilidade socioambiental. Este índice acompanha a *performance* financeira das empresas líderes da bolsa de Nova Iorque que compartilham da filosofia da responsabilidade social e do desenvolvimento sustentável.

A seleção das companhias participantes ocorre por meio da análise de um amplo questionário que contém perguntas genéricas e específicas, de acordo com o setor de atuação. Além disso, são enviados outros documentos, tais como as políticas praticadas pela organização, relatórios pertinentes as questões abordadas no questionário e informações disponíveis ao público em geral (SOUSA, 2006, p. 114).

O questionário é centrado basicamente em questões relacionadas ao desempenho ambiental, social e econômico, incluindo indicadores de governança corporativa (quadro 2). Cada empresa analisada recebe a pontuação de auto-sustentabilidade dentro dessas três áreas principais e são classificadas de acordo com seu grupo setorial (LOUETTE, 2008, p. 66)

#### Quadro II – As Dimensões do DJSI

<b>Dimensão Social</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Práticas trabalhistas</li><li>- Desenvolvimento de capital humano</li><li>- Atração e retenção de talentos</li><li>- Gestão do conhecimento</li><li>- Cidadania e filantropia</li><li>- Critérios específicos da indústria</li></ul>
------------------------	--

<b>Dimensão Econômica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Governança corporativa</li> <li>- Relações com investidores</li> <li>- Relacionamento com clientes</li> <li>- Código de conduta</li> <li>- Gerenciamento de risco</li> <li>- Critérios específicos da indústria</li> </ul>
<b>Dimensão Ambiental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Política ambiental Ecoeficiência</li> <li>- Relatórios ambientais</li> <li>- Critérios específicos da indústria</li> </ul>

Fonte: Louette, 2008, p. 66.

### 3.3 – Atores Nacionais

No discurso empresarial verificamos que o governo destaca-se como o principal ator nacional a dialogar com a Philips sobre as questões que envolvem o enfrentamento da discriminação e a promoção da igualdade de oportunidade. Esse importante ator social vem participando do processo por meio da criação de leis, regulamentos, políticas e programas que visam a valorização da diversidade e o respeito às diferenças no espaço do labor. Com vistas a cumprir ou exceder os requisitos estabelecidos por tais propostas governamentais a empresa destaca o tema da diversidade e inclusão em sua agenda social.

Tal visão fica evidente em uma das diretrizes que compõem a Política de Diversidade e Inclusão adotada pela companhia: *“A Philips tem o objetivo de promover a diversidade e um local de trabalho inclusivo e, portanto, tem o compromisso de cumprir ou exceder os requisitos estabelecidos em leis e regulamentações aplicáveis de diversidade e inclusão”* (PHILIPS, 2005, p. 42).

Para enfrentar o quadro de desigualdade e exclusão que ainda se fazem presente no cotidiano dos grupos com histórico de discriminação e estigmatização e assegurar-lhes os direitos, o poder público vem criando uma série de iniciativas que tem se materializado em políticas, programas e ações afirmativas em nível local e nacional. Para colocar em práticas essas propostas governamentais foram criadas, no início deste século pelo Presidente Luiz Inácio Lula da Silva, as Secretarias Especiais de Direitos Humanos (SEDH), de Políticas para as Mulheres (SPM) e a de Políticas de Promoção da Igualdade Racial (SEPPIR), inaugurando um novo momento para o enfrentamento

das desigualdades e discriminação, principalmente, quando falamos das questões que envolvem o âmbito do trabalho.

A Secretaria Especial de Direitos Humanos, criada em 2003, é um órgão da Presidência da República que trata da articulação e implementação de políticas públicas voltadas para a promoção e a proteção dos direitos humanos. Nesse sentido, a SEDH vem atuando para que grupos de pessoas que experimentam vulnerabilidades específicas que os põem em situação de desvantagem no processo produtivo e no mercado de trabalho, como homossexuais, tenham acesso aos direitos.

Para atuar de forma mais ativa frente às demandas da população GLBT (*Gays*, *Lésbicas*, *Bissexuais* e *Transgêneros*) foi criado, em 2004, no âmbito do Programa “Direitos Humanos, Direitos de Todos”, a ação denominada Elaboração do Plano de Combate à Discriminação contra Homossexuais, resultando no lançamento do “Brasil Sem Homofobia – Programa de Combate à Violência e à Discriminação contra GLBT e de Promoção da Cidadania Homossexual”, que é a inserção da perspectiva da não-discriminação por orientação sexual e de promoção dos direitos humanos de *gays*, *lésbicas*, *bissexuais* e *transgêneros*, nas políticas públicas e estratégias de governo, a serem implementadas (parcial ou integralmente) transversalmente por seus Ministérios e Secretarias. Esse Programa se apresenta como um verdadeiro marco na história das lutas pelo direito à dignidade e o respeito à diferença.

O Programa tem como objetivo promover a cidadania da população GLBT, a partir da equidade de direitos e do combate a violência e à discriminação homofóbicas, respeitando a especificidade de cada um desses grupos. Para atingir esse objetivo foi estabelecido um programa de ações que dedica um eixo ao direito ao trabalho, com vistas a assegurar uma política de acesso e de promoção a não-discriminação por orientação sexual. Tal eixo tem como proposta:

- Articular, em parceria com o Ministério Público do Trabalho, a implementação de políticas de combate à discriminação a *gays*, *lésbicas* e *travestis* no ambiente de trabalho.
- Apoiar e fortalecer a rede de Núcleos de Combate a Discriminação no Ambiente de Trabalho das Delegacias Regionais do Ministério do Trabalho e Emprego.
- Ampliar a articulação com o Ministério do Trabalho, na implementação de políticas de combate à discriminação no ambiente de trabalho, incluindo nos programas de políticas afirmativas existentes, como GRPE (Gênero, Raça e Pobreza) e da fiscalização do trabalho, o combate à discriminação de *gays*,

lésbicas e travestis, bem como de políticas de acesso ao emprego, trabalho e renda.

➤ Desenvolver em parceria com o Ministério do Trabalho, programa de sensibilização de gestores públicos sobre a importância da qualificação profissional de *gays*, lésbicas e travestis, nos diversos segmentos do mundo do trabalho, contribuindo para a erradicação da discriminação (BRASIL, 2004, p. 24).

Já a Secretaria Especial de Políticas para Mulheres, instituída também em 2003, através da Medida Provisória 103, tem como principal proposta desenvolver ações conjuntas com todos os Ministérios e Secretarias Especiais, e o desafio de incorporar as especificidades das mulheres nas políticas públicas e o estabelecimento das condições necessárias para a sua plena cidadania. A criação da SPM pode ser considerada o maior avanço institucional no âmbito da promoção e igualdade de gênero, já que em termos históricos essa Secretaria marca a adoção de políticas governamentais que enfrentam as desigualdades de gênero no Brasil.

Desde a sua instituição ela vem estabelecendo o diálogo entre governo e diversos atores sociais, dentre eles as empresas para que o tema da promoção da igualdade de gênero se fortaleça e também se torne efetivo em suas agendas sociais. Com vistas a alcançar tal objetivo, foram tomadas algumas decisões que incidiram em programas e ações concretas, visando à inclusão social e o enfrentamento das desigualdades de gênero no âmbito do trabalho.

Para fortalecer as políticas de igualdade de oportunidade no mundo do trabalho a SPM atua em parceria com Ministério do Trabalho no que tange o Programa “Brasil, Gênero e Raça”, promovendo a implantação de núcleos de promoção da igualdade de oportunidades e de combate à discriminação nas Delegacias e Subdelegacias Regionais do Trabalho (DRTs). Entre os temas discutidos pelos núcleos destacam-se: gravidez, assédio sexual, direitos das portadoras de hiv, direitos das portadoras de deficiência e de necessidades especiais e idade (BRASIL, 2006).

O Programa “Pró-Equidade de Gênero: Oportunidades iguais. Respeito às diferenças” também é uma iniciativa da SPM que procura contribuir para o enfrentamento das diferenças entre as possibilidades de acesso que homens e mulheres têm aos recursos produtivos. Foi instituído em cumprimento ao I Plano Nacional de Políticas para Mulheres (PNPM) e conta com a parceria do Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher (UNIFEM) e da Organização Internacional do Trabalho (OIT).

O Pró-Equidade de Gênero baseia-se no princípio da adesão voluntária das empresas e consiste em desenvolver novas concepções na gestão de pessoas e cultura organizacional para alcançar a equidade de gênero. Seus objetivos foram definidos como:

- Contribuir para a eliminação de todas as formas de discriminação no acesso, remuneração, ascensão e permanência no emprego.
- Conscientizar e sensibilizar empregadores e estimular as práticas de gestão que promovam a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres dentro das empresas.
- Reconhecer publicamente o compromisso das empresas com a equidade de gênero no mundo do trabalho.
- Criar rede Pró-equidade de Gênero.
- Construir um banco de “boas práticas” de gestão que promova a equidade de gênero no mundo do trabalho (BRASIL, 2005, p. 03).

Em sua primeira edição, lançada em 2005, o programa foi dirigido às empresas públicas e de economia mista. Diante dos bons resultados obtidos, a sua segunda edição estendeu-se às demais instâncias da administração pública, assim como às empresas da iniciativa privada. Ele vem sendo realizado anualmente e as empresas podem solicitar sua adesão a cada edição. A permanência da empresa acontece mediante ao novo processo de adesão (BRASIL, 2009).

O Pró-Equidade se concretiza por meio do comprometimento da alta direção das empresas, da elaboração de um plano de ação voluntário a partir de um autodiagnóstico realizado através de uma ficha perfil<sup>59</sup> e o monitoramento da evolução do cumprimento do plano de ação pelo Comitê Pró-Equidade de Gênero<sup>60</sup>. Como forma de destacar as organizações participantes que desenvolvem e implementam iniciativas inovadoras que visam à equidade de gênero foi criado o Selo Pró-Equidade de Gênero, um instrumento que evidencia o compromisso das empresas com tal proposta (ibid.).

A Secretaria Especial de Políticas de Promoção de Igualdade Racial, também foi criada em 2003, como reconhecimento das lutas históricas do movimento negro

---

<sup>59</sup> As informações que constam na ficha perfil referem-se aos dados de pessoal, formas de recrutamento e seleção, processos de capacitação e treinamento, ascensão funcional e plano de carreira, programas de saúde e segurança do trabalho, incluindo dados sobre absenteísmo, política de benefícios, mecanismos de combate as práticas de discriminação e à relação com terceirizadas (ABRAMO, 2008).

<sup>60</sup> O Comitê é composto por especialistas nas áreas do conhecimento relacionadas com gênero e mundo do trabalho. Sua formação conta com representantes de instituições governamentais, organismos internacionais, organizações não-governamentais e representantes da sociedade civil e tem como finalidade assessorar a coordenação do programa nas suas diversas etapas (BRASIL, 2009).

brasileiro. Sua missão é estabelecer iniciativas contra as desigualdades raciais no país, para tanto vem desenvolvendo políticas e programas que vão ao encontro com os interesses da população negra e de outros segmentos étnicos discriminados. A instituição da SEPPIR apresenta-se como um passo importante na história das lutas contra o racismo no Brasil, pois desde a abolição da escravatura o preconceito e a discriminação racial ainda são realidades no país, dificultando o acesso a bens e serviços e o desenvolvimento de quase metade da população brasileira.

A Secretaria tem como principal desafio fazer com que todos os agentes sociais, incluindo as empresas incorporem a Política Nacional de Promoção da Igualdade Racial, que se desdobra em diversas iniciativas no campo das ações afirmativas. Elas têm como objetivo contribuir para a eliminação de todas as formas de discriminação racial. Para que sejam efetivas no meio empresarial são realizados incentivos, convênios e parcerias.

Tais ações da SEPPIR que se dispõem a incentivar as empresas a atuarem ativamente frente ao racismo, a discriminação e o desenvolvimento da população negra no âmbito do labor são: o Programa de Fortalecimento Institucional para a Igualdade de Gênero e Raça, Erradicação da Pobreza e Geração de Emprego (GRPE) e o Projeto Igualdade Racial – “Desenvolvimento de uma Política Nacional para Eliminar a Discriminação no Emprego e na Ocupação e Promover a Igualdade Racial no Brasil”. Ambas são estruturadas em parceria com a OIT e diversos organismos federais, estaduais e municipais visando o desafio de implementar uma agenda nacional de trabalho decente (BRASIL, 2004).

O objetivo do GRPE é fortalecer as dimensões de gênero e raça nas políticas públicas de combate a pobreza e geração de emprego. Para a concretização dessa proposta são adotadas ações de sensibilização, capacitação e formação de gestores públicos e outros atores sociais, em especial as organizações sindicais e de empregadores; de desenvolvimento de atividades de assistência técnica e de fortalecimento dos espaços de diálogo; e concertação social em torno desses temas. Já o Projeto Igualdade Racial desenvolve-se junto às Delegacias Regionais do Trabalho e tem como objetivo principal contribuir para a eliminação da discriminação racial e de gênero no mercado de trabalho brasileiro e a redução das desigualdades socioeconômicas entre brancos e negros, com atenção especial à situação das mulheres negras (ibid., p. 09).

O Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) também é um órgão governamental que tem impulsionado ações e apoios estratégicos às políticas públicas que promovem a diversidade e a eliminação de todas as formas de discriminação, com a finalidade de contribuir para a consolidação de uma política nacional integrada de inclusão e redução das desigualdades sociais com geração de trabalho, emprego e renda, além da promoção e expansão da cidadania.

Tal Ministério é responsável pela regulamentação e fiscalização das relações de trabalho e emprego. Assim, com o intuito de combater os vários tipos de discriminação existentes no âmbito do trabalho, iniciou, em 1997, o Programa Brasil, Gênero e Raça.

O Brasil, Gênero e Raça é um dos principais instrumentos de articulação das políticas de promoção da igualdade de oportunidade no âmbito do MTE, tendo as temáticas gênero e raça em suas prioridades de ação. Apesar dessa prioridade, os sujeitos do programa são vários, todos aqueles que são alvos de discriminação e exclusão, como pessoas com hiv, indígenas, idosos, deficientes, gays, lésbicas, bissexuais, transgêneros, dentre outros. Ele desdobra-se nas seguintes ações permanentes:

- **Ações educativas e preventivas:** realização de palestras, seminários, oficinas e grupos de trabalho, com enfoque nos princípios e diretrizes das Convenções nº. 100 e nº. 111 e de outras convenções correlatas, em universidades, escolas, empresas, ONGs, organizações governamentais e representações sindicais.
- **Mediação de conflitos individuais e coletivos:** recebimento de denúncias de toda e qualquer prática discriminatória no acesso e nas relações de trabalho.
- **Ações afirmativas:** realização de ações de formação, qualificação, articulação, transversalidade, divulgação, integração das políticas de ação afirmativa e de inserção das pessoas no mundo do trabalho como forma de possibilitar-lhes a igualdade de tratamento nas relações de trabalho e emprego.
- **Parcerias:** as DRTs, por meio dos Núcleos de Promoção da Igualdade de Oportunidades e de Combate à Discriminação no Emprego e na Profissão, devem atuar com as mais diversas entidades e associações que representam segmentos da população que são alvo de discriminação e exclusão (...).
- **Apoio às ações desenvolvidas por terceiros:** as DTRs, por meio dos núcleos, devem sempre apoiar, incentivar e fomentar outras iniciativas que visam à promoção da igualdade de oportunidades e de tratamento, assim como o combate à discriminação (BRASIL, 2006, p. 09-10).

A execução do programa é orientada por uma coordenação nacional e estadual, sendo elas: o MTE por meio da Assessoria Especial de Combate à Discriminação e as DRTs, através da Gerência de Políticas Sociais e do Programa de Combate à Discriminação (ibid.).

O Ministério Público do Trabalho (MPT) também tem se engajado na luta em favor da igualdade no mundo laboral. Sendo uma instituição responsável pela defesa da ordem jurídica, da democracia e dos interesses sociais e individuais indisponíveis, tal ministério em sua atuação

tem o dever de buscar promover a igualdade de oportunidades a todos os brasileiros, seja na admissão para o emprego, seja no curso do contrato ou no momento de demissão, visando resguardar o pleno exercício da cidadania, haja vista que a discriminação no trabalho é uma forma de atentar contra os direitos humanos, a ordem jurídica e o próprio regime democrático (BRASIL, 2005, p. 05).

Para tanto, vem desenvolvendo junto a Coordenadoria Nacional de Promoção da Igualdade de Oportunidade e Eliminação da Discriminação no Trabalho (COORDIGUALDADE) o Programa de Promoção da Igualdade de Oportunidades para Todos – combatendo a discriminação de gênero e raça nas relações de trabalho, lançado no ano de 2005.

Tal programa parte do pressuposto que a discriminação nas relações de trabalho pode estar fundada na exclusão ou na preferência, situação que leva a inibição do acesso ao emprego, altera a igualdade de oportunidades e implica em discrepâncias negativas de tratamento no emprego, na carreira e nos salários. Sendo assim, tem como escopo questionar os procedimentos organizacionais de contratação e ascensão funcional de empresas de médio e grande porte, com a intenção de obter resultados positivos, inclusive por meio de ações afirmativas por parte dos setores estratégicos da economia (BRASIL, 2005).

Suas etapas de desenvolvimento dividem-se em: realização de um levantamento, com fulcro nas pesquisas referentes ao mercado de trabalho, visando mapear os focos de desigualdades de gênero e raça, definindo segmentos da economia e localidades.

Detectado o segmento com situação de discriminação, o MPT chamará cada empresa para prestar depoimento, questionando as desigualdades ali existentes e o que vem sendo feito para reverter esse quadro, mesmo que não se considere (inteiramente) responsável por ele.

Com vistas a reverter o quadro de discriminação será estabelecido um processo de ajustamento de conduta entre a empresa e o MPT, por meio dos Termos de



Ajustamentos de Conduta<sup>61</sup> (TAC). Caso não haja acordo, as empresas serão acionadas judicialmente, requerendo em juízo a condenação da mesma na obrigação de empreender ações afirmativas nos seus quadros e, se for necessário, no pagamento de indenização por danos morais (BRASIL, 2005, p. 07-08).

O foco inicial do programa foi o setor bancário privado. Foram investigadas, as maiores instituições financeiras de cada estado culminando, no ano de 2006, no desenvolvimento de negociações que estabeleceram metas de promoção da igualdade no setor. Além das ações de sensibilização voltadas para a alta e média gerência e das empresas fornecedoras de bens ou serviços terceirizados aos bancos, existem iniciativas para ampliação da base de bancárias negras e da proporção de mulheres ocupando os cargos de liderança (BRASIL, 2009).

Paralelamente ao programa, devido às denúncias de discriminação e assédio moral, o MPT também tem aplicado os Termos de Compromissos de Ajustamento de Conduta as empresas que vivenciam tais situações. Um exemplo foi o TAC aplicado a uma empresa que tem sede no Distrito Industrial de Manaus, com o fim de *“coibir toda prática discriminatória no processo de admissão e demissão dos trabalhadores, bem como no discurso do contrato de trabalho”*. A empresa também foi obrigada a abster-se de qualquer conduta que venha a ofender a moral, a honra ou a dignidade de qualquer trabalhador (BRASIL, 2006).

Outro ator nacional que vem advogando em favor da promoção da diversidade no ambiente laboral é o sindicato dos trabalhadores. Em 2003 dirigentes sindicais de unidades da Philips de diferentes países (inclusive do Brasil) estiveram em Amsterdam, na Holanda, e se reuniram com a direção mundial da empresa para dialogar e conhecer melhor a realidade, as condições de trabalho e o modo de funcionamento das unidades dos demais países.

---

<sup>61</sup> O TAC é um instrumento extrajudicial por meio do qual as partes se comprometem, perante os procuradores da república, a cumprirem determinadas condições, de forma a resolver o problema que estão causando ou a compensar danos e prejuízos causados. O TAC antecipa a resolução de problemas de uma maneira mais rápida e eficaz do que se o caso fosse a juízo. Se a parte descumprir o acordo no TAC, o procurador da república pode entrar com pedido de execução, para o juiz obrigá-lo a cumprir o determinado no documento. Essa definição está presente no glossário de termos jurídicos disponível no sítio: <[www.noticias.pgr.mpf.gov.br/servicos/glossario](http://www.noticias.pgr.mpf.gov.br/servicos/glossario)> Acesso: 25/01/2010.

Na reunião com o diretor da Philips matriz foi entregue pelos dirigentes sindicais uma pesquisa, realizada pela ONG Instituto Observatório Social<sup>62</sup> e pela FNV Mondiaal<sup>63</sup>, denominada “Projeto Monitor de Empresas” com dados sobre o perfil corporativo da Philips e um documento que continha as reivindicações construídas pelas delegações internacionais. Dentre os diversos pontos abordados, tiveram destaque as pautas sobre igualdade salarial para homens e mulheres e salário igual para função igual entre os trabalhadores. De acordo com o relato empresarial, a direção da empresa se propôs a analisar o documento e solicitar atitudes de mudanças (OBSERVATÓRIO SOCIAL, 2003).

Após a apresentação da pesquisa, a companhia adotou uma postura mais ativa frente às demandas das mulheres no ambiente de trabalho, mesmo que ainda não se apresente como a ideal. Segundo Marluce Castelo Branco, representante do Sindicato dos Metalúrgicos de Manaus, algumas medidas foram tomadas pela empresa quanto à discriminação das mulheres. Sendo elas, o aumento da possibilidade de ocupação dos cargos elevados, já que havia poucas mulheres em cargos de comando e a abertura de creches (BRANCO, 2005, p. 25).

Diante disso, evidenciamos que o diálogo entre empresa e sindicato possibilitou o aumento da discussão sobre a diversidade no âmbito do trabalho, principalmente, no que se refere a questão das mulheres, pois esse segmento ainda vivencia situações de discriminação e preconceito, fatores que impedem a igualdade salarial e a ascensão no quadro funcional.

O Instituto Ethos de Responsabilidade Social também é um ator nacional que vem dialogando com a Philips sobre as questões relativas ao seu público interno, tendo destaque o tema da diversidade no espaço laboral.

No ano de 2007, a empresa adotou os Indicadores Ethos como instrumento de monitoramento e avaliação de suas práticas de responsabilidade social. Com isso, a

---

<sup>62</sup> O Observatório Social é uma organização que analisa e pesquisa o comportamento sócio-trabalhista de empresas multinacionais, nacionais e estatais em relação aos direitos fundamentais dos trabalhadores brasileiros (IOS, 2005). Outras informações sobre a ONG estão disponíveis no sítio: <[www.observatoriosocial.org.br](http://www.observatoriosocial.org.br)> Acesso: 27/12/2009.

<sup>63</sup> A FNV Mondiaal é uma organização que representa os interesses dos trabalhadores. É considerada a maior organização e mais forte dos Países Baixos, contando com cerca de 1,4 milhões de sócios (FNV, 2009). Informações sobre a organização estão disponíveis no sítio: <[www.fnv.nl/defnv](http://www.fnv.nl/defnv)> Acesso: 27/12/2009.

valorização da diversidade passou a ser relacionada ao Indicador Público Interno que se divide em três itens, sendo um deles o “Respeito ao Indivíduo” que sinaliza para o papel da companhia na valorização da diversidade e no enfrentamento de qualquer forma de discriminação no âmbito do trabalho (PHILIPS, 2007).

O Instituto Ethos foi idealizado, em 1998, por empresários e executivos oriundos do setor privado. Desde então, vem desenvolvendo espaços de discussão e ferramentas de gestão que auxiliam as empresas a analisar suas práticas e aprofundar seus compromissos com a responsabilidade social. Tornando-se como uma das principais organizações de referência no assunto, conquistando, portanto, lugar de destaque no cenário nacional e internacional<sup>64</sup>.

As ações desenvolvidas pelo Ethos são focalizadas na proposta de estimular as empresas a compreender o pensamento e o comportamento socialmente responsável. Estimulando-as a incorporar em suas estratégias de gestão práticas que possibilitam o estreitamento de laços de confiança entre elas e todos os grupos que de alguma forma são impactados por suas atividades. Buscando romper com a idéia, ainda arraigada no meio empresarial, que as companhias só conquistam a legitimidade quando alcançam os benefícios financeiros e econômicos (DUARTE, 2009).

Com isso, procura expandir a proposta de responsabilidade social no país, convocando as empresas para uma atuação mais cooperativa com o bem-estar da humanidade e para uma tomada de consciência capaz de engajar-nos num novo processo de desenvolvimento sustentável (ibid.).

Com vistas a fortalecer a cultura da responsabilidade social no Brasil o instituto criou os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social, uma ferramenta de acompanhamento e monitoramento da gestão empresarial para uso essencialmente interno. Sua estrutura permite que a companhia planeje o modo de alcançar um grau mais elevado de responsabilidade social.

O documento que contém o sistema de Indicadores está disponível nos formatos impresso e eletrônico. Também pode ser aplicável as micro e pequenas empresas por meio da revisão e adaptação da publicação “Indicadores Ethos/SEBRAE de Responsabilidade Social Empresarial para Micro e Pequenas Empresas” lançada pelo

---

<sup>64</sup> Informações sobre o Instituto Ethos estão disponíveis no sítio: <[www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)> Acesso: 12/01/2010.

Instituto Ethos e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no ano de 2003 (INSTITUTO ETHOS, 2009).

Nos Indicadores, a responsabilidade social empresarial é medida por meio de sete grandes temas, sendo eles: valores, transparência e governança; público interno; meio ambiente; fornecedores; consumidores e clientes; comunidades; e governo e sociedade. As variáveis e os indicadores referentes ao público interno estão descritos no quadro a seguir.

**Quadro III – Público Interno**

<b>Variáveis</b>	<b>Indicadores</b>
Diálogo e Participação	Relação com os sindicatos Gestão participativa
Respeito ao Indivíduo	Compromisso com o futuro das crianças Compromisso com o desenvolvimento infantil Valorização da diversidade Compromisso com a não discriminação e a promoção da equidade racial Compromisso com a promoção da equidade de gênero Relações com trabalhadores terceirizados
Trabalho Descente	Política de benefícios, remuneração e carreira Cuidado com a saúde, segurança e condições de trabalho Compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade Comportamento frente a demissões Preparação para aposentadoria

Fonte: Adaptado do Instituto Ethos, 2009.

As organizações não-governamentais também interagiram com a Philips sobre o tema da diversidade no espaço do labor.

De acordo com o Entrevistado I, a empresa dialogou com diversas ONGs que fazem parte dos movimentos sociais identitários para adquirir maior conhecimento sobre o tema da diversidade. Dentre elas, se destacaram as ONGs que representam as demandas das pessoas com deficiência e das mulheres. O trecho a seguir denota a afirmação.

A gente, com certeza, dialogou com várias ONGs destes movimentos para aprender com eles. (...) Conversamos com mais ou menos 3 ou 4 ONGs para entender um pouquinho mais como era o movimento de valorização da diversidade (ENTREVISTADO I).

Nos anos 1990, as organizações não-governamentais se diversificaram e despontaram no cenário nacional. Algumas delas se tornaram instituições autônomas, enquanto outras continuaram vinculadas aos movimentos sociais atuando como representantes de grupos com histórico de discriminação e estigmatização, inserindo em suas pautas questões como raça, etnia, gênero, idade, entre outras (GOHN, 2004). Assim, passaram a atuar no sentido de fortalecer a defesa do coletivo em uma sociedade que exclui grandes parcelas da população, alargando o debate e dando visibilidade aos temas sociais que ainda não tinham adquirido grande notoriedade.

Dentro desse movimento se faz necessário destacar algumas ONGs que tem como objetivo o avanço das discussões a cerca da valorização da diversidade no Brasil. Dentre muitas podemos citar a CAMTRA – Casa da Mulher Trabalhadora, que mantém metas que se inserem dentro de áreas temáticas como educação, saúde e direitos humanos. O grupo procura auxiliar mulheres na área dos direitos trabalhistas e também organizar lutas para a garantia de uma cidadania plena através de manifestações, denúncias e articulações (GÓIS & DUARTE, 2008). O IBDD – Instituto Brasileiro de Defesa dos Direitos da Pessoa com Deficiência, fundado em 1998 com o objetivo de ter participação na construção e defesa da cidadania das pessoas com deficiência. Seus programas são divididos por núcleos que abordam diferentes questões com apoio à pessoa, direitos, trabalho e esportes<sup>65</sup>.

As ONGs, voltadas para o fortalecimento da cidadania e para defesa das minorias, passaram a dialogar com os diferentes atores sociais que operam no campo social, participando de debates, seminário e reuniões para discutir sobre a importância da inclusão e a inserção destes grupos nos espaços sociais. Estabeleceram também um maior diálogo com as empresas e contribuíram para que elas destinem um “novo olhar” para as demandas que representam, inserindo em suas agendas temas voltados para o enfrentamento do quadro de desigualdade social existente no país.

Para encerramos a pesquisa, no próximo capítulo, analisaremos o Programa Singulares, destacando as ações que tiveram como público-alvo as mulheres, com a finalidade de identificar como se deu o processo de expansão do tema da diversidade na agenda social da Philips do Brasil.

---

<sup>65</sup> As informações sobre o IBDD estão disponíveis no sítio: <[www.ibdd.org.br](http://www.ibdd.org.br)> Acesso: 02/02/2010.

## CAPÍTULO IV – A VALORIZAÇÃO DA DIVERSIDADE NA PHILIPS: UMA ANÁLISE DO PROGRAMA SINGULARES

O debate sobre a valorização da diversidade na Philips do Brasil despontou no início do século XXI. Naquele momento, a questão já havia sido institucionalizada na área de sustentabilidade e algumas ações estavam sendo desenvolvidas pela empresa.

No ano de 2003 o tema ganhou maior destaque e a companhia mostrou para seu público interno que aderiu a causa agregando todas as ações em um só programa. Assim, foi implementado o Programa Singulares, visando “*conscientizar e disseminar, entre todos os colaboradores da empresa, a aceitação e o incentivo à diversidade de cada indivíduo, motivando a integração e a interação de todos*” (PHILIPS, 2004, p. 19).

O Singulares é uma ação permanente e é o programa de diversidade e inclusão da Philips do Brasil. Em nível global, a companhia criou uma Vice-Presidência Mundial de Diversidade e Inclusão para o gerenciamento das estratégias de conscientização e incorporação do assunto na empresa com metas, estratégias e objetivos<sup>66</sup>. Apesar disso, não existe um programa específico para tratar do assunto mundialmente. Por esse motivo, o Singulares pode ser considerado peculiar da subsidiária brasileira.

De acordo com o Entrevistado I, a escolha em implementar um programa no Brasil ocorreu devido duas questões principais: a primeira está relacionada ao fato da Philips Global já desenvolver este debate por meio de uma diretoria, com metas “bem agressivas” para aumentar o número de pessoas nos diferentes lugares em que atua. E a segunda diz respeito à força do movimento da diversidade e inclusão no Brasil.

Como vimos no capítulo II, a valorização da diversidade assumiu relevância no âmbito empresarial brasileiro nos anos de 1990. Mas, foi somente no início deste século que houve a intensificação do debate. Isso porque, de um lado várias empresas passaram a divulgar o investimento em ações destinadas às pessoas em situação de desvantagem e exclusão na sociedade, como o caso do Banco Real. Em 2001, o banco implementou o Programa de Valorização da Diversidade que adota o *slogan* “Diversos Somos Todos”, com ações voltadas à acessibilidade, capacitação, recrutamento, carreira, sensibilização

---

<sup>66</sup> Segundo o Entrevistado II, atualmente, esta Vice-Presidência foi extinta, pois a Matriz Holandesa considera que o assunto já está incorporado nas empresas do grupo.

e comunicação. Desde então, vem divulgando suas ações para tais segmentos e se tornou uma das empresas referência no assunto. De outro, diversas pesquisas e reportagens sobre o tema ganharam a mídia levando para o meio organizacional as vantagens da diversidade, sensibilizando as empresas acerca desse tópico. O Instituto Ethos obteve destaque nesse processo por meio da divulgação de manuais e pesquisas, com vistas a apoiar as companhias na adoção de práticas para a valorização da diversidade. Dentre os documentos publicados pelo Instituto, podemos destacar a pesquisa “Perfil social, racial, e de gênero das diretoras das grandes empresas brasileiras”, lançada em 2001; e os manuais: “Como as Empresas Podem (e Devem) Valorizar a Diversidade”, lançado em 2000 e “O Compromisso das Empresas com a Valorização da Mulher”, de 2004. Essas publicações abordam questões, como igualdade de oportunidade, ética e competitividade.

Tais iniciativas contribuíram para o fortalecimento das discussões sobre a diversidade no âmbito corporativo no país, influenciando as empresas a se engajarem nesse movimento, inclusive a Philips do Brasil. Assim, o assunto se consolidou na empresa por meio do Programa Singulares, que se desdobrou em uma série de ações voltadas para seu público interno.

Analisando os documentos da empresa, verificamos que o conceito de diversidade adotado pela Philips está relacionado à proposta de igualdade de oportunidade. O trecho a seguir demonstra a percepção exposta no documento da empresa.

Para a Philips, promover a diversidade significa criar uma cultura empresarial em que indivíduos de todas as etnias, gêneros, tipos de formação e orientação sexual possam ter as mesmas oportunidades no mercado de trabalho (PHILIPS, 2005, p. 02).

Porém, o Entrevistado I amplia esta visão, referindo-se a geração de outros impactos que a empresa espera alcançar em diferentes áreas estratégicas. Com isso, identificamos que o conceito, além de voltar-se para o atendimento das demandas de grupos historicamente discriminados, volta-se também para o atendimento dos interesses empresariais.

“A gente entende diversidade não só como as questões das pessoas, mas também focando a imagem, o investimento social, a relações com os *stakeholders*, demografia interna, gestão de pessoas, cultura organizacional, clima organizacional, produtos e serviços (...). Este é o nosso conceito amplo de

diversidade e inclusão, não focamos somente na demografia como faz muitas empresas” (ENTREVISTADO I).

O discurso acima no permite afirmar que para a Philips a valorização da diversidade não se apresenta apenas como um princípio igualitário, mas também como uma estratégia competitiva que pode gerar para a empresa benefícios e um diferencial para seus negócios.

Para aprofundar um pouco mais sobre a valorização da diversidade na Philips, apresentaremos o Comitê Singulares que teve como ação inicial a elaboração do Programa Singulares. Logo depois, faremos um levantamento histórico das ações do programa desde sua implementação, especificando as ações para mulheres em um item posterior.

#### **4.1 – Comitê Singulares: uma gestão participativa**

A criação do Comitê Singulares pode ser vista como uma das maneiras que a Philips encontrou para dedicar-se à questão da diversidade. Ele contribui para o desenvolvimento do tema no ambiente corporativo, pois possibilita o diálogo entre os funcionários das diferentes áreas da empresa (corporativa, iluminação, consumo e cuidados com a saúde).

Inicialmente, o Comitê foi formado por pessoas destas diversas áreas, para que houvesse uma interseção entre todos os setores e a área corporativa (responsável pela discussão). O Entrevistado I relatou que elas foram escolhidas de acordo com os seguintes critérios: que gostassem do assunto, que fossem representativas dentro da empresa, que tivessem fácil “trânsito”, com algum poder de decisão e que pudessem dar sugestões positivas.

Evidenciamos, diante do exposto, que para que o ele pudesse desenvolver suas ações com êxito, as pessoas deveriam ter identificação com o assunto e/ou ocupar alguma posição estratégica na companhia. Tais aspectos se apresentam como fundamentais para mobilizar um número maior de adeptos para o tema e contribuir para que decisões favoráveis sejam tomadas, possibilitando um melhor desenvolvimento das propostas e ações.



A sua instituição também permitiu a empresa encaminhar o diálogo sobre a diversidade por meio de um espaço de participação, onde interesses e assuntos em comum seriam discutidos. Por um lado, ele permitiu que tema da diversidade fosse levado para as diferentes áreas da Philips, descentralizando o debate. Por outro, contribuiu para que as demandas apresentadas pelos diferentes trabalhadores pudessem ser representadas e discutidas para que insumos fossem providenciados de acordo com a realidade da companhia.

Analisando a questão da representação verificamos que este pode ser um momento ambíguo, pois ao mesmo tempo em que é visto como um processo em que um determinado indivíduo ou grupo atua em nome do coletivo, também apresenta a dificuldade de definir quem representa quem e o que, principalmente, quando há interesses em jogo (LABRA, 2007).

Com isso, identificamos que os espaços de participação também podem ser ocupados por pessoas que visam seus próprios interesses. Por esse motivo é que a equipe responsável em definir os participantes do Comitê utilizou critérios de escolha. Para o Entrevistado II, algumas pessoas poderiam ver este momento como uma oportunidade de lograr privilégios isso porque, teriam a chance de obter evidência e estar mais perto do presidente da empresa. Nesse caso, os interesses particularistas impediriam o bom funcionamento do Comitê.

Ao ser indagado sobre a dinâmica do Comitê, o Entrevistado I revelou que as reuniões eram mensais ou bimestrais e que a partir delas eram gerados relatórios que eram apresentados ao presidente e a diretoria principal da empresa.

A equipe contava com um consultor que debatia o assunto e auxiliava no estabelecimento de metas e planos. Após o estabelecimento do plano de ação, as atividades eram separadas e cada um ficava responsável em trabalhar independentemente dentro de sua tarefa diária. A principal ação do Comitê foi a elaboração do Programa Singulares (ENTREVISTADO I).

Em relação a pergunta sobre a opinião a respeito do Comitê, ambos falaram de sua importância e o Entrevistado I ressaltou sobre suas limitações.

Para ele, o Comitê é visto como uma experiência muito interessante, principalmente, por envolver participação. Mas, por outro lado também apresentava limitações, como denota o trecho a seguir.

“No mundo de hoje a gente não tem muito tempo para se dedicar a várias coisas. Então, alguns participantes entendiam o Comitê como mais um trabalho, enquanto aqueles apaixonados faziam, além disso, mais esse trabalho. Dependendo da pessoa ele ia muito bem, dependendo da pessoa não ia conforme a gente desejava, ia muito devagar. Mas, era um caldeirão muito bacana de idéias, de vontade de mudanças e de realmente trazer o tema da diversidade para o debate. Muito bacana!” (ENTREVISTADO I).

Já na opinião do Entrevistado II o Comitê é considerado essencial para o desenvolvimento do trabalho. Isso porque seu formato envolve uma equipe multifuncional e multidisciplinar, com pessoas que conhecem suas áreas e que têm uma visão ampliada para poder contribuir com a expansão do debate.

É importante ressaltar que, atualmente, o Comitê Singulares está com suas atividades paralisadas. Ele perdeu alguns dos seus membros e foram poucos os que ficaram para dar continuidade ao trabalho.

Segundo o Entrevistado II, tal situação é decorrente da saída de trabalhadores da empresa devido ao desligamento, aposentadoria e transferência para outros países e de algumas mudanças que ocorreram após a troca de presidente e gestores internos. Por isso, em 2009, a equipe de sustentabilidade achou pertinente as pessoas se dedicarem mais aos seus próprios trabalhos e que a questão da diversidade fosse intrínseca, sendo divulgada apenas através de algumas ações de conscientização e comunicação.

O Entrevistado I nos informou que no decorrer do ano de 2010 o Comitê será revisto e, provavelmente, retomará suas atividades.

#### **4.2 - As Ações do Programa Singulares**

A Philips acredita que o principal desafio do mundo atual é enfrentar as desigualdades sociais. Partindo desse pressuposto, ela criou um programa de responsabilidade social com ações para estimular a igualdade de oportunidade e o desenvolvimento social, denominado Singulares (PHILIPS, 2005).

Em 2003, houve a implementação do Programa. Inicialmente, devido à abrangência do assunto, foram definidos três eixos para serem trabalhados: mulheres, negros e pessoas com deficiência. Segundo o Entrevistado I, as mulheres e os negros foram definidos como grupos que deveriam ter mais poder no trabalho.

Podemos ressaltar que, no discurso, a proposta inicial das ações não se reduz apenas a “abrir as portas” da empresa para estes dois grupos, e sim contribuir para que haja a redistribuição de poder e dos recursos. Nesse sentido, o foco não se restringe apenas na mudança da demografia interna, mas também na própria organização do trabalho (TOMEI, 2005).

Sua primeira etapa de ações buscou conscientizar e sensibilizar os funcionários quanto ao tema. Para tanto, a equipe realizou um festival de filmes (curta-metragem) e debates com especialistas sobre a questão da diversidade.

Além disso, também foram distribuídos *folders* indicando uma série de filmes que tratavam do tema, como por exemplo, “Uma lição de amor”, que conta a história de vida de um portador de deficiência mental que luta contra o preconceito; e o filme brasileiro “Uma onda no mar”, que discute desigualdade social, racismo e liberdade de expressão.

Em outra ação, os funcionários de cada unidade da empresa foram atores de uma peça teatral com diferentes montagens. Ela teve como objetivo mobilizar um grande número de pessoas para discutir sobre a diversidade. Segundo a empresa, 4.500 trabalhadores tiveram a oportunidade de debater o assunto (PHILIPS, 2004, p. 19).

Evidenciamos que as ações de conscientização tiveram como proposta mostrar que a sociedade é formada por grupos diversos, por pessoas que possuem características próprias. No entanto, algumas dessas diferenças foram construídas historicamente como negativas, gerando preconceitos, violência, desigualdade e exclusão, tal qual vimos nos dados apresentados na introdução e na discussão realizada no capítulo I.

Para o Entrevistado I, estas ações são necessárias para que uma série de valores e pré-conceitos sejam desconstruídos, possibilitando que grupos em vulnerabilidade, como mulheres, negros, pessoas com deficiência, homossexuais, etc., tenham as mesmas oportunidades de desfrutar uma vida livre de discriminação e preconceito.

Ao desenvolver as atividades nas diversas unidades de produção, verificamos que há uma descentralização das ações do programa. Isso mostra que a equipe está engajada em levar a discussão para todas as áreas da empresa, mesmo que elas sejam distantes do escritório central onde se concentram aqueles que são responsáveis em cuidar do assunto da diversidade.

Um segundo passo do programa foi expandir a discussão e o Comitê para a América Latina. Assim, alguns funcionários dos países onde a Philips tem suas atividades produtivas foram convidados para participar. A equipe da subsidiária brasileira ficou responsável por essa missão porque aqui era a sede da companhia para América Latina, naquele momento.

No ano de 2004, o Singulares teve como foco de ação as mulheres. Diante disso, tais ações serão descritas posteriormente.

Já no ano de 2005, foram realizadas atividades de conscientização e ações que tinham como público alvo mulheres e pessoas com deficiência.

A realidade da Philips reflete a análise de alguns teóricos, especialistas na discussão sobre diversidade no âmbito empresarial, quando alegam que, apesar de adotarem uma visão ampla sobre o conceito de diversidade, várias empresas restringem suas ações a um ou dois grupos de pessoas historicamente discriminados no mercado de trabalho. Frequentemente, mulheres e pessoas com deficiência são os principais focos dessas iniciativas.

Isso quer dizer que em iniciativas de diversidade é mais fácil promover a inclusão e ascensão de tais grupos do que a inclusão e ascensão de negros. Parte da explicação em relação às pessoas com deficiência, se deve ao fato de no Brasil existir uma Lei que obriga as empresas a destinar vagas em seu quadro funcional para elas.

Já em relação à população negra, verificamos que no país existe uma negação do preconceito devido ao mito da democracia racial<sup>67</sup>. Essa negação do preconceito

---

<sup>67</sup> O mito da democracia racial começou a ser engendrado na década de 1930, quando o país iniciava a sua industrialização e, ao mesmo tempo, seus intelectuais debatiam em torno da definição de uma identidade nacional. Esses intelectuais defendiam “*a idéia de que o Brasil era uma sociedade sem ‘linha de cor’, ou seja, uma sociedade sem barreiras legais que impedissem a ascensão social de pessoas de cor a cargos oficiais ou a posições de riqueza e prestígio*” (GUIMARÃES *apud* HERINGER, 2002, p. 58).

contribui para excluir o segmento mais desfavorecido da sociedade e mascarar práticas discriminatórias, principalmente, quando falamos sobre o mundo do labor.

Os resultados apresentados no relatório denominado “O Compromisso das Empresas com a Promoção da Igualdade Racial” revelam que os negros sofrem três tipos de discriminação no mercado de trabalho, com algumas variações. O primeiro refere-se à dificuldade de obter vagas para as funções bem mais remuneradas e valorizadas. Traduzida na “*discriminação ocupacional*”, que parece querer questionar a capacidade do negro para executar tarefas mais especializadas e complexas. O segundo tipo diz respeito às diferenças salariais no exercício das mesmas funções. Nesse caso, temos a tão falada “*discriminação salarial*”, que representa a idéia de que o trabalho do negro não vale tanto o quanto dos demais trabalhadores. O terceiro e último tipo, é a fobia pela presença do negro, ela está presente desde um pequeno estabelecimento comercial até o mais luxuoso escritório. Esta é a “*discriminação de imagem*”, “*negando a presença do negro, a empresa busca manter aquilo que ela considera como imagem ideal*” (INSTITUTO ETHOS, 2006, p. 19). O caso relatado por Denise Fernandes, líder do Programa de Valorização da Diversidade da empresa CPFL, em entrevista expressa essa realidade. Ela ressaltou que nas palestras de sensibilização sobre o tema da diversidade, quando foi abordada a questão do negro a reação era visivelmente de hostilidade e menosprezo, como se perguntassem: “*O que eles querem aqui?!*”<sup>68</sup>.

Exemplos que refletem os diferentes tipos de discriminação não são difíceis de encontrar no domínio corporativo, mesmo depois de várias empresas alegarem que possuem práticas de valorização da diversidade com ações específicas em prol da população negra. A própria Philips reproduz essa realidade, quando fala que também definiu o negro como público alvo do programa e nenhuma ação específica para esse grupo pode ser vista dentre aquelas contidas no Singulares.

No se refere às ações para as pessoas com deficiência, a sede da Philips em São Paulo e a fábrica de Manaus foram adaptadas para recebê-las, sejam elas funcionários ou visitantes. De acordo com o Entrevistado I esses locais foram escolhidos como

---

<sup>68</sup> Esta informação foi retirada da matéria denominada “A Diversidade nas Empresas, Inclusão e Negócios”, disponível no sítio: <[www.bengalalegal.com](http://www.bengalalegal.com)> Acesso: 23/02/2010.

pioneiros porque o fluxo é muito intenso, em cada um deles circula cerca de 1.000 pessoas diariamente.

Outras ações de conscientização e treinamento continuaram sendo desenvolvidas ao longo do ano. O conceito de diversidade e inclusão foi apresentado para os diversos representantes de todas as unidades da empresa no Brasil. A diretora mundial de diversidade realizou um *workshop* falando sobre a importância do tema para a promoção dos direitos humanos e para a valorização e expansão dos negócios.

Diante disso, identificamos que o discurso da valorização da diversidade assumido pela Philips está em consonância com aquele que ganhou força no mundo empresarial a partir do final da década de 1990, em consequência das transformações que ocorreram no sistema capitalista que exigiram das companhias diversas mudanças para sobreviver no mercado globalizado, que aborda o tema tanto pelo viés da responsabilidade social quanto pelo da vantagem competitiva.

Evidenciamos, também, que com a estratégia de relacionar a valorização da diversidade aos negócios da empresa, a Philips buscou a adesão dos funcionários para o debate. Mesmo porque, neste momento inicial, a gerência local lidou com um pouco de resistência e olhava o programa com certa desconfiança. *“Por serem pessoas focadas em negócios, os gerentes não entendiam o que o assunto tinha haver com os negócios e o que poderia trazer de retorno para empresa”* (ENTREVISTADO I).

Além das ações de conscientização, foi preparada a Política de Diversidade e Inclusão de acordo com a realidade latino-americana.

No ano de 2006, permaneceram as atividades que buscavam conscientizar os funcionários por meio de informativos na *intranet*, em murais, *e-mails* e na Revista Atitude. Principalmente, em datas específicas, como o Dia Internacional da Mulher e o Dia da Consciência Negra.

Também foi realizado um encontro para o lançamento da Política de Diversidade e sua assinatura pelos principais executivos da região. Para a empresa, a Política apresenta-se como um dos elementos fundamentais de negócios de toda organização Philips. Isso porque, ela está coerente com a proposta de desenvolvimento econômico e social da região e a expansão dos negócios da companhia.

Outra ação do programa foi a realização de reuniões mensais de planejamento com o Comitê regional (América Latina) aqui no Brasil. Os dados produzidos a partir desses encontros foram apresentados por meio de *workshops* para o diretor global e para os executivos da Argentina, Chile e Brasil.

A Philips também apoiou a pesquisa “Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas”, realizada pelo Instituto Ethos de Responsabilidade Social.

No ano de 2007, a Philips do Brasil vivenciou a troca de presidência e, com isso, iniciou um processo de mudança da política interna. A partir desse momento, o programa começou a sofrer algumas limitações e suas atividades passaram a ficar concentradas nas ações de conscientização e sensibilização.

Com vistas a elaborar um plano de ação de melhorias e reconhecimento da diversidade nas diferentes áreas da empresa no país, foram realizadas palestras para treinamento com os gestores líderes das unidades de Recife (PE), Capuava (Mauá- SP), Manaus (AM) e Varginha (MG). Nelas a equipe do Singulares apresentou o conceito de diversidade, como o programa funcionava e qual era a política adotada pela empresa.

Ademais, foi realizada uma grande campanha de comunicação interna denominada “Inclua Diversidade em sua Vida”, que relacionou o tema da diversidade aos negócios e aos produtos comercializados pela empresa. Ela durou quatro meses e contou com cartazes, *banners* e protetores de tela de computador.

Verificamos que com essa ação a organização buscou informar aos funcionários o que o tema da diversidade tinha haver com as atividades produtivas da Philips, mostrando que a questão não se relaciona apenas com a mudança da demografia interna, mas também impacta nas relações da companhia com seus clientes, consumidores, fornecedores e comunidade em geral. Isso significa que a empresa adotou uma ação típica das instituições econômicas que têm como foco principal de suas estratégias o aumento da produtividade e o lucro.

A Philips também participou de uma pesquisa desenvolvida pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, cujo tema era a diversidade nas organizações.

Já nos anos de 2008 e 2009, o Singulares reduziu significativamente suas ações, pois as mudanças que iniciaram em 2007 na empresa influenciaram o andamento do programa.

É importante destacar que, apesar deste momento vivenciado pela companhia e, principalmente, pelo programa, a subsidiária brasileira conseguiu bater as metas de inserção de pessoas com deficiência em seu quadro funcional no ano de 2008.

O Entrevistado II nos revelou que muitas coisas referentes ao programa são determinadas pelo presidente da empresa. No ano de 2009, o presidente interino estava priorizando outras questões, assim algumas daquelas ligadas a área de sustentabilidade que demandavam decisões mais profundas estacionaram, diferentes daquelas mais institucionalizadas. Por isso, as atividades ficaram restritas à comunicação interna.

Ademais, ele ressaltou que atualmente o programa está sendo retomado. A equipe está tentando continuar com seu vínculo na área da sustentabilidade, mas com um posicionamento mais ativo da área de Recursos Humanos. Isso implica, na definição e criação de ações mais sistematizadas em relação à seleção, treinamento e metas.

De acordo com o Entrevistado I, a equipe responsável pelo programa resolveu reduzir as ações apenas para comunicação interna porque em meio a um processo de mudança de gestão não seria fácil continuar divulgando a questão da diversidade. Em sua visão, ela poderia ir até mesmo contra a própria empresa.

A afirmação apresentada nos mostra que, mesmo sendo um programa institucionalizado na subsidiária brasileira, o Singulares sofreu limitações por abordar um tema, que podemos considerar, ainda muito difícil de ser discutido amplamente sem ser visto com algum preconceito inicialmente.

Apropriando-nos da discussão de Bulgarelli (2008), podemos ressaltar que nossas organizações ainda não estão tão abertas a questão tal como imaginamos e como elas mesmas dizem estar. Elas ainda são preconceituosas e possuem mecanismos de discriminação, que muitas vezes não são percebidos e, por isso, não conseguem ser reconhecidos e considerados como uma atitude negativa que exclui e contribui para a perpetuação da vulnerabilidade vivenciada por vários grupos populacionais.



Analisando as ações do Programa Singulares expostas anteriormente verificamos que elas estão, basicamente, concentradas naquelas que buscam a conscientização e sensibilização quanto ao tema da diversidade.

Isso revela que a empresa, mesmo relacionando as ações do programa ao seu processo produtivo, está preocupada em informar sobre a existência de grupos em desvantagem na sociedade e na própria companhia. E alertar para que atitudes são necessárias para a melhoria no *status* e na participação dessas pessoas em diferentes esferas da vida social, inclusive no emprego e na ocupação.

O Entrevistado I nos informou que a idéia central do programa vai ao encontro da percepção acima, ou seja, tem como proposta contribuir para o enfrentamento da discriminação e do preconceito no ambiente corporativo. Para ele, não adianta ter só uma política de diversidade e uma ação de coerção - Linha Ética<sup>69</sup>, tem que ter também as ações de educação e conscientização para informar e transformar.

O Entrevistado II também apresenta sua visão nessa direção. Suas palavras demonstram tal afirmação.

“Na Philips, pelo menos na área de sustentabilidade, a equipe sempre quer que quem entrou na empresa saia melhor, saia com um conceito de cidadania e de diversidade. Para isso, as ações de conscientização são necessárias para que haja uma educação, para que a pessoa saia diferente de como entrou. Melhor, sempre melhor! Então, o programa se torna um grande difusor na empresa e pode combater a questão da discriminação e do preconceito” (ENTREVISTADO II).

Com isso, verificamos que a empresa também está engajada em desenvolver ações de acordo com a perspectiva que busca uma mudança cultural, ou seja, transformar essa realidade de preconceito e discriminação para que todos tenham direitos e oportunidades. A fala do Entrevistado I torna patente essa proposta.

“A gente trabalhou muito com conscientização, e esse é o foco que a gente vai continuar fazendo ao longo dos anos. Para que haja mudança cultural, o trabalho é muito importante” (ENTREVISTADO I).

---

<sup>69</sup> A Linha Ética é um canal de comunicação entre a Philips e seus funcionários. A ferramenta foi criada para facilitar o relato de violações dos Princípios Gerais de Negócios da empresa e às políticas relacionadas. Por meio de um telefone 0800, o funcionário pode falar anonimamente sobre questões relevantes e denunciar qualquer desvio de conduta, como abuso de poder, discriminação, assédio moral, etc. (PHILIPS, 2004).

Diante disso, é importante destacar que, se de um lado as práticas de valorização da diversidade podem ser consideradas positivas por focar em grupos com histórico de vulnerabilidade e exclusão e, assim, permitir que eles sejam respeitados em suas individualidades, de outro, elas também podem apresentar um viés negativo quando são vistas como uma ação discriminatória. Já que grupos em situações de desvantagem, por exemplo, podem não querer ser classificados como minoria, tendendo a estigmatização (TOMEI, 2005).

O Entrevistado I nos esclareceu que a perspectiva que predominou na empresa foi a positiva. Na Philips, segundo ele, os funcionários tiveram uma boa receptividade quanto ao Singulares. Em relação às ações, elas são sempre bem recebidas e as campanhas de conscientização muito elogiadas.

Quando indagado sobre as dificuldades enfrentadas pelo programa, o Entrevistado I afirmou que o Singulares tem enfrentado algumas. Ele nos certificou que as atividades planejadas em nível local são as mais difíceis de serem implementadas porque, na verdade, algumas delas acabam sendo esquecidas e não são colocadas em prática. Já aquelas ligadas à comunicação e conscientização e que seguem regras internacionais de bolsas, como as metas para inserção de mulheres estipuladas pela *Dow Jones*, são mais fáceis de serem realizadas.

A dificuldade em diversificar a demografia interna da empresa também pode ser considerada como outra limitação do programa. Para o Entrevistado I, o Singulares não tem poder de influenciar diretamente na formação de um quadro funcional diverso. Ele afirma que a escolha de um funcionário no processo seletivo não depende apenas das áreas de sustentabilidade e recursos humanos, depende também da aprovação da gerência. *“Se um gerente quiser uma loirinha mais bonitinha ao invés de uma negra, ele vai escolher ela. No final, sempre são as pessoas que decidem, é a responsabilidade individual”* (ENTREVISTADO I).

Podemos observar na afirmação acima que ao mesmo tempo em que a empresa adota uma visão progressista, declarando que *promover a diversidade significa criar uma cultura empresarial em que indivíduos de todas as raças, gêneros, tipos de formação e orientação sexual possam ter as mesmas oportunidades no trabalho*, a prática continua sendo conservadora, limitando o acesso e criando meios para excluir os segmentos em desvantagem na sociedade.

Nesse caso, a empresa parece moderna, mas há gestores que invocam princípios preconceituosos para filtrar as diversas minorias, restringindo o acesso ao quadro funcional da empresa.

Analisando as entrevistas, verificamos que existe outro fator que pode ser utilizado para explicar a dificuldade em diversificar a demografia interna: a falta do estabelecimento de metas pelo programa para a admissão de trabalhadores que fazem parte de grupos historicamente excluídos.

Segundo o Entrevistado I, a Philips do Brasil decidiu não estabelecer metas e cotas para a inserção de minorias na empresa. Atualmente, a decisão está sendo revista pela equipe e será discutida com a nova presidência.

Diante disso, cabe aqui ressaltar que as ações de conscientização são fundamentais para a mudança cultural, porém sendo implementadas isoladamente não têm força para diversificar a demografia interna da companhia. Nesse sentido, metas e cotas também são necessárias para que se consiga refletir na empresa o percentual existente na sociedade.

Na tabela abaixo podemos observar que, na Philips os trabalhadores ainda são escolhidos de acordo com o padrão dominante.

**Tabela II – Composição do corpo de funcionários da Philips no Brasil (2007)**

Total de funcionários	4.035
Pessoas com deficiência	158
Mulheres	1.305
Homens	2.730
Mulheres pretas e pardas	74
Homens pretos e pardos	167
Acima de 45 anos	620
Estagiários	134
Menores aprendizes	65

Fonte: Relatório Anual, 2007-2008, p. 82.

Os dados da tabela revelam que os homens brancos e jovens são predominantes entre os trabalhadores da subsidiária brasileira. Isso quer dizer que, os brancos permanecem em situação vantajosa e se fazem representar muito além de sua representação demográfica na sociedade.

Eles confirmam também que as mulheres vêm ampliando sua participação no quadro funcional, porém a presença de mulheres pretas e pardas pode ser considerada insignificante. Essa sub-representatividade também é vivenciada pelos homens pretos e pardos. Nesse caso, evidenciamos que a população negra tem baixíssima participação na empresa, reafirmando a realidade expressa pelas companhias brasileiras.

Os dados da pesquisa “Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas”, em sua última versão (2007), indicam coincidência com os resultados aqui apresentados. Eles apontam que a composição de negros nas empresas investigadas é extremamente baixa. Apesar de constituir a maioria da população (50,3%), segundo os dados do IBGE naquele ano, eles ocupavam apenas 25,1% das vagas do quadro funcional daquelas companhias. A situação das mulheres negras ainda era pior. Elas estavam presentes em apenas 7,4% das vagas ocupadas (INSTITUTO ETHOS, 2007).

A tabela também mostra que, no ano de 2007, a empresa não tinha sequer conseguido cumprir a Lei de Cotas para pessoas com deficiência. Na Philips do Brasil, esse grupo populacional era representado por 3,9% do total de trabalhadores.

Os dados da pesquisa do Instituto Ethos também indicam a baixa participação de pessoas com deficiência nas companhias analisadas. No quadro funcional de tais empresas elas ocupavam 1,9% do total de vagas.

A análise apresentada nos permite afirmar que a Philips do Brasil, apesar de advogar pela valorização da diversidade, ainda não tem conseguido promover a equidade e o tratamento igualitário a todos em termos de oportunidade de acesso democrático ao seu quadro funcional. Mostra também que ainda existem filtros para a seleção de profissionais com base na cultura do preconceito e da intolerância, uma vez que prioriza aqueles trabalhadores que se encaixam no padrão dominante. Essa postura acaba por contrariar a voga da igualdade de oportunidade adotada pela própria empresa.

#### **4.3 – As Mulheres como Público Alvo do Programa Singulares**

Como vimos no início do item anterior, as ações do Singulares tiveram como público inicial as mulheres. Isso se deve ao fato, segundo o Entrevistado I, da Philips

reconhecer que existe desigualdade entre homens e mulheres na sociedade e no âmbito da própria empresa.

Tais desigualdades foram aprofundadas pela discriminação que faz com que as mulheres tenham maior desvantagem em relação aos homens em diversas esferas da vida social, principalmente, em relação ao mundo do labor.

No que tange ao mercado de trabalho, os dados da Pesquisa Mensal de Emprego (PME) divulgada pelo IBGE, em janeiro de 2010, confirmam esta realidade ao mostrar que as mulheres ainda têm mais dificuldade de ocupar as vagas disponíveis no mercado.

**Tabela III – Distribuição da população ocupada por região metropolitana**

População Ocupada (%)	Total	Recife	Salvador	Belo Horizonte	Rio de Janeiro	São Paulo	Porto Alegre
Sexo:							
Masculino	54,6	55,9	52,9	54,1	55,0	54,6	54,8
Feminino	45,4	44,1	47,1	45,9	45,0	45,4	45,2

Fonte: Brasil, 2010.

Com os dados da tabela podemos observar que os homens são maioria entre os ocupados nas seis regiões metropolitanas do Brasil. O total da população feminina ocupada no período era de 45,4%, enquanto que os homens 54,6%.

De acordo com o IBGE, a maior desigualdade se expressa na cidade de Recife. Na capital pernambucana, elas representam 44,1% da população ocupada, enquanto eles 55,9%. Já a menor disparidade também pode ser vista em outra capital nordestina. Em Salvador, as mulheres ocupam 47,1% dos postos de trabalho e os homens 52,9%. Com esses dados identificamos que, lamentavelmente, ainda persiste no Brasil uma cultura de desigualdade e preconceito quando se trata das mulheres.

É importante destacar que estas desvantagens também se expressam nas relações de trabalho. Elas manifestam-se em diversos âmbitos, como o salarial, divisão de tarefas, nos critérios que definem a qualificação e na disciplina e controle do trabalho.

O cenário em tela indica que ainda estamos longe de atingir a igualdade *de facto*. Apesar disso, devemos ressaltar que, nas últimas décadas, o debate sobre os direitos humanos das mulheres avançou significativamente, contribuindo para a instituição de aparatos de proteção social que vem tentando transformar esta realidade perversa.

Tal situação está relacionada à evolução dos instrumentos nacionais e internacionais que têm reconhecido a situação de vulnerabilidade das mulheres e que, portanto, se torna necessário criar meios para eliminar as desvantagens e as desigualdades sociais. Em Pequim, no ano de 1995, durante a IV Conferência das Nações Unidas sobre a Mulher foi aprovada uma plataforma de ações que reconheceu a importância de se promover a equidade de gênero para o fortalecimento do poder das mulheres<sup>70</sup> (DHNET, 2010).

Em nível nacional, tivemos vários avanços em relação aos direitos das mulheres como fruto das lutas históricas do movimento feminista brasileiro. A promulgação da Constituição de 1988 é o principal deles. Ela representa um marco em termos de democracia, direitos fundamentais, não discriminação e igualdade. Isso porque consagra, dentre os objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil, “*promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação*” (artigo 1º). Prevendo, no universo dos direitos e garantias fundamentais, que “*homens e mulheres são iguais em direitos e obrigação, nos termos desta Constituição*” (PIMENTEL, 2009, p. 29).

Após esse momento, algumas leis, políticas e ações foram implementadas pelo poder público, visando superar e transformar a realidade de desigualdade e preconceito ainda vivenciada por muitas brasileiras, para que se consiga construir e afirmar a igualdade com respeito à diversidade. Um exemplo foi a instituição da Lei 11.304/06 – conhecida como Lei Maria da Penha – sobre a violência doméstica e familiar contra as mulheres.

O interesse em corrigir tradicionais desigualdades também tem levado parcelas significativas do empresariado a se engajarem nesse movimento. Assim, passaram, mesmo que ainda de forma incipiente, a desenvolver ações para as mulheres no âmbito corporativo. A Philips vem participando desse processo, por meio de ações internas voltadas para o público feminino.

Ao escolher as mulheres como público inicial para as ações do Programa Singulares, a empresa confirma a ideia de que na hierarquia da diversidade as mulheres estão à frente em relação aos negros e aos homossexuais.

---

<sup>70</sup> A Declaração de Pequim na íntegra pode ser encontrada no sítio <[www.dhnet.org.br](http://www.dhnet.org.br)> Acesso: 19/02/2010.

No ano de 2004, o Singulares elegeu a questão da mulher como tema central e adotou a primeira ação específica para esse eixo da diversidade na empresa. Naquele momento, foi realizada uma pesquisa interna para conhecer as funcionárias da Philips do Brasil em profundidade.

O levantamento abordou itens como: faixa etária, escolaridade, estado civil, renda familiar, dupla jornada, percepção sobre crescimento profissional e satisfação na carreira. Os resultados foram divulgados para todos da empresa. No total, participaram 625 mulheres e elas foram definidas por sorteio, representando uma amostra de cargos agrupados em gerente, analista, assistente, assistente de produção e área comercial.

No terceiro ano do programa, as ações se concentraram em palestras para discutir a questão da mulher na empresa. Assim, foram convidados especialistas para debater temas como: as diferenças entre homens e mulheres; e mulher é igual a trabalho e maternidade. O Entrevistado I nos relatou que tais palestras não ficavam restritas às mulheres, os homens também participavam com presença significativa. Ele considera que essa participação foi muito importante para conscientizá-los sobre o preconceito e as limitações presentes no dia-a-dia das mulheres no espaço corporativo.

Partindo do pressuposto que permanece difícil o acesso de mulheres a cargos de comando no mundo empresarial, a empresa criou, em 2006, a *LatAm Women Network*. Um comitê composto por diversas gerentes da companhia, para que as funcionárias latino-americanas pudessem compartilhar informações e idéias sobre as seguintes questões: desenvolvimento profissional da mulher na empresa, considerando os aspectos da vida pessoal e a questões específicas de gênero; e as barreiras que impedem a ascensão da mulher na carreira e suas soluções.

O comitê funciona como um conselho consultor para tratar de questões relativas ao gênero, imprimindo uma visão feminina na estratégia e gestão de negócios. Ademais, essas líderes também têm o papel de participar de processos de orientação profissional para auxiliar as gerentes no desenvolvimento de suas carreiras (PHILIPS, 2006).

Paralelamente as atividades mais específicas, a rede também promove eventos especiais, como palestras e campanhas de conscientização. Um exemplo foi a palestra ministrada pela Monja Coen Sensei da ONG Zen do Brasil, que após uma breve

meditação, falou sobre o papel do indivíduo como irradiador de transformações na sua própria vida.

No que tange a dinâmica da *LatAm Women Network*, o Entrevistado II nos esclareceu que as reuniões eram mensais ou bimestrais. Nelas, as executivas e seus mentores (líderes que ocupavam cargos de vice-presidente e presidente) discutiam sobre diversidade e sobre a questão de gênero no mundo corporativo de forma ampliada. Os registros produzidos eram divididos por assunto para que, posteriormente, pudesse ser formada uma literatura. Mas, devido a mudança de presidência ocorrida na empresa (como exposto no item anterior) o trabalho não teve continuidade. Nesse período, todos os vice-presidentes mudaram e diversas executivas saíram da empresa, resultando na desestruturação da rede.

Quanto as dificuldades enfrentadas pela rede, o Entrevistado II nos afirmou que, devido a participação de diversos executivos, muitos gestores viram a rede como uma oportunidade para fazer política interna. Nesse caso, eles buscavam envolver as pessoas para transformá-las em aliadas e informantes de outro setor.

Uma outra dificuldade era que alguns desses gestores não dominavam o tema e, por isso, planejavam as reuniões anuais e não cumpriam nem a metade do proposto. Para o Entrevistado II, havia um certo medo em falar do assunto, “*eles não estavam preparados para encarar uma mulher falando sobre negócios e desenvolvimento de carreira*”.

Por fim, em relação a continuidade da rede, o Entrevistado II ressaltou que, atualmente, ela está sendo revista para que os pontos negativos sejam corrigidos. Acrescentou ainda que, provavelmente, ela deverá voltar com suas atividades no ano de 2010.

Ao ser indagado a respeito de sua opinião sobre as ações para as mulheres do programa, o Entrevistado I nos informou que acredita que elas são fundamentais, principalmente, por envolver atividades de conscientização e que estimulam o desenvolvimento das mulheres dentro da própria empresa. Além disso, apontou também, que a rede tem um trabalho bem organizado, mas precisa ser revista para que ele não sofra novamente com mudanças internas quando for retomada.



A ser indagado sobre a mesma pergunta, o Entrevistado II nos respondeu que as ações continuam sendo necessárias, principalmente, se analisarmos a realidade do mercado de trabalho brasileiro. Para ele, essas ações contribuíram para que mais mulheres conseguissem alcançar os quadros de liderança na empresa sem ser de forma forçada e/ou imposta.

Diante deste cenário, evidenciamos que a subsidiária brasileira tem se empenhado em desenvolver ações que contribuem para o enfrentamento do preconceito e da desigualdade vivenciados pelas mulheres na empresa. Portanto, elas precisam ter continuidade para que se consiga transformar a realidade expressa nos indicadores brasileiros sobre a questão da mulher no espaço do labor e a realidade da própria empresa, onde existe o predomínio da força de trabalho masculina.

#### 4.3.1 – O Lugar das Mulheres na Philips

Analisando a configuração da Philips, verificamos que ela é uma empresa com áreas de negócio que podem ser rotuladas como espaços “masculinos”, predominando uma interferência puramente cultural.

Os dados da tabela 4 evidenciam que a presença de mulheres não prevalecia em nenhuma área de negócio da Philips, no ano de 2005. E, além disso, nos setores de iluminação, corporativo, telecomunicações e semicondutores elas se quer conseguiam chegar a 50% da força de trabalho.

**Tabela IV – Número de Funcionários por Área de Negócio (2005)**

Áreas de Negócio	Homens	Mulheres
Eletrônicos de consumo	1.199	585
Iluminação	972	371
Aparelhos domésticos e cuidados pessoais	234	148
Sistemas médicos	161	109
Áreas corporativas	144	61
Telecomunicações	100	23
Semicondutores	18	7

Fonte: Adaptado do Relatório Anual, 2005, p. 38.

Apesar dos dados serem de cinco anos atrás, esta é a realidade da companhia. O Entrevistado I nos relatou que na Philips, atualmente, os homens ainda prevalecem entre os funcionários contratados pela empresa. Isso porque, o seu processo produtivo exige trabalhadores formados por profissões predominantemente masculinas, nas quais as mulheres dificilmente estão presentes, a engenharia é a principal delas.

Historicamente, criou-se na sociedade uma divisão em relação às atividades desempenhadas pelas mulheres e pelos homens. Situação que tem contribuído para a reprodução de um tipo de discriminação na qual as próprias mulheres estabelecem limites para seus espaços de atuação no trabalho. Diante disso, muitas delas ainda não conseguem nem se imaginar em espaços profissionais ditos “masculinos”, como por exemplo, na operação de máquinas, na tecnologia da informação ou na engenharia elétrica, e nem almejam espaços de poder que geralmente são redutos de executivos.

Em grande parte das empresas com processos industriais no país, como a Philips, as mulheres estão ausentes dos postos de trabalho que exigem a manipulação de máquinas mais pesadas e níveis mais elevados de qualificação (SANTOS, 2006). Socialmente foram construídos estereótipos em torno das diferenças físicas e comportamentais das mulheres, que as rotularam como “sexo frágil” e com capacidades e habilidades diferentes e/ou inferiores em relação aos homens. Tais representações, produzidas e reproduzidas no imaginário dos agentes sociais, passaram a ser utilizadas também para excluir as mulheres de diversas ocupações, como revela a informação apresentada pela Central Única dos Trabalhadores (CUT), quando ressalta que elas representam apenas 15% do total de trabalhadores na indústria metalúrgica<sup>71</sup>.

No que tange a participação das mulheres em cargos de comando na Philips, podemos afirmar que a desigualdade permanece.

**Tabela V – Funcionários em Cargos de Gestão por Recorte de Gênero (2007)**

Total de Funcionários em Cargos de Gestão	476
Homens em cargos de gestão	388
Mulheres em cargos de gestão	88

Fonte: Adaptado do Relatório Anual, 2007-2008, p. 82.

<sup>71</sup> A informação está disponível no sítio Portal dos Metalúrgicos do Brasil <[www.cnmcut.org.br](http://www.cnmcut.org.br)> Acesso: 28/02/2010.

A tabela acima nos revela que no ano de 2007, do total de funcionários em cargos de gestão na empresa (476), as mulheres representam apenas 18,5%, enquanto os homens 81,5%. Isso reforça a idéia de que ainda existem barreiras que impedem ou retardam a ascensão das mulheres na empresa.

Ao analisar o perfil das executivas brasileiras Bruschini e Puppini (2004), salientam que empregos femininos em nível de diretoria predominam em empresas de serviços comunitários e sociais. Nesse caso, os cargos de comando ocupados por mulheres apresentam-se em número elevado em áreas tradicionais femininas, como a social, a da cultura e da saúde.

Apesar das mulheres estarem investindo mais em suas carreiras, elas ainda enfrentam dificuldades para alcançar os cargos executivos, principalmente, em empresas onde o processo produtivo predomina a força de trabalho masculina, como é o caso da Philips. As estatísticas brasileiras apontam que, atualmente, as mulheres estudam um ano a mais que os homens e que predominam nos cursos universitários. Em 2007, os estudantes universitários do sexo feminino representavam 57,1%, contra 49,9% do sexo masculino. Mesmo com mais anos de estudo, elas ainda não conseguem superar os homens nos cargos de comando nas organizações. Enquanto 5,5% dos homens brasileiros ocupam os cargos de gestão no país, 4,2% das mulheres exercem a mesma função<sup>72</sup>.

De acordo com a bibliografia especializada, existe na sociedade a persistência de um padrão de comportamento que atribui à mulher dificuldade de compatibilizar as atribuições familiares, que continuam predominantemente femininas, ao exercício deste tipo de profissão que requer maior tipo de comprometimento devido a jornada de trabalho mais longa, viagens, cursos, etc.

Nesse sentido, podemos salientar que preconceitos e discriminações cristalizados na ordem social atuam como poderoso elemento reprodutivo das desigualdades de gênero, limitando a capacidade das mulheres de ascender no quadro funcional.

Ao perguntarmos para o Entrevistado I sobre as dificuldades que impedem a ascensão das mulheres no quadro funcional, ele nos respondeu que ainda existe

---

<sup>72</sup> Informações baseadas na PNAD de 2007. Disponível no sítio: <[www.noticias.uol.com.br](http://www.noticias.uol.com.br)> Acesso: 01/03/2010.

preconceito pelo fato da empresa estar inserida em uma cultura machista e porque a Philips é uma empresa com processo produtivo predominantemente masculino.

Esclareceu também que apesar de ter que avançar muito no assunto, a empresa está se empenhando para a mudar essa realidade, por isso, vem focando as ações do Singulares em atividades de conscientização, visando desconstruir a cultura machista que impossibilita a mulher de circular livremente pelas oportunidades de carreira.

A análise nos permite identificar que, por meio da retórica da responsabilidade social a Philips inseriu o tema da diversidade em sua agenda social e passou a discutir mais sobre a realidade dos grupos com histórico de vulnerabilidade e exclusão na sociedade, como o caso das mulheres. Apesar disso, suas ações ainda não se mostraram suficientes para romper com a lógica do padrão dominante e torná-la tão feminina quanto masculina, possibilitando as mulheres o acesso democrático ao trabalho e a ascensão na carreira.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo, ao se debruçar na temática da diversidade na agenda da responsabilidade social das empresas, tomando como base o programa Singulares, desenvolvido pela empresa Philips do Brasil, teve como objetivo compreender como ocorreu esse processo.

A questão da diversidade despontou no debate contemporâneo em consequência dos desdobramentos provenientes do intenso processo de globalização. Tal processo acarretou aproximações e interações sociais, políticas, econômicas e culturais, transformando todas as esferas da vida social, fazendo emergir novas identidades que antes eram reprimidas ou estigmatizadas pelos valores culturais tradicionais.

Diante disso, grupos de diferentes culturas, estilos de vida, orientação sexual, religião, idade, classes sociais, etc., tiveram a possibilidade de expressar suas diversas identidades e lutar pelo reconhecimento de suas particularidades, uma vez que elas foram socialmente construídas de forma negativa e/ou pejorativa, resultando em desigualdades e exclusões. Além disso, também passaram a exigir a igualdade de direitos e a criação de aparatos de proteção social que os garantam viver uma vida livre de discriminação, preconceito, violência e subordinação.

Ao longo deste trabalho, pudemos perceber que os esforços para que se crie uma agenda social para a valorização da diversidade remonta à década de 1970, quando os movimentos sociais ligados as questões de gênero e etnia passaram a reivindicar uma maior participação e o reconhecimento dos direitos de grupos com histórico de estigmatização e exclusão.

No entanto, somente na década de 1990 que ganhou maiores proporções e vários segmentos da sociedade brasileira se dispuseram a desenvolver uma série de ações voltadas para o enfrentamento do quadro de discriminação vivenciado por estes grupos. Dentre os vários protagonistas, destacamos significativas parcelas do empresariado que por meio do movimento de responsabilidade social inseriu o tema da diversidade em sua agenda e passou a desenvolver ações que afirmam o princípio da igualdade de oportunidade.

Mas, é importante destacar que, a questão da diversidade é assumida por diferentes perspectivas, não se reduz apenas ao viés ideológico igualitário. Percebemos

que as empresas por serem instituições econômicas, que tem a produtividade como *locus* principal, realizam inúmeros manejos e ajustes para adequar o discurso e as ações aos interesses organizacionais. Nesse caso, o tema passa a ser visto como meta que deve ser implementada, uma vez que os benefícios trazidos pela ação contribuem para alcançar resultados satisfatórios em termos de ganhos econômicos.

Diante do exposto e após a realização do estudo na Philips do Brasil, levando em consideração suas particularidades e características, foi possível identificar que houve um certo grau de autonomia da empresa em relação ao reconhecimento e inserção do tema da diversidade em sua agenda social. Devido sua experiência, ela teve a possibilidade de antecipar a demanda, visando estabelecer um melhor diálogo com todos aqueles que têm alguma expectativa em suas atividades produtivas. Ademais, após o processo, ela considera as propostas disseminadas por todos agentes sociais que advogam pela igualdade e não-discriminação no âmbito do labor, na tentativa de evitar pressões que podem causar danos a sua imagem e reputação.

No que tange as motivações, este estudo nos oferece diversas indicações que podem ser classificadas a seguir.

No primeiro momento, identificamos que a valorização da diversidade está diretamente relacionada aos benefícios econômicos que a empresa espera alcançar em um mercado, cada vez mais, heterogêneo. Isso porque, as ações podem impactar positivamente em diversas áreas estratégicas como: relação com *stakeholders*, gestão de pessoas, cultura organizacional, clima organizacional, demografia interna, investimento social, produtos e serviços.

Nessa linha, o discurso passa a ser visto como uma importante ferramenta gerencial que a companhia utiliza para garantir destaque em uma economia globalizada e dotada de um mercado consumidor diversificado.

Em um segundo plano, a questão está situada no chamado “marketing social” que implica na melhoria da imagem e reputação da empresa, pois ela passa a ser reconhecida como socialmente responsáveis ao focalizar suas ações em grupos com histórico de desvantagem na sociedade. Nesse caso, ela tem a possibilidade de ser mais admirada pelos consumidores e clientes atuais e potenciais, e reverter a imagem

maculada do empresariado preconceituoso, que ainda valoriza o homem branco acima de 25 anos.

Assim, a empresa ao ser reconhecida como instituição promotora de igualdade de oportunidade passa para a sociedade que, por meio da experiência empresarial, pode desenvolver ações eficientes em resposta ao crescente “desequilíbrio social”, contribuindo para combater o quadro de desigualdade, discriminação e exclusão social que se faz presente na sociedade brasileira.

Ocorre que a intervenção do empresariado na questão social possui “riscos” políticos, uma vez que a disseminação de ações sociais e sua provisão por parte de agentes privados parecem implicar na redução da esfera pública e na própria noção de direitos de cidadania, pois elas não são garantidas a todos igualmente.

Esta dimensão está relacionada à ampliação do poder que a intervenção produz, acrescentando-se ao domínio econômico que a empresa possui. Sendo assim, pode haver o fortalecimento do poder da companhia, na medida em que ela passa a ser vista como promotora do bem-estar social (CHEIBUB & LOCKE, 2002).

Diante isso, se torna necessário considerar a dimensão política neste debate, posto que a valorização da diversidade não beneficia apenas a empresa, mas também vários grupos que historicamente vivenciam situações de vulnerabilidade e desvantagem na sociedade, como mulheres, negros e homossexuais, e que deveriam *a priori* ter seus direitos de cidadania garantidos pelo Estado por meio de ações afirmativas e imposição de cotas.

Essa situação pode exercer forte influência política na sociedade, na medida em que reafirma a centralidade da empresa como ator capacitado para assumir o desafio de articular estrategicamente o desempenho econômico com o empenho social (CAPPELLIN *et al*, 2002).

Por fim, podemos acrescentar que o respeito à diferença ao atrair talentos e valorizar o saber dos funcionários são desenvolvidas na tentativa de buscar a adesão e o consentimento dos trabalhadores às necessidades impostas pelo processo produtivo. Situação que contribui para amenizar os conflitos que estão presentes na relação capital e trabalho ao longo do tempo.

Considerando o exposto, podemos afirmar que o capitalismo em suas diversas fases vem desenvolvendo diferentes estratégias de controle da força de trabalho. Se no momento da expansão das forças produtivas as práticas desenvolvidas pelas empresas voltavam-se para o controle e disciplinamento do trabalhador através da prescrição de tarefas e de uma intervenção coercitiva. Atualmente, a necessidade é a mesma, mas as estratégias sofreram modificações, principalmente, pela necessidade de se criar uma “nova cultura do trabalho”, ou seja, um trabalhador mais cooperativo com o bom desempenho dos negócios da companhia. Nesse caso, novos valores e padrões de comportamento são disseminados, tendo como objetivo a adesão, através de formas sutis de controle que envolvem os trabalhadores a partir de sua subjetividade.

Apesar disso, não podemos negar que a empresa ao abordar o tema da diversidade avança nessa discussão. Principalmente, pelo fato de no Brasil ainda persistir a discriminação e a intolerância que se materializam em diferentes razões ligadas a gênero, etnia, religião, orientação sexual, idade, entre outros, e que se reproduzem no ambiente corporativo.

Assim, a valorização da diversidade por parte da empresa, pode ser vista como uma atitude importante no momento em que contribui para a mudança da cultura empresarial, que ao longo do tempo vem reproduzindo mecanismos que impedem que grupos com histórico de estigmatização e exclusão tenham acesso democrático as oportunidades no mundo do trabalho.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ABRAMO, L. O Programa Pró-Equidade de Gênero: uma experiência de política pública para a promoção da igualdade de oportunidade e tratamento. In: *Ser Social*, v. 10, n. 23. Brasília, 2008:39-70.

AGNOLETI, M. B. & MELLO NETO, J. B. *Trabalho e Emprego para Travestis: do estigma à realização profissional*. Trabalho apresentado no V Encontro Anual da ANDHEP – Direitos Humanos, Democracia e Diversidade. UFPA, Belém, 2009. Disponível no [sítio: <www.starline.dnsalias.com:8080/andhep2009/arquivos/8\\_9\\_2009\\_17\\_15\\_3pdf>](http://www.starline.dnsalias.com:8080/andhep2009/arquivos/8_9_2009_17_15_3pdf) Acesso: 08/01/2010.

ALVES, M. A. & GALEÃO-SILVA, L. G. A Crítica da Gestão da Diversidade nas Organizações. In: *RAE*, vol. 44. São Paulo, 2004:20-29.

ARAN, M. Os destinos da diferença sexual na cultura contemporânea. In: *Estudos Feministas*, 11(2). Florianópolis, 2003:399-422.

ARANTES, R. F. *A Participação da Sociedade Civil na Incorporação da AIDS na Agenda Política Brasileira*. Trabalho apresentado no Pré-CBAS. Rio de Janeiro, 2007.

ARAÚJO JÚNIOR, J. P. Análise de Stakeholders: um estudo exploratório. In: *Revista Eletrônica SENAI* [online], vol. 02, n. 04. São Paulo, 2008.

ASHLEY, P. A. *Ética e responsabilidade Social nos Negócios*. Saraiva, São Paulo, 2005.

BARBIERE, J. C. & CAJAZEIRAS, J. E. R. *Responsabilidade Social Empresarial e Empresa Sustentável, da teoria à prática*. Saraiva, São Paulo, 2009.

BAUMAN, Z. *Globalização – as conseqüências humanas*. Jorge Zahar, Rio de Janeiro, 1999.

\_\_\_\_\_. *Identidade – entrevista a Benedetto Vecchi*. Jorge Zahar, Rio de Janeiro, 2005.

BRANCO, M. C. *Philips do Brasil*. Painel apresentado no Seminário Responsabilidade Social das Empresas: experiências e estratégia de ação sindical em empresas multinacionais. Fórum Social Mundial, Porto Alegre, 2005. Disponível no sítio:  [<www.library.fes.de/pdf-files/bueros/brasilien/05624.pdf>](http://www.library.fes.de/pdf-files/bueros/brasilien/05624.pdf) Acesso: 27/12/2009.

BRASIL. *Pesquisa Ação Social das Empresas*. 1ª Edição. Brasília, Ipea, 2002.

\_\_\_\_\_. *Brasil Sem Homofobia: Programa de Combate à Violência e à Discriminação contra GLBT e de Promoção da Cidadania Homossexual*. Brasília, Ministério da Saúde/ Conselho Nacional de Combate à Discriminação e Secretaria Especial de Direitos Humanos, 2004. Acesso: 08/01/2009.

\_\_\_\_\_. *Programa Pró-Equidade de Gênero: Oportunidades iguais. Respeito às diferenças*. 1ª Edição. Brasília, SPM, 2005. Acesso: 12/01/2010.

\_\_\_\_\_. *Programa de Promoção da Igualdade de Oportunidades para Todos – combatendo a discriminação de gênero e raça nas relações de trabalho*. Brasília, MPT, 2005. Disponível no sítio: <[www.pgt.mpt.gov.br/atuacao/deiscriminacao/coordigualdade-programas.html](http://www.pgt.mpt.gov.br/atuacao/deiscriminacao/coordigualdade-programas.html)> Acessos: 13/03/2008 e 25/01/2009.

\_\_\_\_\_. *Fórum Intergovernamental de Promoção da Igualdade Racial*. Brasília, SEPPIR, 2006. Disponível no sítio: <[www.presidencia.gov.br/estrutura\\_presidencia/seppir/fipir](http://www.presidencia.gov.br/estrutura_presidencia/seppir/fipir)> Acesso: 22/01/2010.

\_\_\_\_\_. *Ministério Público do Trabalho celebra TAC contra discriminação e assédio moral*. Brasília, MPT, 2006. Disponível no sítio: <[www.prt11.mpt.gor.br/site/index.php/noticias](http://www.prt11.mpt.gor.br/site/index.php/noticias)> Acesso: 25/01/2009.

\_\_\_\_\_. *Pesquisa Ação Social das Empresas*. 2ª Edição. Brasília, Ipea, 2006.

\_\_\_\_\_. *Programa Brasil, Gênero e Raça – orientações gerais*. Brasília, MTE, 2006. Acesso: 22/01/2010.

\_\_\_\_\_. *Política Nacional de Saúde Integral da População Negra*. Ministério da Saúde, Brasília, 2007. Acesso: 07/04/2009.

\_\_\_\_\_. *Retrato das Desigualdades de Gênero e Raça: análise preliminar – 3ª Edição*. Brasília, Ipea, 2008. Acesso: 07/04/2009.

\_\_\_\_\_. *Pesquisa Mensal de Emprego*. IBGE, janeiro de 2009. Acesso: 07/04/2009.

\_\_\_\_\_. *Programa Pró-Equidade de Gênero: Oportunidades iguais. Respeito às diferenças*. 3ª Edição. Brasília, SPM, 2009. Acesso: 12/01/2010.

\_\_\_\_\_. *Pesquisa Mensal de Emprego*. IBGE, janeiro de 2010. Acesso: 01/03/2010.

BRUSCHINI, C. & PUPPIN, A. B. Trabalho de Mulheres Executivas no Brasil no Final do Século XX. In: *Cadernos de Pesquisa*, v. 34. São Paulo, 2004:105-138.

BULGARELLI, R. *Diverso Somos Todos: valorização, promoção e gestão da diversidade nas organizações*. Cultura, São Paulo, 2008.

CAPPELLIN, P. *et al.* As organizações empresariais brasileiras e a responsabilidade social. In: KIRSCHNER, A. M.; GOMES, E. & CAPPELLIN, P. (orgs.) *Empresa, Empresários e Globalização*. Relume Dumará e FAPERJ, Rio de Janeiro, 2002:253-277.

\_\_\_\_\_ & GIFFONI, R. As Empresas em Sociedades Contemporâneas: a responsabilidade social no Norte e no Sul. In: *Caderno CRH*, v. 20, n. 51. Salvador, 2007:419-434.

CASTELLS, M. *O Poder da Identidade*. Paz e Terra, Rio de Janeiro, 2002.

CASTRO, M. H. *Interesses, Organizações e Políticas Sociais*. BIB, Rio de Janeiro, 1991:17-45.

CARVALHO, M. F. S. S. *Marketing Cultural como Estratégia para o Fortalecimento da Imagem Institucional: estudo de caso Banco Mercantil S.A.* Dissertação de Mestrado, UFCS. Florianópolis, 2003.

CESAR, M.J. Serviço Social e Reestruturação Industrial - requisições, competências e condições de trabalho profissional. In: MOTA, A. E. (org.) *A Nova Fábrica de Consensos*. 2ª. ed. Cortez, São Paulo, 2000: 115-148.

\_\_\_\_\_. A Intervenção Social das Empresas no Brasil. In: FREIRE, L.; FREIRE S.; CASTRO A. (org.) *Serviço Social, Política Social e Trabalho – desafios e perspectivas para o século XXI*. Cortez, São Paulo; UERJ, Rio de Janeiro, 2006:183-201.

\_\_\_\_\_. *Empresa Cidadã, uma estratégia de hegemonia*. Cortez, São Paulo, 2008.

CHEIBUB, Z. B. & LOCKE, R. M. Valores ou interesse? Reflexões sobre a responsabilidade social das empresas. In: KIRSCHNER, A. M.; GOMES, E. & CAPPELLIN, P. (orgs.) *Empresa, Empresários e Globalização*. Relume Dumará e FAPERJ, Rio de Janeiro, 2002:280-291.

DAGNINO, E. Cultura, Cidadania e Democracia: a transformação dos discursos e práticas na esquerda latino-americana. In: ALVAREZ, S. E.; DAGNINO, E.;

DEMAJOROVIC, J. *Sociedade de Risco e Responsabilidade Socioambiental: perspectiva de uma educação corporativa*. Tese de Doutorado, USP. São Paulo, 2000.

DO Ó, G. R. *A Formação das Agendas Sociais Privadas: um estudo a partir do trabalho escravo contemporâneo*. Dissertação de Mestrado, UFF. Niterói, 2009.

ESCOBAR, A. (orgs.) *Cultura e Política nos Movimentos Sociais Latino-Americanos: novas leituras*. Ed. UFMG, Belo Horizonte, 2000:61-102.

FARAH, M. F. S. Gênero e Políticas Públicas. In: *Estudos Feministas* n. 12(1):360. Florianópolis, 2004:47-70.

FERNANDES, I. *O lugar da identidade e das diferenças nas relações sociais*. In: *Textos & Contextos* n. 06, ano V. Porto Alegre, 2006:01-12.

FLEURY, M. T. Gerenciando a Diversidade Cultural: experiências de empresas brasileiras. In: *Revista de Administração de Empresas* v. 40, n. 03. São Paulo, 2000:18-25.

FRANÇA, I. L. “Cada Macaco no seu Galho?” Poder, identidade e segmentação de mercado no movimento homossexual. In: *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 21 n. 60, 2006:103-182. Disponível no sítio <[www.scielo.br](http://www.scielo.br)>

GARCIA, J. *O negócio do social*. Jorge Zahar, São Paulo, 2004.

GENNARI, A. M. Globalização, neoliberalismo e abertura econômica no Brasil nos anos 90. In: *Pesquisa e Debate*. v.13, n. 1(21). São Paulo, 2001:30-45. Disponível no sítio: <[www.pucsp.br/pos/ecopol/...debate/index.html](http://www.pucsp.br/pos/ecopol/...debate/index.html)> Acesso: 02/07/2009.

GIDDENS, A. *As Conseqüências da Modernidade*. UNESP, São Paulo, 1991.

GÓIS, J. B. H. Reabrindo a ‘caixa preta’: rupturas e continuidades no discurso da Aids nos Estados Unidos (1987-98). In: *Revista de História, Ciências e Saúde. Manguinhos*, v.9 (3). Rio de Janeiro, 2002:515-533.

\_\_\_\_\_. *et al* . Responsabilidade social empresarial e solidariedade: uma análise dos discursos dos seus atores. In: *Revista Serviço Social e Sociedade* n. 78. Cortez, São Paulo, 2004.

\_\_\_\_\_ & DUARTE, F. *Diversidade Cultural e Responsabilidade Social: a questão de gênero no setor bancário*. Trabalho apresentado no XVI Encontro Nacional de Estudos Populacionais. Caxambu – MG, 2008.

GOMES, A. M. C. *Burguesia e Trabalho – Política e legislação social no Brasil 1917-1937*. Ed. Campus Ltda. Rio de Janeiro, 1979.

GONÇALVES, D. B. Desenvolvimento Sustentável: o desafio da presente geração. In: *Revista Espaço Acadêmico*, n. 51, ano v. Agosto, 2005. Disponível no sítio: <[www.espacoacademico.com.br](http://www.espacoacademico.com.br)> Acesso: 01/12/2009.

GRAMSCI, A. *Maquiavel, A Política e o Estado Moderno* Civilização Brasileira, Rio de Janeiro, 1978:375-413.

GREEN, J. N. “Mais amor e mais tesão”: a construção de um movimento brasileiro de gays, lésbicas e travestis. In: *Cadernos Pagu* (15), 2000:271-295. Disponível no sítio <[www.scielo.br](http://www.scielo.br)>

HALL, S. *A identidade cultural na pós-modernidade*. 11 Ed. DP&A, Rio de Janeiro, 2006.

\_\_\_\_\_. Quem precisa de identidade. In: SILVA, T. T. (org.) *Identidade e Diferença: A perspectiva dos estudos culturais*. Vozes, Petrópolis, 2000:103-131.

HERINGER, R. Desigualdades Raciais no Brasil: síntese de indicadores e desafios no campo das políticas públicas. In: *Cadernos de Saúde Pública*, 18 (suplemento). Rio de Janeiro, 2002:52-65.

IAMAMOTO, M. & CARVALHO, R. de. *Relações Sociais e Serviço Social no Brasil: Esboço de uma interpretação histórico – metodológica*. 5 ed. Cortez, São Paulo, 1986.

INSTITUTO ETHOS. *Como as Empresas Podem (e Devem ) Valorizar a Diversidade*. São Paulo, 2000. Disponível no sítio <[www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)> Acesso: 13/03/2009.

\_\_\_\_\_. *O Compromisso das Empresas com a Valorização da Mulher*. São Paulo, 2004. Disponível no sítio <[www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)> Acesso: 13/03/2009.

\_\_\_\_\_. *O Compromisso das Empresas com a Promoção da Igualdade Racial*. São Paulo, 2006. Disponível no sítio <[www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)> Acesso: 13/03/2009.

\_\_\_\_\_. *Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas Brasileiras e Suas Ações Afirmativas*. São Paulo, 2007. Disponível no sítio <www.ethos.org.br> Acesso: 13/03/2009.

\_\_\_\_\_. *Diversidade e Equidade: metodologia para o censo das empresas*. São Paulo, 2008. Disponível:<www.ethos.org.br> Acesso: 13/03/2009.

LABRA, M. E. *Existe uma política de participação e controle social no setor saúde? Contribuições para um debate urgente* CEBES, Rio de Janeiro, 2007.

\_\_\_\_\_. *Política, processo decisório e informação*. Texto apresentado para o curso à distância Processo de gestão e Tecnologias da Informação em saúde. ENS/FIOCRUZ, 2003:01-14.

LOBATO, L. Algumas considerações sobre a representação de interesses no processo de formulação de políticas públicas. In: SARAVIA, E. & FERRAREZI, E. (orgs.) *Políticas Públicas. Coletânea v.02*. ENAP, Brasília, 2006:289-311.

LOPES, M. A. S. Homossexuais têm direitos? Sentidos jurídico-políticos no debate/embate da parceria civil registrada. In: *Revista de Humanidades* v. 07, n. 14, 2005:01-23. Disponível no sítio <www.seol.com.br/mneme> Acesso: 22/09/2009.

LOUETTI, A. (org.). *Gestão do Conhecimento: compêndio para a sustentabilidade, ferramentas de gestão de responsabilidade socioambiental*. Antakarana, São Paulo, 2008.

MACHADO, J. A. S. Ativismo em rede e conexões identitárias: novas perspectivas para os movimentos sociais. In: *Sociologias* ano 09, n. 18, jul/dez. Porto Alegre, 2007:248-285. Disponível: <www.scielo.br> Acesso 28/09/2009.

MACHADO FILHO, C. P. *Responsabilidade Social e Governança: o debate e as implicações*. Thompson, São Paulo, 2006.

MATTAR, H. *Os novos desafios da responsabilidade social ambiental*. In: Reflexão, ano 02, n. 05. Instituto Ethos (org.), 2001. Disponível no sítio: <www.ethos.org.br> Acesso: 09/12/2009.

MOTA, A. E. *Cultura da Crise e Seguridade Social: um estudo sobre as tendências da previdência e da assistência social nos anos 80 e 90*. Cortez, São Paulo, 2000.

MYERS, A. O Valor da diversidade Racial nas Empresas. In: *Estudos Afro-Asiáticos*, ano 25, n.03. 2003, 483-515.

NASCIMENTO, A. *Das Ações Afirmativas dos Movimentos Sociais às Políticas Públicas de Ações Afirmativas: o movimento dos cursos pré-vestibulares populares*. Trabalho apresentado no II Seminário Nacional Movimentos Sociais, Participação e Democracia. Florianópolis, 2007:01-33.

OBSERVATÓRIO SOCIAL. *Responsabilidade Social Empresarial*. 2005. Disponível no sítio: <www.observatoriosocial.org.br> Acesso: 27/12/2009.

\_\_\_\_\_. *Racismo no Trabalho*. In. *Observatório Social em Revista*

[online], n. 14. Setembro, 2008. Disponível no sítio: <[www.observatoriosocial.org.br](http://www.observatoriosocial.org.br)> Acesso: 07/09/2009.

OLIVEIRA, U. R. & RODRIGUEZ, M. V. R. *Gestão da Diversidade: além da responsabilidade social, uma estratégia competitiva*. Trabalho apresentado no XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Florianópolis, 2004:3833-3840.

ORTIZ, R. Anotações sobre o universal e a diversidade. In: *Revista Brasileira de Educação* v. 12 n. 34. 2007:07-16.

PHILIPS, *General Business Principles*. Amsterdã, 2003. Disponível no sítio: <[www.philips.com](http://www.philips.com)> Acesso: 06/01/2010.

\_\_\_\_\_. A gestão da diversidade. In: *Revista Atitude*. Brasil, fevereiro/março, 2004.

\_\_\_\_\_. “A Philips e a Sustentabilidade”: Relatório Anual, 2004. Disponível no sítio: <[www.sustentabilidadephilips.com.br](http://www.sustentabilidadephilips.com.br)> Acesso: 10/10/2009.

\_\_\_\_\_. “Criando Valores” - Relatório de Sustentabilidade América Latina, 2005. Disponível no sítio: <[www.sustentabilidadephilips.com.br](http://www.sustentabilidadephilips.com.br)> Acesso: 10/10/2009.

\_\_\_\_\_. *Singulares*. Brasil, 2005. Material de distribuição interna.

\_\_\_\_\_. “Melhorando Vidas, Gerando Valor” - Relatório de Sustentabilidade América Latina, 2006. Disponível no sítio: <[www.sustentabilidadephilips.com.br](http://www.sustentabilidadephilips.com.br)> Acesso: 10/10/2009.

\_\_\_\_\_. “Simpler, Stronger, better” – Annual Report, 2007. Disponível no sítio: <[www.philips.com](http://www.philips.com)> Acesso: 06/01/2010.

\_\_\_\_\_. “Um Futuro todo Dia” - Relatório de Sustentabilidade América Latina, 2007-2008. Disponível no sítio: <[www.sustentabilidadephilips.com.br](http://www.sustentabilidadephilips.com.br)> Acesso: 10/10/2009

PIERUCCI, A. F. Ciladas da Diferenças. In: *Tempo Social* v. 1(1) USP, São Paulo, 1990.

POCHMANN, Rumos da política do trabalho no Brasil. In: SILVA, M. O. & YAZBEK, M. C. (org.) *Políticas públicas de trabalho e renda no Brasil contemporâneo*. Cortez, São Paulo; FAPEMA, São Luiz, 2006:23-40.

RAMOS, S. & CARRARA, S. A constituição da problemática da violência contra homossexuais: a articulação entre o ativismo e academia na elaboração de políticas públicas. In: *PHYSIS: Revista Saúde Coletiva*, 16 (2). Rio de Janeiro, 2006:185-205. Disponível no sítio <[www.scielo.br](http://www.scielo.br)> Acesso: 22/09/2009.

RICO, E. M. O empresariado, a filantropia e a questão social. In: *Serviço Social e Sociedade*. n. 58. Cortez, São Paulo, 1998:24-40.

\_\_\_\_\_. A responsabilidade social empresarial e o Estado: uma aliança para o desenvolvimento sustentável. In: *São Paulo em Perspectiva* n. 4, v. 18. São Paulo, 2004:73-82.

- ROUANET, S. P. A Coruja e o Sambódromo. In: ROUANET, S. P. (org.) *Mal-Estar na Modernidade*. Companhia das Letras, São Paulo, 1993:46-95.
- RUBIM, A. A. C. *et al.* Atores Sociais, Redes e Políticas Culturais. In: *Convênio Andrés Bello*. Siete cátedras para integración. Bogotá, 2005:01-52. Disponível: <[www.cult.ufba.br/.../atoressociais\\_redes\\_e\\_politicasculturais\\_catebra2005.pdf](http://www.cult.ufba.br/.../atoressociais_redes_e_politicasculturais_catebra2005.pdf)>
- SANCHS, I. *Caminhos para o Desenvolvimento Sustentável*. Gramond, Rio de Janeiro, 2004.
- SANTOS, C. *et al.* Diversidade sexual na escola e a homofobia: a capacitação de professores como estratégia de intervenção. In: *Fazendo Gênero 8 – Corpo, Violência e Poder*. Florianópolis, 2008:01-05. Disponível: <[www.fazendogenero8.afsc.br](http://www.fazendogenero8.afsc.br)>
- SANTOS, G. G. C. Mobilizações Homossexuais e Estado no Brasil: São Paulo (1978-2004). In: *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 22 n. 63, 2007:121-173. Disponível no sítio <[www.scielo.br](http://www.scielo.br)> Acesso: 22/09/2009.
- SANTOS, T. S. Divisão sexual do trabalho na indústria calçadista do Vale dos Sinos: visualizando práticas e representações. In: *Mulher e Trabalho*, v.06. Porto Alegre, 2006:59-74. Disponível: <[www.fee.tche.br/sitefee/download/mulher/2006/artigo4.pdf](http://www.fee.tche.br/sitefee/download/mulher/2006/artigo4.pdf)> Acesso: 01/11/2009.
- SCHWARTZMAN, S. A agenda social brasileira. In: REIS, E. P. & ZILBERMAN, R. (orgs.) *Retratos do Brasil*. Ed. PUCRS, 2004:01-29.
- SEGATO, R. L. Formações de diversidade: nação e opções religiosas no contexto da globalização. Série Antropologia. Brasília, 1997:02-27. Disponível: <[www.unb.br/dan/Serie215empdf.pdf](http://www.unb.br/dan/Serie215empdf.pdf)>
- SILVA, C. B. R. Movimento Negro e Ações Afirmativas no Brasil. Trabalho apresentado no XIII Congresso Brasileiro de Sociologia. Recife, 2007.
- SILVA, T. T. A produção da identidade e da diferença. In: SILVA, T. T. (org.) *Identidade e Diferença: A perspectiva dos estudos culturais*. Vozes, Petrópolis, 2000:73-102.
- SILVERIO, V. R. Ação Afirmativa e o Combate ao Racismo Institucional no Brasil. In: *Cadernos de Pesquisa* n. 117. 2002:219-246.
- SOBRÉ, M. Diversidade e Diferença. In: *Revista Científica de Información y Comunicación*, n. 03 Sección Claves. Sevilla, 2006:06-15. ISSN: 1696-2508
- SOUSA, A. C. C. *Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável: a incorporação dos conceitos à estratégia empresarial*. Dissertação de Mestrado. COPPE/UFRJ. Rio de Janeiro, 2006.
- SOUZA, D. M. *A Política Nacional de Promoção da Igualdade Racial*. Washington D.C., 2004. Disponível no sítio: <[www.scm.oas.org/doc.public/SPANISH/HIST\\_05/CP14328T04.doc](http://www.scm.oas.org/doc.public/SPANISH/HIST_05/CP14328T04.doc)> Acesso: 22/01/2010.

SUBIRATS, J. Definición del problema: relevância pública y formación de la agenda de actuación de los poderes públicos. In: SARAVIA, E. & FERRAREZI, E. (orgs). *Políticas Públicas. Coletânea* v.02. ENAP, Brasília, 2006:199-218.

TEIXEIRA, P. P. *A fábrica do sonho: trajetória do industrial Jorge Street*. Paz na Terra, Rio de Janeiro, 1990.

TEIXEIRA, K. C. S. *Responsabilidade Social Empresarial: os desafios para a promoção da diversidade cultural no século XXI*. Trabalho apresentado no II Seminário Internacional de Estudantes de Pós-graduação em Estudos Americanos. Santiago de Chile, 2009.

TOMEI, M. *Ação Afirmativa para Igualdade Racial: características, impactos e desafios*. Documento elaborado no âmbito do Projeto Igualdade Racial. OIT/Brasil, 2005:01-58.

TORRES, C. *Responsabilidade Social das Empresas*. 2002, p. 129-157. Disponível no site: <[www.balancosocial.org.br/media/ART\\_2002\\_RSE\\_Vertical.pdf](http://www.balancosocial.org.br/media/ART_2002_RSE_Vertical.pdf)> Acesso: 29/12/2009.

VELHO, G. Estilo de Vida Urbano e Modernidade. In: *Estudos Históricos*, v. 08 n. 16. Rio de Janeiro, 1995:01-14.

VIANA, A. L. Abordagem Metodológica em Políticas Públicas. In: *Cadernos de Pesquisa*, n.05 NEPP/UNICAMP, 1988:01-44.

WOODWARD, K. Identidade e diferença: uma introdução teórica e conceitual. In: SILVA, T. T. (org.) *Identidade e Diferença: A perspectiva dos estudos culturais*. Vozes, Petrópolis, 2000:07-72.

YAZBEK, M. C. Globalização, precarização das relações de trabalho e seguridade social. In: *Revista Serviço Social e Sociedade*. Cortez, São Paulo, 1996:50-59.

ZIRBEL, I. *Estudos Feministas e Estudos de Gênero no Brasil: um debate*. Dissertação de Mestrado, UFSC. Florianópolis, 2007. Disponível no site <[www.scribd.com/doc/22388526/Feminismo-brasileiro-e-Movimento-de-Mulheres-na-decada-de-1980](http://www.scribd.com/doc/22388526/Feminismo-brasileiro-e-Movimento-de-Mulheres-na-decada-de-1980)> Acesso: 12/12/2009.



## **ANEXO – ROTEIRO DE ENTREVISTA**

### **Bloco I – Percepção sobre Diversidade e Mulher**

- 1 – Qual o conceito de diversidade adotado pela empresa?
- 2 – Qual a percepção da empresa sobre a mulher?
- 3 – Qual a percepção da empresa sobre a situação da mulher no ambiente corporativo?
- 4 – Por que a empresa escolheu as mulheres como público-alvo inicial para as ações do programa?
- 5 – Você acredita que ainda existem dificuldades que impedem a ascensão da mulher no quadro funcional? Descreva quais:

### **Bloco II – Formulação/Implementação**

- 1 – Você poderia falar um pouco sobre a implementação do programa Singulares?
- 2 – A empresa interagiu com ONGs, sindicatos, governos, movimentos sociais, organismos internacionais, etc.? Como se deu esse processo?
- 3 – Como a gerência local lidou com a implementação do programa?
- 4 – A empresa tem encontrado alguma dificuldade para desenvolver as ações propostas pelo programa? Quais?
- 6 – Qual tem sido a reação dos colaboradores ao programa?

### **Bloco III – Gestão Participativa**

- 1 – Como foi o processo de formação do Comitê Singulares?
- 2 – Como se dá a dinâmica interna do Comitê?
- 3 – Qual a sua opinião sobre o Comitê?

### **Bloco IV – Percepção sobre o Programa Singulares**

- 1 – Qual a sua opinião sobre o programa Singulares?
- 2 – Qual a sua opinião sobre as ações desenvolvidas para as mulheres na empresa?

### **Bloco V – Percepção sobre Impacto**

- 1 – Em sua opinião, o que a Philips ganha com um programa voltado para diversidade? E os colaboradores?

2 – Você acredita que um programa voltado para a valorização da diversidade pode contribuir para o enfrentamento da discriminação e do preconceito no ambiente empresarial? Por quê?

3 – Você acredita que um programa como o Singulares pode contribuir para diversificar o quadro funcional? Qual a sua opinião sobre esse processo?

4 – Em sua opinião, o programa tem contribuído para que mais mulheres consigam ascender no quadro funcional?