



**MANOEL RIBEIRO DE MARINS FILHO**

**AÇÃO AFIRMATIVA EMPRESARIAL: UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE O  
INGRESSO E O DESENVOLVIMENTO DAS AÇÕES AFIRMATIVAS EM UMA  
EMPRESA QUE SE PAUTA POR PRINCÍPIOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL  
EMPRESARIAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Estudos Pós-Graduados em Política Social da Universidade Federal Fluminense para a obtenção do título de Mestre em Políticas Sociais.

Orientador: PROF.DR.JOÃO BOSCO HORA GÓIS

NITERÓI  
2009

**MANOEL RIBEIRO DE MARINS FILHO**

**AÇÃO AFIRMATIVA EMPRESARIAL: UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE O  
INGRESSO E O DESENVOLVIMENTO DAS AÇÕES AFIRMATIVAS EM UMA  
EMPRESA QUE SE PAUTA POR PRINCÍPIOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL  
EMPRESARIAL**

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. João Bosco Hora Góis  
Universidade Federal Fluminense (UFF)  
(Orientador)

---

Profa. Dr<sup>a</sup> Luci Farias Pinheiro  
Universidade Federal Fluminense (UFF)

---

Prof. Dr. Renato Emerson  
Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ)

NITERÓI  
2009

O que faz com que o poder se mantenha e que seja aceito é simplesmente que ele não pesa só como uma força que diz não, mas que de fato ele permeia, produz coisas, induz ao prazer, forma saber, produz discurso.

(Michel Foucault)

## AGRADECIMENTOS

Este trabalho é parte de uma longa trajetória de denúncia contra o racismo e a discriminação racial. Também é reflexo do aprendizado que obtive de pessoas especiais no movimento social de negros e negras.

Destaco meus agradecimentos a William Lira, Mãe Torody, Tércio Amaral e Geraldo Luis Brinate.

O agradecimento ao meu orientador Prof. João Bosco.

Agradeço a Dandi e Arthur, cujas infâncias me trazem ensinamentos.

Agradeço, especialmente, a minha mãe Lucilia Barbosa Mazzini, cuja existência foi um exemplo de dedicação e amor permanente.

Agradeço a Empresa Fersol através de Eliana Francisco e Michael Haradom.

Ao Grande Arquiteto do Universo, o meu agradecimento.

## **RESUMO**

No meio empresarial a questão das ações afirmativas vem cedendo espaço a um conjunto de experiências que se destacam no cenário corporativo. A existência de um vigoroso movimento de responsabilidade social empresarial, que se amplia em diversos segmentos corporativos requer uma análise crítica quanto às possíveis conseqüências que podem provocar no mundo do trabalho. As implicações não são apenas de natureza econômica e mercadológica, mas relacionadas ao cotidiano social, as relações sociais e aos valores fundados na crença da igualdade social. Não há nenhuma evidência de que as ações de promoção da igualdade racial nas empresas terão a adesão incondicional da sociedade e de amplos setores empresariais. O trabalho apresentado tem como objetivos examinar as percepções sobre as ações afirmativas para negros e negras no ambiente empresarial, examinar o processo de inserção da questão racial na agenda de uma empresa e a implementação de ações nesse domínio, destacando os interesses em jogo e os atores envolvidos.

### **Palavras-chave:**

**Ação afirmativa, igualdade racial, empresa, responsabilidade social.**

## **ABSTRACT**

In the business, the issue of affirmative action is giving way to a set of experiences that has been increasing in the enterprise. The existence of a vigorous movement of corporate social responsibility, that expands in several business segments requires a critical analysis about the possible consequences that may result in the world of work. The implications are not only an economic and marketing, but related to the everyday social relations and social values rooted in the belief in social equality. There is no evidence that the actions to promote racial equality in the companies will have the unconditional accession of society and large business sectors. The present study aims to examine the perceptions about affirmative action for black men and women in the business environment, examine the process of inserting the race issue on the agenda of a company and implementation of actions in this area, highlighting the stakes involved and the actors involved.

### **Keywords**

**Affirmative action, racial equality, enterprise, social responsibility.**

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>08</b>
<b>CAPÍTULO I – A Lógica da Exclusão Racial no Brasil</b> .....	<b>17</b>
1.1 – Da escravidão a integração desordenada .....	17
1.2 – O projeto de nação: antecedentes e consequências .....	19
1.3 – A educação na rota das desigualdades.....	25
1.4 – Raça e mercado de trabalho.....	29
<b>CAPÍTULO II – A importância da agenda</b> .....	<b>36</b>
2.1 – Quem define as agendas .....	36
2.2 – A afirmação das identidades.....	40
2.3 – A agenda empresarial .....	45
2.4 – A questão racial na agenda pública .....	55
<b>CAPÍTULO III – A ação afirmativa empresarial</b> .....	<b>65</b>
3.1 – A legislação coercitiva e busca de um modelo brasileiro.....	65
3.2 – A empresa Fersol e a questão das ações afirmativas .....	71
3.3 – Perfil do corpo funcional da Fersol .....	74
3.4 – A promoção da igualdade racial e a diversidade na Fersol .....	81
3.5.– Percepções sobre as ações afirmativas .....	82
3.5.1 – Inserção da questão racial.....	85
3.5.2 – A implementação das ações afirmativas.....	87
<b>CAPÍTULO IV – CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>95</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>98</b>
<b>Anexo A – Roteiro da Pesquisa</b> .....	<b>103</b>
<b>Anexo B – Política de Recrutamento e Seleção da Empresa</b> .....	<b>106</b>
<b>Anexo C – Um jeito diferente de ver o mundo dos negócios</b> .....	<b>107</b>

## INTRODUÇÃO

O trabalho apresentado tem como objetivos examinar as percepções sobre as ações afirmativas para negros e negras no ambiente empresarial, examinar o processo de inserção da questão racial na agenda de uma empresa e a implementação de ações nesse domínio, destacando os interesses em jogo e os atores envolvidos.

As práticas de ação afirmativa, no Brasil, são relativamente recentes e as experiências que se tem maior aderência por parte do Estado estão centradas, em grande parte, nas políticas de acesso de forma diferenciada à universidade (Guimarães, 2003). Além do aspecto relacionado às políticas ensejadas no ensino superior, há também o fomento às práticas de políticas de promoção da igualdade racial, através de sua principal agência: A Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial – SEPPIR, vinculada ao Gabinete da Presidência da República.

Para a compreensão de tais medidas há que se considerar a expressão dos esforços dos movimentos sociais de combate ao racismo, representado pelas inúmeras organizações do movimento negro e sua trajetória de tensionamentos e reivindicações históricas.<sup>1</sup> A criação de órgãos públicos especializados no desenho e execução de políticas públicas, a criação de leis inibidoras de práticas discriminatórias, a denúncia de práticas excludentes a organismos internacionais e a inclusão programática de defesa e promoção da população afrodescendente vinculada aos estatutos dos partidos políticos fazem parte desse repertório de ganhos propiciados pelo enfrentamento e pela denúncia das organizações do movimento negro. Não há dúvidas que outros fatores coexistiram durante as várias etapas de mobilização do movimento negro no sentido da denúncia sobre as desigualdades raciais na sociedade brasileira, como por exemplo, a convenção 111 da Organização Internacional do Trabalho concernente à discriminação em matéria de emprego e profissão<sup>2</sup> as investigações

---

<sup>1</sup> Em 1931 foi fundada em São Paulo a Frente Negra Brasileira, que em seu estatuto social já estabelecia o objetivo de organizar escolas técnicas e cooperativas e, em 1943 é fundada em Porto Alegre a União de Homens de Cor, que nos anos seguintes se ramificará em mais de 10 estados da federação. Ver LANNES, Laiana. A Frente Negra Brasileira: Política e Questão Racial nos anos 1930. Dissertação de Mestrado em História Política – Universidade do Estado do Rio de Janeiro. UERJ, 2002 e SILVA, Joselina da. A União dos Homens de Cor: aspectos do movimento negro dos anos 40 e 50. Estudos Afro-Asiáticos, Ano 25, no 2, 2003, pp. 215-235.

<sup>2</sup> O Brasil tornou-se signatário da convenção e através do decreto nº 62.150 e se compromete a cumprir a Convenção 111. Destaca-se o artigo 2 da Convenção com a seguinte descrição: “Qualquer Membro para o qual a presente convenção se encontre em vigor compromete-se a formular e aplicar uma política nacional

de natureza acadêmica e os estudos de organismos internacionais, que inseriram novas abordagens sobre as relações de raça na sociedade e suas implicações sobre estrutura social.<sup>3</sup> Os fatores que se correlacionam com a progressiva preocupação com as desigualdades referidas a cor da pele estão construindo novos cenários de reflexão e ação, estabelecendo novos contornos paradigmáticos no campo da investigação e provocando reações nas instituições sociais.

Mas não foi sempre assim. Tematicamente a questão das desigualdades raciais nunca deixou de ocupar uma posição relativamente relevante no conjunto dos temas nacionais. Sua abordagem quase sempre estava associada à pesquisa acadêmica, às organizações não governamentais especializadas ou ao movimento negro que denunciava o preconceito racial brasileiro e, sobre este aspecto o Teatro Experimental do Negro teria um papel historicamente destacado na década de 40.<sup>4</sup>

O fato de a lei coibir atos de racismo e preconceito racial em nada concorre para eliminação real dos mesmos e as práticas preconceituosas quando denunciadas podem produzir o temor relacionado às sanções, além do constrangimento que pode afetar publicamente a imagem do acusado. Assim, há uma forte tendência do preconceito e do racismo assumirem novas formas de manifestação, tendo em vista que a legislação produz o constrangimento necessário para a inibição pública de sua manifestação. Lima e Valla (2004) falam sobre as novas formas pelas quais o racismo pode se manifestar, tais como o racismo simbólico, o racismo aversivo e o racismo ambivalente. São modalidades que estão manifestas no cotidiano social e se apresentam como parte das relações humanas, contudo, podem produzir um véu de invisibilidade dada sua preponderância calcada na sutileza e na discrição de suas manifestações. O racista pode o tempo todo racializar suas relações, porém sem externalizar sua verdadeira intenção.

---

que tenha por fim promover, por métodos adequados às circunstâncias e aos usos nacionais, a igualdade de oportunidade e de tratamento em matéria de emprego e profissão, com objetivo de eliminar toda discriminação nessa matéria.”

<sup>3</sup> Sobre as pesquisas acadêmicas com base nas relações raciais destaca-se a “Escola Paulista” representada por Florestan Fernandes, Otavio Ianni, Fernando Henrique Cardoso. A Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura nos anos de 1951 e 1952 desenvolveu o Projeto Unesco que visava compreender as relações raciais no Brasil. Para compreender de forma sumária o trabalho da Unesco ver MAIO, Marcos Chor. O Projeto Unesco e a agenda das ciências sociais no Brasil dos anos 40 e 50. *Rev. Bras. Ciências Soc.*, São Paulo, v. 14, n. 41, out. 1999.

<sup>4</sup> O Teatro Experimental do Negro foi fundado em 1944 no Rio de Janeiro. Segundo Abdias do Nascimento o TEN objetivava: “trabalhar pela valorização social do negro no Brasil, através da educação, da cultura e da arte.” (Ver: NASCIMENTO, Abdias do. *Teatro experimental do negro: trajetória e reflexões*. *Estud. Avançados.*, São Paulo, v. 18, n. 50, Abril. 2004.)

Para compreender os “novos racismos” é necessário buscar um conceito próximo a perspectiva da natureza dessas novas manifestações. Lima e Valla (2004) definem o racismo como:

“Processo de hierarquização, exclusão e discriminação contra um indivíduo ou toda uma categoria social que é definida como diferente com base em alguma marca física externa (real ou imaginada), a qual é resignificada em termos de uma marca cultural interna que define padrões de comportamento.” (p.402)

Embora essas formas manifestas de racismo sejam denominadas como novas modalidades preconceituosas, não há nenhuma prova circunstancial de que essas manifestações estejam presentes no cotidiano social a menos tempo do que suponha a pesquisa empírica. Mas como meio de se decompor o fenômeno racista, os conceitos podem contribuir para a identificação de formas pouco perceptíveis de manifestação. O fato é que o racismo é um fenômeno de controle e subordinação material e simbólica e, tende a afetar de forma diferenciada a cada indivíduo ou grupo que tem contato com o mesmo.

O racismo velado ou aberto tem a natureza de tornar indivíduos reféns de discursos e práticas motivadas por convicções afirmadas por valores. A aversão, negação ou impedimento requeridos por práticas racistas são partes do estoque que compõem aberta ou veladamente as relações sociais marcadas por tais valores. Assim, torna-se necessário não só uma intervenção de natureza política nos espaços de interesse público, mas também uma releitura das relações de poder que são engendradas nas esferas privadas, tal como acontece nas empresas. As empresas podem acumular heranças vinculadas às práticas racistas, ainda que pouco perceptíveis, mas inclusas no rol de processos das relações de poder ou mesmo associadas aos meios adscritivos das relações humanas.

O tema das ações afirmativas tem revelado uma gama de inclinações ideológicas e teóricas, produzindo divergências e controvérsias discursivas. Durante o ano de 2006, além de um grupo de renomados intelectuais brasileiros assinarem um manifesto contra as cotas e a proposta do estatuto da igualdade racial, organizaram e publicaram em 2007, o livro *Divisões Perigosas – Políticas Raciais no Brasil Contemporâneo* (Ed.Civilização Brasileira), que argumentava a possível divisão racial da sociedade brasileira e os riscos provenientes de uma legislação que beneficiasse preferencialmente um grupo racial. Como resposta aos intelectuais que estavam contra as ações afirmativas, um outro grupo mais amplo de intelectuais, profissionais liberais, ativistas de movimentos sociais e sindicalistas também publicizaram um manifesto favorável às ações afirmativas.

A academia revela confrontos de concepções tal como outros setores da sociedade reproduzem os mesmos efeitos de opinião, isto é, não há consenso quanto ao método mais adequado que possa contemplar as expectativas dos mais variados setores da sociedade.<sup>5</sup>

No meio empresarial a questão das ações afirmativas vem cedendo espaço a um conjunto de experiências que se destacam no cenário corporativo.<sup>6</sup> A existência de um vigoroso movimento de responsabilidade social empresarial, que se amplia em diversos segmentos corporativos requer uma análise crítica quanto às possíveis consequências que podem provocar no mundo do trabalho. As implicações não são apenas de natureza econômica e mercadológica, todavia relacionadas ao cotidiano social, às relações sociais e aos valores fundados na crença da igualdade social. Não há nenhuma evidência de que as ações de promoção da igualdade racial nas empresas terão a adesão incondicional da sociedade e de amplos setores empresariais.

As influências provenientes das novas práticas empresariais socialmente responsáveis podem incidir sobre vários aspectos da vida social, afetando comunidades e interferindo nos movimentos sociais e, por extensão em suas várias modalidades de intervenção. Portanto, há um campo social a ser examinado frente ao fenômeno da responsabilidade social empresarial. As práticas impactantes desenvolvidas e disseminadas por organizações empresariais podem influenciar a adoção de práticas similares por outras empresas. A relevância não se assenta apenas pelo mérito das ações inovadoras, mas também pela capacidade de influir na decisão de outras empresas pela implantação, pela permanência ou não desses programas.

Assim, o investigar sobre a ação afirmativa empresarial pode revelar elementos importantes para a compreensão dos processos de recrutamento dos recursos humanos, de como a cultura empresarial comporta-se mediante as práticas de ação afirmativa e como os

---

<sup>5</sup> Duas áreas que vem ampliando a adoção de práticas são a educação e o mercado de trabalho. Na educação além das universidades públicas estaduais e federais implantarem processos diferenciados de seleção de negros e alunos oriundos de escolas públicas em seus vestibulares, há também a lei 10.639 de 9 de Janeiro de 2003 que determina que nos estabelecimentos de ensino fundamental e médio, oficiais e particulares, torna-se obrigatório o ensino sobre História e Cultura Afro-Brasileira. A inserção diferenciada no mercado de trabalho não é facultativo no Brasil, com exceção da lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que define em até 20% o número de vagas em concursos públicos, e a lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991, que determina uma cota de vagas para a pessoa com deficiência, variando de 2 a 5 %, junto às empresas privadas com mais de 100 funcionários. No que se refere à população afrodescendente não há nenhuma legislação nacional que obrigue as empresas brasileiras a contratarem negros (as).

<sup>6</sup> Sobre aspecto destaca-se o trabalho do Instituto Ethos, através da publicação O COMPROMISSO DAS EMPRESAS COM A PROMOÇÃO DA IGUALDADE RACIAL (2006).

beneficiados respondem aos imperativos mercadológicos do lucro, da competitividade e da eficiência profissional.

Há, efetivamente, poucas experiências desenvolvidas no setor privado voltado para a adoção de ações afirmativas para afrodescendentes, embora existam medidas e articulações importantes na busca de coibir a discriminação, tal como a norma SA 8000<sup>7</sup>, que no Brasil já conta com várias empresas brasileiras certificadas<sup>8</sup>. Há também a difusão da responsabilidade social empresarial desenvolvida pelo Instituto Ethos de Responsabilidade Social com a ênfase na igualdade racial.<sup>9</sup> e outros temas relacionados a diversidade. Segundo as informações da publicação O Compromisso das Empresas com a Promoção da Igualdade Racial do Instituto Ethos verificam-se algumas iniciativas de promoção da igualdade racial, destacando-se as empresas Banco Real, Banco Itaú (Programa de Capacitação Afrodescendente), Bank Boston (Geração XXI), Basf, Belcar Caminhões e Máquinas, Instituto Cooperforte, CPFL, Dupont, Instituto Newton Rique (Inclusão Racial em Shopping Centers) e Laboratório Sabin. Tratam-se de iniciativas experimentais importantes, dada a realidade empresarial marcada pelas desigualdades raciais; no entanto são ações residuais se comparadas com o volumes de empresas que compõem o cenário produtivo brasileiro. Contudo, correspondem a um avanço que não pode ser desconsiderado frente ao cenário marcado pela falta de consensos significativos no que se refere às lacunas jurídicas e as tensões ideológicas que marcam o debate brasileiro sobre as ações afirmativas.

O ingresso da temática racial na agenda das empresas envolve processos internos multivariados e setores que, até então, estavam desprovidos de uma prática cotidiana vinculada a essa questão da equidade. A pesquisa argumentará a hipótese de que a racionalidade empresarial de reconhecimento poderá, contraditoriamente, adaptar-se às tendências reivindicatórias e discursivas de reconhecimento com justiça equitativa, pois a

---

<sup>7</sup> A SA 8000 é uma norma criada pela Social Accountability International – SAI com base em várias Convenções Internacionais, que obriga a empresa certificada a cumprir vários requisitos tendo como base os direitos trabalhistas e direitos humanos, dentre eles a não discriminação com base na raça, classe social, nacionalidade, religião, orientação sexual, associação a sindicato ou afiliação partidária.

<sup>8</sup> Segundo informações do site do Serviço de Apoio a Pequena e Média Empresa do Estado de Santa Catarina o Brasil já possui 56 certificações SA 8000, de acordo com a Social Accountability International, ONG com sede nos Estados Unidos que foi criada com o propósito de fornecer padrões internacionais de boas condições de trabalho.

<sup>9</sup> O Instituto Ethos em 2006 publica a Cartilha O Compromisso das Empresas com a Promoção da Igualdade Racial como um subsídio propositivo com vistas a reflexão e inclusão de práticas de promoção da igualdade racial nas empresas.

questão meritocrática ainda compõe, culturalmente, um forte componente das crenças empresariais e, por conta desse confronto, as tendências aparentemente sensíveis ao tema poderão desenhar novas modalidades de inclusão, já que não existe uma legislação nacional impositiva a este respeito.

A ação afirmativa é a materialização do reconhecimento em sua forma interventiva, mas quais seriam os obstáculos corporativos a serem suplantados uma vez definida esta prática? Compreender os resultados dos discursos mais relevantes através das práticas ou perceber as práticas num momento de aparente sensibilidade de reconhecimento das diferenças é um desafio o qual a pesquisa tem a pretensão de identificar.

Como é desenvolvida a adoção das práticas de ação afirmativa que beneficiam afrodescendentes inseridos no ambiente empresarial e como este processo se articula com o conjunto de atores envolvidos? Trata-se, portanto, de um estudo que se refere às iniciativas circunscritas ao mundo dos negócios e às práticas de promoção de um determinado grupo - os negros - economicamente em situação de desvantagem.

Reconhece-se que a responsabilidade social e a ação afirmativa voltada para grupos vulneráveis guardam similitudes quanto à natureza inclusiva de determinados aspectos no que se refere a promoção da cidadania. As empresas que se identificam com práticas de ação afirmativa de promoção de afrodescendentes quase sempre se autodenominam como socialmente responsáveis, contudo nem todas as empresas que são socialmente responsáveis aderem às práticas de ação afirmativa. O desenho, a implementação e a execução das ações afirmativas empresariais guardam processos que poderão responder as indagações de como aperfeiçoar as experiências e analisá-las à luz da racionalidade empresarial. Cada unidade empresarial que promove as ações afirmativas tenderá a absorver uma experiência vinculada a sua noção de ação afirmativa. Por conseguinte, embora o princípio geral seja o da promoção da igualdade racial na empresa, esse princípio poderá ser implantado através de práticas tão distintas quanto às motivações que determinaram a adoção destas práticas.

As formas pelas quais se analisam as desigualdades raciais brasileiras incorporam interpretações de ordem histórica, mas também tendem a ser justificadas com base na ordem do cotidiano social. O racismo brasileiro é interpretado diversamente pelos grupos sociais e tenderá a influenciar os meios que justificam o seu combate. Os atores coletivos, o Estado e as organizações empresariais privadas são frações interdependentes deste

cotidiano e reproduzem ora divergências quanto às ações afirmativas, ora consensos quanto a suas práticas. Portanto, há um cenário determinado pela diversidade discursiva, cuja trajetória poderá contribuir, significativamente, para a compreensão e especulação relacionadas ao futuro das desigualdades raciais brasileiras e sobre as ações afirmativas vinculadas as organizações empresariais.

A pesquisa examinará uma empresa situada na região Sudeste e que segundo dados da Pesquisa Ação Social das Empresas do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada é a região que tem apresentado em comparação as outras regiões do País, o maior volume de investimento social privado (IPEA/DISOC,2006). Trata-se da Empresa Fersol S.A: uma indústria de fertilizantes e defensivos agrícolas.

A Empresa Fersol S.A desenvolve práticas corporativas de promoção de igualdade racial e diversidade há alguns anos, portanto é portadora de uma experiência relevante para o aperfeiçoamento do estudo sobre as ações afirmativas no cenário empresarial brasileiro.

O universal e o particular tem assumido crescente espaço nos debates e reflexões públicas quando analisada a questão das diferenças. O universalismo essencialista<sup>10</sup> tem demonstrado suas persistências quanto às crenças historicamente construídas, obviamente como resultado da longa trajetória de imposição de fundamentos científicos e filosóficos, que seriam consagrados como universais. A ideologia com base no reforço dos valores universais produziu a lógica de uma ordem social, cujas crenças tendem a reforçar preconceitos e estranhamentos aos diferentes.

As organizações corporativas são estruturas pensantes cujos valores se entrelaçam com os interesses de lucro e produtividade, mas também são herdeiras de concepções e conceitos, tais como valores universais ou de justiça.

O conceito de justiça é uma arena ideológica em franca disputa, cujos atores tendem a constituir argumentos com base em seus princípios valorativos. O conceito de justiça é fundamental para a legitimação das ações de determinadas organizações em seus vários aspectos estruturantes. A resignificação do conceito de justiça está associado também à noção de distribuição dos recursos capazes de promover a equidade na sociedade. Os processos e os argumentos que justificam as crenças pela adoção das ações

---

<sup>10</sup> Wallerstein vai discorrer sobre o fenômeno histórico do particularismo essencialista interpretando-o como forma manifesta do universalismo europeu. É essencialista porque traduz a afirmação de uma suposta superioridade moral, religiosa e civilizatória requerida pela Europa em relação a outros povos do mundo.

afirmativa podem contribuir para estudo de uma dada racionalidade na qual as empresas reforçam sua noção própria de ação afirmativa.

Para compreender a lógica das motivações que orientam as empresas promoverem práticas de promoção de igualdade racial, torna-se indispensável compreender em qual momento acontece à incorporação da temática e de que forma a temática se estabelece progressivamente no ambiente empresarial. Do mesmo modo é fundamental compreender como os atores internos se portam diante de práticas que são aparentemente diferenciadas do cotidiano corporativo. Outro componente importante é a identificação dos suportes corporativos que adensam os programas das organizações, tais como recursos humanos envolvidos, recursos financeiros e infra-estrutura disponível. Verificar a eficácia das ações e dos suportes corporativos, tais como os objetivos, as metas, a lealdade aos programas pré-estabelecidos, torna-se vital para compreensão das ações afirmativas nas empresas socialmente responsáveis.

A presente pesquisa pretende utilizar-se de entrevistas qualitativas com base na aplicação de questionário pré-elaborado, a fim de identificar os principais elementos e características dos discursos que justificam a adoção das ações empresariais, e as perspectivas programáticas das ações afirmativas em curso. O questionário versará sobre três variáveis principais, compostas da seguinte forma:

- a. Percepções sobre a ação afirmativa;
- b. O processo de inserção;
- c. Implementação das ações.

Como fontes adicionais ao desenvolvimento da pesquisa serão examinados balanços sociais, relatórios internos, sites institucionais, as publicações corporativas que concorrem com o tema. Esta medida visa identificar outros enunciados relevantes que possam contribuir para o estudo.

A dissertação será dividida em três capítulos. O Capítulo I – A Lógica da Exclusão Racial no Brasil faz uma descrição de etapas históricas, enfatizando brevemente aspectos do modo de relação escravista e suas consequências, o discurso racista fundado no pessimismo quanto aos negros e mestiços do Brasil, na descrição sobre as desigualdades educacionais contemporâneas e nas características ocupacionais do mercado de trabalho que refletem as diferenças entre brancos e negros. O capítulo articula a hipótese de que as desigualdades raciais foram e são reforçadas por uma ordem ideológica estruturante, que

podem ser realçadas por discursos ou reificadas por instituições sociais. O Capítulo II – A Importância das Agendas articula a incidência do discurso identitário e sua capacidade de interferir progressivamente nas agendas pública e empresarial. A hipótese central é que o espaço de concertação público brasileiro vive um novo ambiente de intervenção com base na afirmação identitária e discursiva destas novas cidadanias. A emergência das reivindicações dos atores sociais causa a mobilização do Estado e das instituições privadas, resultando disputas nas agendas. O Capítulo III – Ação Afirmativa Empresarial, faz um detalhamento sobre as motivações da empresa pesquisada, sobre as etapas e processos realizados tendo em vista a percepção, a inserção e a implementação das ações de igualdade racial, com base na análise do questionário básico e as fontes adicionais da pesquisa. O capítulo tem o objetivo examinar e analisar os processos das ações afirmativas desenvolvidas pela Fersol e, articular um conjunto de hipóteses que possam contribuir para o entendimento das motivações que levam a adoção destas práticas empresariais. O Capítulo IV – Considerações finais, descreve algumas conclusões parciais, sobre as ações afirmativas desenvolvidas pela empresa Fersol, em função do estudo realizado. O capítulo especula algumas especificidades relevantes das ações afirmativas da empresa e sua importância para a permanência de tais práticas.

## CAPITULO I

### A LÓGICA DA EXCLUSÃO RACIAL NO BRASIL

#### 1.1. DA ESCRAVIDÃO A INTEGRAÇÃO DESORDENADA

O Brasil foi o último país das Américas a abolir a escravidão legal. Por mais de três séculos a mão-de-obra negro-africana foi utilizada como mecanismo produtivo de riqueza. Coisificado como patrimônio personalíssimo, o escravo era desprovido do domínio autônomo de seu destino, tendo sua vida traçada pela ordem dominante escravocrata. Sobre este tema específico se destaca o trabalho de Motta e Marcondes (2001), que investiga o preço de escravos no Vale do Paraíba Paulista. O trabalho de ambos mostra, ainda que parcialmente, a importância da mão-de-obra escrava para as cidades do Vale do Paraíba no período 1872-1874. Percebe-se, não apenas a importância produtiva da mão-de-obra, mas também o impacto da dinâmica do próprio comércio interno de escravos na economia local.

A exploração da mão-de-obra escrava se justificava por diversos fatores, desde fundamentos teológicos, com base no paradigma Paulino até fundamentos de ordem científica, à época. O paradigma Paulino afirmava o imperativo da conversão dos gentios e o determinismo científico acreditava na inferioridade biológica inata de determinados povos e culturas. Portanto, os ingredientes que reforçavam a ordem escravista se alimentavam ideologicamente de bases, que em sua época, eram hegemonicamente dominantes e aceitas como verdadeiras.

O uso indiscriminado da violência contra os “bárbaros”, o extermínio dos povos indígenas das Américas ou o tráfico comercial e a conseqüente escravidão dos povos africanos no novo mundo, possibilitou a constituição das bases daquilo que se tornou a economia moderna do país.

A transição do modo de economia escravista para a sociedade de homens livres, não se deu forma a compensar os ex-escravos; ao contrário, houve uma integração desordenada na qual o ex-escravo não detinha as condições materiais básicas e ao mesmo tempo era identificado pelos estigmas que marcavam seu passado. O regime servil conseguiu introduzir, na sociedade e em amplos setores agrários no período pós-abolição, relações moldadas pelo autoritarismo estamental e por práticas preconceituosas. Sobre este aspecto Bosi (2004), em seu estudo sobre a formação da classe trabalhadora no período de

1888 a 1915 em Uberlândia, descreve a localização dos postos de trabalho ocupados por ex-escravos, funções na maioria das vezes degradantes. As “funções de preto” descritas por Carmo (2000), em investigação realizada na cidade de Uberlândia, reforçam a idéia de que os ex-escravos estavam mais propensos ao exercício de atividades funcionais que exigiam a força física.

Não seria prematuro afirmar que as práticas produtivas de cativo experimentadas durante o longo período da escravidão, conjugadas com o preconceito reinante sobre o ex-escravo, favoreceram a construção deste modelo simbólico relacionado ao mundo do trabalho a que estava submetido o ex-escravo. Ademais, segundo José Murilo de Carvalho (2002, p.51) a tradição ibérica contribuía para reforçar aspectos comunitários ligados à religião e a política, aonde cooperação e hierarquia tinham um papel central e que não se identificava com o iluminismo libertário. Para Carvalho (2002, p.51), neste ambiente as relações de benevolência e paternalismo não modificavam as condições servis do escravo. Sua conclusão é que tais relações incidiram sobre o tratamento dado aos ex-escravos no período posterior a abolição e para eles foram poucas vezes a se manifestarem no sentido de se garantir educação e emprego como foi feito dos Estados Unidos (Carvalho, p.51 e 52). Segundo relato de Carvalho as condições foram as seguintes:

“No Brasil, aos libertos não foram dadas nem escolas, nem terras, nem empregos. Passada a euforia da libertação, muitos ex-escravos regressaram as suas fazendas, ou as fazendas vizinhas, para retomar o trabalho por baixo salário. Dezenas de anos após a abolição, os descendentes de escravos ainda viviam nas fazendas, uma vida pouco melhor do que a de seus antepassados escravos. Outros dirigiram-se às cidades, como o Rio de Janeiro, onde foram engrossar a grande parcela da população sem emprego fixo. Onde havia dinamismo econômico provocado pela expansão do café, como em São Paulo, os novos empregos, tanto na agricultura como na indústria, foram ocupados pelos milhares de imigrantes italianos que o governo atraía para o país. Lá, os ex-escravos foram expulsos ou relegados aos trabalhos mais brutos e mais mal pagos. (p.52)

O discurso que encontra nas reminiscências do passado as causas dos efeitos presentes da discriminação ainda tem forte presença no pensamento social brasileiro. Encontramos esta tendência em Florestan Fernandes no seu trabalho *A Integração do Negro na Sociedade de Classe* (1965). Florestan afirma que a discriminação é resultado dos resíduos dos tempos de escravidão e que tenderia a desaparecer com o desenvolvimento do capitalismo e segundo a argumentação dele, o negro estaria incapacitado na sociedade competitiva e esta condição lhe geraria a conseqüente discriminação.

O discurso da inadaptação se encontra reproduzido no argumento contemporâneo de que os negros não estão preparados para o exercício de determinadas atividades profissionais por conta da sua baixa escolaridade, portanto atados ao estigma do passado combinado com as crenças de incapacidade profissional. Negro e Gomes (2006), descrevem que:

“Escravos, africanos e crioulos seriam substituídos por trabalhadores livres, imigrantes europeus. Indolência e atraso por tecnologia e aptidão; forjava-se a ideologia do trabalho livre no Brasil criada sob os símbolos da civilização e do progresso.” (p.227)

No passado o registro de progresso estava associado à crença de embranquecimento da nação; como hoje, a modernidade celebra a mérito individual, desconsiderando as desigualdades preexistentes dos indivíduos. Simbolicamente, para aqueles que cumulativamente ocupam postos de prestígio, há o discurso associado à noção de competência e, para aqueles que ocupam os postos associados à percepção de subordinação, o discurso do despreparo e a incompetência.

Bourdieu (1996), confirma que diferenças simbolicamente representadas constituem uma linguagem. Assim ele enfatiza:

“As diferenças associadas a posições diferentes, isto é, os bens, as práticas e sobretudo as maneiras, funcionam, em cada sociedade, como as diferenças constitutivas de sistemas simbólicos, como o conjunto de fonemas de uma língua ou o conjunto de traços distintivos e separações diferenciais constitutivas de um sistema mítico, isto é, como signos distintivos.” (p.22)

## 1.2. O PROJETO DE NAÇÃO: ANTECEDENTES E CONSEQUÊNCIAS

Existia uma crença quase que generalizada das elites pensantes da nação no período pós-abolição e nas décadas posteriores de que o povo brasileiro estava mais próximo do infortúnio do que nos rumos dos degraus da civilização. Esta convicção se traduzia pela variada produção literária que se incumbia em discriminar as características biológicas da formação da sociedade brasileira. Era comum se julgar nossa composição racial através de adjetivos marcadamente pejorativos definindo os grupos sociais em categorias como “inferiores” ou “superiores”, isto é, existia uma marca distintiva que se incumbia de hierarquizar os grupos que compunham a população brasileira. Assim, formou-se uma tipologia de distinção entre os indivíduos: tipos inferiores ou superiores, mestiços inferiores ou superiores, mulatos inferiores ou superiores. As particularidades

físicas com base na cor da pele passaram a ter destaque como ponto de referência para se analisar o povo:

“Povo oriundo de múltiplas combinações étnicas, o estudo do grau de eugenismo das diversas raças, postas em contato em nosso meio, é portanto, dos mais interessantes: pôr ele podemos aferir o grau de superioridade do nosso tipo nacional, porque pôr ele podemos medir o valor do contingente que a dinâmica da nossa história trazem as forças formidáveis da hereditariedade.” (Viana, 1932, p.211)

As várias combinações étnicas eram vistas como componente quase matemático para medir, calcular, planejar; enfim, afirmar a noção de povo em situação de risco civilizatório.

“O negro e o índio, durante o longo processo de nossa formação social, não dão, como se vê, as classes superiores e dirigentes, que realizam a obra da civilização e construção, nenhum elemento de valor.” (Viana, 1933:160)

Neste sentido, a concepção de passividade, de nulidade de ação é afirmada por se acreditar que o negro e o índio são incapazes de constituir elementos civilizatórios.

“Estas duas raças bárbaras só se fazem agentes de civilização, isto é, somente concorrem com elementos eugênicos para a formação das classes superiores, quando perdem a sua pureza e se cruzam com o branco.” (Viana, 1933:160)

A missão de produzir progresso nesta perspectiva significava radicalmente a possibilidade de haver um dado nível de cruzamento com o homem branco. O homem branco era visto como paradigma absoluto, saída benevolente para os negros, portador do germen exclusivo do progresso, da civilização e da ciência humana. Civilização e barbárie faziam parte de um repertório que reforçavam certos antagonismos, como era antagônica a missão de negros e brancos na perspectiva dos pensadores da nação. Assim, Oliveira Viana nos deixa um exemplo emblemático:

“O poder ascensional dos negros em nosso povo e em nossa história, si é, pos, muito reduzido, apesar da sua formidável maioria, não o é apenas pela pequena capacidade da raça negra, não o é apenas pela ação compreensiva dos preconceitos sociais, mas principalmente pela insensibilidade do homem negro a essas solicitações superiores que constituem as forças dominantes da mentalidade do homem branco”. (Viana, 1933:157)

Viana estava convicto sobre as características superiores do homem branco, sobre suas virtuais potencialidades mentais e sobre suas aptidões inatas. Reafirmando mais uma vez tais características Viana diz que:

“O homem branco cultiva, com efeito, certas aspirações, move-se segundo certas predileções e visa certos objetivos superiores, que de modo algum serão capazes de constituir motivos determinantes da actividade social do homem negro”. (Viana, 1933:157)

Desta forma, estavam determinados os limites que distinguiam o homem branco do homem negro. Ambos eram vistos com características distintas que os tornavam desiguais, tanto no plano físico como no plano mental. Suas diferenças eram compreendidas como fator biológico, de características mensuráveis e definitivas na ordem de evolução de ambos.

A crença em uma hierarquia natural entre os próprios elementos considerados inferiores os tornava alvo de análises específicas.

“Os mestiços superiores, os mulatos ou mamelucos, que vencem ou ascendem em nosso meio, durante o largo período de nossa formação nacional, não vem, nem ascendem como tais, isto é, como mestiços, pôr uma afirmação da sua mentalidade mestiça.” (Viana, 1933:143)

Neste contexto a mestiçagem era compreendida como um mau biológico intrínseco na existência do elemento mestiço.

(...) “o que chamamos mulato é o mulato inferior, incapaz de ascensão, degradado nas camadas mais baixas da sociedade e provindo do cruzamento do branco com negro de tipo inferior. Há porem, os mulatos superiores, arianos pelo caráter e pela inteligência ou pelo menos, suscetíveis da arianização, capazes de colaborar com os brancos na organização e civilização do país. São aqueles que, em virtude de caldeamentos felizes, mas se aproximam, pela moralidade e pela cor, do tipo de raça superior.” (Viana, 1933:143)

A organização do país estava desenhada com base nos atributos e valores identificados no tipo racial desejado. Organização e civilização eram justificadas pela capacidade qualitativa da propensão do homem branco ao progresso como atributo natural. Ao negro e aos mestiços cabia um papel de subordinação na estrutura hierárquica dos grupos raciais, como também lhe cabia o “esforço de gerar tipos superiores, capazes de ultrapassar pelo talento, pelo caráter ou energia da vontade, o estalão médio dos homens da sua raça ou de seu tempo.” (Viana, 1933:154)

Oliveira Viana afirma que a unidade da nação não é obra de fatores circunstanciais da história e do meio: “é, ao contrário, resultante de um plano, de um programa, conscientemente deliberado e executado, é uma obra de elites esclarecidas e nada mais” (1991:363). Assim, planejar a realização da unidade nacional não seria tarefa ampliada para o conjunto da população, mas atividade de um pensamento unificador, de condições coletivas que pudessem consolidar este projeto nacional. Pensar e executar estas tarefas

para constituição de uma nova ordem nacional significava também enfrentar os desafios impeditivos de tal empreendimento.

“Os tipos cruzados, diversíssimos no ponto de vista antropológico, são, pôr isso, também diversíssimos no ponto de vista psicológico, - e a sua mentalidade á mistura incoerente e heterogênea dessas três mentalidades irreduzíveis: a de um selvagem, a de um bárbaro e a de um civilizado.” (Viana, 1991:363)

A composição racial brasileira, na forma de uma mesclagem tão distinta não era vista como um fator positivo ao ser comparada com outras civilizações produtoras de progresso e cultura. Era necessário se dar uma resposta civilizatória, viável aos olhos daqueles que acreditavam ser portadores da missão de consolidar uma nação.

O discurso de denúncia das diferenças raciais, abrangia um panorama intelectual considerável e suas idéias se consolidavam cada vez mais em segmentos específicos brasileiros em sua época. A estas idéias de aparência científica se incorporavam amplos setores intelectuais influenciados pela noção do evolucionismo, motivados pela pretensão de ser possível reconstituir a nação pôr meio de um laboratório racial e por meio de práticas de medicina social.<sup>11</sup>

Se a ciência positiva e determinista se incumbia de ordenar os papéis sociais atribuídos às raças humanas, o direito como instrumento de regulação da ordem, se legitimará como condutor dos estatutos legais da sociedade. A ciência representada através de seus teóricos vai também influenciar as construções ideológicas do Direito.<sup>12</sup>

A simbolização da inferioridade concreta estava personificada na imagem do negro. A ele estavam remetidos todos os modelos que justificavam sua representação do atraso. Contra o negro estava voltado um tipo poder de construção da realidade (Bourdieu,1989:9), definido com capacidade simbólica de perpetuar estruturas de domínio. A crença historicamente construída naturalizou as desigualdades humanas e se deslocou do espaço do discurso pseudocientífico e materializou-se no tecido da sociedade contemporânea. A arbitragem de uma sociedade biologicamente desigual necessitava de

---

<sup>11</sup> Em 1929 aconteceu na Cidade do Rio de Janeiro o 1º Congresso Brasileiro de Eugenia. O Congresso tinha entre os seus objetivos propor medidas de “profilaxia biológica” por meio de métodos prescritos por cientistas e médicos daquela época.

<sup>12</sup> Raimundo Nina Rodrigues, médico baiano e renomado intelectual da Faculdade de Medicina da Bahia acreditava na inferioridade mental de negros e mestiços e defendia a criação de uma legislação penal que considerasse a especificidade destes grupos. Em sua obra *As raças Humanas e a Responsabilidade Penal no Brasil*, Rodrigues argumenta as razões pelas quais acreditava na necessidade de um código penal específico para negros.

meios institucionais que garantissem a legitimação do seu discurso. Os intelectuais deste tempo irão cumprir esta missão.

O sistema-mundo<sup>13</sup> contemporâneo não é objeto do acaso e seus valores estão precedidos por processos históricos que reforçaram a natureza dominante das crenças coletivas. O discurso de superioridade racial e a afirmação da inferioridade inata de negros (as) por parte de um extrato das elites, teve a capacidade de produzir crenças e valores incorporados ao cotidiano social. Desta forma, além de indivíduos reproduzirem tais crenças, as instituições também serão veículos de reprodução das desigualdades.

As instituições são organismos que estão vinculados às estruturas sociais, portanto, predispostos aos vínculos valorativos de reforço ou negação de certas representações sociais. O discurso de uma época pode reproduzir-se para outras gerações, de acordo com o grau de adesão dos atores e instituições sociais. Temos no discurso de Oliveira Viana um exemplo de representação que obteve adesão e prestígio, por se tratar de um argumento que se pautava por uma natureza pseudocientífica e por conta das experiências históricas que reforçavam as argumentações de Viana. As instituições ainda que não concorram com um discurso radicalizado de negação pública, detem a capacidade de construir obstáculos adscritivos e anônimos que operam no sentido de obstruir as oportunidades públicas. A busca pela compreensão da eficácia do discurso de Viana não esta circunscrita apenas na sua argumentação ideológica, mas também na compreensão de sua capacidade de produzir efeitos e ser apropriado por diversos estratos sociais. Com base na formação discursiva de Viana as instituições reproduziram aquilo que Foucault definiu como apropriação social do discurso.<sup>14</sup> Não exatamente na forma factual e radical do discurso, mas na reafirmação de determinados enunciados estéticos e sociais. Para descrever a importância dos estereótipos derivados na reprodução de determinados valores Valla e Lima (2004) pesquisaram as novas formas de expressão do preconceito e do racismo e ilustram suas análises com base nos estereótipo de brancos em relação aos negros:

---

<sup>13</sup> Wallerstein identifica o sistema-mundo como o conjunto complexo de valores, instituições, normas socialmente aceitas, que reforçam a lógica da ordem social.

<sup>14</sup> O discurso quando se amplia socialmente toma essa característica de apropriação. Novos sujeitos passam a ter acesso a sua lógica e incorporá-lo à sua realidade discursiva. Nesta circunstancia não há interdição como na forma das sociedades discursivas, que está circunscrito a esfera de um grupo específico.

Tabela 1- Mudanças históricas nos estereótipos dos brasileiros brancos em relação aos negros

<b>Estereótipos de Negros</b>	<b>1950</b>	<b>2001</b>
Supersticiosos	80	52
Preguiçosos	62	5
Estúpidos	43	8
Musicais	22	80
Atléticos ou fortes	45	65
Alegres	46	85

Fonte: os dados da década de 1950 resultam de dois estudos (Bastide & Van den Berghe, 1957; Cardoso & Ianni, 1959). Os dados de 2001 são de M. E. O. Lima (Comunicação pessoal, 2001).

Valla e Lima indicam que os estereótipos negativos tiveram acentuada redução entre 1950 e 2001 no Brasil, mas os estereótipos positivos inversamente cresceram. O importante é ressaltar que esses valores externalizam simbolismos que são assimilados nas relações sociais cotidianas e manifestam a forma como as pessoas percebem as outras. Pessoas em funções de prestígio e poder podem manifestar esses estereótipos na forma de um critério adicional para a tomada de determinadas decisões. Esse é um aspecto que deve ser considerado em comparação ao mercado de trabalho e os processos de seleção, recrutamento ou promoção funcional.

Viana é utilizado aqui como um meio para se analisar a influência do discurso de uma época. É importante explicitar que em seu tempo outros pensadores também se utilizavam de argumentações discursivas similares, tais como Raimundo Nina Rodrigues, João Batista Lacerda, Roquete Pinto, Renato Kehl e Silvio Romero. Portanto, identificar a força do discurso genealógico de negação da alteridade é fundamental para se entender as desigualdades raciais contemporâneas. As desigualdades raciais não podem ser explicadas simplesmente por suas características sociais e econômicas, elas gravitam e são reforçadas também no entorno de práticas alimentadas por crenças do passado. Assim, as instituições do presente poderão ser reprodutoras de ideologias com base em heranças discursivas e por extensão produzir consequências sobre a rotina da oferta de recursos e oportunidades sociais.

Dentre as estruturas sociais que tem um papel reprodutor e socializador está o complexo sistema educacional brasileiro, peça indispensável para a análise das desigualdades raciais, já que o mesmo tem atribuições relevantes na formação dos indivíduos e na consequente posição que irão ocupar no sistema produção capitalista. Os indicadores educacionais são fontes importantes para se ter uma compreensão mais rigorosa acerca das desigualdades raciais entre negros e brancos e, através de tais fontes é

que se podem mensurar quais obstáculos estão no centro da articulação da reprodução das desigualdades e o seu papel na manutenção da lógica da subalternidade.

### 1.3. A EDUCAÇÃO NA ROTA DAS DESIGUALDADES

Ricardo Henriques (2001, p.26) refere-se à importância que a literatura dá na articulação entre mercado de trabalho e a educação como forma de se compreender as desigualdades raciais brasileiras. Para ele os indicadores sobre educação são estratégicos para se mensurar os possíveis reajustes com vistas a combater as desigualdades raciais. Ele afirma que “a escolaridade média de um jovem negro com 25 anos de idade gira em torno de 6,1 anos de estudo; um jovem branco da mesma idade tem cerca de 8,4 anos de estudo” (2001, p.26).

Temos na trajetória escolar um elemento importante para se avaliar os impactos sociais e econômicos que incidem sobre a população negra. Henriques afirma “que cerca de 55% do diferencial salarial entre brancos e negros está associado à desigualdade educacional, sendo uma parte derivada da discriminação gerada no interior do sistema educacional e outra parte da herança da discriminação educacional infligida às gerações dos pais dos estudantes” (2001, p.26). O sistema educacional de fato não está apenas para socializar e preparar para o mundo do trabalho, tem também a função de gerar atores sociais críticos em relação à sociedade que vivem. Observado este aspecto, pode-se afirmar que existe uma dimensão superestrutural que não corresponde exatamente a este objetivo geral de socialização; ao contrário tem reafirmado mecanismos de discriminação e negação das diferenças. Por esta razão que Valente (2005, p.68) articula que:

“Tratar de educação implica lidar com dimensão superestrutural ou ideológica, qualquer proposta que reivindique uma suposta diferença cultural de brancos e negros me parece problemática, por desconsiderar a dimensão infra-estrutural. É nesse sentido restrita, limitada e ingênua. Do mesmo modo, pode soar ingênua, taxativa e forte qualquer proposta que reivindique para a educação ou para a escola o poder de solucionar o problema racial e os problemas da sociedade.”

Na realidade, o sistema educacional não pode estar desvinculado de sua origem de classe, portanto, sua origem contraditória de interesses. Ele reproduz os valores historicamente determinados por grupos dominantes, que associam sua visão às estruturas de relações sociais.

Segundo dados do Relatório Anual das Desigualdades Raciais (2007-2008) do Laboratório de Análises Econômicas, Históricas, Sociais e Estatísticas das Relações Raciais (LAESER) da Universidade Federal do Rio de Janeiro, em todo Brasil, no ano de 2006, havia 14,4 milhões de pessoas com 15 anos ou mais que eram analfabetas. Desse total, 4,6 milhões eram brancas (32%) e 9,7 milhões eram pretas e pardas (67,4%). O estudo aponta que, embora exista a evidencia da diminuição do analfabetismo e redução das diferenças entre pretos e pardos em relação aos brancos, ainda permanecem as desigualdades de cor. (p.67)

Outro indicador educacional relevante é o número de anos de estudos. A análise identificou que de 1995 a 2006, na população maior de 15 anos, ocorreu, entre os brancos um aumento de 1,6 anos de estudos (passou de 6,4 para 8,0) e entre os pretos e pardos, um aumento de 1,9 de estudos (passou de 4,3 para 6,2). Assim, no ano de 2006, a média de escolaridade dos pretos e pardos ainda não chegava ao nível do fundamental completo. Embora o estudo reconheça que as diferenças venham diminuindo lentamente, o mesmo alerta que, mantido o mesmo ritmo, as desigualdades da escolaridade dos grupos não seriam dissolvidas em menos de 17 anos. (p.69)

Outro componente importante descrito pelo estudo é a da expansão da rede de ensino e sua conseqüente universalização. No entanto, o estudo revela que em 2006 21% das crianças brancas e 26% das crianças pretas e pardas entre quatro e seis anos estavam fora da creche, pré-escola ou escola seriada. Portanto, em números são 2,24 milhões, dos quais 58,2% pretas e pardas. Entre os jovens de 15 a 17 anos essa situação afeta 14,9% dos brancos e 20,4% dos pretos e pardos.

O número de estudantes em curso superior brancos entre 1995 e 2006 passou de 1,50 milhões para 4,03. O que significa o ingresso de cerca de 2,53 milhões de pessoas em universidades, num crescimento de 168,3%. Os pretos e pardos em 1995 eram 341,24 mil em 2006 alcançou a marca de 1,76 milhões, o que significa o ingresso de 1,42 milhões de pessoas em universidades, num crescimento de 415,0%, (p.81). Embora haja um incremento considerável no acesso aos cursos de nível superior entre os grupos brancos, pretos e pardos, a pesquisa revela uma dissimilaridade no acesso entre universidades públicas e privadas. Entre os brancos no período de 2002 e 2006 houve um aumento de 17,4% no número de estudantes em universidades públicas e de 21,1 nas universidades

particulares. No mesmo período houve um aumento de 31,4% nas universidades públicas e 124,5% nas privadas entre os pretos e pardos. (p.81 e 82)

O estudo aponta que a principal instância de formação acadêmica de pretos e pardos está na universidade privada, exatamente em seu período de maior expansão nos últimos anos. Guimarães (2003), analisando as informações da pesquisa da FUVEST sobre o vestibular 2000, articula algumas hipóteses que explicam a baixa absorção de negros nas instituições de ensino público superior do Brasil. Afirma que a classe social interfere diretamente nos resultados, pois a dedicação exclusiva possibilitada pelas condições de renda, o turno de estudo e a não exigência laborativa contribuem como fatores importantes para se avaliar o desempenho no vestibular. Indica fatores que não são novos para a superação das desigualdades escolares, que são a pobreza dos negros e a qualidade insuficiente da escola pública. Destaca, adicionalmente que existem também a preparação insuficiente e pouca capacidade de persistência (e pouco apoio familiar e comunitário) e a forma do processo seletivo que não identifica outra qualidade e potencialidade do candidato. (p.78)

A trajetória das mulheres negras no sistema educacional também apresenta níveis de especificidades relevantes para se compreender as desigualdades raciais. Segundo Oliveira e Rios-Neto, em estudo sobre Tendências da Desigualdade Salarial para Coortes de Mulheres Brancas e Negras no Brasil, observaram que “os níveis educacionais das mulheres negras se moveram em direção aos níveis das brancas, mas ainda permanecem relativamente baixos, e grandes disparidades raciais persistem entre todas as coortes” (2006, p.219). Em linhas gerais tem existido progressão das mulheres negras no sistema escolar<sup>15</sup>, mas ainda existem hiatos educacionais que são importantes para se compreender a trajetória das mulheres negras em ciclos importantes da escolarização. Por exemplo, a situação das mulheres negras em relação às brancas no mercado de trabalho, segundo Sueli Carneiro prefaciando o trabalho de HENRIQUES (2002), se assenta nas desigualdades educacionais, que em dados ciclos as meninas brancas e negras, “irão reproduzir e perpetuar as hierarquias sociais consagradas, que destinam às mulheres

---

<sup>15</sup> As taxas líquidas de escolaridade entre homens e mulheres pretos e pardos, em 1995, eram demasiadamente modestas em termos relativos. Assim, por maior que tenha sido o avanço daqueles indicadores até 2006, as proporções são, francamente, muito reduzidas. Dessa forma, a taxa líquida da escolaridade dos jovens pretos e pardos do sexo masculino era de 1,6 em 1995, passando para 5,1 em 2006. No caso das mulheres pretas e pardas, esse indicador aumentou de 2,4%, em 1995, para, 7,6%, em 2006. sendo em qualquer igualmente modesto (p.86 – gráfico 4.22)

brancas as melhores ocupações no mercado de trabalho malgrado a persistência da discriminação de gênero, sobretudo em termos de rendimento.” (p.8)

A radiografia das desigualdades raciais ilustrada pelos estudos de Henriques demonstra que “os negros, em 1999, representam 45% da população brasileira, mas são 64% da população pobre e 69% da população indigente. Os brancos, por sua vez, correspondem a 54% da população total, mas somente 36% dos pobres e 31% dos indigentes” (2002, p.23). As condições de vulnerabilidade econômica agregadas às desigualdades educacionais repercutem nas diferenças salariais. Estas condições podem explicar parcialmente as clivagens entre negros e brancos no mercado de trabalho, mas podem revelar também uma modalidade de estrutura que beneficia brancos em relação aos negros em um sistema de competitividade econômica.

Os primeiros anos de estudos são fundamentais como fase inicial de ajuste, e que deverá posteriormente se ampliar por outros ciclos subsequentes com vistas a preparar o aluno para séries complementares. Em relação às meninas negras há um recorte de raça relevante no interior das diferenças educacionais nos ciclo referidos. Henriques (2002) aponta que “na 1ª fase do ciclo fundamental, a taxa de escolarização líquida<sup>16</sup> das mulheres brancas é de 90,7%, dos homens brancos, 91%, das mulheres negras, 88,2% e dos homens negros, 85,4%” (2002, p.59). Ainda na 2ª fase do ensino fundamental em 1999 “a taxa de escolarização líquida das mulheres brancas é de 77%, dos homens brancos, 70,8%. Em outro patamar, encontram-se as mulheres negras com 54,5% e os homens negros com 44,4%” (2002, p.60). Em termos de 5ª e 8ª série do ensino fundamental as oportunidades do grupo de cor negra entre 11 e 14 anos de idade são, significativamente, inferiores aos colegas de cor branca da mesma faixa de idade.

Hasenbalg e Silva (1992), citados por Henriques (2002) analisa que as diferenças entre negros e brancos nas fases iniciais da trajetória escolar leva e refletir que “fatores que operam dentro da família e que condicionam a desigual propensão de crianças brancas e não-brancas em procurar escolas para serem nelas admitidas”. A renda familiar é um fator econômico preponderante, mas ao que parece a origem racial ainda carrega forte significado de diferenças entre as crianças negras e brancas.

---

<sup>16</sup> O Relatório Anual das Desigualdades Raciais no Brasil (2007-2008), define taxa de escolaridade líquida como a razão entre as pessoas residentes de determinado intervalo etário que estavam cursando o nível de ensino (fundamental, médio ou superior) esperado, e o número total de residentes dentro do correspondente intervalo etário.

Essas conclusões, ainda que parciais, requerem uma interpretação de que negros não são meramente aproveitados porque não estão preparados funcionalmente, mas que não estão preparados porque o modelo estrutural do sistema educacional é deficiente e que esta deficiência se relaciona com fatores econômicos de classe transversalizados com os fatores persistentes de subordinação de raça. Um modelo educacional que interprete eficientemente as razões que reforçam as desigualdades sociais tem maiores possibilidades de inserir práticas inovadoras, capazes de combater tais desigualdades. A manutenção de estruturas educacionais arcaicas e autocentradas, que estão impossibilitadas de interferir no padrão de reprodução das desigualdades, não contribuem eficazmente para mobilidade funcional futura dos grupos vulnerabilizados pela pobreza e a discriminação.

Nas sociedades modernizadas por padrões de produção exigentes, a mão-de-obra ocupa papel vital na cadeia do sistema produtivo. A formação e a especialização de tais recursos durante períodos relativamente longos, vão definir a modalidade das trajetórias dos grupos sociais. O mercado de trabalho brasileiro tem se caracterizado por fortes tendências a diferenciação sobre vários aspectos quando comparados os trabalhadores (as) negros (as) e brancos (as). As disparidades entre esses grupos de cor apontam para a necessidade de uma intervenção que considere as trajetórias educacionais e as persistências que condicionam a subordinação e a sub-representação dos trabalhadores (as) afrodescendentes.

#### 1.4. RAÇA E MERCADO DE TRABALHO

Uma das marcas distintivas que caracteriza o mercado de trabalho brasileiro é a prevalência da sub-representação e subalternidade dos trabalhadores (as) negros (as). Esta conclusão não se observa apenas pela percepção aparente que se tem ao visitar os shoppings centers ou quando se vai às avenidas comerciais para realizar compras eventuais. O fenômeno da desigualdade no mercado de trabalho é um traço real do cotidiano e, que na sua aparência abertamente não conflituosa, produz as mazelas para a reprodução das desigualdades, próprias de sua natureza constitutiva.

Para compreender as desigualdades no mercado de trabalho e demonstrar os efeitos corrosivos de sua funcionalidade cotidiana para milhares de trabalhadores (as) negros (as) é importante visitar o panorama das pesquisas recentes e, sobretudo as análises que confirmam a existência das discrepâncias ocupacionais e salariais.

Há dados suficientes para se afirmar que existe um diferencial de remuneração entre negros (as) e brancos no mercado de trabalho. É uma conclusão que a própria literatura sobre o tema tem reafirmado nos últimos anos. Se não fosse a pesquisa aplicada à investigação dos diferenciais salariais e ocupacionais entre negros (as) e brancos, não se teria revelada a verdadeira face do mercado de trabalho. O fenômeno das disparidades neste campo ainda não é objeto de debates públicos de grande capilaridade e, como tal deveria requerer uma atenção central, já que interfere decididamente no modo de vida, no acesso aos bens, na capacidade de planejar e organizar o futuro pessoal e familiar. É um tema desfocalizado da opinião pública e talvez, por esse motivo que seu status na agenda pública tenha pouca referência.

O que se tem identificado em linhas gerais no campo da investigação é uma tendência a revelar discrepâncias de salários entre negros (as) e brancos, evidenciando remunerações distintas para pessoas que trabalham em postos idênticos. Outro componente é à medida que negros (as) avançam na distribuição de salários cresce a proporção da discriminação sobre os mesmos (Campante, Crespo e Leite, 2004). É o que também identificou Soares: “É evidencia, para a tese, que a sociedade brasileira não aceita que negros ocupem posições favoráveis na estrutura de rendimentos e que quanto mais os negros avançam, mais são discriminados.” (2000, p.1)

**Tabela 2**

**Taxas de desemprego da população negra e não-negra, segundo sexo**  
**Regiões Metropolitanas e Distrito Federal – Biênio 2004-2005**

Cor e Sexo							
Regiões	Total	Negra			Não negra		
		Total	Mulheres	Homens	Total	Mulheres	Homens
Belo Horizonte	18,4	20,3	23,3	17,6	15,5	18,2	13,1
Distrito Federal	20,2	21,6	24,6	18,8	17,4	21,1	13,6
Porto Alegre	15,4	22,1	25,7	18,6	14,5	17,7	11,9
Recife	22,9	23,4	26,8	20,8	21,3	25,6	17,7
Salvador	25,2	26,3	29,2	23,7	18,0	21,0	15,2
São Paulo	18,1	22,0	25,1	19,3	15,8	18,5	13,5

Fonte: DIEESE/SEADE e entidades regionais. PED - Pesquisa de Emprego e Desemprego  
 Elaboração: DIEESE. Obs: a) Cor negra = pretos + pardos. Cor não-negra = brancos + amarelos.  
 b) Dados apurados entre os meses de janeiro de 2004 e setembro de 2005.

A tabela 2 revela que as taxas de desemprego da população negra em todas as regiões pesquisadas pelo DIEESE (2005), são maiores do que da população não negra. Um aspecto relevante para fins de reflexão é a situação da população negra de Porto Alegre que se comparada com as taxas de Salvador, pode ser considerada como uma taxa de vulnerabilidade alarmente, pois Salvador detem um contingente populacional negro em comparação a Porto Alegre muito maior, no entanto as taxas de desemprego em Porto Alegre estão distantes de outras metropolitanas. A pesquisa revela também que em todas as regiões metropolitanas e em ambas as populações, a mulher negra é a mais atingida pela situação de desemprego. Esta situação de vulnerabilidade marcada pelo desemprego se persistir por um longo período pode produzir efeitos sintomáticos na organização familiar, que incide no equilíbrio dos laços afetivos e rupturas nos projetos familiares.

Também com base nas horas trabalhadas, percebe-se, mais uma vez, a reprodução dos desníveis de rendimento entre os grupos pesquisados como descreve a tabela 3 abaixo.

**Tabela 3**

**Rendimentos Médios Mensais Padronizados de Homens Negros, Mulheres Brancas e Mulheres Negras como Porcentagem dos Rendimentos dos Homens Brancos**

Ano/Grupo	Homens Negros	Mulheres Brancas	Mulheres Negras
87	47	68	33
88	45	68	31
89	45	66	31
90	47	74	35
92	50	76	39
93	47	73	36
95	47	73	38
96	47	80	39
97	46	76	38
98	46	79	38
Tendência Linear	0.0	1.0	0.7

Fonte: Microdados das PNAD padronizados pelo IPEA

Como demonstra a tabela 3, Soares (2000, p.7) é enfático ao afirmar: “que algumas pessoas marcadas por certas características com quais nascem - o sexo ou cor da pele – percebem salários horários menores ou muito menores do que os salários percebidos por homens brancos.”

Finalmente há uma evidência expressada por Gomes na base de seus estudos, que a qualificação, inserção e rendimento são etapas decisivas para se auferir os salários de um indivíduo. Mas de uma forma absolutamente peculiar, a trajetória/processo de trabalhadores negros (as) é marcado pela diferença nestes níveis distintos. Cada etapa é entrecortada por vieses de pressão que incidem no desenvolvimento regular e progressivo.

A pesquisa Retrato das Desigualdades de Gênero e Raça, realizada em parceria com o Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher (UNIFEM), o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) e a Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres (SPM), revela uma série de indícios que demonstram que a discriminação motivada por raça tem se caracterizado no mercado de trabalho como um traço marcante. Por exemplo, a pesquisa revela que os homens negros entram mais cedo no mercado de trabalho, porém são sobre-representados entre os mais velhos que permanecem ocupados (p.25). Isto significa que os negros durante o longo da vida laborativa tendem a trabalhar mais. Argumenta-se que esta característica acontece em função de uma trajetória marcada pela precariedade de funções, incidindo sobre a proteção social durante a velhice e em consequência, sobre o acesso à aposentadoria. A pesquisa revela também que 69% dos domicílios que recebem Bolsa Família, 60% dos que recebem Benefício de Prestação Continuada e 68% do que participam do Programa de Erradicação do Trabalho Infantil são chefiados por negros(as) (p.23).

Segundo dados da Pesquisa Negros no Mercado de Trabalho Metropolitano,<sup>17</sup> foram revelados, como em outras investigações de natureza comparativa, que a taxa de desemprego é muito maior entre os trabalhadores negros (as) do que entre os trabalhadores brancos (Tabela 4)

---

<sup>17</sup> Estudos realizados pelo DIEESE tendo como base a Pesquisa de Emprego e Desemprego – PED, realizada pelo convênio DIEESE/Seade/TEM/FAT e parceiros regionais nas regiões metropolitanas de Belo Horizonte, Porto Alegre, Recife, Salvador, São Paulo e Distrito Federal.

**Tabela 4****Taxa de desemprego das populações negras e não-negras, segundo sexo Regiões Metropolitanas e Distrito Federal – 1998 – 2004**

Regiões e Período	Total	Cor e Sexo					
		Negras			Não-negra		
		Total	Mulheres	Homens	Total	Mulheres	Homens
<b>B.Horizonte</b>							
1998	14,7	16,8	19,8	14,6	12,6	15,6	10,3
2006	15,1	16,9	20,3	14,0	12,7	15,5	10,3
Variação	2,7	0,6	2,5	-4,1	0,8	-0,6	0,0
<b>D.Federal</b>							
1998	19,4	20,8	22,6	19,2	17,3	20,4	14,1
2006	18,9	20,0	22,9	17,2	16,9	20,1	13,6
Variação	-2,6	-3,8	1,3	-10,4	-1,2	-1,5	-3,5
<b>P.Alegre</b>							
1998	14,2	18,5	19,9	17,3	13,6	15,8	12,0
2006	14,6	20,7	22,8	18,7	13,6	16,2	11,5
Variação	2,8	11,9	14,6	8,1	0,0	2,5	-4,2
<b>Recife</b>							
1998	20,9	22,4	25,5	20,1	18,4	21,8	15,7
2006	21,4	22,1	25,0	19,7	19,3	23,2	15,8
Variação	2,4	-1,3	-2,0	-2,0	4,9	6,4	0,6
<b>Salvador</b>							
1998	23,5	24,9	26,9	23,1	17,5	20,2	15,0
2006	23,8	24,7	28,2	21,5	17,7	21,2	14,5
Variação	1,3	-0,8	4,8	-6,9	1,1	5,0	-3,3
<b>S.Paulo</b>							
1998	17,7	22,2	24,2	20,6	15,6	18,5	13,4
2006	16,5	20,0	23,1	17,2	14,6	17,1	12,4
Variação	-6,8	-9,9	-4,5	-16,5	-6,4	-7,6	-7,5

Fonte: Convênio DIEESE/SEADE, TEM/FAT e convênio regionais. PED – Pesquisa de Emprego e Desemprego

Elaboração: DIEESE

Obs: a) Cor negra = pretos e pardos. Cor não-negra = Brancos + amarelos

b) Os dados se referem ao período de agosto de 1997 a julho de 1998 e agosto de 2005 a julho de 2006

Na mesma pesquisa desenvolvida pelo DIEESE, os traços de vulnerabilidade (Tabela 5) comprovam uma situação de fragilização de direitos e ocupação de postos tradicionalmente marcados pela precarização de garantias que, em sua maioria se situam de trabalhadores (as) sem carteira assinada, autônomos, trabalhadores domésticos ou empregados familiares não remunerados.

**Tabela 5****Distribuição de negros e não-negros ocupados em situação de trabalho vulnerável, por sexo – Regiões Metropolitanas e Distrito Federal – 2006**

Regiões	Total	Cor e Sexo					
		Negra			Não-Negra		
		Total	Mulheres	Homens	Total	Mulheres	Homens
<b>B.Horizonte</b>	32,8	36,6	44,5	30,0	28,0	32,3	24,3
<b>D.Federal</b>	30,7	33,5	42,8	25,3	25,6	30,1	21,4
<b>P.Alegre</b>	28,8	37,5	48,0	27,8	27,6	32,0	24,1
<b>Recife</b>	39,5	41,3	49,7	34,9	33,7	38,0	30,4
<b>Salvador</b>	40,5	42,7	51,7	35,1	27,1	30,3	24,4
<b>S.Paulo</b>	33,3	39,7	49,3	31,6	29,9	34,9	25,9

Fonte: DIEESE/SEADE e entidades regionais – Pesquisa de Emprego e Desemprego

Elaboração: DIEESE

Obs: a) Negros = pretos + pardos. Não-negros = brancos + amarelos

b) Os dados se referem ao período de agosto de 2005 a julho de 2006

Tanto o desemprego como a ocupação de posto em condições de direitos restritos, posicionam o trabalhador (a) negro (a) em posições ocupacionais desfavoráveis.

O panorama do mercado de trabalho para a população negra, segundo os indicadores da pesquisa do DIEESE, demonstra a reafirmação de condições adversas, que reiteradamente comprovam um fenômeno de origem singular e que manifesta a discriminação como ponto relevante como uma das características do mercado de trabalho. Traços como o desemprego temporal ou a sub-representação racial nos postos de trabalho podem revelar persistências de difícil resolução.

A realidade do mercado de trabalho para afrodescendentes tem composto um cenário caracterizado por desigualdades. O desemprego ou a sub-representação afrodescendente podem ser considerados como derivações do complexo sistema de relações raciais combinadas com práticas discriminatórias do mercado laborativo.

A natureza de aparente neutralidade no mercado de trabalho impõe uma noção de igualitarismo universalista, calcado no mérito e nas capacidades individuais. Tal perspectiva produz um ciclo de subalternidade, glorificada pelo determinismo social do discurso da meritocracia. Assim, as evidências que comprovam diferenças salariais e inserção discriminadora são ocultadas pelo discurso de elogio às condições inatas exigidas

pelo mercado. Desta forma, o argumento recorrente sobre a não ocupação de cargos-chaves por negros (as) está fortemente vinculado à noção de baixa escolaridade (Campante, Crespo e Leite, 2004) e (Myers, 2003).

Um componente de grande relevância no campo das ciências sociais no que se refere às relações do mundo do trabalho é a repercussão destas persistências. Qual seria a repercussão geracional para os trabalhadores (as) negros (as) nos últimos anos? Qual seria o impacto e as ocorrências sobre a renda das famílias negras? Não se trata de um fenômeno que incide sobre um universo residual de indivíduos, pelo contrário, atinge singularmente um contingente significativo de trabalhadores (as) negros (as). Trata-se de um fenômeno social aparentemente desordenado, mas circunscrito por uma lógica de negação e subalternidade.

As desigualdades de acesso à educação e ao emprego de qualidade entre negros e brancos não são apenas um problema analítico. Elas têm requerido um conjunto de ações cuja densidade ainda está por ser melhor avaliada. Apesar dessa falta de avaliação, sabemos que as ações voltadas para a superação das desigualdades raciais ainda esbarram em um conjunto de gargalos institucionais, notadamente a sua inserção na agenda das políticas sociais brasileiras hoje. Pela importância da agenda na produção das políticas é que o próximo capítulo se dedica a esse tema.

## CAPITULO II

### A IMPORTÂNCIA DAS AGENDAS

#### 2.1. QUEM DEFINE AS AGENDAS

As agendas sociais estão associadas aos diversos níveis de interesses, a graus diferenciados de pressão e envolve desde os indivíduos que individualmente os defendem, até os grupos minoritários, movimentos sociais e organizações empresarias. Temas relevantes politicamente para determinados grupos, podem não ser prioritários para os agentes planejadores e implementadores das políticas. A sua definição corresponde a combinações de um programa pré-elaborado, do lobby de um grupo econômico, da pressão de movimentos sociais, da coalizão de partidos políticos ou da simples decisão do gestor público. Subirats salienta que:

“Podríamos afirmar que todo el proceso de consideración de la cuestión, definición de la misma como asunto público a resolver y puesta em marcha de las vías de resolución dependerá em buena parte del número de gente afectada por el problema y las medidas de solución, el grado de agregación de los intereses afectados y su nivel y tipo de organización” (p.206).

A razão pela qual se dá ênfase às agendas sociais (no plural) e não a agenda social (no singular), é que o tecido social é composto por uma multiplicidade de interesses estanques e que, ao condensar o foco da análise no singular, poderia se levar, arbitrariamente, a desconsideração de diferentes especificidades. Obviamente, a existência de agendas distintas, pode revelar temas coincidentes, mas não necessariamente alinhados aos mesmos interesses. Por esta razão, a especificidade da temática empresarial estará circunscrita a um conjunto de práticas que se adensam como meio para a afirmação de uma agenda própria.

Percebe-se que o tema das desigualdades raciais ainda tem pouca aderência na sociedade, no que consiste a adoção de políticas específicas, embora exista um acervo considerável de indicadores que comprovam as disparidades raciais entre brancos e negros. Mas, o fato de existir indicadores e um movimento social relativamente mobilizado, não produz as condições essenciais para abertura de adoção de uma agenda pública eficiente e eficaz de promoção da igualdade racial. Assim, Subirats ressalta que muitas vezes a consideração de uma questão dependerá de uma batalha prévia pela definição do problema entre os diferentes atores interessados. Portanto, a arena por

reconhecimento não se circunscreve apenas pela mera reivindicação, mas também pela capacidade qualitativamente organizada pela qual o Estado será tencionado.

A ampliação da participação progressiva das organizações sociais na esfera pública fez com que as mesmas se qualificassem para a intervenção nas estruturas estatais. O exercício do controle social produziu uma experiência que pode servir como base para a ampliação da democracia e a dinamização das relações exercidas no processo de controle social. A intermediação de interesses coletivos, ora interesses de natureza corporativo ou de organizações sociais populares, não é linear nem consensual em vários aspectos, há tensionamentos e contradições no jogo de identificação das demandas e tal fato, gera precedentes para a abertura do Estado ao diálogo público.

Os interesses na arena pública pela definição da agenda pressupõem dois itens indispensáveis para a investigação do processo decisório. Uma questão está vinculada ao issue – a definição do tema, do ponto central das intervenções; e a outra questão esta determinada pelo poder de decisão. São elementos que, em algum momento durante o processo de escolha, do planejamento ou entre fases posteriores, poderão se relacionar.

As formas como se desenvolvem os processos de arbitragem e especulação acerca da definição da agenda ou as prioridades são também diversas, mas não obstante, não podem prescindir do exercício do poder. As justificativas que reforçam determinada demanda como objeto de atenção do Estado ou de instituições privadas são a própria razão do equilíbrio das forças sociais. Múltiplos atores exercendo a singularidade de interesses exercitam a expressão de alguma modalidade de poder ou pressão para a obtenção de seus objetivos. As pressões exercidas podem estar vinculadas à força econômica, pela capacidade de mobilização e organização ou pela influência exercida sobre a opinião pública. Portanto, há fatores que contribuem politicamente para consistência das representações de interesses e para sua capacidade de manobra sobre as instâncias decisórias.

Alguns temas são invariavelmente importantes para algumas comunidades e para cidades inteiras, como a exploração de matéria-prima de uma determinada unidade industrial, a implantação de esgotamento sanitário ou remoção de comunidades em áreas de riscos são temas que interferem na qualidade e modo de vida das populações. As intervenções públicas podem estar vinculadas a uma demanda inquestionável da

sociedade, que de alguma forma poderá beneficiar ou reparar danos causados anteriormente ou pode ser objeto do interesse de grupos minoritários de grande capacidade de influência. Portanto, o reconhecimento do Estado e a elegibilidade de um tema dependem de variáveis que estão vinculadas à capacidade de pressão e organização.

As lutas por legitimidade dos sujeitos coletivos é uma questão central dentre as demandas, no entanto, é na capacidade de pressão que cada ator empreende que parte desta legitimidade irá se consolidar ou não. Desde os primeiros passos reivindicatórios até a conquista das demandas, há um percurso marcado de etapas que podem consolidar rapidamente a conquista das reivindicações ou postergá-las por tempo indeterminado. Portanto, a questão do poder é central, porque ele tende a mobilizar recursos excepcionalmente importantes num universo de precariedades materiais. O exercício do discurso elaborado, a influência financeira, os pactos de compromisso tendem a criar um ambiente de negociação desigual entre atores demandantes. O prestígio político ancorado em recursos econômico ou em recursos simbólicos podem propiciar um ambiente de condições desfavoráveis para sujeitos coletivos desprovidos de suportes de manobra.

No embate reivindicatório cabem camadas sobrepostas de interesses que concorrem entre si na busca da emancipação de suas demandas. Neste processo que mobiliza as potencialidades das forças de interesses, os jogos discursivos ganham espaço e manobras de convívio tendem a estimular as interações, que podem oscilar entre o diálogo respeitoso e as tensões verbais. Os critérios utilizados para a escolha das demandas para a construção da agenda passam por inúmeros filtros até alcançar algum nível de consenso e, quase sempre, advem de processos dialógicos, ainda que sejam de baixa consistência ou derivados da influência e prestígio de determinados grupos.

É papel do Estado dialogar com os setores demandantes quando o interesse público é contrariado ou quando existe uma questão social que produz alguma comoção local. O Estado é, em última instância, o depositário das reivindicações coletivas da sociedade, embora haja também instituições privadas que estão dotadas de poder e são capazes de mobilizar o interesse público e até afetar ou influenciar as decisões de Estado. Sobre este aspecto, para além das organizações formais como partidos políticos ou sindicatos, a representação de interesses tem ampliado seu raio de influência para além dos espaços institucionais, tendo presença também nos espaços privados. Esse discurso tem se

ampliado socialmente como portador de interesse público. Interesses complexos e temas de novo tipo tem engendrado novos formatos reivindicatórios. E assim, o interesse privado tem dialogado com a própria esfera pública não estatal, contudo os temas tem apresentado características de interesse público mediados por atores privados. A agenda pública e a agenda privada não estatal tem apresentado contornos próprios de acordo com o cenário apresentado.

A insatisfação da opinião pública em relação à representação política, particularmente em relação aos partidos políticos e a ineficácia ou lentidão do Estado no que consiste a dar respostas as demandas públicas, adicionalmente a uma percepção relacionada à impunidade, propicia o alargamento das crenças que menosprezam a participação pública e o valor dos processos democráticos. Neste ambiente, as forças sociais dotadas de prestígio e robustez econômica, passam a desempenhar um papel constitutivo importante. Apresentam-se como alternativa quando há vácuo de poder ou onde há espaços marcados por déficit de resultados. Por conseguinte, o espaço privado também é espaço de poder, logo espaço de decisão e distribuição de relações de interesses. Privado e autônomo são capazes modelar novos formatos de interação relacional associados a interesse público. Neste caso, as corporações traduzem bem este aspecto, quando por algum interesse ficam obrigadas a recorrer ao diálogo com alguma comunidade circunvizinha que é impactada por suas operações ou simplesmente é dependente, economicamente, de sua presença, em determinada região. A presença empresarial é determinante sobre este aspecto, pois é dotada de recursos adicionalmente importantes quando comparada com outros organismos sociais, sobretudo quando há uma demanda em que há flagrantemente descompasso de forças entre o interesse corporativo e o interesse de ordem popular ou comunitário.

A ampliação da esfera pública no controle das políticas reforçou a presença da sociedade civil em espaços decisórios de importância dentro da estrutura estatal. Este mecanismo é uma marca importante da redemocratização da sociedade brasileira, após os anos de restrição democrática. No entanto, vale ressaltar para fins de compreensão sobre os processos de consolidação democrática, que ainda que existam tais ferramentas de controle, há uma forte tendência de centralismo das ações por parte dos entes federativos de acordo com suas competências e capacidade de aplicação de recursos.

A segmentação e a fragmentação de interesses são típicas das sociedades industriais complexas, marcadas pelo dinamismo da economia, pelas redes de comunicação e pela produção cultural variada. Mas para sociedades caracterizadas pelas fragilidades das instituições, por uma democracia social e política em compasso de consolidação e por desigualdades raciais e de gênero, tanto segmentação como fragmentação podem conduzir a sociedade a retrocessos políticos relevantes. Estas características compõem a sociedade brasileira em sua concretude. A modernidade e a tradição coabitam na sociedade brasileira, por esta razão há que se requerer uma reflexão atualizada sobre a representação de interesses, visto que os mesmos podem não revelar, imediatamente, as contradições submersas no silêncio das tramas dialógicas.

A luta pelo reconhecimento do racismo e ao mesmo tempo a denúncia das diferenças de oportunidades não são as únicas bases pelas quais o movimento social de negros tem reforçado sua pauta reivindicatória. Este processo tem se constituído por uma identidade coletiva de resistência e um discurso de pertencimento cultural. Dada a importância do fenômeno reivindicatório dessa identidade, que a seção posterior irá analisar alguns aspectos relevantes para a sua compreensão.

## 2.2. A AFIRMAÇÃO DAS IDENTIDADES

Wallerstain (2007, p.109) afirma que nos últimos anos se consolidaram no sistema-mundo moderno estruturas legitimadoras de uma modalidade de poder. Povos, culturas e mentalidades foram moldados a partir de tais legados, originando certos consensos universais por meio da força e coerção. Mas para certos valores se consolidarem como legítimos é necessário que sejam amparados por uma ordem de dominação. Foucault (1979) articula o poder a uma “economia política da verdade” que está fundada em sua capacidade de convencimento. E afirma que:

“Cada sociedade tem seu regime de verdade, sua “política geral” de verdade: isto é, os tipos de discursos que ela acolhe e faz funcionar como verdadeiros; os mecanismos e as instâncias que permitem distinguir os enunciados verdadeiros dos falsos, a maneira como se sanciona uns e outros; as técnicas e os procedimentos que são valorizados para a obtenção da verdade; o estatuto daqueles que têm o encargo de dizer o que funciona como verdadeiro.” (p.12)

A forma como se concebeu os direitos e deveres dos indivíduos nas sociedades contemporâneas foi através do estabelecimento de um sistema de normas formais que

pudessem responder à lógica da organização social. A criação da igualdade formal ou jurídica é a base fundamental deste sistema, no qual os indivíduos são reconhecidos como sujeitos de direito e desprovidos de privilégios requeridos por sua classe social, nacionalidade, etnia, orientação sexual etc. Sendo assim, este aparato formal de regras passou a ser reconhecido como uma verdade de natureza universalista e meio histórico estruturante que equaliza os indivíduos na sociedade.

As identidades tem sido fundamentais para a compreensão das novas relações reivindicatórias na sociedade brasileira. Sua natureza temática, portanto particularista se choca com as normas sociais fundadas na igualdade formal e na lógica liberal burguesa universalista.

As guerras pelo reconhecimento citadas por Zygmunt Bauman têm tomado o cenário das lutas sobre a afirmação das identidades e, dessa forma várias sociedades têm vivido um tempo singularizado pela reafirmação do discurso sobre o direito à diferença. Mas qual diferença é capaz de ser tolerada, negociada ou tencionada nos marcos do tradicionalismo universalista burguês? Qual imagem é capaz de responder aonde identidade e reconhecimento se complementam e são capazes de arregimentar forças e argumentos para a sobrevivência de suas lutas ordinárias? A agenda pública está preparada para o impacto das pressões progressivas da emergência das identidades?

Em tempos de modernidade “fluídica” as identidades têm a capacidade, segundo Bauman (1999) de negociar e revogar perspectivas. Há tantas intersecções nas trajetórias individuais ou comunitárias que as mesmas são objetos de transformação permanentes. Por este motivo Bauman (1999) afirma uma noção que pode ser objeto de reflexão: “As identidades flutuam no ar.”(p.19)

Trincheiras são construídas para reafirmar valores e convicções pertinentes à causa identitária e ao pertencimento de tais valores, mas ao mesmo tempo há um ambiente que exige habilidade de discurso, de práticas de negação e reafirmação dialógica. Castells (1999) enfatiza que as identidades organizam significados. E por tal razão que as identidades estão fortemente associadas a princípios prevalentes, que perpassam a trajetória histórica dos grupos, de uma memória de pertença, de etnias ou comunidades específicas.

O encontro relacional com indivíduos ou com coletividades identitárias gera uma percepção do contato com um dado nível de subjetividade. Cada ator social ou coletividade identitária tem uma matriz subjetivada de valores, crenças e pertencimentos próprios. As memórias individuais e coletivas das identidades constroem histórica e cotidianamente compartimentos de alegorias mentais. Há que se compreender que no ethos comunal de cada grupo historicamente perseguido ou expropriado, como negros da diáspora, as mulheres, minorias étnicas, jovens ou homossexuais compõem um mosaico mais profundo de complexidades sociais. Suas interpelações têm as propriedades próprias que segundo Boaventura são:

“As formas de opressão e de exclusão contra as quais lutam não podem, em geral, ser abolidas com a mera concessão de direitos, como é típico da cidadania; exigem uma reconvenção global dos processos de socialização e de inculcação cultural e dos modelos de desenvolvimento, ou exigem transformações concretas imediatas e locais (por exemplo, o encerramento de um central nuclear, a construção de uma creche ou de uma escola, a proibição de publicidade televisiva violenta), exigências que, em ambos os casos, extravasam da mera concessão de direitos abstratos e universal.” (p.261)

Nos últimos anos, as agendas públicas estão sendo severamente instadas pelas identidades, construindo novas órbitas estruturais no campo das políticas públicas e interferindo na cultura de mediação dos jogos de interesses. Nem o Estado e nem as organizações privadas se vem imunes as pressões orientadas para a conquista dos novos direitos identitários. A marca que caracteriza esta nova modalidade de cidadania de pertencimento, compreendendo o pertencimento como uma construção histórica de natureza cultural marcada pela partilha de experiências. Esta cidadania não se nutre apenas pela extensão de direitos marcados pelo contrato republicano, mas por uma intersubjetividade de traços forjados pela identidade racial, pelo gênero, pela origem nacional ou por outras características dotadas de uma cultura de pertencimento auto-classificatória.

Analisando as possíveis tipologias de identidades, Castells (2007) nos propõe três modalidades. É na identidade de resistência citada que se tem a presença e volume de reivindicações e processos identitários, cuja natureza de oposição às tradições universalistas, reforçam o discurso de crítica a sua condição de subalternidade ou desigualdade em relação ao conjunto da sociedade ou em relação às condições socioeconômicas desfavoráveis. Castells dá destaque a identidades de resistência por se tratar de um movimento que tem focalidade na denúncia e na reafirmação da diferença.

Embora sua característica transite por um campo essencializado pelo diferencialismo de resistência, sua trajetória transita desde a reivindicação coletiva até a sua incorporação ou assimilação ao conjunto ou partes expressivas da sociedade. Algumas identidades, sem dúvida, buscam a transformação da sociedade; outras tendem a abrir trincheiras por reconhecimento e serem aceitas em sua singularidade.

As marcas históricas de sofrimento e penúria das identidades de resistência produzem o combustível necessário para o fortalecimento desta pertença coletiva. A sensação de passado comum, agregada a escassez de recursos e insegurança, atraem os sujeitos para um campo reivindicativo e de proteção virtual. O fato de pertencer a um dado grupo e se auto-declarar parte deste grupo pode gerar uma sensação de alívio e de certeza de que já não se está mais sozinho. Daí a crítica de Bauman ao sentido ambíguo que é o anseio por identidade. Ao ver a modernidade líquida ofertar um grau considerável de flexibilidades, a rigidez de um “identificado” pode parecer desapropriado nos novos tempos.

Negros, mulheres, homossexuais, portadores de deficiência física, minorias étnicas, todos de forma incomum gotejam plataformas de reafirmação de suas diferenças, com base no direito comum a diferença, mas contraditoriamente imbuídos ora pelo desejo de estabelecer um ethos vivencial identitário próprio ou ora serem incorporados ao conjunto dos direitos universalmente aceitos. De fato o que lhes pode tornar mais felizes, a reafirmação de sua singularidade ou a satisfação de seus desejos e projetos pessoais. Assim Bauman expressa esta natureza ambígua das identidades ao afirmar:

“Em nosso mundo de “individuação” em excesso, as identidades são bênçãos ambíguas. Oscilam entre o sonho e o pesadelo, e não há como dizer quando um se transforma no outros. Na maior parte do tempo, essas duas modalidades líquido-modernas de identidade coabitam, mesmo que localizadas em diferentes níveis de consciência. Num ambiente de vida líquido-moderno, as identidades talvez sejam as encarnações mais comuns, mais aguçadas, mais profundamente sentidas e perturbadoras de ambivalência. E por isso, diria eu, que estão firmemente assentadas no próprio cerne da atenção dos indivíduos líquidos modernos e colocadas no topo de seus debates existenciais”. (p.38)

Há sempre um dado nível de consenso entre os agentes do Estado quanto a determinadas temáticas historicamente legitimadas ou socialmente relevantes para o interesse público. Assim, programas deslocados do núcleo de temas identificados como de interesse público, tendem a construir trincheiras na busca por legitimidade e aceitação.

Sobre estes efeitos as relações políticas tendem a ter um papel central, pois serão de tais interações que dependerão em grande parte da legitimidade de determinadas reivindicações no campo da efetivação destas políticas.

Não há neutralidade no exercício do planejamento e da implementação, há idéias abstratas capazes de possibilitar legitimidade automática para determinado tema. Temas que conseguem inserir-se na lógica do tradicionalismo universalista de Estado e que tendem também a passar por uma rota de natureza técnica e burocrática tal como outros temas socialmente legitimados. Ao eleger temas o Estado organizou um aparato burocrático estruturado para que as políticas possam ser realizadas: Recursos humanos, equipamentos e dotação orçamentária compõe a base material para a implementação das políticas públicas, além da adesão e sustentação política dos quadros dirigentes.

Portanto os novos temas tendem a enfrentar uma longa jornada pela consolidação de legitimidade até o adensamento substancial e efetivo de suas políticas. Há também as trajetórias irregulares pelas quais passam as políticas, além da jornada por legitimidade. Sobre este aspecto (Arretche, 2001), aborda que:

“A incongruência de objetivos, interesses, lealdades e visões de mundo entre agências formuladoras e a gama diversa de implementadores implica que dificilmente um programa atinja plenamente seus objetivos e que seja implementado inteiramente de acordo com seu desenho.” (p.54)

A agenda ainda concorre com forte resistência para temas estranhos a sua natureza universalista, portanto as novas issues tendem se moldar no interior de novos arranjos ajustados à sua presença. As identidades com suas issues, desta forma, operam dentro de uma sociabilidade política de tolerância, aceitas, porém vistas com restrição moderada. Esta tolerância relacional não é uma característica típica do Estado. Temas que incorporam os novos direitos ou que consideram a singularidade das identidades, tem também nas organizações privadas, empresas ou representações classistas uma dose considerável de resistências.

É um fato que temas sociais polêmicos ou complexos alcançam um nível significativo de opiniões, de percepções e interações nada fáceis de serem apreendidos. Tal como identificou Celi Scalon (2007) em pesquisa que analisou a visão da elite brasileira sobre desigualdade e justiça social, em contraposição aos demais estratos da população. Verificou-se que temas que mobilizem a opinião pública, produzem distâncias conceituais

como divergências que reforçam a idéia de que, mesmo temas de interesse coletivo, tendem a produzir opiniões divergentes, ainda que sejam de estratos sociais diferentes

Numa sociedade onde a composição racial e cultural é marcada pela diversidade de aspectos, a noção de cidadania também produz repertórios conceituais divergentes. As contra-ofensivas de intervenção no espaço público ou privado das identidades convivem com as polaridades circunscritas a própria natureza multiculturalista da sociedade brasileira. Por esta razão e por outras argumentadas anteriormente, as identidades tendem enfrentar trincheiras e estranhamentos quanto à razão de suas reivindicações. Assim, na sessão posterior deste trabalho pretende-se introduzir uma análise sobre agenda empresarial e a sua influência sobre possíveis práticas de ações afirmativas.

### 2.3. A AGENDA EMPRESARIAL

A partir dos anos 80 vem progressivamente se desenhando na agenda empresarial<sup>18</sup> brasileira diversas modalidades de intervenção social e uma consciência difusa acerca dos custos sociais e ambientais provenientes da exploração desordenada de matérias-primas ou sobre as desigualdades econômicas ocasionadas pelas diferenças de oportunidades.

Mas qual seria a correlação entre responsabilidade social e ação afirmativa? Seria a ação afirmativa uma modalidade de responsabilidade social empresarial? Tanto responsabilidade social como ação afirmativa guardam similitudes nas arenas dos embates conceituais e ambas estão em franco processo disputas entre variados atores. Segundo Barbosa (2003) as ações afirmativas podem ser definida como:

“Um conjunto de políticas públicas e privadas de caráter compulsório, facultativo ou voluntário, concebidas com vistas ao combate à discriminação racial, de gênero, por deficiência física e de origem nacional, bem como para corrigir ou mitigar os efeitos presentes da discriminação praticada no passado, tendo por objetivo a concretização do ideal de efetiva igualdade de acesso a bens fundamentais como educação e o emprego” (p.27)

---

<sup>18</sup> Em 1982 é criado o prêmio Eco em São Paulo que premia as melhores iniciativas de investimento social. Na primeira versão do Prêmio Eco participam 38 empresas concorrentes. Em 1995 um grupo de empresários ligados a Câmara de Comércio Brasil-Estados Unidos funda o GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. A fundação do GIFE está associada às articulações de empresários identificados com a “cidadania empresarial”. Em 1999 mais uma iniciativa é organizada por meio da fundação do Instituto Ethos de Responsabilidade Social, que no fim de 2003 já contava com cerca de 800 empresas associadas. Destacam-se neste novo cenário a presença das Grantmakers empresariais que começam a subsidiar financeiramente diversas iniciativas de enfrentamento à pobreza ou de promoção do desenvolvimento social. Sobre este aspecto ver o trabalho Recursos Públicos para Fins Privados – As Grantmakers Brasileiras, Ed. Peirópolis, 2001.

Na publicação Responsabilidade Social de Empresas Multinacionais, editado pelo Centro Religioso de Investigação e Estatísticas (CERIS) e pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais (IBASE), referindo-se ao conceito responsabilidade social, afirma que: “depende de quem responda”. (p.11)

A responsabilidade social empresarial para Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é a “relação ética e transparente da organização com todas as suas partes interessadas, visando ao desenvolvimento sustentável” (ABNT, 2004, p. 3). Para o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, a responsabilidade social “implica práticas de diálogo e engajamento da empresa com todos os públicos ligados a ela a partir de um relacionamento ético e transparente.” (ETHOS, 2007 p. 3)

Os conceitos, no âmbito das disputas em torno das ações afirmativas e da responsabilidade social, não estão desvinculadas de estruturas normativas e convicções ideológicas. As ações afirmativas estão vinculadas à concepções de natureza jurídica para dar-lhes concretude e legitimidade. Sobre este aspecto há interpretações que se associam à noção da igualdade formal ou a igualdade substancial, que delimitam um marco ideológico relevante para a compreensão de algumas tensões originadas pelo debate das ações afirmativas (Barbosa, 2003). A igualdade formal fundada na neutralidade jurídica estatal é criticada porque sua natureza é incapaz de produzir efeitos que possam neutralizar as desigualdades por razão de raça. Por outro sentido, a igualdade substancial é defendida como um novo apelo fundado na “igualdade de oportunidade” e, por via desta perspectiva, surge a experimentação de novas medidas de natureza constitucional, orientadas para o questionamento das desigualdades econômicas e sociais (Barbosa, 2003).

Embora exista um crescimento real nas iniciativas privadas voltadas para práticas de diversidade, tais modalidades se encontram, ainda, restritas no âmbito do conjunto das culturas empresariais brasileiras. Esta característica acontece em função da própria natureza da iniciativa privada que é dotada de autonomia para tomar as decisões que mais correspondem aos interesses dos seus sócios e acionistas, diferentemente da administração pública, que responde ao interesse coletivo e a priori, tende sofrer o controle e as pressões de organismos públicos.

A construção de alguns conceitos discursivos originados a partir das ferramentas de planejamento, gestão e avaliação<sup>19</sup> em responsabilidade social tem despertado progressivamente a atenção de diversos movimentos sociais e organizações não governamentais. Essas ferramentas colaboram não apenas para a disseminação de práticas socialmente responsáveis ou para a introdução de novas tecnologias de gestão. De fato, podem influir positivamente no estudo e implementação de novos programas de inclusão, próximos àqueles modelos de incorporação das ações afirmativas ou ações de promoção de diversidade.

Se é verdade que diversas empresas e empresários do Brasil tem demonstrado interesse em mobilizar recursos materiais e humanos no sentido de promover o bem estar social nas comunidades nas quais estão inseridos seus negócios; por outro lado, há uma inequívoca constatação de que as relações no mundo do trabalho entre empresários e empregados estão muito distantes do que se propõe o movimento de responsabilidade social empresarial. As contradições visíveis do mundo do trabalho não conseguem diluir, mas apenas repressar os conflitos que podem ser inconciliáveis entre classes sociais e grupos tão distintos. Assim, não será surpreendente perceber resistências por parte de parcelas do empresariado brasileiro em relação à adoção das ações afirmativas. Afinal, embora a agenda empresarial sofra a influência da agenda pública, a autonomia do setor empresarial lhe faculta reservas quanto à capacidade decisória relacionada a determinadas questões de natureza corporativa.

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social divulgou o que se poderia chamar do “dilema da responsabilidade social empresarial no Brasil” em sua pesquisa Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Políticas Afirmativas em sua versão de 2003. O que foi revelado? Que pelo menos 40% num universo de 247 empresas brasileiras desenvolvem alguma modalidade de ação afirmativa e que as mesmas atingem aproximadamente 1.170.597 funcionários. No entanto, ao se avaliar os dados desagregados, percebe-se a afirmação de profundas desigualdades raciais

---

<sup>19</sup> Destacam-se a AA 1000 como guia que define as melhores práticas em prestação de contas das empresas. O Pacto Global está fundado em dez princípios universais para o desenvolvimento sustentável, incorporando valores de responsabilidade social. O Global Reporting Initiative (GRI) é uma iniciativa que visa incentivar o cumprimento de diretrizes para a elaboração de relatórios de sustentabilidades. Adicionalmente, também contribuem para a disseminação de uma consciência socialmente responsável o Balanço Social Modelo Ibase e os Indicadores Ethos, dentre outras iniciativas importantes.

e de gênero nas empresas pesquisadas, isto é, verifica-se um hiato entre a prática o desejo substancial de se promover ações afirmativas.

O Instituto Ethos tem empreendido esforços institucionais no sentido de promover a diversidade no ambiente corporativo, publicando, exemplarmente a Cartilha Como as Empresas podem (e devem) Valorizam a Diversidade, contudo, este aspecto tão indispensável para uma sociedade marcadamente enviesada pela mesclagem racial, ainda não é considerado na definição, nas estratégias de contratação por um número significativo de empresas.

O Instituto Ethos tem sido um protagonista importante para a constituição de uma agenda nacional socialmente responsável, introduzindo ferramentas gerenciais<sup>20</sup> que possibilitem aperfeiçoamento das ações socialmente responsáveis ou mesmo disseminando valores através de publicações especializadas.

Há que se destacar que a realização de atividades de promoção social das empresas tem se expandido consideravelmente nos últimos 10 anos. O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada desenvolveu uma investigação no âmbito da análise do comportamento das empresas na área social, através da Pesquisa Ação Social das Empresas. Dentre os dados quanti-qualitativos revelados, pela pesquisa é a dimensão numérica das empresas que desenvolvem algum tipo de ação social. Só na Região Sudeste de um universo identificado de 420 mil empresas em 2003, 71% das empresas, realizavam algum tipo de ação social em caráter voluntário. Na Região Nordeste, de uma base de 82 mil empresas, 74% desenvolviam algum tipo de atividade social. Estes indicadores na expressão numérica das empresas demonstram o potencial inédito das atividades de responsabilidade social empresarial pouco mensurado, ainda, no Brasil.

Independentemente da razão que estimulam as empresas a adotarem as ações sociais, seria pertinente questioná-las, também, quanto aos critérios utilizados para a identificação e priorização do público-alvo. Ao que parece, este é um elemento indispensável para se pensar uma estratégia conseqüente para aplicação de políticas afirmativas de âmbito privado com ênfase na promoção racial no interior corporativo.

Ainda que o conceito de diversidade tenha chamado a atenção de alguns segmentos empresariais mais modernizados pelas transformações permanentes que ocorrem no campo

---

<sup>20</sup> Os indicadores Ethos tem se propagado no meio empresarial como uma referência importante no que se refere a avaliação de gestão de práticas de responsabilidade social empresarial. O documento pode ser consultado no site [www.uniethos.org.br](http://www.uniethos.org.br)

dos recursos humanos, esta ênfase tem firmado foco, majoritariamente, na multiplicidade de atores a serem beneficiados por ações de inclusão empresarial, tais como o foco voltado para gênero, raça e etnia, portadores de deficiência ou idade. Mas por um lado as práticas democratizadoras de incorporação, da diversidade em recursos humanos no ambiente empresarial podem estar despolitizando ou secundarizando as possíveis adoções de equidade racial no ambiente de trabalho abaixo das exigências e demandas sociais. Assim, ao superestimar e priorizar outras categorias em situação de vulnerabilidade, as empresas podem justificar uma prática tolerável e socialmente responsável e, conseqüentemente afastar-se dos possíveis constrangimentos acerca das desigualdades raciais no espaço empresarial, afinal há temas que ainda são difíceis de serem compreendidos pelo mundo corporativo.<sup>21</sup>

Como o mundo corporativo trataria a questão das desigualdades raciais em seu ambiente? Tratariam como uma questão de justiça? Ou veriam como uma questão de reconhecimento? Tanto justiça como reconhecimento são conceitos historicamente situados na sociedade contemporânea, e tratam-se de conceitos em disputa por atores sociais de matizes variadas. O conceito de justiça está situado de forma diferenciada na sociedade em relação ao conceito de reconhecimento. Há uma trajetória histórica pela qual o conceito de justiça se adensou relativamente em sociedades variadas, diferentemente o conceito de reconhecimento, que surge em função da noção da alteridade e identidade, cujos princípios subjetivados ocasionam tensões e rupturas de natureza ideológica.

A vitalidade do discurso, por reconhecimento, reside na consciência e na noção de exclusão e escassez de direitos substancialmente vivenciados. A ação reativa por ocupação de espaços sociais de prestígio, a luta por representação, o discurso corrosivo marcado pelo radicalismo compõem o roteiro imprevisível das trincheiras pelo reconhecimento. Desta forma, pode-se muito bem demarcar aonde se tem o início de um processo reivindicatório por reconhecimento, mas dificilmente, pode-se afirmar qual será seu fim. A luta por reconhecimento é coberta de significados e compartimentos subjetivos, que agregam individualidades e coletividades estanques, uma vez que onde termina uma reivindicação coletiva pode surgir uma demanda por reconhecimento pessoal ou vice-versa.

---

<sup>21</sup> Um caso exemplar foi a primeira versão de implantação do modelo Ibase do Balanço Social, no qual um grupo de empresários ameaçaram não participar do primeira versão do projeto caso o item da questão racial fizesse parte do corpo do modelo. Ver a publicação Balanço Social Dez Anos. O Desafio da Transparência, 2008.

Será possível uma organização corporativa articular seus interesses e valores com base na noção de reconhecimento com justiça? Ao tratar a questão das desigualdades raciais na demografia corporativa, o mundo dos negócios pode arbitrariamente compreender que este fenômeno trata-se meramente de uma questão de distribuição. As desigualdades poderiam ser sanadas com base numa efetiva equalização de postos ofertados, possibilitando a diminuição das desigualdades raciais na empresa. Sobre os vários aspectos conflituosos neste campo Freser (2007, p.103) argumenta que:

“Realmente estamos diante de uma escolha: redistribuição ou reconhecimento? Política de classe ou política de identidade? Multiculturalismo ou igualdade social?”

Não há, efetivamente, uma definição quanto ao alinhamento conceitual no qual o mundo corporativo tende a se inclinar, embora já exista uma produção teórica, em processo crescente, que articula as diferenças raciais no mundo dos negócios. Destaca-se sobre este aspecto o conceito de diversidade, que também em certa medida, carece de consensos significativos. O Instituto Ethos publicou, em 2000, o manual Como as Empresas Podem (e Devem) Valorizar a Diversidade, articulando um modelo conceitual que viesse a contribuir com a reflexão e com práticas positivas de diversidade no ambiente empresarial. Na apresentação o manual enfatiza que:

“No Brasil, torna-se cada vez mais evidente para as empresas a importância de tratar a diversidade com a primazia em sua agenda de responsabilidade e de considerá-la um tema decisivo para o seu desempenho organizacional” (p.7).

E mais adiante cita que:

“Ao mesmo tempo, a prática da diversidade representa a efetivação do direito à diferença, criando condições e ambientes em que as pessoas possam agir em conformidade com seus valores individuais” (p.11).

Será que o desempenho organizacional das empresas brasileiras estaria em risco ao não considerarem a diversidade racial num futuro próximo? A questão do individualismo possibilita a anulação de uma identidade coletiva de protesto forjada nas diferenças, portanto, a natureza liberal de realização de ascensão com base no individualismo, demonstra um dos paradigmas do modelo de diversidade pelo qual as empresas poderão nutrir-se.

É possível argumentar que há uma efetiva consciência ética ou moral no mundo dos negócios que faz emergir a tomada de decisão sobre a questão das diferenças raciais? Certamente tal decisão se assenta sobre valores de justiça, sobre aspectos de natureza

moral ou ainda, sobre interesses mercadológicos. O panorama de argumentos seriam multivariados e tendencialmente articulados a um fim que não comprometesse a boa saúde dos negócios. Assim sendo, os riscos tendem a ser avaliados, sobretudo quando se move sobre um terreno que sempre se forjou sobre a égide de um “mito” social relativamente aceito. Assim, cada unidade corporativa, isto é, cada empresa, especificamente, é portadora de um argumento próprio que justifica a sua razão de implementar políticas corporativas de promoção de igualdade racial. A noção de justiça neste ambiente é cindida pela racionalidade empresarial, pois trata de uma noção que é influenciada por valores universalizados, mas também por valores descentrados e associados à consciência própria do mundo dos negócios.

É possível que as práticas de promoção de igualdade racial, nas empresas, tenham fortes tendências a distribuição e a questão identitária, típica das reivindicações por reconhecimento, possa produzir um ambiente de difícil convivência interna no cenário dos negócios. Isso acontece porque a noção de justiça do mundo empresarial não segue rigorosamente as tendências éticas e morais do mundo social. Sobre este aspecto Figueiredo articula uma proposição relevante, afirmando que:

“Dessa forma, a distribuição constitui uma característica essencial e distintiva no conceito de justiça. Portanto, justiça tem a ver com a maneira segundo a qual benefícios e encargos, ganhos e perdas são distribuídos entre membros de uma sociedade, como resultado do funcionamento de suas instituições, sistemas de propriedade, organizações públicas, etc.” (p.74)

Logo, o princípio de justiça do mundo empresarial pode ter ingerências conceituais e ideológicas que venham a produzir uma regra presuntiva própria. No manual *Como as Empresas Podem (e Devem) Valorizar a Diversidade*, a acepção de diversidade considera que:

“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 inventivo a uma mão-de-obra cada vez mais diversificada. Tradicionalmente, essas ações estavam voltadas quase apenas para as questões de raça e gênero. Hoje, as empresas vêm ampliando sua definição de diversidade, passando a considerar questões como condição socioeconômica dos empregados, estilo de trabalho, idade, ascendência, nacionalidade, estado civil, orientação sexual, deficiência física ou mental e condições de saúde, entre outras diferenças” (p.12).

Percebe-se, então que, a promoção da igualdade racial concorre com outras formas de desigualdade, que dão a empresa um fôlego considerável na busca de uma prioridade programática. O conceito de justiça, desta forma, pode ter propriedades voláteis próprias,

portanto, a racionalidade empresarial pode propor outra modalidade de equidade, associada aos aspectos identitários menos constrangedores. É um estágio absolutamente paradoxal no qual as empresas se situam presentemente. Apela para diversidade, mas reconhece a discriminação racial. Atribuem a necessidade de uma conduta ética, mas não tem uma alternativa de convívio com as identidades de protesto. Sobre este ponto Scott (2005: p.15), reflete o seguinte:

“A igualdade é um princípio absoluto e uma prática histórica contingente. Não é a ausência ou a eliminação da diferença, mas sim o reconhecimento da diferença e a decisão de ignorá-la ou de levá-la em consideração.”

O que efetivamente a racionalidade empresarial estaria elegendo, considerando os postulados de produtividade e de lucratividade? Neste estágio, certamente, tais postulados não poderiam ser contrariados, ainda que existam percepção sobre diferenças raciais nas empresas. A questão racial não é ignorada como fenômeno social, entretanto, também, não é decididamente o tema central do núcleo estratégico da empresa, mas pode ser visto como um aspecto relevante dentre tantos outros de importância correlacionada. Assim, Fraser (2007, p.104) articula os vínculos formadores de valores:

“Normas de justiça são pensadas como universalmente vinculatórias; elas sustentam-se independentemente do compromisso dos atores com valores específicos. Reivindicações pelo reconhecimento da diferença, ao contrário, são mais restritas. Por envolverem avaliações qualitativas acerca do valor relativo de práticas culturais, características e identidades variadas, elas dependem de horizontes de valor historicamente específicos que não podem ser universalizados.”

As empresas ao adentrarem no universo das desigualdades raciais estão compelidas a conceberem uma modalidade funcional de administrar a questão racial. O apelo à ética e à moral, talvez, sejam insuficientes, considerando que o universo corporativo historicamente esteve relativamente afastado de certos valores dos quais não tinham significado para o mundo dos negócios. No entanto, ao reconhecerem a questão racial, há ainda que se examinar até qual dimensão as práticas e ações de diversidade racial terão adesão do público interno e qual serão os resultados sociais e mercadológicos para as empresas que se colocam como socialmente responsáveis.

As empresas, embora sejam unidades de negócios autônomos, guardam entre si aquilo que é o motivo de sua existência: o lucro. Seria muito difícil identificar uma

empresa que não tenha interesse em expandir mercados, ampliar negócios e maximizar seus lucros. Empresas são organismos vivos que se movem em função dos mercados e da sociedade. E cada agente que compõe uma unidade de produção ou negócios é agente, objetivamente singularizado pela responsabilidade de produzir com eficiência as suas atribuições previamente determinadas. Cada agente é também um receptor de valores sociais, de socialização continuada e crenças subjetivadas. Assim, não há, efetivamente, nenhum agente no ambiente corporativo que não tenha herdado fragmentos ideológicos, fruto da socialização ou por crenças que foram progressivamente sendo incorporadas como valores definitivos.

No caso brasileiro, a figura do negro durante muito tempo foi associado à noção de indolência, a incapacidade de realização atividades complexas e também determinado as atividades manuais rudimentares e com exigência de esforço físico. Também associado a este ambiente de estranhamento ao negro, se firmou a crença de uma “ideologia oficial de Estado” de que o Brasil era uma nação que abrigava, harmonicamente, grupos raciais distintos e que tal diferença não se constituía como empecilho para a unidade cultural e lingüística da nação. Sem duvida, tais valores passaram a ser uma espécie de código distintivo da sociedade brasileira, passaram a ser valores universalizados na sociedade. Que se via neste estágio era o estabelecimento de valores universais ou argumentos ideológicos que pudessem justificar a condição ou lugar social no qual estavam situados alguns indivíduos. O projeto universalista, sobre este âmbito, tinha como corolário, a pretensão de estabelecer uma ordem disciplinar de valores capazes de moldar a superestrutura social humana. Tal projeto visava a essencialização das relações humanas, impregnando-os sistemas sociais e fórmulas civilizatórias arbitrarias. Todas as manifestações divergentes aos modelos historicamente construídos pelos valores universalistas, tendiam a sofrer dozes de estranhamento e resistência, como por exemplo, o discurso de auto-afirmação das identidades étnicas.

Como organismo vivo, a empresa também se correlacionam com os padrões socialmente aceitos e seu público interno também é portador de relações de reprodução social. Cada agente da cadeia produtiva é portador de identidades múltiplas, e sobre este respeito Casttels (1996, p.22) afirma que:

“No que diz respeito a atores sociais, entendo por identidade o processo de construção de significado com base em um atributo cultural, ou ainda um conjunto de atributos culturais inter-relacionados, o (os) qual (ais) prevalece (m) sobre outras fontes de significado”.

Há que se especular sobre a influência dos valores que produziram preconceitos e estereótipos sociais e sua capacidade de infiltrar-se no tecido social. A unidade corporativa também é este ente que combinou a realização das atividades gerenciais voltadas para a produtividade, via recursos materiais e recursos humanos eficazes, mas também se nutriu de preconceitos e fórmulas arbitrárias de conceber e refletir sobre as inúmeras identidades que compõem o mosaico humano da sociedade brasileira.

Cadeias produtivas e sistemas gerenciais das unidades corporativas, embora sejam demarcadas por mecanismos administrativos próprios, são também organismos econômicos ideologicamente constituídos.

A presença majoritária de indivíduos brancos em vários segmentos corporativos não acontece, apenas, pela correspondente formação educacional, mas também, por vias de valores historicamente situados e que naturalizaram as hierarquias sociais com base em padrões universais, socialmente aceitos. Portanto, as desigualdades resilientes que se perpetuam no mundo trabalho, por via da inserção ou permanência diferenciada podem ser identificadas, o que Kerstenetzky (2002) adverte como um fenômeno previsível. As desigualdades que se perpetuam de condições econômicas e sociais permanentes, tendem a perpetuar-se por conta das condições orientadas para a sua sobrevivência. Vemos, então, a questão do mérito vinculado à preferências de ordem estética, de origem social, de relacionamentos pessoais como parte deste conjunto mais complexo de reprodução de sobrevivências universais. Kerstenetzky (2005, p.10) reforça esta idéia ao articular que:

“Nas sociedades em que prevalecem mercados livres, os indivíduos entram em transações econômicas conhecendo o fato de que suas chances de sucesso são substancialmente desiguais e que os melhores preditores destas chances são as posições que estes indivíduos ocupam na sociedade: classe, lugares de moradia, gênero, cor. As desigualdades são, do ponto de vista dos indivíduos e grupos substancialmente previsíveis.”

Não há, efetivamente, um discurso consensual no ambiente empresarial que garanta a adesão indiscriminada às práticas de promoção da igualdade racial, afinal há um cardápio de opções que podem levar uma empresa ao reconhecimento público como socialmente responsável. Mas há também ambientes mais restritos a temática. Um dos bons exemplos é a introdução do item “número de negros que trabalham na empresa” e “percentual de cargos de chefia ocupados por negros” na primeira experiência de lançamento do balanço social modelo Ibase em 1997. Alguns empresários, na época, negavam-se a utilizar o modelo e não iriam apoiar a iniciativa caso o item permanecesse no formulário. Esse comportamento,

ainda, que tenha acontecido há alguns anos atrás, não pode ser desconsiderado no conjunto das avaliações sobre as trajetórias das práticas de promoção da igualdade racial.

É possível reconhecer que práticas inovadoras, que tendem a se confrontar com valores universalizados, não tenham, em determinados momentos, adesão imediata. Certamente, o silêncio empresarial assume um papel funcional importante; é ele subproduto do mito da democracia racial, que culturalmente foi incorporada às crenças sociais e, de certa maneira, atende ao princípio da omissão. É importante compreender as interferências desses valores universalizados, pois os mesmos representam barreiras difíceis de serem transplantadas. Sua influência atende à consolidação de padrões axiológicos, situando classe, raça, gênero e orientação sexual, em posições de subordinação estrutural e reproduzindo formas persistentes de discriminação e desigualdade.

#### 2.4. A QUESTÃO RACIAL NA AGENDA PÚBLICA

O pluralismo político confere ao diálogo de interesses grande expressão, pois é através deste meio que o mundo social estrutura seus apelos em nome de determinadas reivindicações. A disputa pela definição da agenda é uma das mais vigorosas características das sociedades em processo de democratização, compreendendo democracia como processos e práticas sociais, em permanente mutação. Sobre este aspecto Fraser (1992, p.127) citada por Miguel (2003, p.135) define como contrapúblicos subalternos aqueles discursos de grupos subordinados que difundem contradiscursos, para reforçar os interesses de suas demandas. A agenda construída, neste cenário, certamente, será objeto de diversas narrativas, que não garantem o consenso, nem permanência de determinado tema permanentemente, no interior das políticas.

A presente seção deste trabalho articula a incidência do discurso identitário e sua capacidade de interferir progressivamente na agenda. A hipótese central é que o espaço de concertação pública brasileiro vive um novo ambiente de intervenção com base na afirmação identitária e discursiva destas novas cidadanias. Compreende-se as novas cidadanias como a afirmação de direitos dos indivíduos com base na alteridade, cuja representação está composta por variados grupos étnicos, grupos religiosos, por portadores de deficiência física, por grupos de orientação sexual etc.

O movimento de combate ao racismo representado pelo movimento negro é um dos atores coletivos centrais deste cenário, pois tem sido através dele que as conquistas

sociais e avanços na agenda, com base nas desigualdades raciais, foram materializados ao longo do tempo.

O Estado, como ente público absorve tencionamentos de variadas identidades, uma vez que, a natureza destas reivindicações identitárias estão centradas na produção de políticas públicas diferencialistas. Mas não é apenas o Estado o único setor social que está vulnerável as pressões e ações destes atores sociais coletivos. Outros segmentos concorrem na arena das disputas por reconhecimento. Isso significa que a capacidade de pressão interfere, sobremaneira, nas decisões burocráticas que envolvem o interesse público. Portanto, conquistas sociais, ainda que estejam no âmbito do Estado ou no âmbito das estruturas privadas, são motivadas em grande medida pela capacidade de pressão desses atores coletivos da sociedade.

A comprovação das disparidades raciais reveladas durante anos sucessivos e a pressão política exercida pelas organizações de combate ao racismo propiciaram uma multiplicidade de experiências no campo das políticas governamentais e no campo das iniciativas privadas. Partidos, organizações não governamentais, empresas e o poder público progressivamente incorporaram-se às práticas e ao discurso de alinhamento para promoção e defesa da população afrodescendente. Dos setores que mais se destacaram na busca diferenciada de promover a equidade, estão manifesto o ente Federal, alguns estados da União e centenas de prefeituras da federação.

As Coordenadorias de Promoção da Igualdade Racial e os Conselhos de Igualdade Racial são os organismos públicos de nova geração que manifestam uma série de demandas de origem reivindicatória orientadas para a conquista da igualdade de direitos substanciais por meio de políticas focalizadas. As relações ocasionadas pelo tensionamento entre as administrações e os respectivos conselhos, provocam o fenômeno do contraditório, isto é, o reconhecimento ou negação podem ser justificados com base na lógica das prioridades desenhadas na agenda.

Os conselhos paritários e a participação popular são inovações da Carta de 1988, que de certa forma traduz o espírito normativo de promover a presença da sociedade civil no controle das políticas públicas<sup>22</sup>. Mas o “espírito redemocratizador” fez emergir também novas práticas no âmbito das administrações progressistas, tais como em Porto

---

<sup>22</sup> O artigo 14 da Constituição garante ações de iniciativa popular e artigo 29 também incide a faculdade de ações de iniciativa popular.

Alegre durante a gestão de Alceu Colares e posteriormente por Olívio Dutra, através do chamado Orçamento Participativo (Avritzer, 2002).

Também na Constituição brasileira se destaca o artigo 204 em seu parágrafo segundo no que tange à presença da sociedade civil<sup>23</sup> e, desta iniciativa constitucional surgiram concomitantemente, os Conselhos de Assistência Social por todo território nacional e, posteriormente, também a Lei 8.069, conhecida como Estatuto da Criança e do Adolescente, que estabelece no seu artigo 88 a criação de conselhos dos direitos da criança e do adolescente no âmbito de todas as esferas da federação. Assim, tanto iniciativas políticas no sentido de propiciar a presença da sociedade civil na tomada de decisões públicas, como o surgimento progressivo de legislação ordinária que facultasse a emergência de novos direitos ou novas estruturas de gestão governamental, não são realidades abruptas e, já fazem parte de uma tradição de valores culturais e ou de regras legalmente instituídas. Os Conselhos da Igualdade Racial fazem parte da herança deste código democrático instaurado pela Carta Magna, no entanto, são fenômenos tardios, se observado o acumulado de experiências associadas aos conselhos paritários, anteriormente e amplamente difundidos, em várias esferas de governo, desde 1988 até recentemente.

Simultaneamente, o impacto de afirmação identitária é objeto de resistência ideológica, mas também é relativamente tolerado por conta das pressões exercidas pelos atores militantes que, além do exercício da ação de pressão, legitimam-se através de alianças importantes e, de fontes oficiais de pesquisas, concebendo uma retórica orientada por indicadores validados por organismos credenciados no plano da esfera estatal. Representantes de um discurso temático, as organizações encontram no interior do “aparelho público”, a difícil tarefa de encontrar consenso. Assim, os processos que levam à adesão ou aos acordos são gerados por relações influenciadas pela conjuntura política. Interesses e ideais podem não ter um rumo consensual, corroborando o que (Moscovi, 1991) afirma, em termos de propriedades, para o surgimento do consenso.

O protagonista mais importante do processo reivindicatório e de denúncia sobre o racismo e preconceito é o movimento social de negros. As formas e meios de sobrevivência deste movimento social coincidem com discurso de reafirmação do combate

---

<sup>23</sup> A diretriz estabelece a participação da população através de organizações representativas na formulação das políticas e no controle das ações em todos os níveis

ao racismo e preconceito existente na sociedade. Sua presença pode ser reconhecida como um campo contra-hegemônico discursivo e interventivo, de inúmeras modalidades organizativas durante épocas distintas. Assim, certas manifestações organizativas estão datadas, através de características próprias, mas seria arbitrário caracterizá-las dentro de uma estrutura homogênea, considerando que centenas de iniciativas, certamente, não foram objetos de registros e estudos. O estudo de Silva (2003) sobre A União de Homens de Cor refere-se a inúmeras formas mobilizadoras e organizativas no período posterior. Luis Lobato citado por Silva, afirma que:

O ano de 1945 foi muito fértil na realização de congressos e convenções de partidos políticos. Mas, também, houve reuniões, congressos e convenções da raça negra. Bem ou mal intencionados, os líderes negros de São Paulo movimentaram-se, fazendo reviver a luta que os nossos ante-passados iniciaram com a campanha da Abolição. (Luiz Lobato, *Senzala – Revista mensal para o negro*, 1946, p. 14)

Seguem-se iniciativas como a realização da Convenção Nacional do Negro, em São Paulo, no ano de 1945 (10 a 12 de novembro); em 1954, na cidade de Campinas o Congresso Cultural e Artístico dos Negros Campineiros; no Rio de Janeiro organizam-se a União dos Homens de Cor (UHC), a União Cultural do Homens de Cor, o Teatro Popular Brasileiro (TPB), o Renascença Clube e a Orquestra Afro-Brasileira, composta por dezoito músicos. Alguns advogados, médicos e artistas fundaram, em 1959, a União Cultural Brasileira dos Homens de Cor (UCBHC) na Cidade de Duque de Caxias, Baixada Fluminense; e vários periódicos são articulados no eixo Rio-São Paulo, além da realização, em 1950, do I Congresso do Negro Brasileiro.<sup>24</sup>

Há uma correspondência entre o fato da existência de um movimento social de resistência e a progressiva incorporação da temática racial na agenda pública. A democratização política e a incorporação e denuncia de setores sociais externos ao movimento negro podem ter colaborado também para a incorporação da temática racial. Portanto, há uma conjugação de fatores que incidem na publicização das desigualdades raciais no Brasil, mas a forma com as desigualdades são avaliadas por amplos setores sociais podem não ser as mesmas requeridas pelo movimento negro. Daí a existência de uma arena marcada por pautas tencionadas pelos interesses do movimento negro e por

---

<sup>24</sup> Silva articula que o I Congresso de Negros Brasileiros apontava para a criação de uma confederação nacional de entidades negras. Este entendimento remete-se a especulação de que os congressistas tinham uma visão nacional da problemática racial ou que a cooperação entre as inúmeras iniciativas dispersas no território nacional poderiam fortalecer a condução de novas estratégias de combate a discriminação.

outros atores em busca influência e reconhecimento. Mas este processo de incorporação na agenda é beneficiado pela redemocratização da sociedade à medida que outros atores partilham expectativas de participação similares aos do movimento negro, surgindo um ambiente de solidariedade propiciado pela convivência e pela troca de experiências forjadas pela luta conjugada de inúmeros movimentos sociais.

Foi, só, então, a partir da configuração de uma nova ordem institucional, através da Constituição de 1988<sup>25</sup> – chamada de constituição cidadã, que se instaurou o ambiente necessário para o surgimento progressivo dos conselhos de controle social e, conseqüentemente o alargamento da presença pública sobre as esferas de governo em relação a questão racial. Foi também nesse contexto que começaram a ser geradas as experiências e iniciativas para a implementação de ações voltadas para a igualdade racial.

Da promulgação da constituição de 1988 até o recente debate sobre o Estatuto da Igualdade Racial,<sup>26</sup> diversas iniciativas no âmbito do executivo foram implementadas e uma série de Leis Ordinárias foram ratificadas por todo território nacional. Em 1991, no âmbito do Executivo Estadual na administração do ex-governador Leonel Brizola, fora criada a SEDEPRON – Secretaria de Defesa e Promoção da Igualdade Racial, proposta extremamente inovadora para a época; anos após, por iniciativa do Ex-presidente Fernando Henrique Cardoso é criado, em 1996, o Grupo de Trabalho Interministerial – GTI. No momento da criação do GTI, o Ex-presidente em discurso reconhece o fenômeno do racismo na sociedade brasileira e considera a necessidade da execução de medidas que venham combatê-lo<sup>27</sup>. Assim, foi a primeira declaração oficial de um alto dirigente da Nação em reconhecer as desigualdades raciais.

Em 2001, realizou-se em Durban, África do Sul, entre 31 de Agosto a 7 de Setembro, a Conferência Mundial Contra o Racismo, Discriminação Racial, Xenofobia e Formas Conexas de Intolerância. Na Conferência o Brasil contou com uma delegação expressiva e apresentou uma versão oficial de medidas a serem adotadas no plano nacional. Ao fim da Conferência os países-membros presentes na Conferência ratificaram uma série de

---

<sup>25</sup> Através da Lei nº1.370 de Dezembro de 1988 é criado na Cidade do Rio de Janeiro o Conselho Municipal de Defesa dos Direitos do Negro. Também por iniciativa do Governo José Sarney é instituída a Fundação Palmares.

<sup>26</sup> Proposta de Projeto de Lei de iniciativa do Senador Paulo Paim, que objetiva a normalização de políticas públicas capazes de combater as desigualdades raciais na sociedade brasileira.

<sup>27</sup> Discurso de instalação do Grupo de Trabalho Interministerial para Valorização da População Negra – Palácio do Planalto em 27 de fevereiro de 1996.

medidas a serem adotadas por seus respectivos governos<sup>28</sup> e estas medidas estão explicitadas no plano de ação<sup>29</sup> e pelo qual Brasil passou a ter responsabilidades frente ao cenário das nações participantes do evento da ONU, pois se tornou signatário das resoluções aprovadas pela Conferência, que dentre um conjunto multivariado de proposições, destacam-se àquelas de promoção e defesa da população afrodescendente.

No ano de 2003, a fim de consolidar as promessas de campanha eleitoral,<sup>30</sup> o Presidente Luiz Inácio Lula da Silva cria a Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial (Seppir), através da medida provisória nº111, convertida na Lei nº 10.678. Em 2005, fica instituído pelo Presidente da República, o Grupo de Trabalho Interministerial, composto por representantes de vários ministérios, sob a coordenação executiva da Seppir, cuja função era elaborar o Plano Nacional de Promoção da Igualdade Racial.

Para gerar as bases para o Plano Nacional, como parte constitutiva de uma agenda pública que operasse no sentido da promoção da igualdade, era indispensável a convocação de um fórum amplo de organizações e instituições. Desta forma, através do Decreto de 23 de julho de 2004, que posteriormente teria nova redação, através do Decreto de 11 de Março de 2005, o Presidente da República convocou a Primeira Conferência Nacional de Promoção da Igualdade Racial do Brasil, indicando desta forma uma nova trajetória na perspectiva do Estado brasileiro operar no sentido de sistematizar e executar políticas públicas diferencialistas de recorte racial.

Após a Convocatória da Primeira Conferência, estados e municípios se mobilizaram para realização das conferências, nas suas respectivas esferas. Vários municípios do Brasil conseguiram organizar e realizar suas Conferências, produzindo, a

---

<sup>28</sup> O Brasil tem um histórico de ratificação de diversas Convenções da ONU, comprometendo-se a adotar as diretrizes pactuadas nas respectivas normas internacionais: Convenção “Sobre a eliminação da discriminação racial”, ratificada em 1965; Convenção 111-OIT "Sobre a eliminação da discriminação na ocupação e no emprego", ratificado em 1968; Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança, ratificado em 1999; dentre outras de relevância no cenário internacional.

<sup>29</sup> O Plano de ação “Insta os Estados, em seus esforços nacionais e em cooperação com outros Estados e com instituições financeiras regionais e internacionais, a promoverem o uso de investimentos públicos e privados com consulta às comunidades atingidas, a fim de erradicar a pobreza, particularmente naquelas áreas em que as vítimas de racismo, discriminação racial, xenofobia e intolerância correlata vivem predominantemente.”

<sup>30</sup> Durante a campanha eleitoral o Presidente Lula lança como parte de seu Programa de Governo o caderno BRASIL SEM RACISMO – um conjunto de proposições tendo como parâmetro o combate ao racismo e a promoção da igualdade racial.

partir dessa movimentação, um conjunto de proposições a serem referenciadas no quadro local das políticas públicas.

O cenário estimulado pela intensa articulação voltada para a realização das Conferências, fez emergir reivindicações estruturantes sob novos modelos no âmbito das administrações. Assim, surgiu por todo território nacional, a iniciativa da criação dos Conselhos da Igualdade Racial, como também órgãos executivos das administrações voltadas para promoção da igualdade racial.

O Governo Federal, por meio da Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial- SEPPIR, com objetivo de estimular a criação e articulação destes órgãos, criou o Fórum Intergovernamental de Promoção da Igualdade Racial, cuja função era a implementação de estratégias para a incorporação da Política Nacional de Promoção da Igualdade Racial nas ações governamentais dos Estados e Municípios. O novo governo seguindo uma dinâmica de natureza renovada assina a Lei 10.639<sup>31</sup>, que institui a História da África na Rede Pública e Privada de todo país. Mas, anteriormente, já existiam no ordenamento legal uma variabilidade considerável de dispositivos na perspectiva da promoção da igualdade racial ou para inibição/sanção de práticas discriminatórias<sup>32</sup>.

As novas cidadanias,<sup>33</sup> representadas pelo discurso de afirmação das identidades na arena pública, tendo como marca distintiva a busca de solução das desigualdades reais, constituem objetos de difíceis mediações, visto que sua natureza representa múltiplas mediações polissêmicas (Sorg, 2004). As identidades coletivas, matizadas por seus atores, buscam estes direitos diferenciados ou específicos<sup>34</sup>, orientam-se por características próprias

---

<sup>31</sup> Resultado da reivindicação histórica do movimento negro brasileiro, o Presidente Luiz Inácio Lula da Silva, altera a Lei nº. 9.394, de 20 de Novembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para incluir no currículo oficial da Rede de Ensino a obrigatoriedade da temática "História e Cultura Afro-brasileira".

<sup>32</sup> A prefeitura do Rio de Janeiro, através da Secretaria Municipal de Administração em parceria com a Secretária Municipal de Desenvolvimento Social e Conselho Municipal de Defesa dos Direitos do Negro, edita e lança em 2000 a publicação DIREITOS DO NEGRO, uma coletânea de leis no âmbito das três esferas de governo.

<sup>33</sup> O termo é utilizado por Sorj (2004), fazendo referência a diversidade histórica e nacional nos países de democracia liberal. A cidadania não está associada exclusivamente a um conjunto único de direitos, deveres formais e oportunidades sociais, mas a determinados suportes para o exercício de direitos em igualdade de condições.

<sup>34</sup> Nos dias 20 e 21 de Janeiro de 2006 aconteceu o Seminário Plataforma Regional de Combate ao Racismo e Promoção da Igualdade Racial em Nova Iguaçu/RJ. Participaram do evento 46 organizações da Baixada Fluminense. As organizações presentes enumeraram uma série de medidas a serem adotadas no âmbito das prefeituras locais. Sobre a natureza reivindicatória do movimento negro é relevante a tipificação da qual Munanga caracteriza os "anti-racismos".

de interclassismo, particularismo e antiuniversalismo (Sorj,2004) e, desta forma multiestrutural vão concebendo e construindo suas estratégias de interação nos espaços das esferas públicas. Estas articulações multiestruturais se manifestam na forma de organizações não governamentais ou movimentos sociais de identidade temática, cujas intervenções estão centradas no Estado ou em instituições privadas da sociedade. Muitas destas organizações estão dotadas de recursos humanos profissionalizados ou em sua maioria compostas de “voluntários militantes”, cujos discursos e práticas estão moldados por alguma forma de programa ou linha de ação. Como cita Landim (1999), tais organizações migram do aspecto militante “popular”, para a modalidade organizativa contemporânea definida como organização da “sociedade civil”. A identificação de setores sociais marcados pela persistência de desigualdades raciais faz com que os atores sociais recorram ao discurso de intervenção especializada, cuja conseqüência decorre da própria necessidade de níveis de planejamento e ações mais eficazes, considerando que o grau de complexidade das desigualdades raciais, na sociedade, exige intervenções coerentes com própria natureza complexa do tema.<sup>35</sup>

A nova circunstância conjuntural traz percalços institucionais aos atores de combate ao racismo, já que o Estado tenderá a incorporar a temática racial de forma lenta ou através de investimentos relativamente escassos. Dentre os componentes circunstancialmente negativos, há também a permanência de espaços influenciados por uma modalidade de racismo que obstruiu a expansão e ampliação de políticas de igualdade racial, assim denominado como racismo institucional,<sup>36</sup> do qual emanam persistências de contraposição à lógica de combate as desigualdades. Esta é, paradoxalmente, uma das faces pela qual o Estado se contrapõe às políticas de promoção de igualdade racial. Assim, as rivalidades produzidas pelas crenças individuais ou coletivas dos agentes públicos, reproduzem pública ou privativamente o discurso do senso comum, do imaginário restritivo que encarna o fenômeno do estranhamento à presença dos atores societários que defendem novas políticas de inclusão.

---

<sup>35</sup> O Programa de Fortalecimento Institucional para a Igualdade de Gênero e Raça, Erradicação da Pobreza e Geração de Emprego (GRPE) da Secretaria Internacional do Trabalho da Organização Internacional do Trabalho tem desenvolvido uma série seminário temáticos de qualificação com ênfase na questão de raça e gênero nos últimos 4 anos com vistas a preparar gestores públicos, organizações não governamentais e atores de movimentos sociais.

<sup>36</sup> Sobre este aspecto o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento implantou no Brasil conjuntamente com organismos federais, prefeituras e organizações não governamentais o Programa de Combate ao Racismo Institucional (PCRI).

As novas instâncias governamentais e os novos gestores, representados pelas coordenadorias e pelos conselhos, traduzem a expectativa de discursos orientados para a implementação de políticas públicas específicas. No entanto, a sua intervenção no plano relacional e institucional com outras secretarias e órgãos de governo, dependem significativamente, do grau de adesão de tais órgãos a estas políticas e da capacidade de influência destas instâncias de promoção da igualdade racial. Sob este aspecto, o tema de intersetorialidade é fundamental quando se percebe que a temática racial vem se consolidando por meio da interdependência ou relação recíproca com vários setores da burocracia estatal. Segundo Figueiredo e Wimmer (2006, p.151) “O caminho para a estruturação de ações coletivas mais complexas, que deem conta da realidade e de suas diversas nuances, é a articulação intersetorial e transdisciplinar.” A temática racial vem se ampliando tanto nos debates públicos como nas estruturas do Estado como um tema associado a focos de distintos interesses e sobre este aspecto, pode-se identificar esta natureza intersetorial no documento subsídio elaborado pela Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial e o Conselho Nacional de Promoção da Igualdade Racial para a II Conferência Nacional de Promoção da Igualdade Racial. Ações voltadas para terras de quilombos, educação, trabalho e renda, saúde, prevenção da violência são alguns aspectos demonstrados no documento subsídio e sua relação com diversos organismos do Estado, que de fato irão implementar e executar as ações propostas no documento. Figueiredo e Wimmer (2006, p.151), completam afirmando que “a intersetorialidade é uma prática integradora de ações de diferentes setores que se complementam e interagem, para uma abordagem mais complexa dos problemas.” As desigualdades raciais são fenômenos multidimensionais que afetam de forma diferenciada a vida social e econômica do indivíduo e, por este motivo as demandas incidem sobre várias dimensões das políticas públicas, tornando-se multisetoriais em suas formas de concepção.

A intersetorialidade e sua adoção não acontecem abruptamente. A necessidade desta modalidade de políticas públicas pode ser resultado de longos processos de disputas e reivindicações de movimentos sociais e organizações não governamentais. Até a consolidação de seu reconhecimento, há etapas que envolvem múltiplos atores públicos e privados e, a tomada de consciência e a crença da superação de práticas isoladas e fragmentadas só acontecem quando se descobre que os problemas sociais só podem ser enfrentados através da conjugação de diferentes abordagens. O estudo de KISS,

SCHRAIBER e D'OLIVEIRA (2007), sobre uma rede intersetorial de atendimento a mulher vítimas de violência doméstica, revelam os processos para a efetivação de relações intersetoriais entre vários atores tendo em vista o atendimento de mulheres vitimizadas. Definem rede intersetorialidade como “a articulação objetiva das ações interinstitucionais e a interação entre seus agentes, além da presença de canais definidos de comunicação entre os serviços que compõem o conjunto e, potencialmente, participariam de uma rede.” (p.486)

Até a conquista da uma possível concepção intersetorial de atendimento KISS, SCHRAIBER e D'OLIVEIRA (2007), apresentam as primeiras iniciativas de atendimento à mulheres vítimas de violência doméstica do estado de São Paulo a partir da criação dos Centros de Orientação Jurídica e Encaminhamento (COJE) e da criação da primeira Delegacia Especial de Atendimento a Mulheres em 1985. O movimento feminista teve um papel fundamental para a criação destas instâncias de serviços e, a questão da violência doméstica passou a ser reconhecida como uma questão de saúde pública através do tensionamento da agenda feminista, conseguindo consolidar-se como tema das políticas públicas. Percebe-se com base no estudo de KISS, SCHRAIBER e D'OLIVEIRA (2007), que, embora, existam serviços públicos consolidados e haja a interrelação de varios agentes desta rede, sobrevivem condições que podem interferir na qualidade dos serviços, como a dependência de políticas de governo, mudanças de gestão e por extensão, a própria instabilidade de agenda. A adoção da intersetorialidade, através de temas inovadores que carecem de consensos, podendo incorrer, eventualmente, da falta de um projeto comum e de uma lógica sistêmica compartilhada.

A intersetorialidade com base em demandas inovadoras e diferencialistas pressupõe um reajuste conceitual com base na alteridade e na diferença. O envolvimento de indivíduos com diferentes expectativas políticas e interesses fragmentados, em uma dada rede de serviços, sempre traz repercussão na luta por direitos. O direito à alteridade tende impactar a própria noção de direitos, pois a natureza de afirmação de uma identidade requer uma especificidade que pode se confrontar com os valores clássicos de igualdade. Daí, então, surgem os dilemas das sociedades democráticas compostas por reivindicações de grupos multiculturais e identitários. Estas democracias sofrem duplamente pressões por direitos universais, como também sofrem o impacto das especificidades por direitos forjados com base na diferença dos grupos.

## **CAPÍTULO III**

### **A AÇÃO AFIRMATIVA EMPRESARIAL**

#### **3.1. A LEGISLAÇÃO COERCITIVA E A BUSCA DE UM MODELO BRASILEIRO**

A adoção de práticas de ação afirmativa é parte integrante de um novo processo de reorganização produtiva de algumas empresas brasileiras e, ainda que não seja um componente central dentre as inúmeras ações de reajuste, trata-se de reflexos por conta de contingências históricas e pressões sociais em meio à reordenação capitalista.

A legislação coercitiva pode produzir uma racionalidade no âmbito das ações afirmativas diferente daquelas sociedades que não se utilizam de normas legais. Esta racionalidade provoca no Estado e na sociedade a incorporação de uma cultura de gestão voltada para a promoção da equidade, já que a legislação não se realiza espontaneamente sem a presença do poder regulador do Estado. Como consequência desse processo é produzida uma burocracia estatal e privada que tem que responder aos objetivos das políticas de equidade.

Embora no Brasil esta prática esteja em franco processo de desenvolvimento e, se estabeleça por meio de ações de vários entes públicos ou ainda aconteça através de iniciativas privadas e sem a injunção de uma legislação nacional impositiva, há que se considerar que em outras partes do mundo está prática já tem alcançado um nível consiste de experiências, sobretudo em função das legislações nacionais que arbitram exigências no sentido de maior equidade entre grupos específicos, como por exemplo, na Irlanda do Norte, a Fair Employment and Treatment Order (Instrução para Emprego e Tratamento Justos) de 1998, que visa a eliminação da discriminação no emprego com base na religião; há o Equal Employment Act (Ato para a Igualdade no Emprego, EEA) do Canadá, adotado em 1986 e aprimorado em 1995, que abrange empregadores do setor privado regulamentados pelo poder federal e que tenham mais de 100 empregados, com fins de combater a discriminação contra grupos vulneráveis; na Malásia, o governo também adota práticas de ação afirmativa em benefício dos malaios conhecidos como bumiputras, grupo étnico historicamente vulnerável em relação aos chineses e indianos malaios e; para combater o rigor das heranças do regime segregacionista, na África do Sul, foi imposta uma legislação rigorosa, através de vários atos legais<sup>37</sup>:

---

<sup>37</sup> Destacam-se nos processos nacionais de execução das ações afirmativas as instituições de monitoramento da eficácia das ações, através da criação de órgãos especializados que avaliam o cumprimento das metas

“O Employment Equity Act (Ato para a Equidade no Emprego), de 1988, foi a primeira lei para a igualdade a entrar em vigor na África do Sul em favor de mulheres, pessoas portadoras de deficiências, africanos negros, pessoas de cor e indianos, que sob o sistema do apartheid estavam incluídos na categoria “negros”. Posteriormente foram aprovadas outras leis relativas à igualdade: a lei para a Promoção da Igualdade e Prevenção da Discriminação Injusta, de 2000, a Preferential Procurement Policy Framework Act (Ato de Enquadramento para a Política de Aquisição Preferencial), o Skills Development Act (Ato para o Desenvolvimento de Habilidades), de 1998, e o Broad-Based Black Economic Empowerment Act (Ato para o Empoderamento Econômico dos Negros), de 2003.” (Tomei, p.

Como se pode verificar na tabela abaixo as ações afirmativas, no âmbito de alguns Estados, estão focalizadas em uma racionalidade fundada em uma legislação e no reconhecimento de grupos-alvo vulneráveis, portanto, cada justificativa pode incorrer em uma tecnologia de planejamento e implementação associada às características nacionais:

Tabela 6

	<b>EUA</b>	<b>Canadá</b>	<b>Índia</b>	<b>Malásia</b>	<b>África do Sul</b>	<b>Irlanda do Norte</b>
<b>Grupos-alvo</b>	Minorias raciais e outras; Mulheres Veteranos da Guerra do Vietnã Pessoas portadoras de deficiências.	Mulheres Minorias raciais Aborígenes Pessoas portadoras de deficiências.	Castas e tribos designadas (Scheduled castes e Scheduled tribes)	Bumiputras e grupos indígenas; pessoas portadoras de deficiência	Negros (africanos, indígenas e pessoas de cor ) Mulheres Pessoas portadoras de deficiências	Minoria católica
<b>Âmbito</b>	Setor público e privado	Setor público e Privado	Setor público e Privado	Setor público e privado	Setor público e privado	Setor público e Privado
<b>Fundamentos</b>	Turbulências/ tensões sociais e Eliminação da discriminação no emprego	Eliminação da discriminação no emprego	Turbulências/ tensões sociais eliminação da discriminação social e no emprego	Turbulências/ tensões sociais eliminação da discriminação social e no emprego	Turbulências/ tensões sociais eliminação da discriminação social e no emprego	Eliminação da discriminação no emprego
<b>Cotas ou metas e cronogramas</b>	Metas e Cronogramas	Metas e Cronogramas	Cotas ou reservas	Cotas	Metas e cronograma	Metas e cronogramas; cumprimento de contratos

TOMEI, Manuela. Ação afirmativa para a igualdade racial: características, impactos e desafios. , pág.14. Documento de Trabalho elaborado no âmbito do Projeto Igualdade Racial OIT/Brasil

Sociedades marcadas pela presença de minorias étnicas ou religiosas e, cujo processo de discriminação tende a influenciar negativamente o modo de vida, o acesso aos

---

estabelecidas. No Canadá tem-se a Comissão Canadense de Direitos Humanos (CHCR), na Irlanda do Norte há a Equality Commission (Comissão para a Igualdade), na África do Sul há a Comissão para a Equidade no Emprego.

bens e ao mundo do trabalho, foram impelidas a optarem por alguma modalidade de ação que pudesse combater o racismo ou a discriminação existente e, para tanto governos e sociedades tiveram que desenhar formas próprias de conceber seus mecanismos antidiscriminatórios. Tais processos só foram possíveis por conta de inúmeros fatores, dentre os quais, pode-se destacar a incompatibilidade entre a democracia liberal e as restrições que o racismo e a intolerância poderiam provocar nas bases dessas sociedades. Outros fatores são as pressões decorrentes dos grupos discriminados, que em circunstâncias agudas tendem a dar múltiplas respostas de resistência. Sobre este aspecto Capellin e Giffoni (2007), citam o boicote de ônibus realizado por negros em 1951 na cidade de Montgomery, cujo slogan defendia que:

“Todo negro na cidade não deveria tomar os ônibus por um dia, em protesto”, custou à empresa rodoviária da cidade de Montgomery foi mais de \$7.000 por dia em perdas de rendimento. (Vogel apud Capellin e Giffoni, 2007).

Capellin e Giffoni (2007), demonstram que durante a jornada de pressão dos afroamericanos contra a intolerância e o racismo aconteceram repercussões sobre a economia, envolvendo diversas empresas do país. Sob estas circunstâncias, tanto a adoção de uma legislação nacional corretiva como o envolvimento de empresas se tornaram inevitáveis.

Da luta pelos direitos civis surge uma forma de envolvimento empresarial, que embora não tenha sido nominalizado como responsabilidade social naquela época, tinha parcialmente alguns componentes que compõem, atualmente, a agenda da luta de combate ao racismo no Brasil e em outras sociedades, como por exemplo, a igualdade de oportunidade no acesso ao emprego. Portanto, certas condições históricas conjugadas com processos reivindicatórios dos grupos racialmente discriminados podem produzir os efeitos necessários para a adoção de práticas relativamente aceitas, de promoção de equidade racial.

O envolvimento das empresas em torno de problemas sociais, no caso brasileiro, pode demonstrar que essas organizações não podem desassociar seus negócios do bem estar da sociedade ou mesmo das comunidades em que estão inseridas. A Pesquisa Ação Social das Empresas versão 2004, revela que há um ambiente marcado pelo posicionamento crescente de empresas com causas sociais. Este envolvimento é fortemente influenciado por uma consciência crítica de reconhecimento das desigualdades sociais, da pobreza e dos riscos que esses fenômenos trazem para a sustentabilidade dos negócios.

Assim, tais organizações econômicas tendem a ser influenciadas não só pela pressão das entidades da sociedade civil, mas também pelo movimento de responsabilidade social constituído por organizações empresariais sensíveis às desigualdades sociais.

O movimento de responsabilidade social influencia significativamente as empresas que se envolvem em temas sociais, portanto não seria arbitrário afirmar que, além de ações sociais financiadas por empresas, há também outros campos que as empresas poderiam ser influenciadas, tal como as ações afirmativas ou práticas de diversidade e, dessa forma não um modelo empresarial pré-determinado para as práticas de equidade. No entanto, a natureza pragmática fundada na filantropia humanitária, a influência de organizações não governamentais ou a intenção de manter uma boa vizinhança tem motivado o investimento social privado. Logo, a justificativa de elegibilidade do público-alvo está pautada por uma benemerência de reconhecimento dos grupos mais vulneráveis. Este fenômeno pode concorrer para a incorporação de novos temas, com base no movimento de responsabilidade social. Empresas que se veem motivadas por causas sociais, podem incorporar organicamente temas originados de organizações da sociedade civil, tal como as ações afirmativas de promoção da igualdade racial. A superação de uma ótica filantrópica e a escolha por uma visão ideologicamente crítica pode depender da forma como o seu dono ou sócio controlador irá se motivar pela adoção das práticas de ação social, (Pesquisa Ação Social das Empresas no Brasil - IPEA/DISOC (2006). A importância da ação social pode coincidir com uma dada sensibilidade para a temática racial, tal como afirma Myers (2003):

“O IPEA fez um cruzamento dos dados da pesquisa Ação Social das Empresas com os da RAIS (Relação Anual de Informações Sociais) para saber se as empresas que praticam ação social contratam proporcionalmente mais negros; para as empresas que fazem algum tipo de ação social, a média é um trabalhador negro para dezessete brancos, e para as empresas que não fazem nenhum tipo de ação social essa relação é de um para 22.”(p.499)

Este dado pode estimular a convicção de que as empresas socialmente responsáveis estão relativamente mais sensíveis com algumas temáticas, entre elas a questão das desigualdades raciais, porém, ainda, seria prematuro afirmar que essa tendência deverá se sobressair no conjunto das empresas socialmente responsáveis.

A forma como o racismo e o preconceito se manifestam em determinadas sociedades pode interferir também na forma como serão adotadas as práticas públicas ou privadas antidiscriminatórias. Embora possam existir desigualdades raciais resilientes,

essas podem ser interpretadas como uma distorção das relações de classe, como uma herança das relações servis do passado ou mesmo como uma modalidade de subordinação social sustentada na cor da pele, portanto, tais interpretações podem influenciar, significativamente, a implementação dos programas.

O que se percebe é que as ações afirmativas podem trilhar caminhos heterogêneos, e que poderão estar vinculadas a promoção da igualdade racial ou não, mas no entanto, por serem incorporados por organizações privadas e autônomas, como as empresas, tais ações poderão compartilhar de inúmeras possibilidades de manejo, ajustes e interesses. Não há evidências conclusivas que as ações afirmativas tenderão a seguir um padrão homogêneo frente às peculiaridades raciais e culturais brasileiras, mas não seria prematuro afirmar que essa prática poderá contribuir para compreensão das relações raciais no mercado de trabalho e em outros setores da vida social.

A série de pesquisas sobre o Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas teve início a partir da iniciativa de 2001 com a pesquisa o Perfil Social, Racial e de Gênero das Diretorias das Grandes Empresas Brasileiras. A série se reproduziu durante os anos de 2003, 2005 e 2007 e tinham objetivos, relativamente, parecidos de ano para ano. No ano de 2003, o Instituto Ethos indicava que o objetivo da pesquisa era:

“Lançar um olhar sobre a diversidade e a equidade nas empresas, de modo a estimulá-las a desenvolver ações que contribuam para a superação das desigualdades observadas.”(p.5)

A pesquisa o Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas em suas versões de 2005 e 2007, descreviam o seguinte objetivo:

“Levantar que políticas e ações afirmativas em favor da diversidade e da equidade estão sendo adotadas pelas empresas e, ainda, qual a percepção do principal executivo de cada organização acerca de questões como a situação das mulheres e dos negros que atuam em seus quadros.”(p.5)

Embora as séries façam menção em seus títulos às ações afirmativas desenvolvidas pelas empresas, há uma inegável valorização pelas práticas de diversidade. Tais práticas, além de ter ênfase em ambas as pesquisas, são reforçadas como meta a ser implantada e valorizada pelas empresas e, para tal, no final de cada publicação, há uma lista de recomendações de como a empresa pode incentivar a diversidade. Portanto, o que se verifica é uma discrepância de natureza conceitual, que condiciona a ação afirmativa à

lógica da diversidade, como por exemplo a pesquisa de 2007, numa comparação entre 2005 e 2007 descrevia:

“O aumento no grupo de empresas que dizem desenvolver alguma ação afirmativa em prol da diversidade e da equidade (de 52%, em 2005, para 79% em 2007.”(p.10)

Esses dados revelam que aproximadamente 104 empresas já desenvolvem ações de diversidade ou equidade de um universo de 132 empresas pesquisadas no ano de 2007, que perfazem 26,4% do universo das 500 maiores empresas do país.

Também na publicação O Compromisso das Empresas com a Promoção da Igualdade Racial, editado pelo Instituto Ethos, o consultor Reinaldo Bulgarelli faz uma análise com base na defesa da diversidade, incorporando a temática racial como parte da mesma, afirmando que:

“A padronização de perfis no desenho das vagas pode empobrecer uma organização e retirar-lhe a competência coletiva da diversidade ao ter de lidar com uma sociedade também diversa. A diversidade é uma escolha que tem, um caráter individual e coletivo. A diferença, o fato de ser branco ou negro, pode significar um quesito a mais na escolha de um candidato a um cargo.”(p.11)

Ao que parece a ação afirmativa é parte integrante no rol de ações que poderão estar embutidas nas esferas das praticas de diversidade. Assim, a ação afirmativa não é reconhecida como um mecanismo de promoção exclusivamente direcionado a beneficiar, apenas afrodescendentes.

A diversidade como prática é interpretada criticamente, quando relacionada à promoção da igualdade racial. No Manual de Capacitação e Informação sobre Gênero, Raça, Pobreza e Emprego da Organização Internacional do Trabalho a questão da diversidade é analisada:

“Muitas vezes o próprio termo diversidade é utilizado como forma de relativizar, diminuir ou evitar o enfrentamento do problema da discriminação racial. Portanto, em grande parte dos casos, constituem uma resposta tímida e inicial de alguns setores da gestão empresarial.”(p.106)

Coincidentemente as ações afirmativas que se seguiram durante os anos 60 nos Estados Unidos se articulavam ao discurso da diversidade:

“As primeiras experiências de implementação de políticas de diversidade iniciaram-se nos Estados Unidos, no final da década de 60. Elas faziam parte das políticas de ação afirmativa que estabeleciam que empresas com contratos com o governo federal deveriam garantir em seus quadros a representação da diversidade da população norte-americana, o que significava estabelecer porcentagens de contratação para mulheres e para diferentes etnias.” (105)

O que se verifica é que a lógica que fez com que a sociedade americana incorporasse a diversidade estava reforçada por uma pressão social aguda, portanto o conceito de diversidade dessa sociedade, convergia para um nível de entendimento na qual a temática racial, através de ações afirmativas, era central para a realização dos programas de diversidade.

A ação afirmativa pode ser utilizada para beneficiar outros grupos em situação de desvantagem e não, necessariamente, com corte racial, embora se tenha, no Brasil, uma forte associação de temática racial vinculada a ações afirmativas. Portanto, o que se verifica também com a empresa Fersol é a reprodução desta lógica, que mescla o reconhecimento das desigualdades raciais, mas pauta suas ações com ênfase na diversidade circunscrita às ações afirmativas. A hipótese que pode ser considerada para fins de análise desse quadro é que a adesão às ações afirmativas, no Brasil, vem sendo reforçadas pelas empresas num ambiente condicionado pelas práticas de diversidade. Assim, a porta de entrada das ações afirmativas no meio empresarial brasileiro, deve-se, em parte ao movimento de responsabilidade social, que reforça o conceito de diversidade e por consequência introduz aspectos relacionados às diferenças por origem racial. Verifica-se neste ambiente que não há prática exclusivista para esse ou aquele grupo e, que cada organização está dotada de discricionariedade para atender seus interesses corporativos sem perder de vista a autonomia de tomar a decisão por suas práticas em responsabilidade social. Os afrodescendentes serão vistos pelas empresas como mais um grupo a partilhar práticas, não perdendo a focalidade no que se refere as suas peculiaridades, mas não tendo nenhuma exclusividade que lhes sobreponha sobre outros grupos ou temas nos quais as empresas façam investimentos.

Aaron Myers percebeu as intersecções entre ação afirmativa e diversidade nas empresas brasileiras e articulou que:

“É importante notar que a promoção da diversidade e o combate à discriminação constituem dois lados da mesma moeda. São estratégias complementares. A primeira trata do que quer construir e a segunda trata do que precisa desmontar.”  
(p.491)

### 3.2. A EMPRESA FERSOL E A QUESTÃO DAS AÇÕES AFIRMATIVAS

A empresa Fersol foi fundada em 1975 pelo judeu Michel Haradom. A empresa está situada no município de Mairinque, no estado de São Paulo e atua no desenvolvimento

e na fabricação de produtos químicos nos segmentos fitossanitário (defensivos agrícolas, domissanitários (dedetizantes), saúde pública e veterinária.

A visão ampliada de Michael Haradom<sup>38</sup> que defende as reparações pode traduzir uma parte da disposição da organização em defender as ações afirmativas como eixo integrante dos seus valores. Esta posição não é comum entre o empresariado brasileiro, mas ao considerar a origem judaica de Haradom, pode ser que sua defesa tenha uma forte dose de influência da experiência diaspórica de seu próprio povo, que lhe conduz à uma decisão dessa natureza.

Ainda criança, seus pais se separam e a maior parte de sua infância é vivida em companhia de mulheres e dessa experiência ele relata que:

“Deu para aprender e absorver muita coisa, principalmente essa visão mais sensível, mais romântica, a visão do software, não do hardware (risos). O fato de ter sido criado por mulheres me deu algumas marcas, orientações. Quando voltei de Israel, fiz o que chamo de “recall” e comecei a lembrar de situações que vivi e comecei a perceber que eu gostaria que o mundo fosse diferente e como eu poderia ser um pequeno fator de mudança.”

Em sua juventude foi membro de um movimento juvenil judaico de viés socialista, posteriormente vai para Israel viver em um kibutz e torna-se soldado. Aos 22 anos saiu de Israel e veio para o Brasil, mas ficou pouco tempo e, visitou vários países da América Latina, até que em 1975 vem, definitivamente para o Brasil.

Haradom é um pacifista e uma pessoa que deposita esperança na mobilização de esforços coletivos para transformar a sociedade. A formação cultural do dirigente, sob este aspecto, pode ter influência decisiva sobre várias mediações relacionadas aos processos de gestão interna e de relacionamento externo.

A questão da ação afirmativa e da diversidade tem sido eixos importantes na empresa, que segundo o Balanço Social da Fersol de 2003 a questão da diversidade é um tema central. A promoção da diversidade – marca do modelo de gestão de pessoal da Fersol – está refletida no perfil de seu quadro profissional. Em dezembro de 2003, dos 273 colaboradores, 61% eram mulheres, 38% afrodescendentes, 26% pessoas da terceira idade e 3% portadores de deficiência física.

No Balanço social de 2004 a Fersol também traduz a mesma tendência do ano anterior em termos de representação da diversidade interna. Os afrodescendentes

---

<sup>38</sup> Entrevista cedida por Michel Haradom a newsletter Carreira e Sucesso em 8 de Julho de 2004 - 237ª Edição.

preenchiam, em 2004, 38% do quadro de pessoal, sendo que 25% deles conquistaram cargos de chefia. Além disso, 13% do corpo de funcionários é composto de homens e mulheres acima de 45 anos, e 3% são portadores de deficiência física.

Eliana relata que nos tempos de crise, foram as pessoas que acreditaram na superação da crise, que usaram sua criatividade e experiência para superar a fase difícil. Esta posição pode vincular um sentimento de gratidão diante de condições economicamente adversas naquele período. As condições desfavoráveis, partilhadas entre os trabalhadores (as) pode ter contribuído para a formação de uma cultura de tolerância, pois a superação da crise era um fenômeno que exigia o esforço de todos (as) indistintamente.

A sustentabilidade dos negócios no momento de crise, segundo Eliana, foi garantida em função da diversidade de colaboradores e aconteceu uma tendência inversa do que aparentemente se esperava. A empresa viu como foi tão importante ter um público diverso que conseguia dar sustentabilidade para os seus negócios, coisa que talvez para outra empresa seriam promovidos cortes e fechados postos de trabalho. A diversidade por meio desta perspectiva pode estar vinculada à criatividade e a capacidade de operar com processos de cooperação. Ela diz que a empresa tem melhorado sua eficiência e seu desempenho na produção. Essas condições podem revelar realmente uma melhoria de satisfação dos colaboradores, vindo incidir sobre a cadeia de produção, mas não se pode desconsiderar que o gerenciamento da produção podem introduzir processos que podem influenciar na qualidade da produção, portanto há inúmeros fatores que podem justificar a melhoria da performance, sem necessariamente vinculá-la a uma consciência politicamente engajada no mundo da produção fabril.

A Fersol além de ser um ator econômico tornou-se progressivamente um agente de politização e educação, portanto diferente do padrão das organizações corporativas que estão voltadas exclusivamente para o mundo dos negócios. Não é apenas o mundo dos negócios que mantém a Fersol, parte de suas crenças corporativas estão pautadas na equidade de oportunidade. A Fersol é uma empresa com grande maioria composta de mulheres e afro-brasileiros e, esse perfil foi se desenvolvendo progressivamente. Mas não foi sempre assim, como foi revelado por Eliana, a Fersol em sua origem era branca. Depois de uma crise a Fersol resolveu rever os seus valores internos e do universo que a cercava. Eliana coloca que em tempos de crise o comum era decidir pelo desligamento de pessoas, mais ao contrário “os nossos índices de afro-brasileiros aumentaram neste período.”

A Fersol a 10 anos atrás era uma empresa que seu quadro de funcionários era composto majoritariamente por homens, de acordo com o relato de Eliana e, então foi pensado na ampliação da participação das mulheres. Então houve uma revisão em sua linha de produção, para que tanto homens e mulheres pudessem exercer os mesmos cargos e funções, havendo a reestruturação também em vários componentes da cadeia produtiva. E também se pensou na participação da população negra e a empresa começou a participar nos espaços de debate sobre as relações raciais. Este movimento demonstra que as ações afirmativas caminham próximas a atores externos ao ambiente de inserção ou implementação.

Sobre o diálogo com outras organizações da sociedade civil, particularmente do movimento negro, o Geledes e o CEERT foram as instituições que mantinham relacionamento, tendo em vista a atualização sobre o debate das relações raciais. Esta postura pode demonstrar além da flexibilidade para o diálogo, também estar próxima do circuito que fomenta o enfretamento contra as desigualdades raciais.

Os motivos que determinaram as ações afirmativas na empresa foram originados em função do pensar em uma estratégia para a superação da crise. Neste momento foi avaliado novas formas de produção e como seria o quadro de funcionários e qual seria “a cara” da empresa. A opção por um perfil racialmente heterogêneo se tratou de uma decisão de natureza política e uma opção diante do quadro de desigualdades existentes na sociedade.

Além da temática de diversidade e da ação afirmativa como componentes chaves na gestão de pessoal, outra característica relevante é o prêmio anual aos trabalhadores através da Participação nos Lucros e Resultados (PLR). Os trabalhadores que estejam a mais 2 anos vinculados a empresa também participam na Distribuição do Lucro Líquido através da associação de funcionários. O plano de participação nos Resultados, distribuiu em 2003 a 89 colaboradores, um total de R\$ 1,7 milhão. O valor mínimo recebido individualmente foi de R\$3.806,75 e o máximo foi de R\$22.840, 84<sup>39</sup>.

### 3.3. PERFIL DO CORPO FUNCIONAL DA FERSOL<sup>40</sup>

Embora os afrobrasileiros representem 46,6% da população economicamente ativa e 44,7% da população ocupada<sup>41</sup>, os padrões de representação nas empresas brasileiras

---

<sup>39</sup> Balanço Social da Fersol de 2003.

<sup>40</sup> Os indicadores são datados de 31 de Dezembro de 2008 e foram coletados para fins de cadastramento ao Programa Pró-equidade de Gênero da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres (SPM), da Presidência da República.

continuam reproduzindo baixas escalas no que refere a sua importância demográfica, cuja presença é de 46% (dos quais 5,6% para pretos e 40,6% para os pardos).

Na data da realização do levantamento dos dados para o Programa Equidade de Gênero da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres cerca de 58% dos funcionários da Fersol eram afrobrasileiros. Essa realidade não se reproduz na grande maioria das empresas brasileiras e, se comparada com os dados sócio-econômicos do IBGE representam um avanço considerável. O fato da maioria dos empregados serem afrobrasileiros pode demonstrar um real compromisso com as ações afirmativas e resultado do processo de progressão do programa interno de ações afirmativas.

As tabelas de 7, 8, 9, 10 e 11 demonstram a presença majoritária de afrobrasileiros, revelam um maior volume de salários quando somados por grupo de função a afrobrasileiros e demonstram também um maior número de negros em funções de chefia.

**Tabela 7 - Distribuição das (os) empregadas (os) por sexo, cor/raça**

Mulheres		Homens		Total de Empregadas (os)
Branco	Negro	Branco	Negro	
37	44	26	38	139

Fonte: Questionário do Programa Pró-Equidade de Gênero da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres preenchido pela Fersol, (Maio, 2009).

Os dados da tabela 7 confirmam uma presença majoritária de mulheres na empresa e também revela que existe uma maioria também de afro-brasileiros.<sup>42</sup>

**Tabela 8 - Distribuição das (os) empregadas (os) terceirizadas (os) por sexo, cor/raça**

Mulheres		Homens		Total de Empregadas (os)
Branco	Negro	Branco	Negro	
04	09	34	30	77

Fonte: Questionário do Programa Pró-Equidade de Gênero da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres preenchido pela Fersol, (Maio, 2009).

A tabela 8 revela que a mão-de-obra terceirizada compõe mais da metade da força de trabalho da Fersol, no entanto, não há discrepâncias entre os direitos dos trabalhadores terceirizados e dos trabalhadores celetistas da Fersol.

<sup>41</sup> Pesquisa de emprego e desemprego, elaborada pelo DIEESE, com informações colhidas entre os meses de agosto de 2005 e julho de 2006, nas regiões metropolitanas de Belo Horizonte, Distrito Federal, Porto Alegre, Recife, Salvador e São Paulo.

<sup>42</sup> A Fersol por decisão interna utiliza o termo afro-brasileiro para designar os (as) funcionários (as) não brancos.

**Tabela 9 - Distribuição das empregadas (os) por faixa etária, sexo e cor/raça**

Faixa Etária	Mulheres		Homens		Total
	Branças	Negras	Branços	Negros	
16 a 24 anos	4	6	3	3	16
25 a 29 anos	12	15	6	9	42
30 a 39 anos	12	19	10	13	54
40 a 49 anos	3	3	4	9	19
50 a 59 anos	0	1	3	4	8
60 anos ou mais	0	0	0	0	
Total	31	44	26	38	139

Fonte: Questionário do Programa Pró-Equidade de Gênero da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres preenchido pela Fersol, (Maio, 2009).

A tabela 9 revela que a Fersol conta com um quadro de funcionários relativamente jovens que ocupam a faixa etária entre 25 e 39 anos completos. Também os afro-brasileiros contam com uma presença maior na soma dessas faixas e as mulheres afro-brasileiras são a maioria nas faixas com maior presença de empregados.

**Tabela 10 - Distribuição das (os) empregadas (os) por escolaridade, sexo e cor/raça**

Escolaridade	Mulheres		Homens		Total
	Branças	Negras	Branços	Negros	
Ensino fundamental completo	00	00	00	00	00
Ensino fundamental incompleto	00	00	00	01	01
Ensino médio completo	19	30	12	26	87
Ensino superior completo	10	12	09	11	42
Pós-graduação completa	02	01	03	00	06
Informação ignorada ou não respondida	00	00	00	00	00
Total	31	44	26	38	139

Fonte: Questionário do Programa Pró-Equidade de Gênero da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres preenchido pela Fersol, (Maio, 2009).

A tabela 10 revela um quadro funcional com uma escolaridade relativamente alta. Destacam-se tanto no nível do ensino médio completo, como no ensino superior completo, a representação numérica superior dos afro-brasileiros em relação aos brancos. Esse aspecto pode justificar a presença de afrobrasileiros em cargos de chefia, mas há que se considerar que a empresa em si estimula a escolarização dos seus quadros funcionais e torna relevante a ação afirmativa transversalizada com outras ações estruturantes de mobilidade, portanto a ação afirmativa do qual a Fersol está inscrita se complementa através de mecanismo de incentivo interno.

**Tabela 11 - Distribuição das (os) empregadas (os) por tipo de cargo sexo e cor/raça**

Tipo de Cargo	Mulheres		Homens		Total
	Branças	Negras	Branços	Negros	
Diretor	00	00	02	00	02
Gerente	02	00	01	01	04
Coordenador (a)	01	01	01	00	03
Técnico	05	08	08	11	32
Administrativo	10	20	08	05	43
Operador (a) de Processo de Produção	12	15	06	20	53
Motorista	01	00	00	01	02
Outros. Qual?	00	00	00	00	00
Total	31	44	26	38	139

Fonte: Questionário do Programa Pró-Equidade de Gênero da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres preenchido pela Fersol, (Maio, 2009).

A tabela 11 revela que os afro-brasileiros estão concentrados, majoritariamente, em três faixas: Técnico, administrativo e Operador de Processo de Produção. Da mesma forma, os brancos também estão concentrados nestas faixas. Mas esta representação não é traço comum entre as empresas brasileiras. Por exemplo, a Pesquisa Perfil Social, Racial e de Gênero das Diretorias das Grandes Empresas Brasileiras revela que a diferença entre o perfil da população e dos dirigentes empresariais é grande (54% de brancos na população contra 94% entre diretores também brancos), esse dado revela que a direção das empresas, no Brasil, é branca, o que de certa forma a Fersol reproduz o perfil retratado pela pesquisa, mas é necessário considerar que a Fersol é uma empresa familiar e a titularidade da administração está sob comando de seu fundador.

A pesquisa Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas na versão de 2003, demonstra a participação de negros 23,4% no quadro funcional, 13,5% no quadro de supervisão, chefia e coordenação, 8,8% na gerência e apenas, 1,8% no quadro executivo. Já a Pesquisa em sua versão de 2005 revelou a participação de negros 26,4% no quadro funcional, 13,5% no quadro de supervisão, no quadro de gerência 9% e no quadro executivo de 3,4%. Na pesquisa Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas na versão de 2003 e na versão de 2007 revela 25,1% no quadro funcional, 17, 4% no quadro de supervisão, 17% no quadro de gerência e 3,5% no quadro executivo.

Na pesquisa da versão de 2003, o índice de participação na diretoria das empresas é de 9% para as mulheres e de 1,8% para os negros. Na medida em que se desce na hierarquia corporativa das empresas, estes percentuais tendem a aumentar, como revela a

pesquisa: as mulheres perfazem 28% dos postos de nível de supervisão e 35% do quadro funcional e, entre os negros as funções de supervisão chegam a 13,5% e 23,4% no nível funcional.

Os dados da Fersol para o ano de 2004 revelam 25% de afrobrasileiros que ocupavam cargos de chefia (tabela 11). Nesse ano não aconteceu a pesquisa Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas, contudo nas versões da pesquisa realizada no ano de 2003, indicava 8,8% de negros em quadro de gerência (tabela 12). Esse indicador demonstra uma presença, percentualmente importante de afrobrasileiros em funções de chefia na Fersol se comparado com a Pesquisa em sua versão 2003. Em 2005 a Fersol amplia a presença de afrobrasileiros para funções chefia na ordem de 32%, no entanto a Pesquisa do Ethos revelava 9% em cargos de gerencia.

**Tabelas em série 12 – Indicadores por Cor nas Funções da Pesquisa Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas:**

12.a – Quadro Executivo

<b>Grupos de Cor</b>	<b>2001</b>	<b>2003</b>	<b>2005</b>	<b>2007</b>
Branco	95,2%	96,5%	94,4%	94,0%
Negro	2,6%	1,8%	3,4%	3,5%
Amarelo	2%	1,7%	2,2%	2,1%
Indígena	0,2%	0%	0%	0,4

12.b – Quadro de Gerencia

<b>Grupos de Cor</b>	<b>2001</b>	<b>2003</b>	<b>2005</b>	<b>2007</b>
Branco	X	89%	89%	81%
Negro	X	8,8%	9%	17%
Amarelo	X	2,1%	1,9%	1,8%
Indígena	X	0,1%	0,1%	0,2%

12. c – Quadro de Supervisão

<b>Grupos de Cor</b>	<b>2001</b>	<b>2003</b>	<b>2005</b>	<b>2007</b>
Branco	X	84,2%	84,1%	80,1%
Negro	X	13,5%	13,5%	17,4%
Amarelo	X	2,2%	2,3%	2,3%
Indígena	X	0,1%	0,1%	0,2%

12.d - Quadro Funcional

<b>Grupos de Cor</b>	<b>2001</b>	<b>2003</b>	<b>2005</b>	<b>2007</b>
Branco	X	74,6%	68,7%	73,0%
Negro	X	23,4%	26,4%	25,1%
Amarelo	X	1,8%	4,2	1,4%
Indígena	X	0,2%	0,7	0,5%

Fonte: Pesquisa Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas de 2007, pág.12.

A Pesquisa Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas em suas séries históricas apresentam no quadro funcional uma

média de 24,96 de afrobrasileiros e de brancos em torno de 72,1%. A Fersol<sup>43</sup> apresentou para os anos de 2004 em sua demografia total, o número de 38% de afrodescendentes e em 2005, este número vai para 39%, tratando-se de um diferencial quanto comparado numericamente com a média histórica da Pesquisa do Instituto Ethos.

A série histórica revela a presença majoritária de brancos em funções executivas, ocupando sempre percentuais elevados, também nos quadros de gerência, este fenômeno acontece e, nos quadros de supervisão e nos quadros funcionais, os brancos permanecem em situação vantajosa. Merece destaque a mobilidade de negros nos anos de 2005 e 2007 nos quadros de supervisão e gerência, mas se forem comparados com os brancos permanecem grandes distâncias percentuais. Em todas as funções os negros se encontram em minoria, não correspondendo, inclusive, a proporção de 46% segundo os dados do IBGE, no entanto, os brancos se fazem representar muito além de sua representação demográfica na sociedade brasileira.

**Tabela 13 - Distribuição das (os) empregadas (os) por níveis de remuneração, por sexo e cor/raça**

Tipo de Cargo	Mulheres		Homens		Total
	Brancas	Negras	Brancos	Negros	
3 a 4 SM	07	17	05	09	38
5 a 9 SM	22	26	13	28	89
10 a 14 SM	02	00	05	01	08
15 a 19 SM	00	01	03	00	04
Total					139

Fonte: Questionário do Programa Pró-Equidade de Gênero da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres preenchido pela Fersol, (Maio, 2009).

Na faixa de salários (de 5 a 9 SM), os afrobrasileiros correspondem 63% daqueles que percebem essa remuneração e cuja faixa estão localizados, a maioria dos colaboradores da Fersol. Também na faixa (de 3 a 4 SM) os afrobrasileiros representam 68% dos salários recebidos, que somam 80 colaboradores ocupados nessas faixas respectivamente e que representam 57% do total de colaboradores. Esta realidade não é a realidade salarial dos trabalhadores afrobrasileiros, que percebem remuneração e estão ocupados nas faixas de salários mais comprimidas.

Segundo os dados enviados pela Fersol ao para o Programa Equidade de Gênero – SPM, o seu processo seletivo estabelece uma articulação com organizações sociais (movimento negro e movimento de mulheres), tendo em vista a divulgação das vagas ofertadas e, dessa forma cria um canal adicional de preenchimento de vagas para além das

<sup>43</sup> Revista Dinheiro (Nov, 2005), e Boletim uma empresa é possível – Fórum Social Mundial, R.S, 2005.

agências de recursos humanos, o que garante que a Fersol viabilizasse 54% de mulheres como funcionárias naquele período.

Como meio para incentivar o desenvolvimento de uma consciência crítica quanto a realidade social, a Fersol se disponibiliza da Formação Multiolhar, como espaço transdisciplinar para refletir as temáticas sobre filosofia, protagonismo social, sustentabilidade e meio ambiente, políticas, saúde sexual e reprodutiva, envolvendo os funcionários da unidade de produção. Além desses temas, há datas que são objeto de comemoração/reflexão como o dia internacional da mulher e o dia nacional da consciência negra.

Apesar da Fersol advoga pela realização de campanhas políticas com dinheiro público, no entanto apóia, promove e patrocina abertamente a candidatura de mulheres e afro-brasileiros, desde que essas não atuem dentro do município ou nos mesmos segmentos de trabalho da Fersol, para preventivamente evitar fisiologismo ou clientelismo, segundo informações de seus dirigentes.

Para garantir a equidade entre brancos (as) e negros (as) nos ambientes de trabalho a Fersol desenvolve as seguintes práticas:

- Manter, anualmente, um espaço de reflexão sobre as desigualdades raciais no país para todos os trabalhadores;
- Monitorar, periodicamente, a presença do (a) trabalhador (a) negro (a) nos diversos setores da empresa;
- Priorizar a contratação de afro-brasileiros;
- Dialogar, cotidianamente com os gestores sobre a questão das desigualdades raciais;
- Tratar a equidade de forma central, na política de gestão de pessoas;
- A Fersol integra e participa, ativamente, do Comitê da Diversidade da Secretaria do Trabalho da Cidade de São Paulo;
- A Fersol tem parceria com o CNAB (Congresso Nacional Afro-Brasileiro);
- A Fersol é parceira do CONAB (Conselho Nacional Afro-Brasileiro).

As ações da Fersol voltadas à equidade de gênero e raça tem uma forte associação com organizações não governamentais; mas também, demonstra uma vinculação e vocação de natureza conscientizadora em relação ao público interno e ao público das adjacências da empresa. Esse vínculo demonstra um formato de relação empresarial particularizado pelas crenças de auto-estima, politização e co-responsabilidade. As práticas conscientizadoras na

forma de palestra, debates ou rodas de conversas, apenas, reforçam a perspectiva politizadora das ações, mas no âmbito da materialização dos benefícios, percebe-se um rol de indicadores que comprovam a convergência e coerência de valores.<sup>44</sup>

### 3.4. A PROMOÇÃO DA IGUALDADE RACIAL E A DIVERSIDADE DA FERSOL

A entrevista foi realizada com Eliana Francisco, coordenadora de responsabilidade social da empresa Fersol, em 24 de agosto de 2009, em sua sede administrativa na Cidade de São Paulo e uma breve entrevista foi realizada com Michel Haradom, Diretor da Fersol. Nos blocos de perguntas são tematizadas as questões relacionadas às percepções sobre as ações afirmativas, o processo de inserção e a implementação das ações na empresa.

Michel Haradom justifica a ênfase na questão racial na Fersol afirmando que:

“A Fersol tem como orientação para suas ações afirmativas a Declaração Universal Dos Direitos Humanos. Consideramos que é um desperdício da humanidade excluir pessoas que muito tem a contribuir intelectualmente, culturalmente e afetivamente na perspectiva da vida social e da sustentabilidade da sociedade.”

O multiculturalismo vivenciado por Haradom se filia a valorização de uma corrente de pensamento que não é um paradigma corporativo; portanto, percebe-se uma nítida vocação para a incorporação de novos valores, fundados na concepção e na formação de seu principal dirigente.

Eliana diz que as ações afirmativas fazem parte da dimensão política de Estado e que a Fersol tem uma ação política no campo empresarial. Trata-se de uma postura perante a sociedade na qual a Fersol tem se posicionado e, então, a ação afirmativa na qual acredita aponta para a superação dessas desigualdades. Este posicionamento político frente ao campo empresarial pode ser um fator positivo no que se refere a atração de novas empresas para esta prática, porém pode não ser sustentável em certas condições, por conta das pressões políticas, por práticas concorrenciais desleais ou por crise econômicas agudas.

A presença inexpressiva de negros, em funções de direção nas empresas esta articulada à permanência e ao incentivo, que segundo Eliana, são componentes pouco

---

<sup>44</sup> O Caderno Equidade de Gênero – Programa Cultivando Nossa Gente, em relação a questão de gênero afirma: “Na perspectiva de vivenciar novas concepções na gestão de pessoas e de cultura organizacional a Fersol foca suas ações na promoção da equidade de gênero nas suas relações de trabalho buscando criar estratégias que possibilitem efetivamente o acesso às mulheres e aos homens aos seus recursos produtivos, visando eliminar as desigualdades de gênero em todos os campos das suas atividades.”(Caderno Equidade de Gênero, p.1)

utilizados, por isso a ascensão reproduz mecanismos similares de discriminação interna. Mas há que perceber que a ascensão também pode estar vinculada a padrões de exigência interna como o domínio de língua estrangeira ou formação especializada com ênfase no nível superior. Assim sendo, os incentivos ao aperfeiçoamento podem proporcionar condições satisfatórias quando da realização de processos de promoção interna nas empresas.

### **3.4.1 Percepção sobre as ações afirmativas**

O reconhecimento por parte da Fersol de que existe uma desigualdade racial na sociedade brasileira adensa a percepção corporativa sobre a necessidade da efetivação de ações que combatam essas desigualdades. O mercado do qual a Fersol faz parte é o mercado que discrimina racialmente, como fala Eliana, portanto, a Fersol opta por uma alternativa inversa à lógica da desigualdade.

No que consiste a existência ou não de discriminação racial no Brasil Eliana Francisco foi enfática ao afirmar que “*existe sim*” e sobre a razão, ela argumenta que ao verificar o lugar onde está situada a população negra e, ao analisar os indicadores sociais e econômicos pode-se verificar que a pobreza tem cor e gênero. Por conseguinte, ela afirma que não há como acreditar que exista uma relação racial equânime, na sociedade brasileira.

A questão das ações afirmativas, nas empresas brasileiras, ainda, despertam desconfianças em parte do empresariado, que segundo a declaração de Haradom:

“Quando falamos em diversidade é difícil alguém fazer oposição sobre o tema, pois seria muito pouco democrático e justo. Mas quando falamos em ações afirmativas e cotas o empresariado encontra várias justificativas para não estabelecer políticas de inclusão nas suas empresas. Tem que haver leis no âmbito federal, estadual e municipal que estabeleçam uma diretriz para que as empresas executem políticas de ação afirmativa no mercado de trabalho.”

Ao que parece Haradom reconhece, no empresariado, maior flexibilidade com a temática da diversidade, uma vez que se trata de uma política com maior significado simbólico ao ser vinculada à justiça e à democracia, o que seria diferente com a questão das ações afirmativas. Assim, Haradom ratifica a necessidade de uma legislação que garanta a implantação das ações afirmativas nas empresas.

Haradom acredita que as ações afirmativas deveriam começar desde muito cedo, na vida das pessoas, afirmando que:

“Penso que ações afirmativas e cotas devam ocorrer desde o jardim de infância, em escolas públicas e privadas. Para escolas privadas um sistema de aumento ou de redução de impostos para que sejam implementadas políticas de ações afirmativas.”

Eliana acredita nas políticas de ação afirmativa como processo para se conseguir chegar numa relação mais equânime entre as diferentes etnias ou raças existentes no Brasil. Ela reforça a natureza desigual comprovada pelos índices que se tornaram públicos nos últimos e que possibilitaram a comprovação da diferenças

Ao ser perguntada se Michel Haradom partilhava desta opinião, ela afirmou que sim e que ele tinha uma posição que, além de pensar as ações afirmativas, o Brasil deveria pensar em ações de reparação. Na opinião de Michel, há necessidade de avanços mais significativos no campo do combate às desigualdades raciais. Ela argumenta que Michel acredita que são insuficientes práticas relacionadas apenas às Universidades, mas há que se pensar em ações efetivas que reparem, pois existem atrasos sociais e econômicos, há séculos, a serem corrigidos.

Eliana fala que mesmo que um negro tenha a mesma formação, o mesmo currículo do branco; geralmente, a escolha se fará em função do branco. O que remete a noção que de exista uma discriminação vinculada por motivação de raça. E ela, ainda acredita, que em algumas funções que tem relacionamento direto com público externo da empresa, dificilmente a função será ocupada por um negro. O que remete noção de que a imagem da empresa pode estar vinculada a um modelo esteticamente valorizado. Ela questiona a questão da boa aparência como meio para eliminar candidaturas negras.

Em função das condições discriminatórias no mercado de trabalho, Eliana argumenta que a Fersol busca nas ações afirmativas questionar os processos discriminatórios que acontecem no mercado de trabalho. Esta postura pode ser um componente que agregue valores, mas que também que pode atrair prestígio e admiração, compondo um simbolismo associado à ótica da solidariedade, sem perder de vista a natureza comercial que tais práticas podem reverter.

Eliana reitera a existência do mercado de trabalho discriminador e que impede o acesso aos postos de trabalho de forma igualitária. Ela opina que além de dar importância ao acesso, é indispensável valorizar a permanência e o desenvolvimento. A permanência é um aspecto que Eliana chamou a atenção, porque se trata da possibilidade das pessoas construírem projetos pessoais e proverem sua autonomia financeira.

Eliana acha que as empresas que não promovem ações afirmativas negam o lugar em que elas estão e viram as costas para sociedade em que estão inseridas. Essa forma de interpretar a conduta das empresas está associada ao reconhecimento de que as empresas

podem colaborar com as desigualdades. São atores econômicos que podem interferir positivamente no mundo social quando opinam por um posicionamento.

Eliana acha que as empresas não podem se eximir como atoras sociais e, por este motivo são co-responsáveis pela adoção de políticas públicas adequadas. Ela opina que o Estado não é o único responsável por tais ações e articula que tal responsabilidade deve ser partilhada entre as instituições. Esta concepção é uma visão avançada se comparada com a opinião de outras empresas, mas certamente, é uma exceção dentre as inúmeras organizações empresariais que articulam seus negócios centrados absolutamente, na ampliação dos lucros.

A questão da responsabilidade social, na Fersol, está vinculada a percepção de que a empresa tem seu papel social. Eliana fala que a empresa tem que pensar em sua ação, na sua cadeia produtiva e quais são seus impactos para a sociedade. Esta visão tem se ampliado, progressivamente, entre o empresariado em função da temática da sustentabilidade e por conta de pressões crescentes da opinião pública.

Eliana ao afirmar que “não dá para acreditar que exista uma relação racial equânime na sociedade brasileira,” definindo o nível de entendimento corporativo sobre as desigualdades raciais com base nessa convicção. O manejo para a busca de propostas internas se tornam menos divergentes, visto que existe uma percepção partilhada entre os atores internos de que as desigualdades concorrem, na vida dos indivíduos, de forma negativa.

No que refere a adoção de ações afirmativas realizadas por outras empresas, Eliana faz uma crítica ao questionar a possibilidade das ações serem interrompidas em função da modificação dos quadros dirigentes da empresa. Para manutenção de tais programas, a mesma articula a importância da garantia de salários, índices de participação e interlocução com a sociedade. A empresa que atua na área da responsabilidade social, segundo Eliana, deve entrar na questão das desigualdades das relações de trabalho.

Na opinião de Eliana as ações de governo devem ser pensadas com base em marcos e metas. Essa interpretação, certamente, está associada a variante empresarial, que cuja racionalidade é influenciada pela exigência de resultados. Para ela esta cultura de metas colabora para o entendimento da realidade e para definição de objetivos.

### **3.4.2. Inserção da questão racial**

A questão da inserção da temática se seguiu a um processo de natureza educativa e de convencimento, que leva a considerar a importância dos processos e conseqüentemente, a adesão vinculada às práticas de ação afirmativa. A cultura interna da empresa sob este prisma foi confrontada frente às desigualdades raciais e sociais existentes na sociedade. Neste estágio foram convidados vários segmentos sociais externos que pudessem contribuir com as reflexões e com possíveis decisões que seriam tomadas. A postura ia além das ações afirmativas, mas apontava para uma concepção de sociedade e que, na declaração de Eliana era, para “você pensar que é uma ação afirmativa que tem haver com o mercado de trabalho, mas uma ação afirmativa que tem haver com a sociedade que queremos ter.” Portanto, não era um debate circunscrito a uma iniciativa de responsabilidade social margeada por uma benemerência corporativa momentânea, tratava-se de um valor plantado com base nas aspirações motivadas pelos principais dirigentes e que tiveram a adesão positiva dos trabalhadores.

A decisão emergida da crise estimulou a introdução da temática racial como elemento constituinte da estrutura da Fersol. Os passos dados estavam vinculados a processos de diálogo e conversão de valores e por essa razão, é que segundo Eliana “a empresa criou vários fóruns de debates. Foram traçadas metas de participação de negros e mulheres.” Estes espaços não foram apenas espaços de confrontos de idéias e busca de consensos, havia também uma preocupação de se constituir um espaço de diálogo e empoderamento dos trabalhadores (as), que conforme a fala da mesma “a idéia era que os trabalhadores tivessem mais espaço de decisão. Era também trazer os funcionários para a reflexão.” O resultado desse processo foi a conquista da capacidade de decisão, nas assembléias, por parte dos trabalhadores.

Não aconteceram conflitos na época do processo inicial de inserção da questão racial na empresa; embora a maioria dos funcionários fossem brancos e com baixa escolaridade. Neste período foram convidados a refletir diferente, em espaços informais na empresa, pois a questão das desigualdades era pouco entendida.

Em 2007 foi realizada uma oficina de gênero e raça. Um dos funcionários na época da área de logística, falou que pela primeira vez se sentia minoria, quando chegou para o processo seletivo. Falou que quando chegou para a seleção lhe comentaram que a prioridade era para as pessoas dos grupos historicamente excluídos, como negros, mulheres

e portadores de deficiência física. Tinha percebido, com base em seu currículo, que não era desses segmentos, visto ser branco, jovem e não era portador de necessidades especiais. E naquele momento tinha percebido a hipocrisia da sociedade, porque havia um perfil que o mercado buscava e que ele se sentia confortável no seu lugar e tinha percebido o prestígio que detinha. Este exemplo demonstra uma característica da Fersol, que está vinculada a uma espécie de politização educativa fundada nos valores pelos quais a organização está alinhada.

Os recursos humanos da empresa são contratados, diretamente, através de processo seletivo interno, mas durante um período, antes de 2005, as pessoas vinham através de agências, de acordo com Eliana. A empresa divulga suas vagas através da rede de movimentos sociais, enviando comunicação para as ONGs, para organizações conhecidas que trabalham com a população negra e com a questão feminina. Esta característica de processo seletivo garante um perfil de colaborador, que tem um dado nível de relacionamento com grupos sociais organizados, o que pode incidir para o perfil mais mobilizado por temas sociais, tais como são os colaboradores da Fersol.

As consultorias em recursos humanos para seleção de determinados cargos são precedidos de um diálogo com a empresa contratada e é reforçada a preferência por afro-brasileiros e mulheres. Esta estratégia busca não dar margem para empresa contratada seguir padrões que estejam em desacordo com as referências da Fersol. Desta forma a ação afirmativa é focalizada nos momentos em que a Fersol não tem a titularidade da seleção, mas tem a responsabilidade de orientar a empresa contratada quanto aos valores da empresa.

A questão das ações afirmativas na empresa nasce da crise e da rearquitetura corporativa, portanto, a busca por uma resposta frente a crise foi identificada na ampliação da diversidade e, de um discurso alinhado com a solidariedade aos grupos socialmente discriminados.

No momento da formulação das ações afirmativas, Eliana informou que foram envolvidos alguns atores, dentre os quais os trabalhadores e a direção. A empresa criou vários fóruns de debates e foram traçadas metas de participação de negros e mulheres. Pensou-se em metas de ocupação e mais adiante, foi pensada a questão da equidade de remuneração e a discussão da diferença entre o maior salários e o menor salário. Assim, as práticas de ação afirmativa, na Fersol, foram associadas a engrenagens de integração e

participação, muito além de práticas recorrentemente observadas, que se resumem a recrutamento e ocupação de funções.

Eliana informou que os interesses e a negociação que se seguiram apontavam para a rearquitetura da empresa, como por exemplo, a ampliação dos espaços de decisão e o aumento da escolaridade dos colaboradores. Muitas reuniões de seguiram até a adoção de novas práticas. Essa cultura dialógica pode ter adensado um ambiente de confiança e de partilha de responsabilidades, possibilitando um equilíbrio entre os desejos da direção e as necessidades dos colaboradores.

Sobre o processo de negociação, Eliana afirmou que foram feitas interlocuções. A empresa chamou intelectuais para conversar com seus funcionários, convidou mulheres do movimento negro e também entidades do movimento negro de Sorocaba. Ela acreditava que ação afirmativa tinha relação com o mercado de trabalho e a ação afirmativa com o conjunto da sociedade, portanto o processo não pode acontecer sem a escuta e troca de expectativas.

O diálogo foi importante, pois não poderia ser implantada uma política de forma abruptada e causar constrangimentos. Eliana associa as ações afirmativas a uma construção processual, na qual a negociação tem uma função vital. O fato de não haver consensos sociais significativos, levam a Fersol a adotar a prática dialógica permanente, como meio de educativo, mas também como forma de não abdicar de seus valores.

A abrangência das ações afirmativas da Fersol estão voltadas para o seu público interno e para seu público externo. Internamente a empresa desenvolve as suas ações afirmativas com base nas metas e, externamente, promove ações que possibilitem o enfrentamento do preconceito, como por exemplo, através do investimento na formação de professores do município de Mairinque, tendo em vista a implementação da lei 10.339 que, no entendimento de Eliana, traduz seu compromisso com as gerações futuras.

### **3.4.3. Implementação das ações afirmativas**

A implementação das ações afirmativas na Fersol não aconteceram sem reajustes corporativos e sem um diálogo com os públicos interno e externo. Na fala de Eliana as ações afirmativas não aconteceram abruptamente e o estabelecimento de metas de ocupação foram precedidas de um longo processo de consulta e amadurecimento. Assim, a implementação está dividida nas seguintes etapas:

A. POLITICA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO – na sua política de contratação a Fersol estabelece a sua prioridade para a contratação de pessoas dos segmentos historicamente excluídos, ou seja, um compromisso com a equidade étnica e racial no mercado de trabalho.

Em depoimento dado a Revista *Época Negócios*, uma jovem negra indicada pela Fatec Afro para uma função, na Fersol, admira-se pela representação de grupos discriminados ao visitar a fábrica e o escritório administrativo:

“Tive uma surpresa positiva e um certo orgulho de ver vários tipos de pessoas dividindo o mesmo ambiente.” (p.97)

Este tipo de surpresa da funcionária demonstra que existe uma consciência preexistente dos candidatos negros em relação as suas expectativas no mercado de trabalho. A surpresa pode gerar a elevação da auto-estima da jovem profissional, pelo fato de estar próxima, profissionalmente, de pessoas dotadas de características físicas ou culturais relativamente semelhantes a sua.

Em 2003, a Fersol ganhara um Premio da Revista Exame como uma das 40 melhores empresas brasileiras para a mulher trabalhar. Para conquistar esse tipo de reconhecimento foi utilizado um questionário confidencial que foi preenchido, voluntariamente por funcionários, que foi posteriormente analisado por uma comissão, além de exame técnico realizado, em sua área de recursos humanos.

Outra experiência vivida na Fersol foi a do funcionário Claudomiro (Revista *Época Negócio*, 2008), que era da área de logística, mas queria estudar contabilidade e aproveitou o incentivo da empresa. Claudomiro, negro, informou que já sofreu discriminação “camuflada” e que tomou um susto positivo ao entrar na Fersol, pois nunca tinha visto algo parecido. Era comandado por um chefe de 65 anos e desenvolvia as mesmas atividades que eram realizadas por deficientes físicos, mas os salários eram iguais.

Outra experiência foi a de Edineusa Candido (Revista *Observatório Social*, 2004), que ao compor o quadro de funcionários da Fersol, em 1997, na linha de produção, teve a carreira reconhecida entre os colegas de trabalho e foi chefe de uma equipe composta por 8 homens. Negra, com atraso escolar, durante sete anos, na Fersol, conseguiu terminar o ensino fundamental e cursar o ensino médio. E vê o mercado como ambiente restrito aos afrobrasileiros afirmando que:

“Se vai fazer uma entrevista e tem um branco e um negro, contratam o branco, diz ela”. (p.56)

A percepção de Edineusa reproduz o senso de que não há imparcialidade no processo seletivo das empresas. Tal consciência pode proporcionar a desmotivação para o encarecimento em determinadas empresas, dado que as mesmas podem adotar procedimentos estigmatizadores. Assim Tomei (2005) afirmou que:

“As medidas de ação afirmativa têm relação direta com as práticas de gerenciamento dos recursos humanos. Obter uma participação mais justa dos grupos sub-representados no local de trabalho exige mudanças nos procedimentos de recrutamento e seleção, assim como nas decisões sobre treinamento e promoção, entre outras coisas.” (p.37)

A externalidade expressada por Edineusa compõe uma estrutura mais complexa e profunda na qual estão inseridos os grupos discriminados. O seu funcionamento está relacionado ao mundo simbólico das relações sociais, que reproduzem os estigmas e estereótipos estruturantes do mundo social racializado e reforçam determinados padrões discriminatórios.

Ainda sobre a descrição da política de seleção e recrutamento na Fersol é estabelecido o seguinte princípio:

“O processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal na Fersol S/A é norteado pelo propósito de inclusão social, buscando candidatos nos “ Grupos de Minorias” e o princípio da diversidade de pessoal. A competência profissional é o quesito primordial, sendo assim, a questão das minorias deverá ser levada em consideração quando houver iguais condições cognitivas.”

Este requisito de filiação a uma lógica de inclusão de grupos vulneráveis, não está desassociada das exigências que concorrem para o preenchimento de uma função. O que se considera, neste caso, é a preferência por grupos específicos e não a desconsideração das competências. Por se tratar de uma prática voluntária da Fersol, há um grau de flexibilidade quanto ao manejo dos processos. Mas Tomei (2005) analisando processos de natureza voluntária e processos desenvolvidos em função de legislação específica, argumenta sobre:

“A exigência de cumprimento de certas cotas pode desincentivar o desenvolvimento de procedimentos formais para testar os candidatos ao emprego. Isso pode resultar em perdas tanto para os grupos beneficiários quanto para os grupos não designados, já que pode ser visto como um desincentivo para os membros de ambos os grupos a se esforçarem pelo melhor desempenho. Os indivíduos de grupos minoritários podem se sentir menos motivados a desenvolver suas habilidades, esperando a criação de regras que os favoreçam. Do mesmo modo, pessoas do grupo dominantes podem considerar inútil trabalhar no máximo do seu potencial, já que as oportunidades podem ser oferecidas a pessoas dos grupos designados.” (p.38)

Nos termos em que se posiciona a Fersol, embora desenvolva uma prática de ação afirmativa voluntária, é a de não obstruir métodos que garantam a identificação das competências profissionais.

B. A DIVULGAÇÃO DAS VAGAS NA REDE DO MOVIMENTO NEGRO - a empresa busca sempre atualizar o banco de dados das organizações sociais ligadas ao movimento negro. Tal procedimento faz parte da sistemática de trabalho da área de Recursos Humanos da empresa, entretanto o processo de Recrutamento Externo pode ser iniciado, simultaneamente, usando-se as seguintes fontes<sup>45</sup>:

- Ex-Funcionário com histórico de bom desempenho, desligado por redução de quadro;
- Banco de Currículos impressos;
- Banco Currículos Site Fersol;
- Agências de Emprego credenciadas pela Fersol e/ou Sites especializados;
- Escolas técnicas e/ou Universidades;
- Listas de Organizações não governamentais (ONG);
- Indicações de candidatos por funcionários, estagiários, temporários e prestadores de serviços da Fersol.

A materialização programática das ações afirmativas acontecem por meio da introdução da questão da equidade de gênero e diversidade, através de processos estruturantes, que se consolidam através de ações educativas e ações de ocupação, vinculadas ao estabelecimento de metas. Assim, Eliana afirma que “a ação afirmativa, hoje, é algo transversal dentro da política de gestão de pessoas da Fersol.” E com base neste princípio, a Fersol segue um caminho que vai desde a oferta da ocupação de função, que são publicadas e disseminadas entre organizações não governamentais e movimentos sociais, até o processo de recrutamento no qual são considerados os princípios internos de equidade e diversidade com base nos valores da ação afirmativa corporativa.

Ao que parece as ações afirmativas da Fersol, são induzidas também por um conjunto de iniciativas que possibilitem o bem-estar dos trabalhadores e trabalhadoras, na forma de participação nos lucros, nas ações de educação corporativa continuada, nos benefícios às trabalhadoras gestantes, na oferta de bolsas de estudos, na ampliação progressiva do salário básico da empresa; enfim, como componentes daquilo que Eliana definiu como a preocupação com a permanência. Portanto, percebe-se que ação afirmativa

---

<sup>45</sup> Documento que discorre sobre a política corporativa de recrutamento e seleção de pessoal da Fersol.

desenvolvida pela Fersol incorpora múltiplas dimensões estruturantes tendo em vista transversalidade de aspectos que fortaleçam e estimulem a presença da mulher e dos afro-brasileiros em sua cadeia produtiva.

Nos processos seletivos da Fersol, Eliana diz que a ficha de inscrição reproduz o modelo de classificação do IBGE, tendo em vista a autoclassificação dos candidatos e, a partir da identificação é feito um questionamento com o (a) candidato (a) de como o mesmo se vê na sociedade. No documento interno que discorre sobre a política corporativa de recrutamento e seleção de pessoal da Fersol, os grupos de minorias, definidos como grupos excluídos da sociedade de trabalho, são priorizados como:

- Mulheres
- Afrodescendentes
- Pessoas acima de 45 anos
- Portadores de talentos especiais
- Homossexuais

Esta prática repete processos que reforçam a predisposição da empresa no que se refere a opção por práticas conscientizadoras.

Em relação a opção politizadora e educativa, ela destaca que, no ano de 2008, houve uma reflexão sobre os 120 anos de abolição inacabada. A ênfase em datas simbólicas pode servir como ilustração para reforço de um modelo cívico pensado a partir das desigualdades sociais.

Eliana concorda que a implementação das ações afirmativas pode gerar efeitos negativos da forma como é realizada, pois pode ser interpretada como uma forma inversa de discriminação. Esta opinião revela que práticas associadas a ação afirmativa podem ser margeadas por posturas cautelares e que, há uma predisposição no sentido de não violar ou produzir tensões que desvirtuem a importância de tais práticas.

O relacionamento com os fornecedores é pautada pelo incentivo da participação nas atividades internas da Fersol e, mesmo os prestadores de serviços são convidados a participar juntos aos funcionários que, segundo Eliana, refletem temas relacionados com a questão das relações raciais, assuntos de gênero e mercado de trabalho. Esta prática demonstra que as ações não estão isoladas de outras instituições que estão associadas ao mundo dos negócios da Fersol. Esta forma de envolvimento tenta disseminar valores

partilhados, que Eliana atribui às formas diferenciadas de diálogo, que são de identificação de tais valores até a exigência de cumprimento das metas de equidade interna.

Para Eliana, a ação afirmativa é algo transversal dentro da política de gestão de pessoas da Fersol e ela avalia como boas as ações afirmativas nos últimos de 10 anos de experiências desenvolvidas, no entanto considera que a presença de afro-brasileiros pode ser ampliada. A disposição de ampliação de afro-brasileiro pode traduzir em uma disposição de dar continuidade ao processo de promoção das ações afirmativas, admitindo que é necessário melhorar os mecanismos de monitoramento e aperfeiçoamento dos indicadores.

As mudanças que aconteceram no ambiente interno levaram os colaboradores a perceberem a diversidade cultural existente no Brasil, que segundo Eliana, possibilitou que as pessoas pudessem conviver melhor com a diferença. Este processo também possibilitou a descoberta da identidade de afro-brasileiros na empresa, que até então não se identificavam como tal. Portanto, a ação afirmativa, no âmbito da Fersol, é alinhada para além da ocupação de vagas, mas é dosada também por processo de politização vinculado ao fortalecimento identitário.

C. MONITORAMENTO DAS AÇÕES AFIRMATIVAS – a empresa tem buscado aprimorar as ações de monitoramento com a inclusão de indicadores no seu Sistema Integrado de Gestão (SIG), como:

- Distribuição dos(as) funcionários(as) por sexo, cor/raça;
- Distribuição dos(as) funcionários(as) por escolaridade, sexo e cor/raça;
- Distribuição dos(as) funcionários(as) por tipo de cargo, sexo e cor/raça;
- Distribuição dos(as) funcionários(as) por níveis de remuneração, sexo e cor/raça.

As metas são medida através de ferramentas de acompanhamento entre os setores envolvidos com a ação afirmativa da empresa e, para atingir seus objetivos e ampliar suas políticas de promoção da diversidade de raça e gênero em todos os níveis da empresa, foram estabelecidas as seguintes estratégias<sup>46</sup>:

- Aprimorar os canais de divulgação das vagas via movimento social, e também ampliar a interlocução com as agências de recursos humanos;
- Ampliar a ênfase na sua política de contratação. Admissão de mulheres e afro-brasileiros acima de 40 anos;
- Aumentar o número de mulheres em cargos de chefia;

---

<sup>46</sup> Plano de Ação Pró-Equidade de Gênero.

- Construir indicadores eficazes para o monitoramento e a avaliação da ascensão funcional e do plano de carreira;
- Consolidar a diversidade como indicador de desempenho no qual o censo diversidade seja comum dos indicadores das áreas na sua estratégia de gestão;
- Ampliar a política de incentivo a educação visando o aumento da participação das mulheres e afro-brasileiros no ensino superior;
- Criar estratégias que possibilitem o aumento de número de mulheres nas empresas terceirizadas;
- Motivar a ampla participação das empresas terceirizadas nos eventos do Dia Internacional da Mulher e Dia Nacional da Consciência Negra para estabeleçam essas datas como um momento de reflexão e de um amplo debate na busca de uma sociedade mais justa e solidária;
- Incentivar a Secretaria de Educação de Cidade de Mairinque, onde se encontra a sede da empresa, a avaliar a implementação da Lei 10.639/03 e implementar a Lei 11.645/08, em todas as escolas do município, através do apoio a formação de professores;
- Divulgar a importância do pacto pela diversidade no mercado de trabalho para outras empresas, para o poder público e para organizações sociais, através de palestras realizadas pela presidência, em seminários nacionais e internacionais e em eventos diversos.

**Tabela 14 – Indicadores do Corpo Funcional da Fersol**

Indicadores do Corpo funcional	2008	2007	2006	2005	2004
Nº de empregados (as) no final do período	*135	171	193	248	256
Nº de admissões durante o período	2	61	44	81	79
Nº de empregados (as) terceirizados	95	50	18	40	44
Nº de estagiários (as)	6	5	4	9	16
Nº de empregados (as) acima de 45 anos	34	44	44	31	33
Nº de mulheres que trabalham na empresa	73	89	111	139	151
% de cargos de chefia ocupados por mulheres	34%	6%	8%	37%	35%
Nº de negros (as) que trabalham na empresa	56	91	95	95	97
% de cargos de chefia ocupados por negros (as)	21%	3%	3%	32%	25%
Nº de portadores (as) de deficiência ou necessidades especiais	2	3	3	7	7

**Fonte: Relatório Social da Fersol – período 2005/2008**

A tabela 14 demonstra alguns resultados que coincidem com as estratégias da Fersol no processo de implementação das políticas de promoção da diversidade de gênero e raça.

No período de 2004 até 2008 houve a redução significativa de trabalhadores e no período dos anos de 2006 e 2007 os cargos de chefia ocupados por mulheres e negros foram reduzidos, contudo ampliados no ano de 2008 para 34% e 21% respectivamente para mulheres e negros, coincidindo com as tendências dos anos de 2004 e 2005. Na mesma série histórica tanto mulheres como negros se posicionam como maioria na estrutura da Fersol, por este motivo é que se tem uma representação considerável entre as faixa de 3 S.M a 9 S.M identificado na tabela 8.

Pode-se identificar que ação afirmativa da Fersol está em processo de aperfeiçoamento e as várias etapas internas e externas que se seguiram entre o processo de inserção e implementação estão vinculadas a um modo peculiar de conceber as ações afirmativas.

Está em processo de implantação, após alguns anos de experiência de inclusão de afrobrasileiros e mulheres na Fersol o comitê interno de diversidade. Existe uma dinâmica de diálogos constantes entre os setores da empresa, que envolve desde o presidente até o conjunto dos trabalhadores, através de assembleias periódicas. O fato de existir um espaço de diálogo amplo pode demonstrar a opção por um modelo de assembleísmo formal, cujas decisões incorporam aspectos da vida da empresa e, o resultado desse processo de amadurecimento tenha levado a constituição de um órgão interno responsável pelas ações afirmativas e, que se pode considerar como uma estratégia de institucionalização programática das ações afirmativas da empresa.

O futuro das iniciativas das ações afirmativas na empresa não está desvinculado da própria ampliação da planta da fábrica, pois no entendimento de Michel Haradon o desafio é ter uma representação numericamente expressiva dos segmentos historicamente excluídos, tornando-se um desafio considerável, sobretudo para uma organização que está condicionada por regras da economia de mercado e que pode ser influenciada por crises flutuantes e, que cujas conseqüências são sempre imprevisíveis. Haradom informa que:

“A Fersol tem como meta para 2010 atingir a porcentagem de 80% do seu quadro de funcionários(as) com a presença de profissionais oriundos dos segmentos historicamente excluídos.”

## CAPÍTULO IV

### 14.1. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A investigação sobre o ingresso e o desenvolvimento das ações afirmativas em uma empresa que se pauta por princípios de responsabilidade social empresarial teve como objeto de estudo a empresa Fersol. Algumas considerações tornam-se importantes para fins de análise final desse trabalho.

Primeiramente, destaca-se na Fersol o reconhecimento sobre as desigualdades raciais na sociedade brasileira e, dessa forma a empresa comporta-se no sentido de combatê-las aplicando medidas corretivas por meio de ações afirmativas. Tais medidas são justificadas por um discurso pró-ativo, que confere a empresa a responsabilidade de responder às demandas por emprego da população afro-brasileira.

Embora o discurso de reconhecimento das ações afirmativas venha recair sobre a população afrobrasileira, a Fersol estende esse reconhecimento para as mulheres, deficientes físicos e pessoas com mais de 45 anos. Contudo, permanece sobre os afro-brasileiros uma focalidade temática na qual a Fersol está alinhada. Assim, a pesquisa pode revelar uma tendência diferenciada da maioria das empresas brasileiras, que apelam para o discurso da diversidade para incorporar a temática das desigualdades. É necessário salientar que o discurso da diversidade tem ocupado progressivamente espaço no meio empresarial e sua abordagem não referencia especificamente nenhum grupo. Percebe-se na Fersol um discurso que não se dilui no âmbito das ações de diversidade; ao contrário, há uma perspectiva pautada em metas, o que confere a Fersol uma singularidade em relação às práticas empresariais que se desenvolvem no Brasil no âmbito das ações afirmativas.

A Fersol esta condicionada por uma racionalidade empresarial distintiva de reconhecimento das desigualdades raciais, portanto sua forma de interpretar as contradições sociais está vinculada a uma noção de justiça redistributiva. Assim, a Fersol está alinhada a uma perspectiva na qual KRISCHEKE (2003) analisa a temática do reconhecimento em relações aos afrodescendentes:

“As resistências que já estão surgindo no Brasil contra as políticas compensatórias ao racismo – como é o caso das quotas de acesso às universidades – antes mesmo de sua implementação, mostram que os efeitos aqui da ação afirmativa serão talvez ainda mais controversos que nos Estados Unidos. Mas tanto aqui como lá, neste como em outros casos, as dimensões sócio-cultural e político-econômica surgem sempre entrelaçadas, nas lutas pela expansão e exercício dos direitos de cidadania.” (p.6)

A Fersol analisa criticamente as resistências empresariais que se opõem às ações afirmativas e produz no interior da empresa um movimento de natureza educativa que não se restringe à melhoria da qualidade de produção. Trata-se de um aspecto voltado para um modelo de educação para cidadania, com forte apelo para a reflexão sobre a realidade social e econômica da sociedade. Portanto, há uma forma peculiar na aplicação das ações afirmativas, na Fersol.

O vínculo que a Fersol tem com as ações afirmativas se filia a uma perspectiva de natureza estratégica, modulada pela incorporação de valores expandidos à comunidade fabril. Portanto, sua experiência está singularizada por uma forma própria de ação afirmativa baseada no reforço de uma identidade de pertencimento e numa solidariedade fundada no combate aos preconceitos.

A Fersol desenvolve uma modalidade de ação afirmativa estruturante que está enviesada no interior do tecido corporativo, isto é, além do discurso de alinhamento às ações afirmativas, defendidas por seu fundador e incrementadas pelos colaboradores da área de recursos humanos, há também a constituição de instâncias internas que estão voltadas para a estruturação das ações afirmativas corporativas. Leva-se a entender que as ações afirmativas pensadas pela Fersol não tenham natureza provisória ou venham a atender requisitos de marketing social, mas ao um compromisso de longo prazo, cujas metas estão pactuadas entre setores da empresa.

Por se tratar de uma empresa de porte médio e seu principal dirigente ser solidário a promoção da igualdade racial, torna-se possível a geração de um ambiente propício ao estímulo diferenciado de implementação das ações afirmativas. Empresas de porte maior e com estruturas decisórias complexas podem demandar de uma outra racionalidade interpretativa sobre as desigualdades raciais; portanto, tenderão produzir formas bem distintas daquelas vinculadas à Fersol.

A Fersol é um caso excepcional nas empresarias brasileiras no que consiste a adoção das ações afirmativas. Não apenas pela forma com a inserção se notabilizou ou como são implementadas as ações afirmativas. Nota-se que as ações afirmativas não estão circunscritas ao discurso nem a cobertura de metas, mas a uma ação de natureza estratégica que se coincide com própria identidade da empresa. Como não existe um modelo a ser seguido pelas empresas brasileiras, a Fersol elabora seu próprio modelo, que está longe de

ser um paradigma, mas se trata de uma experiência importante para fins de entendimento sobre a questão das ações afirmativas vinculadas ao mundo empresarial.

## BIBLIOGRAFIA

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. Responsabilidade social: sistema de gestão: requisitos. Rio de Janeiro, 2004.

ARRETCHE, Marta. Uma contribuição para fazemos avaliações menos ingênuas. In: Barreira&Carvalho (Orgs). Tendências e Perspectivas na Avaliação de Políticas e Programas Sociais. SP:IEE/PUC-SP,2001, p.p: 43-56.

AVRITZER, Leonardo. Sociedade civil, instituições participativas e representação: da autorização à legitimidade da ação. *Dados*, 2007, vol.50, no.3, p.443-464.

BALANÇO SOCIAL DA FERSOL DE 2003.

BALANÇO SOCIAL DEZ ANOS. O Desafio da Transparência. R.J, IBASE, 2008.

BAUMAN, Zygmunt. Identidade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.

BAUMAN, Zygmunt. O mal-esdar da pós-modernidade. Rio de Janeiro, 1998.

BOSI, Antônio de Pádua. Ex-escravos, Imigrantes e Estado na Constituição da Classe Trabalhadora, MG (1888-1915). *Revista de História Regional*, nº 9, 105-135, 2004.

BOURDIEU, Pierre. Razões Práticas: sobre a teoria da ação. São Paulo: Papyrus, 1996, p.13-28

Caderno Equidade de Gênero da Fersol – Programa Cultivando Nossa Gente, 2005.

CAMPANTE, CRESPO E LEITE. Desigualdade Salarial entre Raças no Mercado de Trabalho Urbano Brasileiro: Aspectos Regionais. *Revista Brasileira de Economia*.Vol.58 nº2 R.J, abril/junho 2004.

CAPELLIN, Paola; RAQUEL, Giffoni. AS EMPRESAS EM SOCIEDADES CONTEMPORÂNEAS: a responsabilidade social no Norte e no Sul. *CADERNO CRH*, Salvador, v. 20, n. 51, Set./Dez. 2007.

CARMO, Luis Carlos do. Função de Preto: trabalho e cultura trabalhadores negros em Uberlândia. Dissertação de Mestrado, São Paulo, PUC/SP, 2000.

CARVALHO, José Murilo de Carvalho. Cidadania no Brasil. O longo caminho. 3ª Edição, Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

CASTELLS, Manuel. O Poder da Identidade. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

Como as Empresas Podem (e Devem) Valorizar a diversidade. São Paulo: Instituto Ethos, 2000.

ETHOS – Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial. São Paulo, 2007.

FALCONER, Andrés Pablo e Vilela, Roberto. Recursos Privados para fins públicos: As grantmakers brasileiras. São Paulo: Peirópolis: Gife, 2001.

FIGUEIREDO, Gustavo de Oliveira; WIMMER, Gert Ferreira. Ação coletiva para qualidade de vida: autonomia, transdisciplinaridade e intersectorialidade. *Ciência e Saúde Coletiva*, 11 (1): 145-154, 2006.

Formulário enviado ao Programa Equidade de Gênero da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres da Presidência da República, dezembro/2008.

FOUCAULT, Michel. L'ordre du discours, Leçon inaugurale ao Collège de France prononcée le 2 décembre 1970, Editions Gallimard, Paris, 1971, (Trad.Edmundo Cordeiro e Antonio Bento).

\_\_\_\_\_. *Microfísica do Poder*. Rio de Janeiro. Ed.Graal, 1979.

FIGUEIREDO, M. F. ; Figueiredo A. M. C. Princípios de justiça e avaliação de políticas. Lua Nova, 1997.

FRAZER, Nancy. Reconhecimento sem Ética? Lua Nova, São Paulo, 70: 101-138,2007

GEERTZ, Clifford. *A Interpretação das Culturas*. Ed.Koogan, Rio de Janeiro, 1992.

Gênero, Raça, Pobreza e Emprego: Programa GRPE no Brasil - Programa de Fortalecimento Institucional para a Igualdade de Gênero e Raça, Erradicação da Pobreza e Geração de Emprego (GRPE) — [Brasília]: OIT - Secretaria Internacional do Trabalho, 2006

GUIMARÃES, Antonio Sergio Alfredo. Ações Afirmativas para População Negra nas Universidades Públicas Brasileiras. Ações Afirmativas: Políticas públicas contra as desigualdades raciais. Renato Emerson e Fátima Lobato (Org) – R.J DP&A, 2003

HENRIQUES, Ricardo. Desigualdade Racial no Brasil : evolução das condições de vida na década de 90, IPEA, julho 2001.

\_\_\_\_\_. Raça e gênero no sistema de ensino: os limites das políticas universalistas na educação / Ricardo Henriques – Brasília : UNESCO, 2002.

HOWLETT, Michael. A dialética da opinião pública: efeitos recíprocos da política pública e da opinião pública em sociedades democráticas contemporâneas. *Opin. Pública*, Campinas, v.6, n.2, out. 2000. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-62762000000200001&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-62762000000200001&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 06 fev. 2009. doi: 10.1590/S0104-62762000000200001.

KERSTENETZKY, Célia Lessa. Por que se importar com a desigualdade. *Revista Dados* V.45 n.4 R.J, 2002.

KRISCHEKE, Paulo. O Governo Lula: Políticas de Reconhecimento e de Redistribuição. Cadernos de Pesquisa Interdisciplinar em Ciências Humanas, nº 47 – Outubro de 2003.

SCHRAIBER, L.B.; D'OLIVEIRA, A.F.P.L. Possibilidades de uma rede intersetorial de atendimento a mulheres em situação de violência. Interface - Comunic., Saúde, Educ., v.11, n.23, p.485-501, set/dez 2007.

LEVALLLE, Adrian Gurza, HOUTZAGER, Peter P and CASTELLLO, Graciela. Representação política e organizações civis: novas instâncias de mediação e os desafios da legitimidade. Revista Brasileira de Ciências Sociais, v.21, nº 60 São Paulo., Fevereiro, 2006.

LIMA, M. E. O., & Vala, J. (2000). As novas formas de expressão do preconceito e do racismo. Estudos de Psicologia 2004, 9(3), 401-411.

LOBATO, Fátima e Santos, Renato Emerson dos (Org). Ações Afirmativas: Políticas públicas contra as desigualdades raciais. Ed.DP&A, Rio de Janeiro, 2003.

MARCONDES, Renato Leite; MOTTA, José Flávio. Duas fontes documentais para o estudo dos preços dos escravos no Vale do Paraíba paulista. Rev.Bras.Hist., São Paulo, v.21, n.42, 2001.

MIGUEL, Luis Felipe. Representação política em 3-D: elementos para uma teoria ampliada da representação política. Revista Brasileira de Ciências Sociais. São Paulo, v. 18, n. 51, fev. 2003.

MYERS, Aaron. O valor da diversidade racial nas empresas. Estudos afro-asiáticos, 2003, vol.25, no.3, p.483-515

NEGRO, Antonio Luigi; GOMES, Flávio. Além de senzalas e fábricas: uma história social do trabalho. Tempo Soc., São Paulo, v. 18, n. 1, jun. 2006.

O COMPROMISSO DAS EMPRESAS COM A PROMOÇÃO DA IGUALDADE RACIAL. São Paulo, Instituto ETHOS, 2006.

OLIVEIRA, Ana Maria Hermeto Camilo de; RIOS-NETO, Eduardo Luiz Gonçalves. Tendências da desigualdade salarial para coortes de mulheres brancas e negras no Brasil. Estud. Econ., São Paulo, v. 36, n. 2, Jun 2006.

Pesquisa Perfil Social, Racial e de Gênero das Diretorias das Grandes Empresas Brasileiras, 2001.

Pesquisa Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativa. Instituto Ethos de Responsabilidade Social, 2003.

Pesquisa Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativa. Instituto Ethos de Responsabilidade Social, 2005.

Pesquisa Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativa. Instituto Ethos de Responsabilidade Social, 2007.

POLÍTICA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL - DOCUMENTO INTERNO DA FERSOL, 2007.

RETRATO DAS DESIGUALDADES DE GÊNERO E RAÇA - Luana Pinheiro ... [et al.]. – 3. ed. Brasília: Ipea: SPM: UNIFEM, 2008.

RELATÓRIO ANUAL DAS DESIGUALDADES RACIAIS (2007-2008). Laboratório de Análises Econômicas, Históricas, Sociais e Estatísticas das Relações Raciais (LAESER/UFRJ). Coordenação Marcelo Paixão, Ed.Garamond, 2008, R.J

REVISTA ÉPOCA NEGÓCIOS. Aqui as minorias são a maioria. 2008.

REVISTA OBSERVATÓRIO SOCIAL. Ano 2º, nº 5. Março, 2004.

SANTOS, Boaventura de Souza. Pelas Mãos de Alice: O social e o político na pós-modernidade. São Paulo: Cortez, 1995.

SILVA, Ivanilson Bezerra da. Apontamento sobre a maçonaria, abolição e a educação dos filhos de escravos na cidade de Sorocaba no final do século XIX. Revista HISTEDBR Online, Campinas, n.27, p.95 –111, set. 2007.

SORJ, Bernardo. A Democracia Inesperada. Cidadania, Direitos Humanos e Desigualdade Social. R.J, Jorge Zahar Ed.2004.

SUBSIDIOS À II CONFEÊNCIA NACIONAL DE PROMOÇÃO DA IGUALDADE RACIAL. SEPPIR E CNPIR, DF, 2009.

SUBIRATS, Joan. Definición del programa: relevância pública y formación de la agenda de actuación de los poderes públicos. In: Saravia, E e Ferrarezi. E. (orgs) Políticas Públicas. Coletânea. Brasília: ENAP, vol.2, pp: 199-218.

SCALON, Celi. Justiça como igualdade? A percepção da elite e do povo brasileiro. **Sociologias**, PortoAlegre, n. 18, dez. 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S151745222007000200007&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S151745222007000200007&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 04 fev. 2009. doi: 10.1590/S1517-45222007000200007.

SCOTT, Joan W. O Enigma da Igualdade. Revista de Estudos Feministas. Jan/Abr, Vol.3, nº001. Rio de Janeiro, UFRJ, 2005.

SOARES, Sergei Suarez Dillon. Perfil da Discriminação no Mercado de Trabalho – Homens Negros, Mulheres Brancas e Mulheres Negras. IPEA. Testos para Discussão nº 769, Brasília, nov/2000.

TOMEI, Manuela. Ação afirmativa para a igualdade racial: características, impactos e desafios. Documento de Trabalho elaborado no âmbito do Projeto Igualdade Racial - Organização Internacional do Trabalho/Brasil, 2005.

TORRES, Ciro; Bezerra, Isaias e Hernandes, Tânia (Org). Responsabilidade social das empresas multinacionais (Diretrizes da OCDE). Rio de Janeiro: CERIS/IBASE, 2004.

VIANA, Oliveira. Raça e Assimilação. Cap. II e III. São Paulo, 1932.

VIANA, Oliveira. Evolução do Povo Brasileiro. Cia. Ed. Nacional. São Paulo, 1933.

VIANA, Oliveira. Populações Meridionais do Brasil. Cia. Ed. Nacional. São Paulo, 1933.

VIANA, Oliveira. Os Regionalismos e a Unidade Nacional. Ensaio Inéditos. Ed. Unicamp. São Paulo, 1991.

VIANA, Oliveira. O Tipo Brasileiro e Seus elementos Formadores. Ensaio Inéditos. Ed. Unicamp. São Paulo, 1991.

WALLERSTAIN, Immanuel Maurice. O Universalismo Europeu: a retórica do Poder. São Paulo: Boitempo, 2007.

**ANEXO A**  
**Roteiro da Pesquisa**

## QUESTIONÁRIO

### **1. Percepções sobre ação afirmativas**

- Você acha que existe discriminação racial no Brasil?
- Porque?
- Quais os impactos negativos da discriminação na vida dos negros?
- Particularmente no mercado de trabalho, você acha que a discriminação exerce um efeito negativo sobre negros e negras?
- Qual a sua opinião sobre as ações afirmativas?
- Qual a sua opinião sobre as ações afirmativas nessa empresa?
- Você acha que a implementação de ações afirmativas pode ter efeitos negativos nesta empresa?

### **2. O processo de inserção**

- A que você atribui a presença inexpressiva de negros (as) em funções de direção nas empresas?
- Como a questão da responsabilidade social foi introduzida nesta empresa?
- Qual o motivo que determinou as ações afirmativas nesta empresa?
- Quais os atores envolvidos na formulação? Sindicato? Patronal? ONGs? Militantes do Movimento Negro?
- Quais os interesses você destaca neste processo?
- Como se deu a negociação?

### **3. Implementação de ações**

- Dialogam com outras organizações que desenvolvem ações similares? Quais? Como avaliam as ações dessas empresas?

- Qual a abrangência das ações nesta empresa? Porque?
- Como a empresa avalia os meios de superação das desigualdades raciais através das práticas das empresas e governos?
- Como está organizada as ações afirmativas na empresa agora?
- Como a empresa avalia a iniciativa até o momento?
- Como avalia outras iniciativas desenvolvidas por empresas?
- Quais aspectos necessitam de ajustes para as ações implementadas nesta empresa?
- Que recursos foram inicialmente utilizados?
- Como aconteceram os primeiros passos?
- Que setores foram envolvidos?
  
- Foram identificados conflitos entre os colaboradores internos?
- Quais?
- Que mudanças aconteceram no ambiente interno?
- O que a empresa pensa sobre o futuro desta iniciativa?

**ANEXO B**  
**Política de Recrutamento e Seleção de Pessoal**



## **POLÍTICA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL (Efetivos, Temporários, Estagiários, Profissionais Liberais)**

### **1. OBJETIVO**

Promover recrutamento e seleção de profissionais competentes e alinhados com os princípios, valores e cultura da Fersol S/A, conforme a Descrição de Cargo atualizada, e necessidades e competências específicas apresentadas pelo Gestor que está solicitando a vaga.

### **2. DEFINIÇÕES**

#### **2.1- Recrutamento**

Processo de conquista de candidatos íntegros, competentes e interessados à vaga disponível na Empresa.

##### **2.1.1- Recrutamento interno**

Buscar entre os Funcionários da Fersol S/A aquele que reúne as competências, conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para se candidatar a uma vaga aberta na Empresa.

##### **2.1.2 - Recrutamento externo**

Buscar entre profissionais do mercado de trabalho aquele que reúne as competências, conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para se candidatar a uma vaga aberta de efetivo e/ou temporário e/ou estagiário e/ou profissional liberal na Empresa.

#### **2.2 - Seleção de pessoal**

Processo de escolha do profissional que esteja alinhado aos requisitos necessários (competências, conhecimentos, habilidades e atitudes) ao perfil da vaga em aberto na Empresa.

#### **2.3 - Banco de Currículo e Funcionários Potenciais**

Arquivo de dados/currículos de profissionais disponíveis no mercado e/ou interessados em buscar novos desafios ou indicados por funcionários para trabalhar na Fersol S/A. O Banco de Currículos também é formado por profissionais temporários, estagiários, consultores, profissionais demitidos por motivos de redução de quadro e de candidatos não aprovados em seleção imediata, mas com chances para uma nova oportunidade.

#### **2.4 - Vaga Confidencial**

É uma vaga em processo de Recrutamento e Seleção, que devido ao seu nível, natureza ou circunstâncias, não deve ser divulgada, para não comprometer o bom clima organizacional presente no setor ou na empresa.

#### **2.5 - Grupos de Minorias**

Grupos excluídos da sociedade de trabalho, tais como:

- ≠ Mulheres
- ≠ Afrodescendentes
- ≠ Pessoas acima de 45 anos
- ≠ Portadores de talentos especiais
- ≠ Homossexuais



## 2.6 – Requisitante

É o gestor de pessoas, ou seja, de uma equipe de trabalho, e responsável técnico de uma área. Na Fersol apenas funcionários ou profissionais liberais de coordenação para cima poderão requerer o recrutamento e seleção de pessoal.

## 2.7 – R&S

É a sigla para área de Recrutamento e Seleção.

## 2.8 – Agência

Empresa especializada em recrutamento e seleção de profissionais de diversas áreas do conhecimento e com idoneidade reconhecida de atuação no mercado.

✍ Cargos Executivos: **Michael Page International**

✍ Cargos Operacionais: **Visão Recursos Humanos** e **Citywork & Criação**

## 3. RESPONSABILIDADES

**3.1** - O RH/Seleção e Desenvolvimento é o responsável pelo processo de seleção de funcionários da Fersol S/A.

**3.2** - A decisão pela aprovação do Candidato é responsabilidade conjunta do Requisitante, diretor da área, Coordenador de RH e Diretor administrativo/Recursos Humanos.

## 4. DESCRIÇÃO DA POLÍTICA

**4.1** - O processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal na Fersol S/A é norteada pelo propósito de inclusão social, buscando candidatos nos “Grupos de Minorias” e o princípio da diversidade de pessoal. A competência profissional é o quesito primordial, sendo assim, a questão das minorias deverá ser levada em consideração quando houver iguais condições cognitivas.

**4.2** - O Gestor deverá preencher o formulário “Requisição de Pessoal”. O mesmo deve ser submetido à aprovação da Diretoria da Área do solicitante, antes do encaminhamento a área de R&S. A área de R&S, por sua vez, deverá solicitar a autorização do coordenador de RH e do diretor administrativo para proceder com o processo de contratação.

Concomitantemente ao preenchimento do formulário de “Requisição de Pessoal” o requisitante do cargo deverá solicitar ao R&S a descrição de cargo respectiva ao cargo requerido. A informação de competência requerida pela respectiva Descrição de Cargo deve ser considerada pelo gestor e qualquer requisito adicional e/ou discordante deve estar devidamente identificado e informado a área de R&S para que esta possa atualizar a descrição. Reforçamos que a descrição de cargo é a base informacional principal para o processo de recrutamento e seleção.

**4.3** - Com a aprovação da requisição de pessoal, o R&S deve abrir processo de recrutamento buscando candidatos que preencham as competências requeridas pela vaga.



**4.3.1** - Para situação de permissividade para recrutamento interno, o RH divulga a vaga em aberto, através dos meios de comunicação internos (quadros de aviso e e-mail RH informa).

O Funcionário Fersol que se interessar em candidatar-se a vaga em aberto deve retirar o formulário "Recrutamento Interno", preencher e submeter ao superior imediato para ciência e liberação para participar do processo.

Quando autorizado, o funcionário poderá participar do processo de recrutamento e seleção e o Gestor deverá facilitar a sua liberação para a nova ocupação, caso aprovado.

Todo Funcionário reprovado num processo de Recrutamento e Seleção deverá ter o seu cargo e função assegurados, bem como, ambiente e Gestor receptivo ao seu retorno.

**4.3.2** - O processo de Recrutamento Externo pode ser iniciado simultaneamente usando-se as seguintes fontes:

- a) Ex-Funcionário com histórico de bom desempenho, desligado por redução de quadro;
- b) Banco de Currículos impressos;
- c) Banco Currículos Site Fersol;
- d) Agências de Emprego credenciadas pela Fersol e/ou Sites especializados;
- e) Escolas técnicas e/ou Universidades;
- f) Listas de Organizações não governamentais (ONG);
- g) Indicações de candidatos por funcionários, estagiários, temporários e prestadores de serviços da Fersol.

**4.4** - Com o material obtido no processo de recrutamento, a agência deve proceder à triagem, considerando as informações do formulário de "Requisição de Pessoal" e as competências requeridas pela descrição de cargo.

**4.5** - Os Candidatos selecionados nesta etapa devem iniciar o processo de seleção conforme abaixo:

#### **A. Testes Psicológicos e Técnicos**

Avaliação psicológica (teste de raciocínio e personalidade) e aplicação do teste de conhecimento técnico específico.

Os testes de raciocínio e de personalidade a serem aplicados serão definidos pela agência a partir da descrição de cargo.

Os testes técnicos deverão ser elaborados pelo requisitante da área e aplicados pela agência. Os testes deverão conter 10 questões de múltipla escolha que condizem com os conhecimentos, habilidades e experiências técnicas necessárias para o candidato ocupar a vaga em aberto. Os testes técnicos deverão ser entregues ao RH para toda nova requisição de pessoal para que este entregue às agências.



Serão sempre três baterias de testes:

- 1) Teste Raciocínio Lógico
- 2) Teste de Personalidade
- 3) Teste Técnico

O Teste de Raciocínio Lógico e o Teste Técnico terão uma pontuação mínima de 80%.

Os Testes de Personalidade deverão ser analisados conforme as características, atitudes e competências desejadas ao perfil do cargo em aberto e descritas no CHA – Conhecimentos, Habilidade e Atitudes, discriminados na Descrição de Cargo correspondente. Os Testes de Personalidade não serão pontuados em porcentagem, e sim em conceitos.

Para a avaliação de Gestores/Executivos, será solicitada ao requisitante uma redação técnica em substituição ao teste técnico.

Após estas avaliações, os candidatos selecionados com resultados técnicos satisfatórios ao nível do cargo concorrido e com as características psicológicas mais adequadas ao mesmo serão encaminhados para a próxima fase.

## **B. Entrevista**

Avaliação de habilidades pessoais/comportamentais (aplicada pela área de R&S) e técnicas (aplicada pelo requisitante).

Ao final de cada entrevista deve ser gerado breve “Parecer da Entrevista”, redigido pelos entrevistadores (R&S e requisitante), relacionando as principais informações relativas à mesma. Uma recomendação final deve constar do comentário.

Quando identificada à necessidade de interface com outras áreas/processos, será realizado entrevista coletiva dos gestores responsáveis das áreas envolvidas com os candidatos.

## **C. Dinâmica de Grupo**

Poderá ser aplicada quando houver no mínimo 06 candidatos, nos seguintes momentos:

- ? Início do processo de seleção: quando há vários candidatos para uma mesma vaga.
- ? No decorrer do processo de seleção: após a realização dos testes/entrevistas, tendo vários candidatos em potencial à vaga, realizaremos dinâmica de grupo com os candidatos que se destacaram nas avaliações.



**D.** O candidato aprovado será avisado e encaminhado para exames médicos, aplicado pela medicina ocupacional. Não sendo aprovado o candidato é encaminhado para uma nova avaliação médica sem custos para a empresa.

**E.** Após a aprovação da Medicina Ocupacional, os documentos anteriormente solicitados serão encaminhados pela Administração de Pessoal.

**F.** A área de R&S definirá em conjunto com o Gestor da área, Administração de Pessoal e o Candidato à data para iniciar na Empresa assim como passará a formulário de “Infra-estrutura” para as áreas de TI, Segurança Patrimonial e SHE para que estes preparem a infra-estrutura necessária para adequar fisicamente o novo contratado. Estas áreas, por sua vez, deverão se basear nas políticas pré-existentes (como política de ramais, celulares, note books, veículos auto-motores, etc.).

**G.** No dia de início do Candidato Aprovado na Empresa, o mesmo participará do processo de Integração, no qual receberá informações gerais e específicas detalhadas na Política de Integração.

**4.6** - O RH enviará via e-mail ou via fone, o retorno da finalização do processo de R&S, agradecendo a sua participação e comunicando-o sobre o não aproveitamento e que seu CV estará disponível em nosso Banco de Currículos (arquivo e/ou sistema) para eventual nova oportunidade.

**4.7** - Toda informação obtida do Candidato participante do processo de Recrutamento e Seleção na Fersol S/A é confidencial, devendo ser rigorosamente preservada pelos envolvidos no processo.

**ANEXO C**  
**Newsletter Carreira & Sucesso**  
**Um jeito diferente de olhar o mundo dos negócios**

ARTIGO DA SEÇÃO "Entrevista"

JORNAL CARREIRA & SUCESSO - 08 de julho de 2004 - 237ª. EDIÇÃO

UM JEITO DIFERENTE DE OLHAR O MUNDO DOS NEGÓCIOS

[mailto:](#)

\* Cristina Balerini



Histórias é o que não faltam na vida deste argentino que escolheu o Brasil para viver, há quase 30 anos, depois de muitas andanças pelo mundo.

**Michael Haradom**, presidente da **Fersol Indústria Química**, criou-se em Israel, onde fez Escola Militar e Exército, motivo que o levou a trabalhar em organizações pacifistas até os dias atuais, estando engajado em vários movimentos\*\*, dedicando, como ele mesmo diz, 90% de seu tempo e energia à promoção da cidadania.

Haradom recebeu a reportagem do **Carreira & Sucesso** em sua casa, em São Paulo, para uma conversa muito agradável. O empresário se tornou uma figura conhecida entre o empresariado brasileiro pelas suas idéias inovadoras, como a criação de um projeto de politização para os funcionários, familiares e comunidade; ampliação das licenças maternidade e paternidade e abertura de suas portas para uma parcela da população conhecidamente excluída: mulheres, negros, profissionais acima dos 45 anos e portadores de necessidades especiais. Haradom se orgulha de ter erguido uma empresa preocupada com a chamada "política da diversidade".

Acompanhe a entrevista:

**Carreira & Sucesso: Conte-me um pouco de sua história antes de chegar ao Brasil.**

**Michael Haradom:** *Nasci na Argentina, em Buenos Aires, e morei em quase toda a América Latina – Bolívia, Chile, Uruguai, Paraguai e Brasil. Depois de muitas andanças, aos 13 anos voltei para a Argentina, onde fazia parte de um movimento juvenil judaico que tinha um viés socialista, e naquela época havia imigração, a subida a Israel, quando as pessoas iam pra lá trabalhar nos kibutz. Eu tinha esse mesmo idealismo e o desejo de defender Israel, que naquela época estava sendo atacado por todos os lados. Então, com 14 anos, fui pra lá, sozinho, onde fiquei até os 22 anos. Fiz escola militar e quando saí do exército comecei a repensar em como defender uma nação sem usar necessariamente as armas, mas sim pela cooperação, pela paz, e aí me transformei em um pacifista.*

**CS:** Nesses países onde morou, ia com a família?

**Haradom:** *Com mãe, avós, tios... Quando fui para Israel, havia muita gente da comunidade judaica espalhada pelo mundo e eles migravam para os kibutz. Por isso decidi ir com eles, porque queria seguir a*

carreira militar, assim como outras pessoas foram porque havia discriminação, outras por idealismo, ou seja, razões variadas.

**CS: E quando saiu de lá, aos 22 anos, veio direto para o Brasil?**

**Haradom:** *Vim para o Brasil, mas por pouco tempo – isso foi em 1968. Em seguida fui para o Uruguai, na época dos tupamaros (grupo guerrilheiro), onde fiquei dois anos. Voltei para a Argentina e fiquei perambulando por outros países, até que no final de 1975 resolvi esquentar a carreira aqui no Brasil. (risos)*

**CS: E na época dessas andanças você trabalhava com o quê?**

**Haradom:** *Sempre trabalhei na área de agricultura, com produtos químicos, fertilizantes para agricultura. Aprendi muitas coisas nos kibutz, também.*

**CS: O que tirou de lição desse período em que viveu em outros países?**

**Haradom:** *Realmente você absorve toda a idiossincrasia de cada lugar; as pessoas têm visões diferentes. Na época em que cheguei ao Brasil, por exemplo, existia até uma certa competição entre os dois países (Brasil e Argentina).*

**CS: E esse lado pacifista, de onde vem?**

**Haradom:** *Meus pais se separaram quando eu era pequeno, e a maior parte do tempo fui criado com mulheres. A figura masculina, com exceção do meu avô, não estava presente, e isso te dá uma observação de como é a vida da mulher em casa, no dia-a-dia, e sua relação com a sociedade, com o mundo, com os homens, com as crianças. Eu fui agraciado, poderia ter tido um mau posicionamento por não ter tido a presença constante da figura masculina, mas tive muita sorte por ter ao meu lado mulheres maravilhosas. Deu para aprender e absorver muita coisa, principalmente essa visão mais sensível, mais romântica... a visão do software, não do hardware (risos). O fato de ter sido criado por mulheres me deu algumas marcas, orientações. Quando voltei de Israel, fiz o que chamo de **recall** e comecei a lembrar de situações que vivi e comecei a perceber que eu gostaria que o mundo fosse diferente e como eu poderia ser um pequeno fator de mudança.*

**CS: E como foi sua chegada definitiva – se é que podemos dizer assim - ao Brasil, em 1975?**

**Haradom:** *Minha mãe e meu padrasto moravam aqui. Meu padrasto era presidente de uma multinacional e me apresentou uma pessoa dessa empresa, onde trabalhei quase quatro anos. Aprendi, nesse período, como pensa uma multinacional, como ela gere seus negócios, e em 1975 achei que seria interessante trabalhar com a área de defensivos agrícolas. Inicialmente trabalhei como representante, depois como importador, e em 1983 decidi que eu iria começar a produzir. Comecei o negócio em parceria com um amigo que conheci no kibutz, onde era tudo compartilhado, uma época muito idealista, cheia de sonhos... tudo era poesia.*

**CS: E como a empresa começou?**

**Haradom:** *Inicialmente a empresa era eu, meu sócio, depois uma secretária e um auxiliar. Consegui, algum tempo depois, uma representação de uma série de produtos americanos e depois disso começamos a importar, mesmo sem dinheiro. Em 1978, conseguimos uma grande importação, que nos rendeu 10 milhões de dólares, com lucro de 6 milhões. Começamos daí a pensar em industrializar produtos. Foi então que compramos a fábrica que temos hoje em Mairinque, que estava caindo aos pedaços (risos). Em 1983, quando percebemos que era mais interessante industrializar produtos, compramos uma outra fábrica em Tatuí, interior de São Paulo, onde tudo funcionava muito bem. Em setembro de 1990, a Chevron do Brasil fechou suas portas e nós adquirimos a Estação Fazenda Experimental de Itapetininga (SP), equipada com laboratórios especializados, maquinários agrícolas, inclusive irrigação, para teste de produtos. Em 1992, adquirimos a unidade fabril de sulfato de magnésio da Basf e a incorporamos à planta de Tatuí. Nessa época, com o Plano Collor II, criado em 1991, com seus pacotes, pacotinhos e pacotões (risos), a coisa começou a desandar.*

**CS: O que aconteceu com a Fersol?**

**Haradom:** *Veja como uma ação política pode eventualmente mudar o curso da história, como aconteceu com uma infinidade de empresas, principalmente indústrias, que foi um setor muito mais afetado que as áreas de serviços e comércio. Nisso, meu sócio decidiu partir para uma outra área. Só sei que em 1990 nós vendíamos 30 milhões de dólares em um mercado que movimentava um bilhão, só na área de defensivos. Em 95, vendíamos 12 milhões e o mercado era por volta de dois bilhões. Começamos a descer a ladeira sem freios, em queda livre. Eu fiquei com dez milhões de dólares de dívidas e faturava 12. Não tinha nem como procurar um sócio.*

**CS: Esse é um mercado difícil?**

**Haradom:** *É um mercado com várias restrições. Você precisa ter registros sobre todos os produtos, e isso exige investimentos altos. São as multinacionais que dominam, e aquela foi uma época em que estavam ocorrendo fusões e aquisições mundiais, tanto na área de fármacos quanto de produtos químicos. Hoje, praticamente, temos seis grandes corporações dominando: Bayer, Basf, Syngenta, Du Pont, Dow e Monsanto. Quando a Fersol começou a descer a ladeira, um amigo meu, o Jacob Grajew, irmão do Oded Grajew, do Instituto Ethos, propôs que realizássemos uma reestruturação na empresa, me apontando algumas alternativas, mas a empresa não tinha fôlego. Em 95, ele me deu a triste notícia de que a empresa estava morta, não tínhamos saída. Como eu nunca havia lido um manual de administração de empresas, achei que o momento era para seguir o feeling, a intuição, não dava para ir atrás dos manuais. E começamos a fazer isso, transferindo nossa sede para Mairinque.*

**CS: Como foi esse processo de reestruturação baseada no feeling?**

**Haradom:** *Chamei o pessoal de direção e pedi para que eles estabelecessem seus salários e eu veria se era possível pagar. Foi a primeira coisa que fiz diferente do mercado. E como era difícil estabelecer um salário para mim mesmo, pedi para que eles estabelecessem também. Ou seja, o primeiro passo foi agir com transparência total. Eu brinco que estou empresário mas acho que não estou exatamente empresário, pois o empresário é uma coisa engraçada.*

**CS: Como assim?**

**Haradom:** *Eu vejo a maioria dos empresários assim: quando estão bem, escondem o leite, falam dos impostos, das dificuldades..., mas existe uma máquina que amplifica o problema, porque quando vamos olhar isso com mais cuidado, vemos que ele chora as mágoas com o trabalhador, porque isso parece que neutraliza os funcionários a reivindicarem condições melhores. E quando está mal de verdade, ele esconde, porque tem medo que os funcionários abandonem o barco, inclusive credores, clientes e fornecedores. E por isso achei que o melhor era agir com transparência. Certa vez, fomos visitar umas multinacionais para tentarmos vender nossos produtos. Fomos à Zêneca e lá me perguntaram como estava a empresa, se era verdade que devíamos sete milhões de dólares e não tínhamos condições de produzir... e eu disse que não, que não era verdade: nós devíamos dez milhões, mas tínhamos sim condições de produzir. Essa atitude foi, para eles, simpática, pois eles sentiram que poderiam confiar em nós.*

**CS: E transparência também com os funcionários...**

**Haradom:** *Sim! Não dá para esconder o sol com a peneira, e quem ficou na Fersol naquela época ficou porque realmente queria ajudar. Mas não julgo quem ficou nem quem saiu. A segunda coisa essencial é a confiança, a confiança no seu profissionalismo, fazer as coisas de maneira positiva para a empresa. A terceira coisa é estabelecer uma convivência solidária. Pagávamos o piso para o pessoal de fábrica, que na época era cerca de R\$ 220,00 para a indústria química. Durante um ano fiquei tendo conversas com o pessoal sobre solidariedade, cooperativismo, até que reuni todos em um salão e comecei a perguntar a algumas chefias quanto eles ganhavam, o que foi um susto.*

**CS: Com que objetivo fez isso?**

**Haradom:** *Falei para a pessoa que se ela achava que estava ganhando menos do que merecia, era para falar, e não deveria ser segredo para ninguém. E assim fui perguntando, para aqueles que eu sabia que ganhavam acima de 500 reais, e depois para aqueles que ganhavam o piso. Aí eu disse que a empresa não tinha condições de dar um aumento legal, pois estávamos vendendo o café da manhã para comprar o jantar. E propus fazer um acordo coletivo, que eu nem sabia que existia no sindicato, de estabelecer que o menor*

salário seria de R\$ 500,00. E íamos aumentando o dos outros, gradativamente, sempre de baixo para cima, menos o da direção, que só teria aumento até que o menor salário chegasse a um décimo do salário do diretor. E para aumentar o salário do chão de fábrica precisávamos capacitar os profissionais, porque não adiantava apenas aumentar salários. Então estabelecemos ali uma regra: de que todos iríamos estudar e terminar o segundo grau.

**CS: E como fazer isso em uma época tão difícil, com a empresa quase quebrada?**

**Haradom:** *Mas é principalmente nesta hora difícil que você tem que fazer, porque é a hora em que você mais tem que investir no ser humano.*

**CS: Mas Michael, de onde surgiam essas idéias?**

**Haradom:** *Não sei (risos). Vem lá do fundo do baú da minha mente. Sabe a história de juntar trapinhos e formar uma colcha de retalhos? É isso. E dessa história que te contei foi nascendo a questão da diversidade, de termos um olhar diferente. Os negócios são muito masculinos, a solução encontrada tem sempre um mesmo padrão; por mais diferente que seja, tem um padrão. Os homens têm um padrão e as mulheres têm um jeito diferente. Os brancos olham a situação sobre uma ótica, e o olhar do asiático ou do afro-descendente tem uma ótica diferente. E assim por diante. É possível trazer a diversidade colocando mulheres e homens, jovens e pessoas de terceira idade, portadores de necessidades especiais e afro-descendentes. E começamos a trabalhar com a questão de que a diversidade não podia ser para criar um balanço social, mas para fazer com que essas pessoas passassem a participar, porque isso dava um mix muito bom.*

**CS: E quais os resultados desse mix?**

**Haradom:** *Enchemos a empresa de mulheres, chegamos a ter 75% de mulheres, o que é raro em indústria química. E todo mundo ganha a mesma coisa pelo mesmo trabalho. Eu não gosto de proibir as coisas, mas existem coisas que não são permitidas na Fersol, como discriminação, salário diferenciado...*

**CS: E essa visão diferenciada não te trouxe problemas?**

**Haradom:** *Sim, muitos. Era eu contra a corrente (risos). Começamos a ter mulheres trabalhando na manutenção, dirigindo empilhadeiras, e era tudo muito estranho, no início. Aqui, todo trabalho executado por um homem tem que, necessariamente, ter uma mulher que também o execute. Temos que ter suficiente experiência de atividades executadas por mulheres.*

**CS: Qual a reação dos homens?**

**Haradom:** *Os diretores e gerentes sempre encontram uma razão para não colocar as mulheres, porque é uma cultura machista, e nós temos que entender isso. Saíam caixas de produtos com 25 quilos, e a lei diz que uma mulher pode carregar até 20 quilos. Já era um motivo para eles virem falar comigo dizendo que ali elas não poderiam estar. Eu simplesmente redesenhei as caixas. Procuramos equipamentos e ferramentas que auxiliassem as mulheres em seu trabalho. É um investimento, e foi um acerto extraordinário. Para os homens também foi positivo, porque eles puderam usufruir uma máquina que facilitou o trabalho deles, e as mulheres puderam exercer suas funções. Em todos os casos que colocamos mulheres, os homens se beneficiaram. Antes funcionava a força, e hoje funciona o jeito mais criativo, da observação mais cuidadosa da mulher. Temos um homem para duas mulheres nas empilhadeiras. A mulher cuida melhor das coisas. E no cuidado com as pessoas é a mesma coisa.*

**CS: E no caso dos terceirizados?**

**Haradom:** *Achei que deveríamos estender as idéias para os terceirizados, como os guardas. Como faz parte da filosofia da empresa ter em seu quadro essas minorias, a empresa que presta serviços para nós tem que seguir essa política. Quando contratamos uma empresa para construir algum galpão, por exemplo, eu exijo que tenha mulheres trabalhando. No começo eles colocam as mulheres nas piores situações, sem dar informação sobre o trabalho, para me mostrar que elas não conseguem fazer algumas tarefas. Mas algumas são teimosas e ficam. E eu procuro estimular os homens a olhar o trabalho da mulher com mais cuidado. Inicialmente é a força, e depois, com o tempo, eles vão descobrindo, vão se acostumando, percebem que elas trazem vantagens e orientações, passando a ser uma liderança.*

**CS: Mas isso foi quase uma imposição...**

**Haradom:** *Infelizmente, às vezes temos que forçar um pouco. A democracia não é fazer como todo mundo quer, isso é anarquia. A democracia é você propor e a pessoa ter o direito de aceitar ou não. Precisamos estabelecer normas.*

**CS: Mulheres em cargos de direção?**

**Haradom:** *Das 13 gerências, sete são ocupadas por mulheres. Nós queremos as melhores pessoas, sejam elas quem for. O homem branco que atinge 100% nos testes, provavelmente teve todas as possibilidades de educação, de treinamento, todas as oportunidades de se desenvolver, e uma mulher negra que faz 70%, mas que está vindo com uma série de faltas, é muito boa, se você analisar o que ela não teve a seu favor. Essa pessoa, com condições e ferramentas para evoluir, quando tem uma oportunidade, vai se dedicar mais ao lugar que deu a ela essa chance.*

**CS: Então a Fersol dá preferência aos excluídos?**

**Haradom:** *Sim, e fazemos questão de deixar isso claro. Colocamos isso nos anúncios que enviamos aos jornais e empresas de consultoria. Às vezes, profissionais que seriam aptos para determinada vaga não enviam seus currículos porque sabem que as empresas vão discriminá-los. Temos que deixar clara a política da empresa, que não contratamos porque é uma coisa de momento, porque achamos a pessoa simpática, mas sim porque é assim que agimos. Temos hoje 61% de mulheres, e quero, em dois anos, chegar aos 65%. Temos 38% de afro-descendentes, quero 40%; 26% de profissionais com mais de 45 anos, quero 30%, e temos 3% de portadores de necessidades especiais, mas espero chegar aos 7%.*

**CS: E as políticas de incentivo à educação?**

**Haradom:** *Trabalhamos em uma indústria química, com suas peculiaridades, e precisamos ter profissionais com no mínimo o 2º grau para produzirmos sempre com qualidade. Insistimos muito nisso a ponto de estar claro para todos que quem não terminar o 2º grau até o final de 2005 lamentavelmente estará fora da empresa, mesmo que isso nos coloque em uma situação desagradável junto ao sindicato. Temos uma escola, a Escola Fersol, que criamos quando já estávamos falidos. Contratamos uma professora para dar aulas de português e matemática no espaço que encontrasse, porque eu acredito que para colocar uma idéia em prática, basta querer. E aqui dou uma dica valiosa para o empresário que estiver em dificuldades: pense em investir na educação de seus profissionais, no treinamento. Se estiver quebrado, nem pense, faça! Ele vai se recuperar, e nem vai saber porquê. A Fersol tem plena convicção de que a educação deve ser valorizada como área estratégica em qualquer projeto de desenvolvimento econômico e social.*

**CS: Não existe explicação para essa recuperação?**

**Haradom:** *Na verdade, acho que está em você encontrar soluções diferenciadas na diversidade; na questão da solidariedade, por você dar oportunidade, a pessoa passa a ter um sentimento de pertencer à empresa e dela pertencer ao funcionário. É uma sensação diferente. O fato de estudar, e não somente o estudo acadêmico, mas sim a questão formativa, muda a cabeça das pessoas. Como estamos focados no estudo da política, da cidadania, a pessoa passa a se comportar de maneira diferente.*

**CS: A escola é aberta à comunidade?**

**Haradom:** *Construímos uma escola para 500 pessoas que está aberta à comunidade. A maioria dos alunos é chacareiro, e o interessante é que vão famílias inteiras estudar. Explicamos a elas porque é bom estudar, além do que, para trabalhar na Fersol, tem que ter o 2º grau ou estar estudando.*

**CS: Que outros projetos são desenvolvidos?**

**Haradom:** *Temos um projeto chamado “Quando 1% vira 100%”, criado na época em que surgiu o Programa Fome Zero. Voluntariamente, colaboradores da Fersol contribuem todos os meses com 1% do salário para aquisição e distribuição de cestas básicas para famílias de baixa renda e instituições sociais. Em contrapartida ao benefício, as famílias atendidas são convidadas a participar do Projeto de Reciclagem da*

*Fersol, aprendendo práticas e atitudes de preservação e conservação do meio ambiente, como a coleta seletiva de lixo doméstico. A cesta básica contém ainda um complemento alimentar conhecido como Multimistura, indicado para pessoas com carência de vitaminas e sintomas de depressão. Eu considero isso como um seguro-alimentar, porque algum dia poderemos estar do outro lado da cerca. Quando terminou o ano, fizemos uma enquete para saber se continuávamos ou não com o projeto, e recebi cartas maravilhosas, de pessoas tão engajadas nisso... Esse pessoal assumiu uma atividade de cidadania. Nós sorteamos dois ou três funcionários para acompanhar as entregas. A Culinária Alternativa é outra iniciativa no campo da segurança alimentar. Sob coordenação da equipe de nutricionistas da empresa, encontros periódicos com os colaboradores informam e ensinam como obter uma vida mais saudável adquirindo uma nova cultura alimentar, o que inclui o aproveitamento de partes dos vegetais, legumes e frutas que tradicionalmente são descartados.*

**CS: Você estimula os estudos mas não tem curso superior. Em algum momento isso te fez falta?**

**Haradom:** *Sim, para ter mais consistência, conseguir fazer as coisas com mais sistemática. Eu faço as coisas com maior esforço e pelo lado mais difícil. Talvez se eu tivesse uma formação acadêmica teria mais tempo para me dedicar e avançar, para consolidar melhor minhas idéias e apresentá-las às pessoas, aos colaboradores.*

**CS: Quando você está em uma reunião entre empresários, e começa a apresentar essas idéias, qual a reação deles?**

**Haradom:** *Uns acham que sou louco, outros acham engraçado e dizem “Ah, o Michael é polêmico mesmo”, porém, quando começamos a ver os resultados da empresa, eles percebem a diferença. Por exemplo, gosto de citar a questão das licenças maternidade e paternidade. Por lei são quatro meses para as mulheres e cinco dias para os homens. Mas todos sabem - o homem, a mulher e o empresário - que amamentar até os seis meses traz benefícios à mãe, ao filho e, portanto, à sociedade. Por isso achamos interessante oferecer mais um mês, além das férias, que são antecipadas. Distribuímos até folhetos explicando a importância desse contato maior entre mãe, pai e filho. Se a criança é mais saudável, o número de vezes que essa mulher terá que se ausentar é muito menor. Para uma empresa enxuta, cada pessoa é muito importante. Esses benefícios têm uma razão.*

**CS: A empresa também oferece um auxílio-creche maior?**

**Haradom:** *Hoje, oferecemos um auxílio de R\$ 200,00, quando, por lei, as mães devem receber R\$ 150,00 mensais para arcar com custos de creche até que seu filho complete dois anos de idade. Eu acho que deveria ser um salário mínimo, mas a empresa não é só minha, eu transferi 30% para os empregados, portanto, dependendo da aprovação deles. Oferecemos esse benefício até os cinco anos, porque do que adianta a mulher ficar tranqüila nos dois primeiros anos e depois se desesperar porque não tem como cuidar do filho? Se você levanta o custo e o retorno de tudo isso, chega à conclusão que fez um belo investimento, pois recebe um retorno, intangível, de dedicação, felicidade, bem-estar, emoção por fazer parte de uma empresa com essa mentalidade. Isso não se traduz em balanço patrimonial, mas pode ter certeza de que aparece em algum momento.*

**CS: Quando você transferiu a empresa para os empregados?**

**Haradom:** *Há algum tempo eu queria fazer isso, mas esperei a empresa se recuperar. Em 2000 comecei a transferir, aos poucos, e terminei em 2002. Passei 10% para o pessoal operacional, 10% para os gerentes e os outros 10% para os diretores. É interessante porque isso nos leva à administração participativa, que conta com o envolvimento das pessoas, não é uma participação nos lucros. O menor salário na Fersol, para o chão de fábrica, é de R\$ 1.350,00, fora os outros direitos - aquilo que os outros chamam de benefícios eu chamo de direitos. Passamos as ações para esse pessoal no dia 08 de março, Dia Internacional da Mulher, porque a maior parte da empresa é formada por mulheres. Se entendermos que somos iguais, apesar de sermos diferentes, então teremos um mundo mais justo. Na Fersol, os casais homossexuais têm direitos iguais e a licença-paternidade serve também para casos de adoção, pois acreditamos que assim estaremos estimulando essa prática.*

**CS: Que futuro você quer para a Fersol?**

**Haradom:** *Quero estabelecer metas, mas não de produtividade, metas de cidadania. Eu quero que todos participem de nossos cursos, debates... Aqui, quando comemoramos uma data, como Dia da Mulher, da Criança, da Consciência Negra, paramos tudo, não pode ser uma coisinha qualquer. Agora, no inverno, faremos filme-sopa, vamos passar filmes brasileiros, e que tenham viés social, que estimulem o debate, a democracia... Temos dentro da escola uma sala de computação, com 70 inscritos. No futuro, vamos precisar de funcionários com mais treinamento, mais preparados, e estamos preparando isso pra nós e para as outras empresas, ou seja, todos serão beneficiados. Nossas salas de aula foram batizadas pelos alunos: Zumbi dos Palmares, Cora Coralina, Anita Garibaldi e Paulo Freire. A biblioteca, Carlos Drummond de Andrade. Temos um pequeno museu ecológico chamado Chico Mendes. Isso é ter orgulho de ser brasileiro. É importante resgatar esse orgulho. Tudo isso é um aprendizado para as crianças; é um investimento em nós mesmos.*

**CS: Um sonho...**

**Haradom:** *Cada ser humano, quando nasce, abre uma porta para entrar nesse corredor que é a vida, e lá na outra ponta tem a outra porta, de saída, e nesse ínterim tem muitas coisas que você pode fazer ou não fazer. Nossos antepassados, nas cavernas, deixavam suas mensagens anonimamente. Eu não preciso ter uma marca com grife, mas sim uma marca anônima. Eu acredito na dignidade humana, numa paz com justiça social, sem pré-requisitos, sem pré-condições. Acredito que teremos uma melhor qualidade de vida do que temos hoje. Acredito que podemos qualificar a democracia em uma democracia com governança, com a participação da sociedade de uma maneira constante. Meu sonho é que o ser humano se emancipe, conquiste sua liberdade, que é a coisa mais preciosa que temos. A outra coisa é dar poder às pessoas, permitir que eles sejam protagonistas de suas histórias. E quero isso porque sou egoísta.*

**CS: Como assim, egoísta?**

**Haradom:** *Porque tudo isso que te falei eu quero pra mim, e não é possível eu ter tudo isso se os outros não tiverem. Se os outros não tiverem liberdade, saúde, alimentação... acho que não devemos trabalhar mais do que seis horas por dia. Quando você tem qualidade de vida, você produz porque se realiza, não porque precisa receber algo em troca. Se eu não quero que meus filhos vivam embaixo da ponte, eu tenho que criar condições para que ninguém viva embaixo da ponte. A única maneira de eu atender esse impulso egoísta de não querer que aconteçam essas coisas com as pessoas que eu gosto é ajudar para que todos tenham direito aos recursos que existem no mundo. Todos nós temos um direito justo a uma parcela ideal para viver dignamente, não para sobreviver.*

\*\* Entidades das quais Michael Haradom faz parte

**Engajado nos movimentos sócio-ambientais, dedica 90% do tempo e energia à promoção da cidadania. Filiado à CIVES - Associação Brasileira de Empresários pela Cidadania; Instituto Polis, no Fórum Lixo e Cidadania e no gerenciamento sustentável dos resíduos sólidos; Instituto Ágora em Defesa do Eleitor e da Democracia; FIDES Fundação Instituto Desenvolvimento Empresarial Social; Transparência Brasil, movimento contra a corrupção e o crime organizado; Aliança por um Mundo Responsável, Plural e Solidário; Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social; ONG pacifista Shalom Salam Paz – SSP, que promove o respeito e a colaboração entre os povos; Conselho Parlamentar pela Cultura de Paz da Assembléia Legislativa do Estado de São Paulo; participa do Fórum Social Mundial, do Conselho do Selo da Empresa Cidadã da cidade de São Paulo, do Conselho dos Direitos da População em Situação de Rua. Apoia a Fundação Abrinq, entre outras entidades.**

\*[Cristina Balerini](#) é jornalista do Grupo Catho. Tel.: (11) 3177-0700, ramal 296.