

V WORKSHOP EMPRESA, EMPRESÁRIOS E SOCIEDADE

O mundo empresarial e a questão social

Porto Alegre, 2 a 5 de maio de 2006 – PUCRS

Grupo de trabalho 05 - Empresários, empresas e a questão social

A inclusão de minorias pela valorização da diversidade

Gianne Reis

Mestra em Ciência Política/IUPERJ

Resumo:

Este artigo teve por objetivo analisar a atuação empresarial quanto à implantação de projetos sociais voltados para a inclusão de minorias pela valorização da diversidade, através das ações de responsabilidade social. Esta pesquisa foi realizada pela análise do caso de uma empresa do setor privado, visando em última análise, entender como os empresários deste setor se posicionam na busca de alternativas para incorporar dentro das organizações os grupos excluídos socialmente. Para isso, foram examinadas questões como: quais são os grupos que os empresários percebem ser mais vitimados pela exclusão social; de que forma suas ações sociais são realizadas para incluir tais grupos; quais são as implicações das ações empresariais dentro das organizações, com o objetivo de elucidar o questionamento inicial. Este é um fenômeno recente, e, portanto, sua análise é importante para compreender qual é a visão do empresariado quanto à incorporação de grupos discriminados nas organizações, e, por outro, como é vista a valorização da diversidade nas ações de responsabilidade social.

1. Algumas Visões sobre Responsabilidade Social

O tema responsabilidade social não é recente no Brasil, entretanto, essa temática ganhou mais visibilidade a partir dos anos 1990. Na atualidade, é possível observar variações sobre as ações de responsabilidade social, que não são vistas apenas como parte das ações empresariais, são identificadas também, como um conjunto de ações éticas e responsáveis que podem beneficiar a sociedade em geral.

Deste modo, algumas das definições sobre responsabilidade social mostram uma visão mais ampla sobre essas ações:

“Responsabilidade social significa algo, mas nem sempre a mesma coisa para todos. Para alguns, ela representa a idéia de responsabilidade ou obrigação legal; para outros, significa um comportamento responsável no sentido ético; para outros, ainda, o significado transmitido é o de ‘responsável por’, num modo causal; muitos, simplesmente, equiparam-na a uma contribuição caridosa; outros tomam-na pelo sentido de socialmente consciente” (Ashley, 2002:7).

“Responsabilidade social é uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torna parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas de acionistas ou proprietários” (visão do Instituto Ethos).

“Responsabilidade social é o objetivo social da empresa somado a sua atuação econômica. É a inserção da organização na sociedade como agente social e não somente econômico. Ter responsabilidade social é ser uma empresa que cumpre seus deveres, busca seus direitos e divide com o Estado a função de promover o desenvolvimento da comunidade, enfim é ser uma empresa cidadã que se preocupa com a qualidade de vida do homem na sua totalidade” (Oliveira, 2003).

Tais definições englobam ações para a sociedade como um todo, que na prática podem vigorar como propostas em educação para crianças e jovens, capacitação e reciclagem de trabalhadores, ações para o desenvolvimento sustentável de regiões e comunidades, entre outras. De tal forma, que têm contribuído para a recolocação deste tema num âmbito mais amplo, sendo redefinido e defendido como um conjunto de

ações sociais que objetivam o desenvolvimento econômico e social de forma sustentável e equilibrada para a sociedade.

Portanto, essas visões apregoam que não é mais possível entender a responsabilidade social considerando somente o contexto empresarial, pois tais práticas deveriam traduzir uma forma de atuação que diz respeito aos indivíduos em suas ações individuais e ou coletivas.

Por outro lado, essas ações denotam uma preocupação crescente de alguns setores com questões que antes faziam parte somente das obrigações do Estado e de algumas organizações, que de alguma forma degradavam o meio ambiente ou utilizavam os recursos naturais de forma desordenada.

E esta temática tem sido ampliada constantemente no país, pela inserção de novos atores nesta arena de ação que passam a realizar ações de responsabilidade social. E algumas questões emblemáticas já estão situadas inclusive no contexto internacional, por meio de tratados e consensos que fazem parte da agenda dos governos de vários países, como por exemplo, as preocupações com o meio ambiente, pobreza, miséria, desigualdade social, entre outras.

O crescimento deste tema faz parte também de um histórico de acontecimentos tecidos ao longo de décadas e que possuem relação direta com o capitalismo e com a estrutura de desenvolvimento econômico e social do país. As ações de responsabilidade social tão difundidas na atualidade por diversos organismos, hoje fazem parte das preocupações de empresários e sociedade civil.

Este panorama possibilitou atuações de diferentes atores sociais antes envolvidos apenas com a busca pelo lucro, como é o caso dos empresários do setor privado. De acordo com Lelis (2001): *“Historicamente a sociedade viveu sob o código de relações sociais regida pelo sistema capitalista, onde o papel das organizações era somente o lucro, e se coloca como equívoco nessa visão ao ignorar o ser humano como ser subjetivo e resultante de fatores externos (sociais) e internos (psíquicos)”*.

Pode-se dizer, que as mudanças conjunturais ocorridas no Brasil nas últimas décadas com significativo desenvolvimento econômico por um lado, não proporcionaram na mesma medida o desenvolvimento social, pois é possível observar que os problemas de ordem social se agravaram sobremaneira.

Todos estes fatores relacionados provocaram mudanças no comportamento de alguns grupos e setores, que passam a atuar de forma a integrar também no ambiente econômico, valores “*morais*” e “*éticos*”, gerando uma mudança de estratégia das organizações em suas relações sócio-econômicas.

2. Responsabilidade Social Empresarial

O conceito de responsabilidade social ainda não está completamente consolidado, por coexistem variadas definições para o mesmo nas diferentes áreas das Ciências Humanas e Aplicadas. De acordo com Cheibub e Locke (2002), as ações de responsabilidade social são aquelas que vão além da obrigatoriedade formal das empresas, são, portanto, ações voluntárias. Segundo os autores, não se pode exigir dos empresários que realizem ações filantrópicas ou financiamento de programas sociais, pois não existe nenhuma obrigação política e ou moral para que essas ações sejam realizadas, desse modo, consideram que as bases da responsabilidade social são frágeis (Cheibub e Locke, 2002).

Para esses autores, a responsabilidade social das empresas “*manifesta-se, de forma mais conseqüente e com implicações mais sistemáticas, em ações que sejam do interesse direto das empresas e direcionadas para transformações sociais, políticas e econômicas que afetem sua capacidade de ser uma unidade produtiva eficiente*” (Cheibub e Locke, 2002).

Os autores apresentam quatro modelos básicos¹ de inserção da empresa na sociedade, esses modelos têm por base duas dimensões; a primeira coloca de um lado os acionistas e de outro lado os públicos relacionados à empresa. A segunda dimensão salienta os motivos das ações sociais empresariais, considerando aquelas ações que tenham objetivos mais amplos do que os imediatamente ligados aos interesses das empresas, são as motivações de ordem moral, valorativa, de outro lado encontram-se as motivações instrumentais das empresas, ou seja, os interesses imediatos (Cheibub e Locke, 2002).

De acordo com essa visão, há uma tendência na discussão brasileira em se privilegiar a filantropia e o idealismo ético, ressaltando-se a dimensão valorativa, ética da responsabilidade social empresarial. Enquanto a posição progressista define os potenciais beneficiários da ação empresarial de forma abrangente, incluindo os atores que não estejam diretamente vinculados à atividade produtiva, esses modelos são considerados formas de responsabilidade social.

A discussão motivada pelos autores aponta para qual desses modelos é o mais desejável, viável e eficaz. O modelo produtivo denota a ausência de responsabilidade social, mas para alguns esse modelo é a própria essência da responsabilidade social, porque consiste na maximização dos objetivos produtivos dentro dos ditames da lei (Cheibub e Locke, 2002).

As visões que tentam explicar as motivações que as empresas têm para praticar responsabilidade social têm em uma de suas matrizes o argumento de que as ações de responsabilidade social trazem benefícios para a imagem da empresa e podem torná-la mais competitiva.

Outro argumento apresentado pela corrente que vê a prática de ações sociais como parte da responsabilidade das organizações, é o de que a empresa tem obrigações morais com a sociedade, pois é a segunda que permite o funcionamento da primeira.

Os argumentos em favor da filantropia e do idealismo ético entendem que é obrigação da empresa “*interferir*” nos problemas sociais. Essa visão, segundo Cheibub e Locke, erroneamente não considera a dimensão política e social que perpassam essas ações. Para esses autores é necessário considerar a dimensão política na discussão e análise da responsabilidade social empresarial. “*Devemos indagar se, e como a responsabilidade social contribui para a garantia dos direitos do cidadão dentro dos preceitos do Estado*” (Cheibub e Locke, 2002).

Esta idéia demonstra que a concretização dos direitos do cidadão não é uma questão de escolha para o Estado, é obrigação de todos os atores sociais, nesse sentido, os agentes privados podem intermediar ou prover os bens de cidadania, mas cabe ao Estado a garantia do alcance a todos. Esses agentes não podem diminuir o papel do Estado nessa questão.

“Por esses motivos importa discutir a responsabilidade social empresarial, importa examinar as conseqüências políticas de cada curso de ação, pois trás conseqüências não só para a empresa, mas também para os grupos beneficiários, mas para a sociedade como um todo, pois influem na distribuição de poder político na sociedade” (Cheibub e Locke, 2002).

Esta visão denota não somente a idéia da função de cada ator social, mas, principalmente, o quanto a transferência do papel do Estado para determinados atores sociais pode ser perniciosa para o conjunto da sociedade:

“Quando a empresa passa a condição de Welfare Capitalism, realiza responsabilidade social, teoricamente passa a ter um poder social aliado ao poder econômico. Pode-se dar a empresa um alimento de poder frente a outros atores sociais, como, por exemplo, os sindicatos e, principalmente na sociedade quando se pede que elas assumam responsabilidade social, quando elas passam a serem vistas como promotoras de bem-estar social para além de unidades de produção econômica” (Cheibub e Locke, 2002).

Na breve descrição acima apresentada observa-se que são diversos os pontos de vista acerca do papel das empresas na sociedade, contudo, cada vez mais os empresários do setor privado vêm realizando ações voluntárias que têm se expandido enormemente.

No âmbito conjuntural, alguns fatores contribuíram para a ascensão do tema responsabilidade social. E dentre os fatores econômicos são destacados aqui aqueles que conduziram a mudanças que possibilitaram novas formas de lidar com as questões sociais, destacando-se num período mais recente a crise do *Welfare State* (Estado de bem-estar social) e outros processos que foram paulatinamente provocando problemas que se agravaram nos dias atuais, como a crise no mundo do trabalho, avanços tecnológicos e de gestão, desemprego, exclusão social, impactos negativos causados ao meio ambiente.

Concordando com essa visão, Gomes (2005)² destaca que, dentre os fatores que conduziram ao surgimento da responsabilidade social estão à crise do *Welfare State* e a

impossibilidade fiscal no atendimento às necessidades sociais de bem estar e previdência. Estas questões associadas à emergência do neoliberalismo levaram a sociedade civil a uma maior atuação e envolvimento com as questões sociais. A crise do *Welfare State* ecoou no Brasil nos anos 1990, junto com a ascensão da ideologia neoliberal centrada na crítica ao modelo desenvolvimentista que já vigorava no país por cerca de cinquenta anos³.

No Brasil atual, as ações de responsabilidade social “*se configuram como um conjunto de práticas diversificadas de intervenção social com o objetivo de solucionar problemas sociais, como parte da própria atividade empresarial*” (Gomes, 2005:1).

Essa nova postura do empresariado brasileiro está baseada em grande parte, devido a uma mudança na visão destes quanto ao papel da empresa na sociedade e, segundo Gomes: “*É a idéia que cabe às empresas algum tipo de compensação social em vista dos lucros e benefícios privados que auferem com a utilização dos recursos humanos e materiais da sociedade*” (Gomes, 2005:1).

A preocupação com os problemas sociais por parte de alguns empresários no Brasil, motivou ações voltadas para a tentativa de resolver tais problemas. As ações dos empresários se traduzem em atuações mais voltadas para a promoção social de grupos excluídos ou discriminados e derivaram também:

“De ter sido bandeira de um movimento sócio-político empresarial, o Pensamento Nacional das Bases Empresariais (PNBE). Este movimento de cunho social democrata tinha como uma de suas propostas de atuação para a resolução dos problemas sociais e se notabilizou pela luta constante pelo fortalecimento das práticas democráticas em todos os níveis, além de políticas econômicas redistributivas” (Gomes, 2005:3).

A criação do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social em 1998⁴ e de outros institutos, como o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, (GIFE), criado em 1995, faz parte dos desdobramentos do Pensamento Nacional das Bases Empresariais, cujo objetivo é o de ampliar as práticas de responsabilidade social

corporativa. Este instituto conta atualmente com aproximadamente 1000 empresas associadas (Gomes, 2005).

Uma das ações deste Instituto tem sido incentivar as empresas para uma atuação social responsável considerando as demandas e necessidades da sociedade. Além disso, o Instituto Ethos busca orientar os empresários para a transparência diante das questões sociais, como também, contribui para a implantação de diversas iniciativas sociais de empresários deste setor (Instituto Ethos, 2000).

As práticas de responsabilidade social como uma mudança de mentalidade do empresariado brasileiro que ganhou força no final da década de 1980, são também observadas por Ana Maria Kirschner (1999), segundo esta análise, *“o novo modelo de desenvolvimento torna-se mais adequado à economia globalizada, com a valorização de aspectos ligados à eficiência e à competitividade, exigindo das empresas uma gestão mais racional e eficiente”* (Kirschner, 1999:21).

As idéias contemporâneas sobre a responsabilidade social derivam da reestruturação deste setor como forma de preparar as empresas para os novos rumos da economia, com a preocupação de investir em recursos humanos para aumentar a eficiência dos funcionários. Outro ponto destacado por Kirschner é que *“... os empresários acreditam que devem participar mais ativamente em projetos sociais e, não raro, destinam parte de seus investimentos a projetos culturais e educacionais”* (Kirschner, 1999: 23).

É significativo o crescimento do número de empresários que pela prática da responsabilidade social tem implantado ações no sentido de minimizar as desigualdades sociais. Pesquisa realizada pelo IPEA no Sudeste brasileiro, revelou que 67% das empresas desenvolvem algum tipo de ação social para a comunidade⁵.

Este é um importante fenômeno social, que vem sendo reconhecido pela imprensa, que tem divulgado as experiências dos empresários com projetos sociais, como por exemplo, dos programas de promoção da diversidade em curso no Brasil em empresas como a Monsanto, IBM, Gessy Lever e Lucent. Estas iniciativas procuram atuar em relação à diversidade em sentido amplo, incluindo ações para pessoas portadoras de deficiência, de valorização de raça e etnia, gênero, origem social e

regional, buscando incluir esses grupos nos quadros funcionais. (Revista Exame nº. 722, setembro, 2000).

As ações de responsabilidade social desdobram-se em projetos educacionais para a comunidade, requalificação profissional, projetos ambientais, apoio à criança, ao jovem e a terceira idade, para pessoas portadoras de deficiência (Guia de Boa Cidadania Corporativa, 2003) e mais recentemente ações afirmativas, que começam a fazer parte dos projetos sociais das empresas, como também, de programas para a contratação de funcionários. As ações sociais para a inclusão de minorias têm sido realizadas sob a ótica da responsabilidade social e não poucos empresários começam a realizar projetos sociais com o desafio de incluir “*grupos discriminados*” nas empresas.

As políticas de inclusão têm por objetivo “*a adoção de iniciativas, atividades e medidas que reconheçam e promovam a diferença entre pessoas ou grupos como um valor positivo a ser desenvolvido como instrumento de integração social, em benefício da produtividade da empresa e da democratização das oportunidades de acesso e tratamento no mercado de trabalho*” (Alexim, 1999 apud Myers, 2003: 485).

Neste sentido, a inclusão de grupos discriminados como parte das ações de responsabilidade social de empresários pode ser uma maneira de fomentar o desenvolvimento social, além de colaborar para a diminuição das desigualdades no mundo do trabalho.

É interessante notar que a idéia de inclusão parece ser mais bem aceita nas empresas do que a idéia de discriminação, porque aborda a realidade de exclusão de uma maneira mais positiva. Isso porque as ações de inclusão não tratam daquilo que se quer rejeitar, mas daquilo que se quer promover (Myers, 2003: 491).

As justificativas para a inserção de grupos discriminados partem de focos distintos. “*O conceito de inclusão, a partir do interesse econômico das empresas, visa a adequação a um mercado mais exigente em termos de imagem e desempenho, aglutinando eficiência e compromisso social, e, sob o ponto de vista da sociedade visa à superação das práticas discriminatórias e de exclusão*”. (Alexim, 2002: 15, apud Myers).

Para que uma empresa promova a inclusão de fato, esta deve valorizar grupos historicamente discriminados que muitas vezes são alijados dos processos de

recrutamento e seleção devido a atitudes preconceituosas e necessitam de ações sociais voltadas para modificar tais práticas (Loyola, 26/062003, apud Myers, 2003: 494).

Na constatação de Myers, as iniciativas de “*inclusão*” no setor privado brasileiro apesar da natureza ampla da palavra, se restringem à contratação de dois grupos; mulheres e pessoas portadoras de deficiência. Parte da explicação das empresas para a contratação desses dois grupos é que as mulheres são 50,3% da população e representam 54,3% dos que tem nível superior, quanto aos portadores de deficiência, a justificativa é a lei que obriga as empresas que possuem mais de 100 funcionários a contratarem de 2% a 5% desse pessoal para seus cargos.

Vários problemas, dentre eles os relativos à discriminação de grupos no mercado de trabalho, têm sido objeto das ações sociais dos empresários sob a ótica das ações de responsabilidade social. O tratamento desse problema pelo empresariado é uma questão complexa, pois as ações são diversificadas. Portanto, objetivou-se nesta pesquisa estudar como a inclusão de grupos discriminados pela valorização da diversidade é compreendida neste setor, ou seja, entender como o empresariado brasileiro reconhece esse fenômeno, observando discurso e programa; as implicações de suas ações e como essa postura se confirma.

3. O Método de Trabalho

De acordo com as idéias acima expostas, procurou-se analisar como os empresários tratam à questão da diversidade dentro das ações de responsabilidade social, com base na compreensão de que a realidade social não é um conjunto de dados objetivos, procurando perceber a subjetividade presente no discurso empresarial. De acordo com Njaine e Minayo, a categoria dos valores com as quais classificamos os problemas sociais:

“São partes do processo social construído, dinâmica e dialeticamente, de forma articulada e algumas esferas de referência: o contexto social onde se desenvolvem as condições materiais de existência; a cultura por meio da qual a experiência vivida encontra seu reconhecimento no meio social; e a linguagem

que permite elaborar, comunicar, compartilhar e interpretar os fenômenos da realidade” (Njaine e Minayo, 2002:285).

Para responder essas questões optou-se por trabalhar com análise de discurso para verificar no discurso empresarial como esta temática é vista e realizada nos projetos de responsabilidade social. Assim, para analisar o projeto empresarial nesse peculiar envolvimento da empresa em ações de inclusão social, dentro dos princípios de “*responsabilidade social*”, as principais características que precisam ser desvendadas são, de um lado, como se originou as iniciativas, o que motivou a empresa a optar por essas ações, como elas são justificadas, assim como os contornos gerais das mesmas (grupos-alvo, volume e tipo de recursos envolvidos, inserção interna e externa do projeto, entre outras).

Igualmente importante na recuperação dessas ações é entender por que a empresa escolheu os grupos sociais que prioriza, como vê o problema desses grupos, se os problemas enfrentados por esses grupos são semelhantes ou não e, evidentemente, como são as ações para cada grupo, se, como e porque as ações que a empresa faz para cada grupo dão conta do problema desses grupos, compensando-os nas suas desvantagens. Ainda nesse tópico, cabe elucidar porque a empresa optou por realizar ações para esses grupos e não outros, se a empresa achou que as desvantagens desses grupos são iguais ou não.

Este trabalho foi realizado por meio de entrevista com perguntas abertas como mecanismo de controle da própria subjetividade inscrita no discurso, nos valores e prática gerencial e do projeto de responsabilidade social voltado para a inclusão das minorias, pois a prática discursiva está circunscrita à organização e pode influenciar ou mesmo fundamentar as tomadas de decisões informando ações, diretrizes, objetivos, metas, procedimentos, processos, normas e regulamentos.

A análise de discurso acerca das epistemologias (com seus métodos derivados) pode propiciar uma tipologia das proposições ou mesmo uma dialética das frases encontradas nas narrativas, como observadas nas teorias acerca da identidade do sujeito nos paradigmas modernos. Com base em Foucault, Deleuze mostra que este ensaia uma

tipologia dos enunciados, função primeira da produção dos saberes mercê das oscilações, da mutabilidade dos diagramas circulantes do poder.

Utilizou-se esta análise para entender a dimensão fundamental acerca dos enunciados, qual seja a sua regularidade e repetição, enquanto curva produtora de singularidades no domínio da prática discursiva, inscrevendo proposições, frases, objetos e o próprio sujeito falante em si. A tal descentralização do sujeito cognoscente opera-se com maior facilidade de compreensão à medida que tal sujeito *suposto-saber* aparece como um efeito dos modos de subjetivação, os quais constituem, em verdade, um conjunto de dispositivos de enunciação. (Deleuze, 1995:18-9).

Utilizando as idéias de Foucault, pretendeu-se aqui “*empilhar*” a prática discursiva que foi analisada, ou seja, o método aqui adotado primou pelo empilhamento de um corpus discursivo que apresentasse palavras, frases ou proposições marcantes, em que aparecessem ou surgissem pontos de convergência entre a prática discursiva dominante do representante e do projeto empresarial, elucidando os modos e enunciações que informam os dispositivos disciplinares operatórios desse projeto.

O estudo analisou o caso de uma empresa que tinha projeto para a inclusão de minorias pela valorização da diversidade, de maneira a entender como essa ação se constitui, qual a percepção que o empresariado brasileiro tem sobre essa temática e como tem incorporado essa temática em suas ações de responsabilidade social. A narrativa e o projeto foram analisados através de entrevista, documentos, tais como, balanço social, o site da empresa, entre outros.

4. Discurso e Prática para Inclusão de Grupos Discriminados na Organização: O Caso do Banco ABN AMRO Real

O Banco ABN Amro Real S.A. é uma empresa do ramo financeiro, cuja origem do capital é Holandesa, está em 23º lugar no ranking dos duzentos maiores grupos existentes no Brasil⁶. Desde 1987 o Banco ABN Amro Real iniciou um processo de mudança de sua marca incorporando à sua missão um conceito de “*sustentabilidade*” e todas as ações da empresa são realizadas com base nesse conceito.

Em 2001, a direção do Banco começou a avaliar seu processo de gestão com a preocupação de identificar grupos discriminados (negros, pessoas portadoras de deficiência, mulheres) em seu quadro funcional. Nesse processo de avaliação ficou constatado que esses grupos tinham pequena representação na empresa, o que levou a empresa à adoção de um programa de intervenção social objetivando incluir grupos discriminados na organização.

5. Programa de Inclusão de Minorias do Banco ABN AMRO REAL⁷

Por meio de entrevista com a responsável pelo programa de inclusão de minorias do Banco Real, procurou-se identificar como é a atuação da empresa para a realização deste programa. No primeiro bloco de perguntas, procurou-se analisar como surgiu o programa de intervenção social para inclusão de minorias do Banco ABN AMRO Real, como se caracteriza e quais foram as motivações e justificativas da empresa para sua realização.

Segundo Laura, a motivação surgiu como uma proposta da direção do Banco baseada na nova marca do banco de:

“... desenvolvimento sustentável”: “Há uns quatro anos atrás o nosso presidente começou a discutir com alguns diretores alguns conceitos de desenvolvimento sustentável em reuniões semanais, eram diretores que o Presidente entendia que tinham um potencial de alinhamento e identificação com os conceitos de responsabilidade social que hoje não usamos mais.”

Para Laura, foi a mudança de foco do Banco ABN Amro Real que motivou o início das ações para a inclusão de minorias, esta idéia se insere dentro da postura do banco de apostar no desenvolvimento sustentável: *“Atualmente nós falamos de desenvolvimento sustentável e na época que surgiu a idéia foi por causa de uma avaliação que o Banco estava fazendo através dos indicadores Ethos e nessas discussões que a diretoria foi identificando oportunidades de alguns temas serem desenvolvidos aqui dentro.”*

Laura Oltramare ressalta ainda que a justificativa para a realização das ações focadas para alguns grupos foi após uma avaliação dentro da empresa com os indicadores Ethos onde se identificou a falta de diversidade dentro do Banco: *“Através dos indicadores Ethos olhando o perfil do quadro de funcionários a diretoria viu que nós não éramos tão diversos assim e uma questão colocada foi o quanto que uma atitude preconceituosa a partir dos nossos funcionários poderia interferir na sua conduta profissional e na representação do banco.”*

A partir de uma auto avaliação interna, quanto ao desempenho da empresa, quadro funcional, surgiu a motivação para se trabalhar a valorização de grupos discriminados no banco⁸.

Laura salienta que após a constatação da falta de alguns grupos no quadro funcional da empresa, partiu da Presidência a iniciativa de fomentar um processo de discussão sobre a temática inclusão e diversidade com o objetivo de elaborar a melhor estratégia para realizar essa ação dentro do Banco: *“Eles sugeriram montar um grupo de trabalho então todos os temas que foram levantados nessa reunião passaram a ser abordados no grupo de trabalho, e montamos um grupo com pessoas de diversas áreas.”*

De acordo com Laura, a opção foi montar um grupo de trabalho que elaborasse propostas para sensibilizar os funcionários quanto à questão da inclusão da diversidade: *“Então foi assim que começou em 2001, se montou um grupo e o objetivo desse grupo era sensibilizar a organização para a valorização da diversidade.”*

Conforme ressalta Laura, o grupo de trabalho escolheu sensibilizar a organização por meio de palestras com temas sobre diversidade, buscando aproximar o quadro funcional da empresa ao perfil da sociedade brasileira: *“Como a idéia era sensibilizar a organização nós escolhemos um caminho que foi através da criação de alguns fóruns para tratar do tema junto aos funcionários, então a primeira iniciativa foi a realização de palestras, aqui no prédio da Paulista.”*

Segundo Laura, a orientação sobre a temática inclusão e diversidade foi importante para os gestores entenderem as possibilidades de se trabalhar esse conceito: *“Nós trouxemos um consultor para poder orientar o grupo na base conceitual porque não sabíamos absolutamente nada desse tema, era uma novidade para nós, então o*

grupo foi entender o que queria dizer diversidade, qual era o contexto que poderíamos estar trabalhando.”

Para Laura, o grupo preferiu trabalhar o tema inclusão e diversidade em sentido amplo dentro da empresa, dessa forma acreditaram ser possível mudar a “cultura organizacional”:

“Quinzenalmente nós trazíamos uma pessoa do mercado para falar sobre o tema, gente que tinha competência e conseguia falar de diversidade de uma forma abrangente, nós não queríamos trazer logo de cara pessoas para falarem sobre a questão do deficiente, pessoas para falarem da questão do negro, pessoas para falarem da orientação sexual, nós queríamos alguém para falar da diversidade como um todo.”

Segundo Laura, após essa etapa houve um momento de se definir os conceitos que o grupo de trabalho optou por implantar objetivando promover a inclusão da diversidade, que iriam ser trabalhados internamente na empresa: *“Então essa foi a primeira iniciativa que tivemos e começamos a avançar em relação a outros aspectos. Nessa época desse grupo de trabalho nós definimos alguns conceitos para orientar nossas ações sobre diversidade.”*

A coordenadora Laura enumera os conceitos sobre inclusão e diversidade que foram definidos e que passariam a ser incorporados a “marca da empresa”, com o objetivo de incluir todos os grupos como parte da diversidade do banco:

“O primeiro conceito que definimos foi: — diversos somos todos, e a intenção desse conceito, era falar de diversidade de forma que todos se vissem dentro, estávamos falando de todas as diferenças, não queríamos levantar uma bandeira para falar do deficiente, porque estaríamos limitando a discussão e a possibilidade de mudança, estávamos falando de são todas as diferenças que cada um trás dentro de si, de origem, de nacionalidade, regional, formação acadêmica.”

Os conceitos formulados pelo grupo de trabalho envolveram toda a organização, pois o objetivo inicial foi sensibilizar todos os funcionários para a questão das diferenças pensando numa mudança da cultura da empresa em que todos seriam co-responsáveis por respeitá-las:

“O segundo conceito é que — ‘todos têm a responsabilidade por respeitar e valorizar as diferenças’, isso significa que enquanto funcionários desta organização, não podemos atribuir somente à direção dela, ou seja, à presidência, que eles têm que fazer um trabalho de respeitar as pessoas, ou seja, cada um deve assumir essa responsabilidade porque é assim que construímos uma cultura.”

De acordo com Laura, a incorporação da diversidade na empresa pode oferecer subsídios vantajosos para a empresa competir no mercado:

“O terceiro conceito faz uma aposta porque nós não temos como comprovar que ‘a diversidade é uma vantagem competitiva’, nós temos uma crença de que quanto mais diverso for o nosso quadro de funcionários, mais condições teremos de dar uma resposta positiva e de qualidade para o mercado, nós fazemos parte de um mundo que é diverso e de uma sociedade brasileira que é muito diversa, quanto mais representantes de diferentes grupos nós tivermos aqui dentro, mais condições teremos para entender essa realidade do mercado.”

Para Laura, é a partir da visão de que alguns grupos tiveram desvantagens no desenvolvimento social e econômico do país que surge a proposta diferenciada para a inclusão de minorias e esta ação é vista como uma questão de responsabilidade social e ética:

“O quarto conceito é que além olharmos toda essa questão da cultura abrangente de diferença, nós temos que ter - ‘um olhar diferente dirigido para alguns grupos’ que historicamente tiveram desvantagens no desenvolvimento

social e econômico, e essa é uma questão de responsabilidade, para quebrarmos isso e colocarmos todo mundo na mesma condição de igualdade de oportunidades.”

Segundo Laura, a perspectiva dos dirigentes do Banco foi também a de construir uma cultura de diversidade na empresa:

“O quinto conceito é que para fazer isso nós temos que manter um ‘diálogo constante com todos os atores envolvidos’, porque o nosso tema diversidade tem que permear todas as nossas relações, então quando nós pensamos em diversidade não podemos limitar só ao quadro de funcionários, estamos falando de fornecedores, de clientes e também da comunidade, então esse conceito é muito importante porque dá uma dimensão do que estamos tratando na diversidade”.

No próximo bloco de perguntas, procurou-se verificar quais são os grupos que a empresa prioriza em suas ações para a diversidade, se a empresa considera que os problemas enfrentados por esses grupos são iguais e como são as ações da empresa para esses grupos.

Segundo Laura, os grupos que a empresa prioriza em suas ações para a inclusão da diversidade: *“... são os deficientes, negros, mulheres e pessoas acima de 45 anos.”*

De acordo com a coordenadora, os grupos priorizados pela empresa enfrentam problemas diferentes: *“Cada grupo tem a sua especificidade, quando olhamos nosso quadro de funcionários vimos uma baixa representação de deficientes, da comunidade negra e também de pessoas acima de 45 anos, o caso da mulher não está nessa situação porque hoje 51% do nosso quadro é composto por mulheres.”*

Laura ressalta ainda, que devido aos problemas enfrentados pelos grupos discriminados é preciso que haja um esforço dirigido para essas contratações: *“O nosso esforço de contratação precisa ser dirigido para os grupos discriminados, por que o grupo de mulheres o mercado já absorveu, para elas é só uma questão de posição hierárquica.”*

Para Laura, a empresa entende que é preciso ter ações positivas para cada grupo:

“No caso de deficientes e no caso de negros o problema é a contratação e para esses dois grupos nós tivemos algumas iniciativas; para os deficientes fizemos uma rede de parcerias com instituições que trabalham com deficientes para divulgar todas as vagas e oportunidades de trabalho que o banco oferece isso foi num primeiro momento, agora nós temos algumas parcerias e estamos com um processo de contratação focado a nível Brasil, temos uma ONG que está nos ajudando no processo de contratação de pessoas com deficiências para algumas áreas.”

No discurso acima, pôde-se observar que a empresa realiza a contratação de pessoas portadoras de deficiência através de parceria com uma ONG que possui um trabalho específico para esse público. Para a contratação de negros a empresa identifica esse grupo no momento em que o candidato preenche o currículo eletrônico no site da empresa:

“Em relação aos negros sentíamos a mesma dificuldade, acontecia que no processo de recrutamento e seleção quando íamos ver não tínhamos os negros participando do processo de recrutamento e seleção, então tomamos algumas iniciativas, no nosso site onde o candidato interessado em fazer parte do nosso quadro manda o currículo, nós acrescentamos duas perguntas na máscara do currículo, dentro do currículo nós perguntamos se a pessoa tem deficiência, que tipo de deficiência e perguntamos a etnia considerando os critérios do IBGE e perguntamos isso justificando para as pessoas porque estamos perguntando”.

Segundo Laura, as ações da empresa para os negros se iniciam na base de dados do Banco para contratação:

“O candidato manda o currículo e vai para uma base de dados quando eu tenho uma selecionadora que trabalha numa vaga ela pode num banco de dados fazer

uma solicitação, quero pessoas de administração da etnia preta e parda, ela pode fazer isso, então era importante para avaliarmos se o esforço que estamos fazendo junto ao mercado de divulgar que o banco tem o respeito a essas diferenças está dando resultado na questão do recrutamento, ou seja, de termos representantes dessas comunidades dentro da nossa base de dados para que eles possam participar do processo de recrutamento e seleção.”

Laura diz que o problema enfrentado pelo negro é a baixa escolaridade e para que esse grupo fizesse parte do corpo funcional a empresa optou por flexibilizar sua política de contratação:

“Para a contratação de negros se o problema maior é a escolaridade nós fizemos uma mudança na política de contratação porque até 2001 o critério de contratação em termos de escolaridade era no mínimo cursando o superior para todos os cargos, o caixa da agencia precisaria no mínimo estar cursando faculdade, então pensamos — se estamos reconhecendo que tem um desenvolvimento social e econômico entre os grupos que são diferentes, se exigimos a questão da escolaridade já estávamos com uma barreira invisível, então esse critério foi mudado, passou a ser no mínimo o 2º grau, partindo da premissa que algumas pessoas não conseguem ir para a faculdade porque não tem oportunidade de trabalho.”

No próximo bloco de perguntas procurou-se identificar como a empresa vê seu papel na sociedade brasileira, como concebe suas ações em relação às políticas públicas de ação afirmativa do governo brasileiro, como define suas ações no campo dos direitos humanos e da justiça social.

Segundo Laura, as ações do banco buscam fomentar o desenvolvimento sustentável em todos os níveis de gestão da organização:

“Todos os temas tratados estão embaixo do guarda-chuva desenvolvimento sustentável e nós temos a perspectiva de que ele esteja inserido na gestão da

organização, por isso que a nossa área é transitória, ela vai desaparecer daqui a algum tempo porque nós queremos que isso permeie todos os processos e a gestão da organização.”

Para Laura, a empresa entende que o seu papel na sociedade é o de colaborar para o desenvolvimento sustentável:

“O banco assumiu o papel de fomentar o desenvolvimento econômico e social do país, então por isso que eu falo que a diversidade não está limitada a discutir o nosso quadro de funcionários que já é muito valioso, mas é também olhar toda a nossa base de relacionamento que é uma dimensão do que estamos querendo fazer.”

A postura assumida pelo banco de promover a diversidade é, segundo Laura, é parte de seu papel na sociedade e pode ser vista em todas as suas práticas:

“Através das campanhas publicitárias do banco que vão para a televisão se você olhar você vai ver lá um representante da comunidade negra, você percebe pessoas de mais idade, pessoas mais jovens, você percebe homem e mulher, a mídia tem um potencial enorme para contribuir no sentido de criar outras perspectivas para alguns grupos que historicamente sempre foram colocados em posições indevidas, então acho que o banco está atuando por todos os lados.”

Laura reitera que o programa de sustentabilidade do Banco ABN Amro Real é um programa nacional, e visa uma mudança comportamental dos seus diversos públicos e é também parte do papel da empresa na sociedade:

“Esse é um programa nacional, mas a nossa proposta é que a mudança seja feita a partir do indivíduo, porque quando estamos falando de diversidade, estamos falando de preconceito, e preconceito a gente constrói ao longo da vida

e cada um da forma a que foi exposto, então desconstruir isso também é papel do Banco na sociedade.”

De acordo com Laura, o papel do Banco na sociedade também é realizado através de uma mudança cultural dentro da empresa:

“O banco não tem uma postura de determinação, nós queremos que a cultura seja pela educação, é por isso que nós trazemos o tema diversidade para que cada pessoa possa interagir com o tema, ter a oportunidade de avaliar e reavaliar como é que ele lida com as diferenças que ele tenha dificuldade, nós estamos falando de construção de cultura e construção de cultura o banco decidiu fazer pela educação e não pela imposição de normas, com isso o banco tenta produzir uma mudança cultural de dentro para fora e esse também é um papel do banco.”

Ainda quanto ao papel da empresa na sociedade, o Banco ABN Amro Real entende que valorizando os grupos dentro da empresa contribui para uma mudança econômica e social na sociedade como um todo:

“Nesse processo de discussão e desenvolvimento sustentável o banco assumiu essa postura e entende que não dar para ir bem num país que vai mal e para que o país vá bem todos tem que estar indo bem também, então não adianta você focar uma fatia da população brasileira, você tem que olhar tudo, então não dá para nenhum grupo ficar fora desse processo. Então o banco assumiu que tem esse papel enquanto empresa e tem muito a contribuir e ele assume essa postura diante do mercado.”

De acordo com Laura, as ações do Banco estão totalmente alinhadas com as políticas públicas do governo:

“A nossa postura é fazer todas as nossas ações em alinhamento com o governo que possa fortalecer as políticas públicas e nunca trabalhar contra e de alguma forma o que o banco está fazendo está reforçando as políticas que estão sendo colocadas e até esse debate que está se colocando no mercado, à questão de cotas, acho que o nosso projeto está bem alinhado com as políticas públicas.”

No que se refere aos direitos humanos e a justiça social, para Laura a empresa contribui desconstruindo preconceitos: *“Se estamos falando de desconstruir preconceitos, criar novas perspectivas, estamos falando diretamente dos direitos humanos e da justiça quanto a resolução das questões sociais, acho que é a essência do que estamos fazendo.”*

Neste último bloco de entrevista, questionou-se a respeito da avaliação que a coordenadora de Educação e Sustentabilidade faz do programa de Diversidade do Banco ABN Amro Real, se a empresa tem metas a alcançar, como as ações da empresa são vistas pelo público interno.

Segundo Laura, o programa tem cumprido com o propósito estabelecido de valorização da diversidade: *“A avaliação que eu faço é que o programa é um sucesso e queremos continuar trabalhando de uma forma abrangente para que todo mundo possa se ver dentro, nós fizemos a capacitação da nossa equipe de recrutamento e seleção para desenvolver esse olhar.”*

De acordo com Laura, a meta da empresa é continuar investindo no desenvolvimento das pessoas:

“A empresa investe muito no desenvolvimento das pessoas, então além do que é feito de treinamento interno o banco tem bolsa de estudo, então se você trás uma pessoa nessa condição para o banco, você vai continuar estimulando e ela pode vir até a ter uma bolsa de estudos para entrar na faculdade então esse é um posicionamento e uma meta que o banco assumiu.”

Em resumo, o discurso acima destaca que a avaliação que a empresa faz sobre o *“Programa de Inclusão de Minorias”* demonstra que as ações sociais do Banco ABN

AMRO Real objetivam proporcionar a inclusão de grupos discriminados dentro da empresa e essas ações fazem parte de uma postura de “*desenvolvimento sustentável*” que a empresa assumiu.

6. Considerações Finais

O Banco ABN AMRO Real justifica sua ação para a inclusão de minorias, como forma de contribuir para o desenvolvimento sustentável, neste caso há uma aposta na mudança estrutural da sociedade a partir de dentro, ou seja, a mudança da cultura interna é vista como um agente impulsionador de transformações.

No caso da empresa Banco ABN AMRO Real, a entrevista evidenciou que as ações para a inclusão e valorização da diversidade foram motivadas por uma constatação da direção da empresa de que o quadro funcional não era diverso, após uma avaliação de indicadores considerando o corpo funcional. Tal constatação levou a direção da empresa a reconhecer que possivelmente uma atitude preconceituosa por parte da organização poderia estar funcionando como um mecanismo de exclusão de alguns grupos, o que motivou a direção a trabalhar a idéia de inclusão e valorização da diversidade em toda a empresa. Este conceito foi utilizado como proposta para uma mudança cultural da organização.

A empresa entende que mesmo com uma política de inclusão e valorização da diversidade alguns grupos historicamente discriminados na sociedade brasileira precisavam de algumas ações diferenciadas para impulsionar as contratações. Dessa forma, a empresa passou a dar prioridade a negros e pessoas portadoras de deficiência nas contratações flexibilizando seu processo de recrutamento e seleção para permitir a entrada dessas pessoas.

Para além das ações de inclusão e valorização da diversidade, o Banco ABN AMRO Real reconhece que os negros possuem uma defasagem educacional e na visão da empresa, é possível que a dimensão racial aliada à exclusão social pela falta de acesso dos negros à educação reforce a discriminação desse grupo.

Flexibilizar os processos de seleção e sensibilizar o público interno para os problemas sociais foi a maneira encontrada pelo Banco ABN AMRO Real para tratar das questões sociais envolvendo todos os funcionários.

A empresa se diz estar colaborando para assegurar os direitos humanos e a justiça social ao fomentar uma mudança cultural interna e externamente e ao expandir suas ações para todos os públicos com quem se relaciona. De acordo com o Banco ABN AMRO Real, justiça social se faz através da incorporação de grupos discriminados dentro da empresa pela oportunidade de emprego.

Para a representante da empresa as ações que o banco realiza estão em conformidade com as políticas públicas do governo, porque buscam promover oportunidades de acesso a grupos discriminados contribuindo para o desenvolvimento do país.

Neste sentido, o que se percebe é que as ações direcionadas para alguns grupos ajudam a incluir segmentos que antes eram discriminados no mercado de trabalho, além de proporcionar um ambiente mais adequado à convivência humana de forma equilibrada.

A análise aqui realizada mostrou uma das diferentes maneiras de atuação empresarial por meio das ações de responsabilidade social, que conhecidamente são bastante diversificadas. Isso demonstra um avanço na incorporação de questões que há pouco tempo sequer eram discutidas por alguns setores.

E, apesar de não ser tarefa fácil, esses atores de um modo geral, vêm se comprometendo em buscar soluções para diminuir o problema das desigualdades e da exclusão de alguns grupos no mercado de trabalho, através das ações de responsabilidade social, demonstrando que a eficiência e a competitividade podem se alinhar a busca do atendimento dos direitos humanos e da justiça social.

Referências bibliográficas

- ASLEY, P. A. (2002). “Responsabilidade social e ética nos negócios”. 2ª ed. São Paulo: Atlas.
- BOBBIO, N. (1990). A Era dos Direitos. Rio de Janeiro. Campus.
- CHEIBUB, Z. e LOCKE, R. (2002). “Valores ou interesses? Reflexões sobre a responsabilidade social das empresas”. In: Empresa, empresários e globalização. Kirschner, A. M., Gomes, E. R. e Cappellin, P. (orgs.). RJ. Ed. Relume Dumará.
- DUARTE, C. O. S. e TORRES, J. Q. R. (2005). “Responsabilidade social empresarial: dimensões históricas e conceituais”. In: Responsabilidade Social das Empresas a contribuição das universidades. Vol. 4. pp. 15-60. Ed. Peirópolis.
- FOUCAULT, M. (2004). “A ordem do Discurso”. Edições Loyola, SP, Brasil, 1996.

- GOMES, E. R. (2005). “Um Outro Lado da Questão Social: Determinantes e Implicações da Formação da Responsabilidade Social no Brasil”.
- GOMES, E. R. e GUIMARÃES, F. C. (1999). “Empresários, o Brasil em Reformas e o Corporativismo em Transição: um Estudo sobre o PNBE – Pensamento Nacional das Bases Empresariais”. In: KIRSCHNER, A. M. & GOMES, E. R. (Org.). Empresa, Empresários e Sociedade. Rio de Janeiro: Sete Letras, pp.67-83.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE (2000). Síntese dos Indicadores Sociais 1999. Rio de Janeiro: IBGE.
- INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL (2003). “Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas”. www.ethos.org.br.
- INSTITUTO ETHOS (2000). “Como as Empresas Podem (e Devem) Valorizar a Diversidade”. São Paulo, Instituto Ethos.
- KIRSCHNER, A. M. (1999). “Empresários Brasileiros dos Anos 90: Sucessão e Mudança de Mentalidade?” In: KIRSCHNER, A. M. & GOMES, E. R. (Org.). Empresa, Empresários e Sociedade. Rio de Janeiro: Sete Letras, pp.20-36.
- LOUREIRO, C. C. (2003). “A Responsabilidade Social em Pequenas Empresas: Análise de Casos”. Dissertação de Mestrado em Administração, FGV/SP.
- LELIS, I. (2001). “Política de desenvolvimento social nas empresas”. Canal Terceiro Setor, Centro de Integração Empresa Escola (CIEE). Site: www.ciee.org.br.
- MYERS, A. (2003). “O valor da diversidade racial nas empresas”. In: Estudos Afro-Asiáticos, ano 25 n.º. 3, 2003, pp. 483-515.
- OLIVEIRA, F. R. M. de. (2003). “Relações Públicas e a comunicação na empresa cidadã”. In: Prêmio Ethos-Valor. Site: www.ethos.org.br/ethos-valor.
- NJAINE, K. e MINAYO, M. C. S. (2002). “Análise do discurso da imprensa sobre rebeliões de jovens infratores em regime de privação de liberdade”. pp. 285-297. Ciência & Saúde Coletiva, n.º. 7 FIOCRUZ.
- PELIANO, A.M.T.M. (Coord.) (2000). “A iniciativa privada e o espírito público um retrato da ação social das empresas do Sudeste brasileiro”. Relatório Final – 28/06/2004. Ipea.
- PÜSCHEL, F. P. “Responsabilização na Sociedade Civil”. In: Novos Estudos, n.º. 63, julho de 2002.
- REVISTA EXAME – Edição Especial (2003) – Guia de Boa Cidadania Corporativa v.37, n.º. 26, dez/03. Suplemento Boa Cidadania.
- REVISTA EXAME – Edição Especial (2002) – Guia de Boa Cidadania Corporativa v.36, n.º. 25, dez/02. Suplemento Boa Cidadania.
- REVISTA EXAME – Edição Especial (2001) – Guia de Boa Cidadania Corporativa v.35, n.º. 24, nov/01. Suplemento Boa Cidadania.
- REVISTA EXAME n.º. 722, setembro, 2000.
- REVISTA VALOR (2004). Grandes Grupos – 200 Maiores. Dez. Ano 3, Vol. 3.
- TELLES, E. E. (2003). “Racismo à Brasileira: uma Nova Perspectiva Sociológica”. Rio de Janeiro: Relume Dumará: Fundação Ford.

¹ Ver o trabalho de Cheibub e Locke (2002).

² Ver o trabalho de Gomes (2005).

³ Idem.

⁴ <http://www.ethos.org.br>.

⁵ Relatório da pesquisa coordenada por Peliano (2004). Ver <http://www.ipea.gov.br/asocial>.

⁶ Revista Valor (2004).

⁷ Para identificar como esse processo ocorreu na empresa, foi realizada entrevista com a responsável pelo setor de Educação e Desenvolvimento Sustentável, Laura Oltramare, na sede do Banco ABN Amro Real em São Paulo.

⁸ Myers (2003) informa que o censo interno foi realizado pela primeira vez em 2002, as mudanças no quadro dos funcionários são acompanhadas mensalmente. Aproximadamente 10% do quadro funcional do Banco Real são negros: pardos 8,7% e pretos 1,0%, totalizando 9,7% de negros, os brancos são 88,7%. Observatório Social, novembro de 2002: 20. Fonte: ABN Amro Bank. Programa Inclusão e Diversidade. Documento Interno. Março de 2002.