



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

MINISTÉRIO DO TRABALHO



ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO

PROGRAMA NACIONAL
DE DIREITOS HUMANOS

**ENCONTRO TRIPARTITE
SOBRE IMPLEMENTAÇÃO
DE POLÍTICAS VOLTADAS
À DIVERSIDADE**

RELATÓRIO

São Paulo, 24 e 25 de outubro de 1996

Biblioteca - Ministério da Justiça



MJU00054451D11



331.6
E56P
DEP.LEGAL



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA MINISTÉRIO DO TRABALHO



ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO

PROGRAMA NACIONAL
DE DIREITOS HUMANOS

ENCONTRO TRIPARTITE
SOBRE IMPLEMENTAÇÃO
DE POLÍTICAS VOLTADAS
À DIVERSIDADE

RELATÓRIO

São Paulo, 24 e 25 de outubro de 1996

NS. 183805

301.6
E 56 P.
Dep. Legal

MJV 00036275

PRESIDENTE DA REPÚBLICA
Fernando Henrique Cardoso
MINISTRO DA JUSTIÇA
Iris Rezende
MINISTRO DO TRABALHO
Paulo Paiva
SECRETÁRIO NACIONAL DOS DIREITOS HUMANOS
José Gregori
DEPARTAMENTO DOS DIREITOS HUMANOS
Ivaír Augusto Alves dos Santos
CHEFE DA ASSESSORIA INTERNACIONAL
Maria Helena Gomes dos Santos
ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO
João Carlos Alexim

Relatores:

Ivaír Augusto Alves dos Santos, Diretor do Departamento dos Direitos Humanos da Secretaria Nacional dos Direitos Humanos, Ministério da Justiça

Maria Cecília de Moura Ferreira, Chefe da Divisão de Intercâmbio e Cooperação Técnica da Assessoria Internacional, Ministério do Trabalho

Rosana Queiroz Dias, Oficial de Programas, Ponto Focal para Gênero do Escritório para o Brasil da Organização Internacional do Trabalho — OIT

Encontro Tripartite sobre Implementação de Políticas Voltadas à Diversidade (1996 : São Paulo)

Encontro Tripartite sobre Implementação de Políticas Voltadas à Diversidade : Relatório.— São Paulo : MTb/MJ/OIT, 1996.

81p.

Realizado nos dias 24 e 25 de outubro de 1996.

1. Discriminação no emprego 2. Recursos Humanos — Capacitação I. Brasil. Ministério do Trabalho II. Brasil. Ministério da Justiça III. Organização Internacional do Trabalho IV. Título.

CDDireito 341.6



SUMÁRIO

PREFÁCIO	5
APRESENTAÇÃO	7
INTRODUÇÃO	9
I. ANTECEDENTES	11
II. ESTRATÉGIA E METODOLOGIA	13
III. PALESTRAS DAS EMPRESAS	14
■ Motorola do Brasil S.A.	14
■ Johnson & Johnson	17
■ Levi Strauss do Brasil Ltda.	25
■ Walmart do Brasil S.A.	32
■ SEMCO do Brasil Ltda.	36
■ FMC do Brasil S/A	43
IV. CONCLUSÕES	51
V. RECOMENDAÇÕES	53
ANEXOS	59
Programa	61
Lista de participantes	62

Na busca do respeito aos direitos humanos, estamos pleiteando um ideal democrático, pois acreditamos, como afirmou o Excelentíssimo Senhor Presidente da República, que não há democracia sem respeito aos direitos humanos.

Não há como conciliar a democracia com a série de injustiças sociais expressas nas mais variadas formas de discriminação que ocorrem em nosso País.

Quando o Ministério da Justiça, o Ministério do Trabalho e a Organização Internacional do Trabalho propuseram a realização do Encontro Tripartite sobre Implementação de Políticas Voltadas à Diversidade, ficamos profundamente esperançosos e com o renovado otimismo de que a sociedade está avançando com o compromisso real da promoção dos direitos humanos.

As empresas Motorola do Brasil S.A., Johnson & Johnson, Levi Strauss do Brasil Ltda., Walmart do Brasil S.A., SEMCO do Brasil Ltda. e FMC do Brasil S.A., que aceitaram o convite para expor suas experiências no Encontro, deram uma prova inequívoca de que é possível realizar ações concretas de promoção de igualdade.

A política da diversidade, nome adotado pelas empresas, sinaliza que o fenômeno da globalização reflete a preocupação com a não-discriminação. É uma postura moderna e estratégica na economia. Não há dúvida de que a discriminação, seja racial, de gênero, de idade ou religiosa, exige programas de trabalho sistemáticos e permanentes de combate. Não são suficientes ações isoladas.

As empresas agiram de forma voluntária, demonstrando que a disposição para a não-aceitação da discriminação exige uma política de emprego que valorize a força de trabalho altamente qualificada e

amplamente diversificada, contemplando mulheres, negros, idosos, deficientes, entre outros e, principalmente, o compromisso das organizações com a igualdade de oportunidades em todos os níveis de organização.

JOSÉ GREGORI
Secretário Nacional dos Direitos Humanos

APRESENTAÇÃO

Em recente reunião da OMC para discutir a cláusula social, ou seja, a vinculação entre acordos comerciais e o respeito a direitos trabalhistas fundamentais, os países rejeitaram essa tese; foram, entretanto, selecionados cinco direitos básicos, de consenso internacional, que deveriam ser adotados integralmente por todas as nações, entre eles a não-discriminação no emprego.

Para a OIT não existe qualquer dúvida sobre a necessidade de se manter um combate permanente e sistemático à discriminação no mercado de trabalho, porque ela vem assumindo, no tempo, formas sutis de difícil identificação. Com a multidimensionalidade do fato social, a discriminação se confunde com outras causas ou se perde em explicações por efeito de complexas cadeias causais.

E aqui funciona como no caso das bruxas: pode-se acreditar que não existe discriminação, mas que existe, existe.

E como é fenômeno cultural, não bastam as medidas legais e fiscalização, embora sejam necessárias. Será preciso que a sociedade organizada se mobilize em apoio às ações governamentais. No País existe uma sonora vontade política canalizada pelos Ministérios da Justiça e do Trabalho e pela Casa Civil, acompanhada de consistentes programas de atividades. Alguns já contam com a parceria da OIT, que trata sempre de envolver os atores sócio-laborais, dentro da perspectiva tripartite.

Este Encontro, organizado em parceria com aqueles Ministérios, trouxe excepcional compreensão à evolução e atualidade do problema. O diálogo proporcionado pela exposição da iniciativa das empresas nesse terreno, em confronto positivo com os movimentos sociais de base e os sindicatos, deu lugar a novas percepções e perspectivas. Foi sumamente importante verificar como o assunto se integra na estratégia

da empresa, dentro de uma lógica de *marketing* e de administração do trabalho.

Embora a tarefa de erradicação da discriminação e promoção da igualdade de oportunidades ainda requeira longa caminhada, é bom saber que já se pode contar com bons parceiros.

JOÃO CARLOS ALEXIM
Diretor
Organização Internacional do Trabalho
Escritório no Brasil

INTRODUÇÃO

Este Encontro só foi possível graças à receptividade das empresas que aceitaram participar, colaborando com o nosso esforço para analisar e compreender os novos rumos e as possibilidades que se abrem para o desenvolvimento de políticas de recursos humanos que promovam a igualdade.

Para enfrentar o desafio da exclusão social, é necessária a mobilização de todos atores sociais. Nesse processo, o papel das empresas é fundamental para contribuir e colaborar para a integração econômica e social das pessoas excluídas do mercado de trabalho.

Este Encontro foi um marco no estabelecimento de um diálogo direto e aberto entre empresas, instituições de defesa e promoção dos direitos humanos, organizações de trabalhadores e de empregadores e representantes do Governo. Caracterizou-se pelo objetivo comum de buscar conhecer e trocar informações que possibilitem contribuir positivamente para o desenvolvimento dos trabalhos voltados para a questão da promoção da igualdade de oportunidades.

Agradecemos, em nome da Organização Internacional do Trabalho, do Ministério do Trabalho e do Ministério da Justiça, às empresas e aos seus executivos, que demonstraram alto grau de profissionalismo em suas apresentações, elevado espírito de colaboração e abertura para o diálogo com os participantes.

Agradecemos também à Direção do SENAC-SP, que, ratificando mais uma vez a parceria, proporcionou-nos a infraestrutura necessária e o apoio logístico da Gerência do CTA, cuja prestatividade, eficiência e colaboração foram fundamentais para o bom andamento dos trabalhos.

I. ANTECEDENTES

Ao instituir, pelo Decreto nº 1.904, de 13 de maio de 1996, o Programa Nacional de Direitos Humanos — PNDH, o Presidente da República determinou medidas para assegurar a defesa e a promoção desses direitos, neles incluídos a promoção da igualdade de oportunidades e de tratamento e o combate à discriminação.

O PNDH objetiva também a “implementação de atos e declarações internacionais, com adesão brasileira, relacionados com direitos humanos”. Um desses instrumentos é a Convenção nº 111 da Organização Internacional do Trabalho — OIT, que dispõe sobre a Discriminação no Emprego e na Ocupação, ratificada pelo Governo brasileiro desde 1965.

A partir de denúncias apresentadas à OIT, pelos representantes de organizações de trabalhadores, do descumprimento, pelo Brasil, dos compromissos assumidos ao ratificar essa Convenção, o Governo, através da Delegação brasileira presente à 82ª Conferência Internacional do Trabalho, em 1995, manifestando a determinação de combater a discriminação no mercado de trabalho, solicitou a cooperação técnica da OIT para a formulação e efetiva implementação de políticas que promovam a igualdade de oportunidades e de tratamento no emprego e na ocupação.

Com esse objetivo, iniciou-se, nesse mesmo ano, o *Programa de Cooperação Técnica para a Implementação da Convenção nº 111*, entre a Organização Internacional do Trabalho e o Ministério do Trabalho, através da Assessoria Internacional.

Como primeira atividade desse Programa, foi realizada, em outubro de 1995, a *Reunião Técnica Tripartite sobre Discriminação*, quando peritos da OIT apresentaram e discutiram políticas antidiscriminatórias que, aplicadas em outros países, obtiveram resultados positivos. Como resultado dessa reunião, acatando recomendação dos participantes, foi criado no âmbito do Ministério do Trabalho, por Decreto Presidencial de 20 de março de 1996, o *Grupo de Trabalho para a Eliminação da Discriminação no Emprego e Ocupação — GTEDEO*.

Esse Grupo, de composição tripartite, tem a missão de elaborar um Plano de Ações para a eliminação da discriminação no mercado de trabalho.

No Programa de Cooperação Técnica OIT/Ministério do Trabalho, a questão da discriminação está sendo focalizada por "categorias", construindo ações voltadas primeiro a gênero e raça, por serem apontados como os grupos mais discriminados. O objetivo é contemplar todos os grupos, levando em consideração que a abordagem, as estratégias e as metodologias podem ser diferentes e específicas para cada um — como o próprio termo diversidade sugere. Por exemplo, com relação aos descapacitados, começamos uma aproximação com a CORDE, que já tem um excelente trabalho desenvolvido. Nossa proposta é identificar parcerias, para aproveitar experiências e reforçar ações, através do trabalho conjunto.

No âmbito da cooperação OIT / MTb foi realizado também, em maio de 1996, o *Seminário Governamental para Multiplicadores em Questões de Gênero e Raça*, visando a sensibilizar e capacitar representantes dos Ministérios e de instituições governamentais para a aplicação dos conceitos de gênero e raça em programas, projetos e atividades desenvolvidas por suas instituições. Desse seminário resultou o *Grupo de Trabalho Multidisciplinar — GTM*, composto por um representante de cada secretaria técnica do Ministério e um da Fundacentro, participantes do Seminário, que, sensibilizados com a questão, motivaram-se a constituir — *informalmente* — esse Grupo. O GTM é coordenado pela Assessoria Internacional, e conta com o apoio técnico do Escritório da OIT no Brasil.

O desafio do GTM foi apresentar uma proposta de como *inserir a questão da discriminação nas ações do próprio Ministério do Trabalho* — atividades no âmbito de sua atuação, na execução de projetos e nas rotinas de trabalho de maneira geral (ações de fiscalização, elaboração de programas, treinamentos, reuniões etc.).

Foi elaborada a *Proposta de Ações Estratégicas*, que tem por objetivo estabelecer uma ação contínua de sensibilização, introdução e acompanhamento do tema nas diferentes esferas de atuação do Ministério — Secretarias, Delegacias Regionais do Trabalho e Fundacentro — visando o combate à discriminação. Nessas ações incluem-se outros atores, como organizações de trabalhadores e de empregadores.

No decorrer dos trabalhos do GTM, identificou-se a necessidade de conhecer a política de recursos humanos de empresas que vêm

adotando o conceito da *diversidade*, que parte do princípio de respeitar as diferenças e evitar qualquer forma de discriminação.

A parceria do Ministério do Trabalho com a Organização Internacional do Trabalho e com o Ministério da Justiça, o apoio do SENAC e a colaboração fundamental das empresas que se dispuseram a expor suas políticas de recursos humanos, tornaram possível a realização deste *Encontro Tripartite sobre Implementação de Políticas voltadas à Diversidade*.

Como todas as atividades desenvolvidas no âmbito desse processo de cooperação, com as conclusões, recomendações e questionamentos que foram apresentados neste Encontro, serão dados mais alguns passos no processo de formulação e implementação de políticas públicas e privadas e orientar ações para a promoção da igualdade de oportunidades e tratamento no emprego e na ocupação. Um desses passos é o encaminhamento deste Relatório, como subsídio para os trabalhos do GTEDEO. Outro é a formulação de um Programa para 1997/1998 com a participação efetiva das parcerias sociais, tornando possível intensificar o processo de combate à discriminação, formulando programas e projetos que contemplem os grupos definidos pela Convenção nº 111 da OIT, para reduzir a desigualdade no emprego e na ocupação.

II. ESTRATÉGIA E METODOLOGIA

A estratégia de um encontro envolvendo, além de representantes de governo, organizações de empregadores e de trabalhadores, outros setores, representados pelas empresas convidadas e organizações não-governamentais, foi o fundamento da ampliação do debate sobre a situação do mercado de trabalho em tempos de globalização, e de como atuar nesse contexto, visando à igualdade de oportunidades.

O conhecimento da experiência de políticas de recursos humanos das empresas multinacionais que contemplam a questão da diversidade foi uma oportunidade inédita para o público do Encontro. Portanto, a metodologia priorizou as exposições dos empresários, seguidas de debates, no primeiro dia.

A partir do conhecimento dessas experiências, os participantes ampliaram a discussão entre si, levantando questionamentos, formulando propostas e recomendações e sugerindo encaminhamentos.

III. PALESTRAS DAS EMPRESAS

Extraímos das fitas gravadas durante o Encontro as palestras dos representantes das empresas convidadas. Apresentamos, portanto, um relato descritivo, respeitando a estrutura e a forma de cada palestra.

■ *Motorola do Brasil S.A.*

Palestrante: *Cristina L. F. Assis,*
Gerente de Recursos Humanos

“Como profissional de recursos humanos, há mais de quinze anos venho atuando em grandes empresas. Tive experiência como docente e estou na Motorola há cerca de três anos e meio.

A Motorola iniciou suas atividades empresariais em 1828, na sede em Chicago, Estados Unidos. Mantém um museu na Disneyworld, que conta a história da empresa, iniciada com o rádio para automóveis, na década de 40, lançando o primeiro *walk talk* em 1965. A partir de 1983, o investimento da empresa no desenvolvimento da qualidade foi intenso, tendo ganho o prêmio de qualidade em 1988. Em 1993, foi considerada uma das melhores empresas para se trabalhar.

Como empresa do futuro, a Motorola é uma empresa de *software*.

A Motorola do Brasil S/A caracteriza-se como uma empresa de tecnologia de ponta, altamente especializada, que iniciou suas atividades no Brasil mantendo um pequeno escritório no período de 1971 a 1992. A partir de 1992, intensificou suas atividades, contando, hoje, com 200 empregados e um faturamento anual de 3 milhões de dólares. Trata-se de uma empresa pequena em número de pessoas, mas com um enorme potencial.

A primeira fábrica da Motorola no Brasil está sendo montada na cidade de Jaguariúna-São Paulo, onde pretende instalar seu pólo industrial.

Os produtos da Motorola hoje são: o sistema de rádio, componentes eletrônicos, infraestrutura e o programa de satisfação do consumidor.

A tendência da Motorola é a globalização dos recursos humanos, visando a preparação da empresa para as mudanças recentes e esperadas na comunicação sem fio. A empresa integra atualmente o Projeto *IRIDIUM*, que conta com a participação de grandes empresas multinacionais da área e a *EMBRATEL*, para desenvolver o celular universal, com o qual será possível a comunicação com qualquer lugar do mundo.

A tecnologia só é possível a partir das pessoas e o investimento da Motorola na política de recursos humanos é permanente. Há uma preocupação permanente com a diversidade, e um dos requisitos básicos é captar pessoas especializadas e com experiência. A empresa quer os melhores profissionais do mercado. Uma das peculiaridades da Motorola é a exigência de pessoal altamente especializado para integrar a empresa, com experiência na área de engenharia eletrônica.

Todo empregado da Motorola, no mundo inteiro, tem a liberdade de sentar e conversar com o seu superior: a política da empresa é a de portas abertas e informal.

Na Ásia, por exemplo, a empresa se defrontou com um problema, pois as mulheres não podem olhar para os homens. Esse tipo de problema exigiu uma revisão por parte da empresa para adaptar-se às diferentes culturas. Nada que é radical deve ser levado em consideração nas empresas.

Dentre os programas executados pela Motorola, destaca-se o programa “Direito à Dignidade Individual”. Anualmente, através de um questionário, é perguntado a cada empregado se foi discriminado de alguma forma na empresa. Em caso afirmativo, o assunto é tratado diretamente entre o interessado e seu supervisor, visando eliminar qualquer tipo de discriminação (por sexo, religião, raça, idade, etc.). Este programa foi implantado há dez anos na empresa.

As perguntas dirigidas ao funcionário abordam os temas:

- Conhecimento sobre o trabalho realizado;
- Adequação do treinamento recebido;
- Condições de desempenhar as tarefas;
- Existência de um plano individual de trabalho e de desenvolvimento;
- Remuneração e benefícios;
- Discriminação.

Outro programa importante é o *CADRE* (termo utilizado há muitos anos, que significa *elite*), que seleciona pessoas de alto potencial para serem treinadas nos Estados Unidos. O programa não pretende que as pessoas sejam especialistas em componentes eletrônicos. Os selecionados passam por todas as áreas da empresa, durante um ano e meio. Em 1995, dentre as 15 pessoas selecionadas, duas mulheres participaram desse programa, com grande sucesso.

A Motorola não tem descrição de potencial. A experiência é muito importante para o desenvolvimento do jovem. Na empresa são adotados procedimentos que reforçam a atuação dos profissionais maiores de quarenta anos e os mais antigos na organização.

Não há uma definição sobre discriminação no âmbito da empresa. A política de portas abertas da Motorola é de respeito aos direitos individuais, e não admite qualquer tipo de discriminação entre as pessoas.

Junto às empresas terceirizadas, a Motorola mantém uma política de não interferir nas políticas de recursos humanos adotadas por cada uma delas, buscando, através do diálogo permanente, solucionar problemas dos empregados de forma negociada com a empresa.

A discriminação acontece num nível anterior à empresa: ela se dá na educação.

A Motorola não tem experiência importante no desenvolvimento do jovem, já que o recrutamento é feito com pessoal preparado do mercado e a empresa só tem quatro anos de atuação no Brasil. A empresa inicia investimentos na área da saúde e da educação, financiando escolas, doando equipamentos a hospitais e tem previsão de investimentos na comunidade, em Jaguariúna.

O recrutamento de mulheres é dificultado pela falta de pessoas especializadas no mercado. Um dos exemplos é no recrutamento de engenheiros eletrônicos. Nessa categoria, dos 135 formandos da USP, apenas cinco são mulheres.

Numa das equipes de trabalho da Motorola, uma engenheira de 25 anos foi destaque e recebeu uma avaliação de excelente performance por parte do cliente.

Não é estabelecida cota para contratação de negros na Motorola do Brasil. É objetivo da empresa contratar pessoas negras, mas essas pessoas têm que ter especialização em área específica e a empresa encontra dificuldades nesse recrutamento. Atualmente, a empresa tem em seu quadro três técnicos eletrônicos, dois engenheiros eletrônicos e cinco empregados na linha de montagem, negros.

Na seleção dos empregados da fábrica, foram aplicados testes de habilidades básicas em 500 pessoas para a linha de montagem, pois a Motorola tem uma política de desenvolvimento das pessoas. A estrutura salarial é diferenciada entre os países. A curva de passagem nesse tipo de teste se diferencia de país para país. Em Hong Kong, por exemplo, a curva matemática é alta, diferentemente do Brasil. Nesse

país, temos uma mulher que ingressou no quadro da empresa através do teste de habilidades básicas e chegou a uma posição de gerência.

A política da empresa é informal e aberta e não admite qualquer tipo de discriminação.”

■ *Johnson & Johnson*

Palestrante: *Nelson Junque,*
Diretor de Recursos Humanos

“Sou profissional de recursos humanos, com experiência de algumas décadas na área e há alguns anos na Johnson & Johnson, com responsabilidade corporativa no Brasil e tendo, atualmente, expandido as responsabilidades a nível de 15 países.

Posso afirmar que a escolha da profissão foi por gosto e, portanto, as coisas que faço têm a minha alma. Dentro dessa atividade a situação vivenciada é gratificante, pois as coisas nas quais acredito podem ser levadas adiante com maior facilidade.

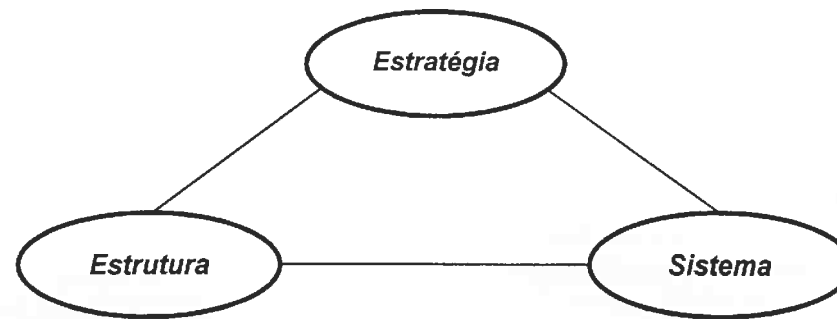
O contato permanente com a diversidade favorece a situação como expositor. Pelo fato de ter vivido em empresas multinacionais da linha americana, tenho, portanto, referenciais dessa natureza, além de ter tido uma experiência junto ao Governo do Estado de São Paulo na década de 70, que me permitiu entender como é a vida na atividade pública.

Solicitado pela corporação, tive a oportunidade de ir à África do Sul, quando existia uma transição interessante, que deu oportunidade de conviver com as diferenças e com uma situação de como se traçam as mudanças da sociedade de modo a facilitar a vida das pessoas.

A exemplo de cada um de nós — que somos pessoas físicas —, a organização também é um cidadão, de natureza jurídica, que tem o direito de escolher os caminhos a trilhar. Para ser um bom cidadão, a pessoa jurídica tem que compatibilizar os aspectos do negócio, feito para gerar benefícios aos acionistas, clientes e pessoas que participam do negócio. Quem faz o sucesso desse negócio são os indivíduos.

O tipo de discussão que tem havido nas grandes entidades de ensino nesta década é relativa ao modelo de gestão dos negócios. O modelo do negócio tradicional estaria concentrado em três pilares:

Modelo de Gestão



Esta é uma visão adotada por empresas tradicionais e tem uma série de organizações que adotam essa postura.

Outro tipo de postura, que mais se aproxima do comportamento da Johnson & Johnson, é aquele que faz a compatibilização do pragmatismo com o atitudinal/comportamental, como mostra a figura abaixo.



Os três pilares de cima sustentam pragmaticamente o negócio e os quatro de baixo sustentam atitudinalmente o sucesso ou insucesso do negócio.

É necessário que se tenha o inventário claro e cristalino das pessoas. É necessário saber quais são as habilidades requeridas para atingir o sucesso do negócio, que tipo de estilo gerencial. É importante o conhecimento das pessoas sobre o estilo da empresa.

Tudo que sustenta essa atitude pragmática são os valores. Cada uma das pessoas vai decodificar e perceber se o que foi colocado faz sentido para cada uma delas. Na medida em que fizer sentido, as pessoas vão incorporar e se integrarem. Mede a longevidade, tipo de expectativas das pessoas, desejos e expectativas.

Isso define a linhagem da empresa, "o jeito de ser da empresa".

"*Todo mundo deve ter sua lenda pessoal*" (Peter Singer). A empresa tem que ter seus objetivos de vida, assim como as pessoas. O contato com as pessoas, em todos os níveis da organização, permite absorver o que cada um tem como objetivo.

Toda vez que almejamos alguma coisa e escrevemos sobre ela, meio caminho está andado. O crescimento se dá pela diversidade de opiniões entre as pessoas. A lenda pessoal da Johnson foi escrita pelos fundadores da empresa e é conhecida como o *NOSSO CREDO*, cujo texto descreve os cenários que constituem a carta de princípios da Johnson. A última versão foi escrita na década de 30 e não se alterou até hoje.

A empresa foi fundada há 110 anos, em 1898, e tem atividades no Brasil há 64 anos. Os princípios da família Johnson estão explícitos no documento. A empresa foi fundada porque, na época, existia uma grande mortalidade nos Estados Unidos. A empresa nasceu com a fabricação de gaze para proteger a saúde das pessoas. Ela progrediu e tem como objetivo se tornar a principal empresa de saúde no mundo.

O documento é a *Carta de Princípios* da empresa, que foi escrita em quatro parágrafos:

- 1º parágrafo: fala da relação entre clientes e consumidores;
- 2º parágrafo: se concentra na relação entre os empregados e a empresa;
- 3º parágrafo: fala sobre a cidadania jurídica: a acolhida da empresa pela comunidade;
- 4º parágrafo: fala sobre as responsabilidades para com os acionistas.

O processo de reflexão sobre esses princípios é constante entre os dirigentes e funcionários da empresa. Espelha basicamente como uma pessoa deve adequar seus princípios e como uma pessoa atuante na área de RH deve atuar, adequando seus princípios pessoais aos da empresa.

Os indivíduos devem se sentir seguros no seu emprego, a remuneração deve ser justa e adequada. Acontecem situações difíceis no mercado, mudanças na economia que levam a empresa a ter que se ajustar. Até mudanças que implicam em redução considerável do número de pessoas. Para fazer isso, a empresa tem que agir com dignidade. As pessoas que devem sair da empresa têm que sair com o conceito de que a empresa é digna.

A empresa não se imagina como uma empresa “boazinha”. A empresa enfrenta situações difíceis. Um dos aspectos que facilita a condução da empresa é a maior ou menor ênfase nos estilos de liderança de que se utiliza. É mais difícil encontrar pessoas com perfis de liderança capazes de gerir. Há mais preponderância de seguidores do que de líderes. Deve-se construir lideranças. Na junção de características pessoais e formação é possível desenvolver bons líderes.

Esse tipo de situação pode ser minimizada através da educação, pois há uma ausência desse conteúdo no ensino, atualmente.

Se há premissa do preconceito, por exemplo, de que as pessoas negras são menos educadas e, portanto, não têm oportunidades, a empresa deve atuar dando oportunidades às pessoas.

A empresa mantém uma escola dentro da fábrica de São José dos Campos, que está amarrada a aspectos e requisitos básicos do exercício das funções de cada empregado.

É feita uma pesquisa bianualmente, que envolve todos os funcionários, cujo nível de respostas é de 80%. As respostas são voluntárias e permitem identificar áreas de oportunidades de melhoria.

Majoritariamente, não se tem feito recrutamento no mercado, porque o procedimento de investir na educação dos empregados tem proporcionado o aproveitamento do pessoal através do recrutamento interno.

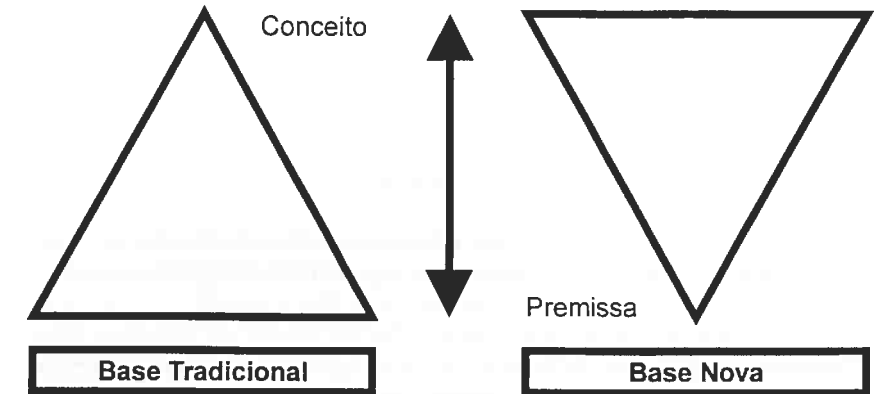
Uma das carências vivenciadas atualmente é a perda da reflexão, dada a absorção grande pelo “fazer-fazer” do dia-a-dia. A Carta de Princípios da empresa possibilita essa reflexão permanente, até para saber se as decisões que tomamos foram as corretas.

Na medida em que a globalização exigiu mudanças na organização, depois da avalanche do processo de reengenharia da empresa, verificou-se que as pirâmides se mantiveram, mas com maior abertura. Na medida em que se migra de uma administração tradicional para uma administração processual, ao invés da situação onde se diz o “como fazer”, migra-se para uma situação de células, onde o exercício da influência, da persuasão deve ser maior, e a relação se dá com as pessoas de diferentes visões dentro da organização. Isso faz com que a situação da pirâmide seja invertida.

É difícil o exercício da liderança pois, na medida em que a liderança influi negativamente, ela pode desestabilizar a empresa. A única maneira de minimizar o impacto é através de definições muito

claras, a fim de que essas células possam discutir os assuntos, tendo os objetivos claros.

Os conceitos podem ser adaptados à realidade de cada país, mas devem ter uma orientação macro. Saber exatamente a postura da organização é importante. Na empresa foram discutidos esses aspectos e se chegou à seguinte situação-quadro:



A empresa migra da administração funcional para a administração processual (situação de células). Exerce a influência, mas relaciona-se com outras pessoas, com visões diferentes.

A visão de liderança de enxergar a empresa diferentemente faz com que a pirâmide se desequilibre.

Padrões de liderança:



No centro da situação estão os *Princípios do Credo*.

As discussões dentro da empresa sobre como deve ser sua adaptação aos efeitos da globalização levou à situação expressada no gráfico anterior.

No que se refere ao impacto das pessoas e das organizações, define dois tipos de comportamento:

- Um é o de desenvolver as pessoas para o desempenho favorável, proporcionando oportunidades desafiadoras, desenvolvimento constante. As lideranças devem criar ambiente de realização, identificar e orientar futuros líderes.
- A realidade local mostrou que é necessário falar para todas as pessoas a mesma linguagem. A estratégia de gerenciamento de pessoas é simples e passa por um processo de um pilar de avaliação das pessoas (inventário) com critérios definidos, que permite identificar oportunidades, sejam internas ou externas. Isso abre caminho ao recrutamento e seleção de pessoas para todos os níveis da empresa. No processo se definem os requisitos para cada função. Esse processo define os meios de desenvolvimento interno, que são o grande motivador das pessoas. O ideal é compatibilizar a remuneração com os desejos individuais. Se os objetivos de negócio forem atingidos, se tem recursos para atender os objetivos das pessoas.



O grande objetivo como missão de recursos humanos é ser um dos líderes de mercado em três requisitos:

- 1) *qualidade de vida*: não só nas condições oferecidas aos funcionários, mas naquelas que se refletem nas vidas de suas famílias;

2. *condições de trabalho*: que vai desde o ambiente físico até o aprimoramento da condição profissional; e
3. *nível de emprego*: é aquele que está relacionado ao nível total da remuneração que é percebida pelas pessoas.

O trabalho dos últimos dez anos tem sido o de mostrar para as pessoas que salário não é só o salário em si, mas todos os elementos da remuneração, tem outras coisas por trás disso. O salário somente leva à formação de seguidores e não de empreendedores. Deve-se impulsionar as pessoas debatendo coisas dessa natureza. Assistência médica, convênios e participação em entidades filantrópicas fazem com que haja envolvimento com a comunidade, o que favorece o empregado. Tudo isso passa pelo conjunto de benefícios para os empregados.

O instrumento de medição é a pesquisa do *Credo*. Dentro do bloco de perguntas, há 40 que são dedicadas a aspectos de exclusão.

A análise dos resultados é feita visando atender às prioridades da empresa. Uma delas, neste ano, é o trabalho em equipe. Ainda existem problemas com o trabalho em equipe, pois a realidade ainda é nova, com a mudança da estrutura tradicional para a celular.

Sistematicamente, são feitas reuniões com grupos de operários. Recentemente, uma mulher perguntou por que as mulheres não têm oportunidades de promoção na empresa, principalmente as operadoras. A pesquisa demonstrou que, das 120 promoções de operadores, 25 foram para mulheres, e de cerca de 200 promoções feitas neste ano na empresa, 85 são para mulheres.

O fundamental passa por coisas anteriormente ditas. Temos um problema sério, que é no sistema educacional: algo deve ser feito e deve-se participar.

Existe uma falha tremenda na orientação vocacional para universitários, por exemplo, que no fim da linha vai gerar problemas que podem ser identificados como sendo de discriminação.

Um estudante de direito, que trabalha como operário junto a um estudante de engenharia, gera diferentes oportunidades e pessoas insatisfeitas.

A pesquisa demonstrou que havia muitos cargos na área produtiva. Foram reduzidos de 59 a 9 cargos, pois a existência de muitos cargos limita as oportunidades para as pessoas.

A entrada das mulheres é facilitada pelo tipo de atividade da empresa. Cerca de 50% do quadro é de mulheres. O posicionamento

das mulheres tem melhorado mas não chegou no topo. Da média para a alta gerência começam impactar alguns valores, que têm sido estudados em um dos projetos da empresa — que é o balanço entre a atividade familiar e a profissional. Vivenciamos diversos casos de mulheres com o conflito entre a possibilidade profissional e a situação familiar, ou por que têm outros tipos de compromissos familiares que impedem a mobilidade. Tem uma série de problemas que impedem a ascensão.

A empresa mantém creche há muitos anos para atender seus funcionários e a escola funciona depois do horário de trabalho, em tempo integral atendendo aos funcionários (a empresa trabalha em três turnos).

Existem determinados requisitos para se atingir determinados postos na empresa. No caso das mulheres, um dos impeditivos ao acesso está relacionado aos impedimentos familiares. Outro, no caso dos negros, são os aspectos da qualificação. Reconhece-se que a empresa vinha errando com relação aos negros. A partir do envolvimento com entidade do setor, a empresa vem colocando mais atenção ao fato.

Temos a responsabilidade social de encontrar um balanço entre as necessidades pessoais e os critérios da empresa.

A diversidade é um dos ingredientes da avaliação feita na empresa. A nossa visão de médio prazo é chegar a um novo modelo de avaliação 360 graus, que vem sendo discutida atualmente. Tenho, ainda, a expectativa de que o processo seletivo venha a ser feito pelas células na empresa.

Na África do Sul, durante o período da total discriminação, pouquíssimas empresas permaneceram. A Johnson permaneceu. Foi mais fácil para a empresa a adaptação no processo da mudança, pela aproximação com as famílias, construir hospitais. A migração para a cidade trouxe um grande número de pessoas, de diferentes tribos, pelo acesso à moradia, por exemplo, conservando, entretanto, os costumes anteriores. O índice alto levou a empresa a construir um hospital especializado e investir em pessoas da comunidade, investindo em desenvolvimento de médicos e pessoal especializado. O hospital atende cerca de 2.500 pessoas por dia.

O fato de estar presente na comunidade é bom para a empresa, com resultados positivos para sua imagem.

Não existem diferenças na política da empresa entre os países. É necessária uma adaptação às regras locais, culturais, sociais etc., como uma orientação macro da empresa.

O primeiro passo de um encontro dessa natureza é aprender a exercitar o processo de comunicação para tratar de assuntos da natureza deste Encontro. A disposição de dialogar é um exercício de liderança. No momento em que estamos exercendo a cidadania, que é o direito de debater assuntos controvertidos como raça, estamos criando condições de criar um novo conhecimento, refletindo em nova direção, fazendo com que as lideranças, hoje mal aproveitadas, sejam redirecionadas, fazendo com que este País seja melhor.”

■ *Levi Strauss do Brasil Ltda.*

Palestrante: *Benedito A. Pagani,*
Diretor de Recursos Humanos

“É um prazer estar com vocês para discutir este tema. O momento é relevante e a experiência da empresa vale a pena ser contada, para que conheçam as dificuldades que enfrentamos.

A Levi Strauss é uma indústria americana que produz jeans. É uma empresa que existe há 120 anos e atua no Brasil há 24 anos. Já teve cerca de 1.600 empregados no Brasil. Passou por uma crise espetacular e hoje tem 650 empregados. Foi fechada uma fábrica no Brasil e reduzida a produção terceirizada.

Isso implica na redução do quadro de pessoal e redução no quadro de oportunidades. Apesar disso, a filosofia da empresa não foi alterada. O assunto será tratado de forma ampla e será focado o problema da diversidade e como enfrentamos o problema na companhia.

Em meados dos anos oitenta, tínhamos uma companhia com obrigação de enviar quadros para a matriz com os percentuais de mulheres e negros em posição de gerência na empresa. A empresa sempre foi legalista, com atenção nas pessoas. A matriz exigia essa postura; não era um ato de boa vontade da gerência local.

Há mais ou menos 9 anos começamos a ter políticas mais orientadas pela matriz e mais específicas:

- Política de emprego que valoriza a força de trabalho altamente qualificada e amplamente diversificada; diversidade ampla contemplando, além de mulheres e negros, preferências sexuais, religião, incapacidades, e outras.
- Compromisso da organização com a igualdade de oportunidades em todos os níveis da organização.

- Política de Ação Afirmativa de igualdade de oportunidades: atingir mulheres e negros especificamente.
- Políticas de promoção e transferência: compromisso da empresa com a diversidade, promoção de igualdade etc., específicas, orientadas à diversidade.

O processo de implantação começou há nove anos. Foram muitos os problemas com a gerência local para a implementação, pois consideravam o assunto uma piada, que esse era um assunto para a matriz, que no Brasil não daria certo, pois haveria mais discriminação — “não temos problema racial no Brasil, mulher aqui não tem problemas”.

Na época, tínhamos como Presidente um italiano, que respeitava a filosofia da empresa, e uma Diretora de Recursos Humanos americana, que se empenhou muito para que a política fosse implementada.

Na prática, os problemas são muitos, verificam-se os mais diversos problemas na empresa. Os problemas ocorrem desde o recrutamento e a seleção. Um dos casos, como exemplo, foi a seleção de três pessoas: duas mulheres e um homem. Ao serem apresentadas a um gerente, a reação foi de escolher imediatamente o homem.

Foi muito desgastante e pesado o processo, muito ironizado por parte das Gerências, até que se conseguisse avançar nesse programa.

Foi ingenuidade da gerência acreditar que a política por si só faria as pessoas mudarem. A empresa, então, definiu uma série de programas que tocam nesse assunto, tais como:

- *Programa de Liderança*, que toca especificamente na questão da diversidade. Esse programa é de cinco dias: para a alta gerência, em San Francisco, e, para os demais, o programa é feito no Brasil.
- *Programa sobre Diversidade*. É um programa de três dias para gerências-chave e outros fazem o treinamento aqui no Brasil.
- *Treinamento sobre Ética com Diversidade*, pois essas coisas se juntam e estão combinadas.

Portanto, há um conjunto de programas especialmente construídos para educar a liderança da organização e para educar os empregados. Isso está expresso no papel. O problema é de ação, prática.

Nesse momento, a companhia achou que, definindo melhor os conceitos e trabalhando habilidades, poderia avançar nesse aspecto. A questão da diversidade é tratada em três momentos. O primeiro, onde o indivíduo faz uma reflexão sobre o tema; o segundo, onde é confron-

tado com a situação e, terceiro, um conjunto de uma situação organizacional explorada nesses programas.

As leis locais devem ser cumpridas, conjunto de normas e leis que falam da discriminação. Resumindo, temos um quadro que define uma infraestrutura, que ainda é pequena, políticas bem definidas, programas bem feitos e bons, as leis, objetivos para diversidade.

Por que esse conjunto de coisas não anda direito? Porque as pessoas resistem à questão da diversidade. No papel não há como negar que a diversidade é boa e até como objetivo de negócio a diversidade é importante. As pessoas individualmente entendem isso mas, no momento da ação, elas resistem.

Por que a pessoas resistem? Isso exige uma mudança de comportamento de cada indivíduo na organização. Não é possível obrigar um gerente a mudar através de normas e procedimentos. É diferente quando a pessoa, do fundo do coração, dá suporte àquele que é diferente dele. Isso pega fundo nas pessoas. Gera insegurança. Ao conversar com a família e amigos fica inseguro. Ele tem um sistema de valores no qual foi educado e é difícil mudar seu comportamento. Não podemos esquecer o tipo de País em que vivemos: cultura branca dominante, machista, etc. Isso vem para dentro da empresa, que está integrada nesse meio cultural. As pessoas têm medo de parecerem ridículas e não há reforço dos seus pares para a mudança. Conseguem se convencer como objetivo de negócio mas, no momento da ação, não aplicam. Exige mudança pessoal muito grande na organização.

Nas discussões, nesses seminários sobre diversidade na empresa, aparecem questões muito interessantes. Situações onde as pessoas colocam sua preferência sexual, a discriminação por cor, religião, etc. Há questionamentos sobre privilégios. Essa situação cria um clima com o qual o gerente não gosta de lidar. A situação anterior era de paz e agora ele tem que enfrentar determinados conflitos e até o questionamento do poder de mando dos próprios gerentes.

Isso é crítico. Abre espaço para o questionamento de quem se sente discriminado.

Lidar com a resistência dentro da empresa, como pessoa de empresa interessada em viabilizar, é complicado. É o trabalho mais difícil, porque: primeiro, quando o gerente é confrontado com a situação de discriminação, ele nega, dizendo que não há problema de discriminação; mas, ao abordar o problema do trabalho da mulher, ele afirma: “Veja bem, mulher tem que chegar em casa mais cedo, não viaja, etc.” Segundo, quando aceita discutir, tem toda a resistência para

discutir o assunto; forçado, ele nega e tenta discutir para ver até onde pode ir.

Quanto mais a empresa força uma filosofia, mais sutil fica a resistência. Fica sutil porque a pessoa não é discriminada pela cor, sexo, etc., mas a discriminação passa a ser pela capacidade, habilidade, e aí se torna difícil, pois a empresa tenta forçá-lo e ele escapa. As pessoas sabem exatamente quais palavras devem ser ditas. Isso causa uma dificuldade. Como homem de recursos humanos, é delicado forçar as pessoas a fazerem o que não querem. Por outro lado, há um limite entre o certo e o errado.

O trabalho na Levi Strauss vai além das leis e das normas. É uma obrigação moral de fazer a coisa certa. Para sair do dilema, o começo é trabalhar com as lideranças da empresa. Os líderes precisam se sentir confortáveis com o assunto. Examinando com eles os pontos incômodos sobre o assunto. O pior problema para implantar um programa de diversidade na empresa é quando não se tem o apoio da liderança. Pode-se ter o programa, mas se o presidente ou gerente fizer uma piada ou não aceitar, o programa acabou. Deve-se ter um apoio efetivo da liderança dentro da empresa.

Fazendo o acompanhamento com os líderes, o ciclo se repete.

No modelo anterior, falta *Compromisso Pessoal* das posições críticas dentro da empresa: sem isso nada funciona. Se o compromisso é sério tem que ter investimento. Mostrar o compromisso de forma prática.

Esse programa tem dez anos que vem sendo implantado. Na empresa, como um todo, o investimento exigido foi de US\$ 19 milhões em programas de treinamento e educação para a força de trabalho. No Brasil, já gastamos cerca de US\$ 800 mil. Tem que ser alocado tempo das pessoas para isso, tem que parar o tempo produtivo das pessoas para que se dediquem ao programa. Deve-se gastar dinheiro em educação e criar habilidades para que as pessoas possam trabalhar com o tema.

Resumindo, temos que ter trabalho pessoal da cúpula, compromisso manifestado dessa cúpula, prazo de aplicação para garantir o desenvolvimento sustentado a longo prazo, e uma certa infraestrutura, com pessoal habilitado a lidar com as questões da diversidade.

Volto a enfatizar que se desenvolvem políticas, filosofia, procedimentos, cursos, mas a empresa não vive somente disso. O cliente e o fornecedor interagem com seu pessoal na empresa e, se a empresa não

tem pessoal habilitado para tratar essa questão, a imagem da empresa vai para o espaço.

O ponto mais crítico é que o homem da empresa deve saber fazer-se respeitar dentro da organização. Tudo isto se resume em que as leis são necessárias, os investimentos em educação, e a necessidade de legislação específica para as empresas que têm que ser coagidas a fazer a coisa certa. Tem que ter o constrangimento legal.

Políticas gerais na sociedade e dentro da empresa são necessárias. Na sociedade, essas políticas passam pela educação. Nos Estados Unidos, por exemplo, tem um curso nas escolas que se chama "Igualdade na Diversidade". São cursos de nível médio, onde se educa o cidadão para a prática da igualdade na diversidade e as políticas da empresa dão consistência às ações.

Não adianta nada falar em diversidade se não se tem uma política consistente na empresa, por exemplo, no momento do recrutamento e da seleção. Programas na empresa são necessários e o fundamental é o compromisso das lideranças, sem o qual o programa está fadado ao insucesso. Liderança dá vida ao assunto dentro da empresa.

Como tratar os direitos do cidadão americano. Políticas de ações afirmativas não se circunscrevem no ato de discriminar.

Com relação à questão da promoção da igualdade dentro da empresa, nós tivemos várias situações difíceis. Primeiro porque, no princípio da implantação, aqueles que supostamente desejávamos ajudar, se sentiram discriminados. O que estava sendo feito naquele momento obteve resistência por ter sido mal feito. Não funcionou. O que se tem feito ultimamente é forçado no recrutamento e seleção de pessoal.

Estamos redefinindo a questão da diversidade de forma mais ampla. Nos Estados Unidos, por exemplo, os *gays* se assumem como tal e aqui não. É difícil se falar em promover igualdade se não se tem o diverso identificado. Tentamos limitar o escopo, focando em mulheres para posições mais elevadas. São poucas as que têm posição de mando efetivo; majoritariamente essas posições ainda são dos homens. Estamos tentando achar pessoas com competência. Quando se fala em competência, a promoção se torna difícil. Foi muito difícil fazer a identificação. Existe um mundo fora que não é conhecido da empresa. Na questão da competência na empresa tem um discurso de que "não se acham pessoas competentes negras no mercado", por exemplo.

A questão da sede da Levi Strauss ser em S. Francisco tem influência. Esses programas são avançados quando se compara a fábrica de S. Francisco com a do Tennessee ou do Texas, onde a resistência é grande. No entanto, isso é bancado pela direção da empresa, que assume a necessidade de avançar. Não há opção de não fazer, mas sim a circunstância de mercado. Em S. Francisco, o parceiro do *gay* ou da lésbica já é reconhecido para efeitos de benefícios. No Brasil, não tem esse problema colocado a nível da empresa. O problema do diverso não identificado no Brasil é um complicador.

Com relação às mulheres e homens, não há diferença de salários, porque existe um plano de salário na empresa. O nosso quadro de operadoras é grande. Os homens sofrem discriminação quando trabalham nesse setor. Temos cerca de dez homens nesse setor. Por outro lado, os mecânicos são homens, e não encontramos mecânicas de máquinas de costura no mercado. O que estamos fazendo é forçar a qualificação: dentro da empresa estamos treinando mulheres como mecânicas, pois o trabalho não é pesado. Esse discurso é de discriminação também.

Essa abordagem exige uma atenção da gerência. Tem que investir, tem que forçar a saída da produção para treinamento. Se não tiver a boa vontade da gerência não é possível ser feito.

Quando tem uma vaga, se faz um trabalho junto à gerência, para que se busque na minoria a pessoa indicada. A reação do gerente é imediata e temos tido sucesso algumas vezes. Se forçarmos a contratação de uma pessoa junto a um gerente e este não estiver convencido, a vida da pessoa na empresa vira um inferno. Já tivemos situação de discriminação por religião, onde a mulher não teve condições de conviver na empresa depois de ter sido mandada embora pelo gerente e retornado, tendo sido forçada sua presença. O ambiente ficou insuportável, até que ela pediu demissão. É preciso achar o ponto de equilíbrio entre a aceitação da parte de quem tem poder e a indução para que as coisas aconteçam da maneira certa.

Na empresa, temos uma competição forte por recursos, que não compreende só dinheiro. Para implementar um programa dessa natureza, deve-se criar a oportunidade de discutir o assunto dentro da empresa e criar fórum para treinar. Nesse caso, tempo acaba se traduzindo em dinheiro. Tudo precisa ser pensado que vai se reverter para a companhia em termos de ser mais eficiente, porque com diversidade se tem diversidade de idéias, de opiniões. Deve-se embutir na cultura da empresa que ela cresce e ganha com isso; se tiver só

o lado negativo, não dá para convencer o gerente a colocar dinheiro no assunto.

Comparando a diversidade com qualidade, verifica-se que a qualidade também exige tempo, dinheiro, exige transferir uma carga de responsabilidade aos indivíduos na empresa. Nesses pontos, os dois programas têm uma certa similaridade.

O Estado pode ajudar com a educação, que é fundamental. Aqui falo de uma experiência pessoal de pai. As escolas hoje não tocam nos assuntos de ética, igualdade, discriminação. Não existe no currículo dos alunos esses conteúdos. A educação é o caminho da abertura do horizonte das pessoas e de mentes mais abertas. Nesse campo, o papel do Estado é fundamental.

Não só o Estado tem um papel fundamental. Os sindicatos têm um papel crítico, para forçar as empresas e seus afiliados a fazerem a coisa certa, pois também discriminam. O sindicato tem um papel importante nesse campo da educação dos seus afiliados.

A questão da lucratividade: deve-se ter uma perspectiva mais ampla, fora do cotidiano da empresa. Se é colocada em termos de uma corporação global, como a Levi Strauss, que tem cerca de 30.000 funcionários e afiliadas no mundo inteiro, a política é para obter lucro, pois não se trata de uma entidade sem fins lucrativos. A empresa busca o lucro.

Quando se coloca numa perspectiva maior, a questão da globalização, custos de mão-de-obra, mobilidade dessa mão-de-obra, qualificada e com capacidade de mudar, é importante ter o conceito de diversidade estabelecido para viabilizar o negócio.

Por exemplo, abrimos um negócio na Argentina há oito meses atrás e enviamos pessoal do Brasil para a implantação. Na Argentina temos uma mulher gerenciando o negócio, um diretor de marketing assumidamente *gay*, uma mulher na área financeira. Os homens que trabalham abaixo desses três estão visivelmente constrangidos. Naquele momento específico, o conceito da empresa foi crítico.

A implementação desse tipo de programa tem retorno a longo prazo para a companhia. No nosso caso, isso tem retorno como imagem de marca: o maior ativo da companhia é a imagem, pois, no momento em que a empresa for considerada como empresa que discrimina, ela não terá sucesso, principalmente nos Estados Unidos.

A Levi Strauss não entrou na China, ainda, por exemplo, porque na China tem uma prática de direitos humanos que é contraproducente

para sua imagem. Só entrou na África do Sul depois de Mandela. A perspectiva de retorno é de longo prazo. No Brasil, esse programa só deu despesa por enquanto. Só deu tensão. Não dá para pensar a curto prazo com clareza e medir lucros.

Na medida em que a empresa tem os diversos dentro dela, tem mais consumidores sendo formados — isso possibilita o aumento do consumo.

Na implementação de um programa como esse, tivemos vários momentos limites onde há pontos críticos. Uma situação de assédio foi detectada no nível de alta gerência, o que exigiu confronto. Deve-se fazer a coisa certa nesses momentos.

Na empresa, a parte do programa que menos dá trabalho é a que atende aos descapacitados. Temos um trabalho junto com o SENAI com deficientes visuais. Quando temos uma posição aberta, vai uma equipe fazer o exame do posto de trabalho e, se tem uma pessoa qualificada, ela é indicada. Funciona bem, com um grau de solidariedade imensa na fábrica. Não há discriminação na fábrica. Temos trabalhado mais com deficientes visuais, mas também temos pessoas com outros tipos de deficiência na fábrica.

Nós temos, dentro da filosofia da Fundação Levi Strauss, uma verba para programas raciais. É uma verba limitada, e tem variado ao redor de US\$ 90,000 a US\$ 120,000 por ano, que é distribuída em torno de oito a doze entidades. Há uma limitação da filosofia do programa e se um programa se encaixar nessa filosofia é possível financiar.”

■ *Walmart do Brasil S.A.*

Palestrante: *Wagner Hristov,*
Diretor de Recursos Humanos

“O assunto é muito complexo e interessante. Vou tentar passar como a empresa vem tratando desde o início esse assunto e como isso está incorporado na sua filosofia e política.

A empresa é muito nova no Brasil. Vamos completar agora um ano no Brasil, com dois supercenters, que são duas lojas de supermercado e três clubes de atacado com 2.450 associados (como são chamados os empregados da empresa). A empresa é também muito nova na área internacional.

Vou tentar passar a cultura da empresa, pois tudo que estamos discutindo vem da sociedade, da cultura, que faz parte do pensamento

da empresa. Temos dificuldades na adaptação com a cultura local, como todas as empresas. Especialmente a Walmart que está, ao mesmo tempo, indo para a Argentina, México, China, Indonésia, Canadá, com uma diversidade grande de culturas, o que é um desafio grande para a empresa.

Como profissional de recursos humanos, tenho formação em psicologia, sou professor universitário em psicologia organizacional há 16 anos. Passei 18 anos no Banco de Boston, fazendo carreira em recursos humanos, três anos em um banco europeu; tive a oportunidade de contato com a cultura européia e com a cultura brasileira no Banco Pontual, e fui convidado a trazer a Walmart para o Brasil, o que é um desafio muito grande e estimulador.

A Walmart possui 2.700 unidades nos Estados Unidos, entre as lojas de Departamento, Super Centers e Sam's Clubs (clubes de atacado); na área internacional temos 273, num total de quase três mil lojas, com um total de 675.000 *associados*.

Para se ter uma idéia do tamanho da empresa, se uma pessoa desejar visitar cada loja, necessitará de oito anos para percorrer todas elas, uma por dia.

No Brasil temos 140.000 sócios dos Clubes de Atacado e 75.000 metros de área de vendas.

Está sendo anunciado pelo Presidente da empresa, na imprensa local, o investimento para 1997 no Brasil. Vamos ter mais lojas no ano que vem e a empresa tem um plano de longo prazo no Brasil, onde veio para ficar.

Vou contar um pouco da história da empresa, para que se possa entender sua filosofia. O fundador da empresa, Sam, veio de uma família pobre. Depois da guerra, com a ajuda de seu futuro sogro, que lhe deu um empréstimo de US\$ 5,000.00 e mais uma pequena economia, abriu uma lojinha, em 1946. Quebrou a cabeça, começou a estudar o negócio e a atuar na comunidade até que, em 1962, fundou a Walmart, construiu a empresa, através das pessoas. Isso acontece com uma pessoa que não quer ser reconhecida pelo capital que tem porque acredita que o capital deve ser sempre revertido para a sociedade. O fundador da empresa faleceu em 1992. Seu filho é, hoje, o Presidente do Conselho.

Os princípios da companhia em relação às pessoas vêm desde o início e estão associados ao próprio negócio da empresa. Os nossos clientes são pessoas de idade, pensamentos, raça, cor e credo diferentes,

e isso é o que procuramos trazer para dentro da empresa. Aachamos que, se tivermos pessoas dentro da empresa que representem essa comunidade, estaremos fazendo melhor este trabalho e vamos tratar o nosso cliente com pessoas da comunidade que os representam. Isso está na cultura da organização e, como nas demais empresas, no nosso código de ética.

A novidade do nosso *Código de Ética* é com relação aos nossos fornecedores. É feito um contrato de fornecimento que obriga o fornecedor a respeitar as regras do contrato, que tem cláusulas específicas sobre a discriminação. Essas cláusulas falam da remuneração e contrato de trabalho, trabalho forçado. Nos países onde não há limite de horas de trabalho semanal, a Walmart limita o total em 60 horas por semana. Quanto ao trabalho de menores, se o fornecedor abusar do trabalho de menores — e nesse caso se considera a idade limite de 15 anos, ou se o país tiver uma lei diferenciando a idade, ela é respeitada. Também observa-se a lei referente aos direitos humanos de cada país.

Uma das cláusulas do contrato estabelece que a Walmart reconheça as diferenças culturais entre países e regiões e que diferentes padrões se aplicam a cada situação. No entanto, a nossa convicção sobre os termos e condições para a oferta de emprego se baseia na capacidade de condições para que as pessoas possam realizar o seu trabalho, respeitando as características pessoais ou crenças dessas pessoas. Portanto, a Walmart favorece os fornecedores que tenham *"compromisso social e político para com os princípios dos direitos humanos, não praticando discriminação em suas políticas de recursos humanos, baseada em raça, cor, origem, religião, deficiência física, orientação sexual, estado civil, idade ou opinião política"*.

Essa é uma grande inovação nas relações comerciais, onde a Walmart estabelece como regra comercial a não-discriminação.

Nos Estados Unidos, onde existe uma Política de Ação Afirmativa, o primeiro homem de RH é negro. O presidente no Brasil é um paquistanês que começou como repositor de gôndola nas lojas e hoje, depois de 20 anos, é o presidente. Existem muitas histórias de pessoas de diferentes origens e credos que subiram na organização.

O código de ética é assinado e deve ser cumprido por cada associado da empresa. Não há tolerância na empresa quanto à discriminação.

Nós tivemos um caso de AIDS na empresa. A reação da empresa foi rápida em dar proteção à pessoa, providenciando o melhor tratamento. O que aconteceu foi que o grupo começou a questionar o

tratamento diferenciado e a pessoa sofreu uma forte discriminação por parte do grupo. Pensamos em proporcionar novo ambiente e a segunda opção foi conversar com o grupo, que passou a apoiá-la.

Tivemos uma série de vantagens com os sindicatos, cuja relação é boa e foi possível, por exemplo, a abertura das lojas aos domingos, ampliando a oferta de empregos, ajudando a comunidade. A análise do código de ética suscitou questionamentos pelos sindicatos, pois ele é disciplinador e rígido.

Os gerentes da companhia não podem discriminar no processo de seleção, isso é levado a sério na empresa. A coluna dorsal da companhia é a sua cultura. Não há tolerância ao desrespeito à cultura da empresa, que exige o respeito pelo indivíduo, não ter discriminação de nenhum tipo.

Na terceirização temos apenas a guarda externa da empresa, por requisitos legais, e os restaurantes, e não temos franquia. Os terceiros também têm de seguir o Código de Ética da empresa.

O *follow-up* do fornecedor quanto à observância das cláusulas do contrato, inclusive as que se referem à discriminação, é feito pelo comprador da empresa, que visita os fornecedores periodicamente.

A inovação da Walmart no Brasil é com os fornecedores. Há um convênio com a Secretaria do Estado para a contratação de descapacitados na empresa, para quem são reservados alguns postos de trabalho especiais. Os gerentes são treinados para como lidar com esse tipo de pessoas. Quanto ao programa para idosos, temos algumas posições reservadas em todos os países. Temos também atendimento especial para compradores idosos. Adolescentes entre 15 e 18 anos têm uma jornada reduzida e atuam no empacotamento.

Na Walmart as pessoas são tratadas pelo nome, a política é de portas abertas e o tratamento deve ser informal entre os associados (empregados). A filosofia é *"quebrar as barreiras"*. A filosofia da empresa é de que *todos são importantes e devem se sentir assim*. Para tratar bem os clientes, devem ser bem tratados. O princípio é de que todos são donos da empresa, devem tomar conta da empresa e tomar conta uns dos outros.

Nos Estados Unidos, desde 1962, os associados (empregados) participam dos lucros da empresa e fazem parte do capital. No Brasil esse programa está sendo desenhado, porque existe uma legislação diferente, que exige uma adaptação. A participação nos lucros é filosofia da empresa.

O plano estratégico da empresa é virar o século com cerca de 30.000 pessoas no quadro de pessoal da empresa. Não há discriminação no recrutamento da empresa.

Como informação gerencial, dados sobre a composição do quadro da empresa são importantes, mas deve-se ter cuidado com essa informação pois a discriminação é um assunto polêmico e, quando é formalizado, começa a trazer problemas dentro da empresa.

A Walmart tem uma política de buscar os idosos, porque eles não vêm até a empresa. No caso dos negros, não foi ainda pensada uma política específica para o Brasil.”

■ SEMCO do Brasil Ltda.

Palestrante: *Clóvis da Silva Bojikian,*
Diretor de Recursos Humanos

“Eu quero agradecer a oportunidade de estar participando desse evento, pois o que aprendi hoje está muito além da expectativa.

Eu faço parte de uma empresa que não tem uma preocupação específica com esse tema, mas a experiência de hoje mostrou que, de certa forma, eu estou alienado e por fora de algumas coisas que estão acontecendo, permitindo uma reflexão sobre o tema.

A nossa contribuição, neste evento, será de mostrar como é possível eliminar a discriminação dentro da organização. O que não acordamos é de como atacar o problema lá fora.

Eu faço parte de uma empresa brasileira, fabricante de equipamentos, que nós classificaríamos de pequena para média. Queria que não se esquecessem jamais que são as micro, pequenas e médias empresas que respondem por cerca de 80% das oportunidades de emprego neste País. Normalmente, o que é divulgado é o que acontece nas grandes empresas. É pouco provável se ter uma divulgação das coisas que acontecem nas pequenas e médias empresas. Geralmente é uma greve ou a demissão de cerca de duas mil pessoas na FORD que é denunciada pela imprensa, mas se tem 10.000 empresas demitindo cada uma duas pessoas, são 20.000 pessoas demitidas. Isso não é notícia, mas é o que normalmente acontece.

Há determinadas práticas que eu quero dividir com vocês aqui, que eu acho perfeitamente exequíveis nas empresas nacionais de qualquer porte, que não dependem de grandes investimentos nem grande capital ou de matriz para fornecer subsídios. Depende das

pessoas terem disposição para enfrentar um determinado problema e encontrar as soluções.

Eu quero dizer para vocês que a minha origem, trinta anos atrás, é na educação. Fui educador no início de carreira e, de certa forma, fui “expelido” da educação pela Revolução e acabei ingressando na empresa privada na FORD, onde aprendi determinadas coisas. Passei por algumas empresas multinacionais, bancos e empresas nacionais e, agora, há doze anos, estou atuando numa empresa especial, que é a SEMCO.

No início, nossa empresa era uma empresa normal, como todas as outras. Nós queríamos uma empresa onde as pessoas vivessem felizes, estivessem permanentemente motivadas e, com isso, tínhamos certeza de que essas pessoas seriam mais rentáveis para a empresa. Uma compensação absolutamente normal na nossa cabeça: *peessoas mais motivadas devem ser mais produtivas e devem ser mais interessantes para a empresa* — uma coisa realimenta a outra. Mas como fazer isso? Como ninguém sabia claramente como fazer, decidimos fazer um curso de motivação, por exemplo. Mas as pessoas saíam do curso e não sabiam exatamente como aplicar o que aprenderam, porque não se motiva as pessoas — as pessoas se auto-motivam.

Começamos a estabelecer a ligação entre “*uma pessoa participando mais deveria estar mais motivada*” e “*uma pessoa motivada deveria participar mais*”. Era uma questão como a do ovo e a galinha e não sabíamos o que fazer. Começamos sem a ajuda de consultores e apenas com a coragem de correr os riscos. É mais fácil correr os riscos quando o executivo principal e os acionistas decidem assumir os riscos. Assim, decidimos aproveitar todas as oportunidades de participação no dia-a-dia da empresa para iniciar o exercício de participação.

Começamos pelas coisas mais simples do dia-a-dia. Como exemplos, podemos citar: a) o subordinado procura o chefe para buscar solução para um problema. O mais fácil é dar uma resposta, o mais difícil e educativo é incentivar o subordinado a buscar a solução. Como fazer isso? É complicado, as pessoas não estão habituadas. b) toda empresa tem reclamação: ao receber a reclamação sobre a comida, por exemplo, solicitávamos que se reunissem e encontrassem solução; c) o uniforme: a partir das perguntas, começam a opinar e identificar que era a primeira vez que participavam e opinavam sobre algo diretamente ligado a eles; d) a empresa definia o que fazer no final do ano, sem perguntar o que as pessoas queriam; e) a forma de intercalar e fazer a ponte nos horários de trabalho.

As pessoas naturalmente começam a opinar sobre a qualidade, processos e, de repente, vão trazendo contribuições que nem eram solicitadas. Nessa perspectiva de aproveitar oportunidades, o nosso plano de cargos estava envelhecido e precisava ser renovado. Decidimos fazer um novo plano de cargos, com a participação das pessoas na empresa desde a pesquisa, definição de salários, envolvendo comissão de fábrica, sindicato etc., sem a participação de consultores que definem o que é bom para as pessoas, mas elas mesmas definindo.

O sindicato foi procurado para ajudar a empresa a eleger a comissão de fábrica, com a proximidade com o sindicato. Não queríamos que o sindicato nos abordasse em momento de crise, mas que conhecesse o nosso dia-a-dia e atuasse mais intensamente conosco.

Começam a surgir as oportunidades de seleção de pessoal, sobretudo de gerentes e de supervisores. O processo normal de seleção seria colocar um anúncio em jornal ou contratar uma empresa especializada, selecionar três ou quatro candidatos. O diretor entrevista o candidato e, num belo dia, os selecionados são apresentados à equipe: "este é seu novo gerente, espero que vocês colaborem com ele e sejam felizes..." De repente, a pessoa está diante de um novo chefe e começa um processo novo de adaptação desse indivíduo na organização. As pessoas perguntando: "qual é a dele, é protegido, quem é esse cara", etc. É um período de desconfiança que existe na empresa que é chamado de "período de integração", onde às vezes não há integração alguma.

Achamos que deveríamos passar pelo processo de outra forma. Selecionamos os candidatos e envolvemos os pares no processo. Os pares, ou subordinados, vão entrevistar os candidatos e vão avaliar de forma coletiva o candidato. O candidato estará ouvindo sobre a empresa através não mais de uma pessoa, mas de 10 a 12 pessoas. É um processo mais rico, através do qual são respondidas perguntas dos mais diferentes tipos. Acabado o processo, é a média das avaliações individuais do grupo. Quando o indivíduo começa a trabalhar, o processo de adaptação já está em parte resolvido e a casa conhece suas limitações e ele conhece melhor a empresa. Há interesse mútuo e o grupo auxilia na interação do novo gerente ou chefe.

O processo de avaliação numa empresa é complexo. A pessoa é avaliada de todas as formas. No processo de avaliação de cima para baixo, há toda uma carga de subjetividade que, dificilmente, por melhor que seja o profissional que avalia, ele não consegue se livrar disso. Quando o processo é de baixo para cima, as subjetividades se anulam pela média das avaliações feita por um maior número de pessoas. A avaliação feita de cima para baixo significa que uma pessoa está avalian-

do a outra e permite a simulação pelo avaliado. De baixo para cima é impossível a simulação. A avaliação de baixo para cima serve para ajudar as pessoas a crescerem. Queremos que cada um perceba suas limitações e/ou defeitos e assuma um compromisso de mudança.

Um exemplo desse tipo de mudança que deve ser levado a sério é diante da pergunta "se o chefe discrimina as pessoas de alguma forma". Se ele é uma pessoa normal, que trata os pares de um jeito, os subordinados de outro, os diretores de outro, esse tipo "normal" é contra o ambiente participativo. Ou ele vai mudando ou acaba sendo expelido pelo grupo, que coloca isso, não tendo futuro na organização. Isto está sendo colocado diariamente.

No processo de seleção de cima para baixo, o chefe não precisa dar satisfação do porquê eliminou uma pessoa. A causa da recusa de uma determinada pessoa pode ser em razão da discriminação, do preconceito individual, porque ele não precisa argumentar sobre as razões da recusa. No processo coletivo, cada pessoa que está selecionando deve explicitar as razões, e os fatores da discriminação são diluídos no processo.

Temos uma série de situações onde as pessoas foram aumentando o nível de participação, chegando a uma situação onde as pessoas estavam contribuindo muito mais do que o normal na organização e chegou a hora de discutir a participação nos lucros. Queríamos que a participação nos lucros fosse algo gerado dentro da empresa, com a participação de todos. Chegou-se à conclusão que, se fôssemos ouvir os departamentos jurídicos do sindicato e da empresa, levaríamos de 3 a 4 anos para concluí-lo. Resolvemos correr os riscos de implantação de um sistema que fosse sendo aperfeiçoado ao longo do tempo. Foram definidos 17 princípios básicos, entre eles, o de que as pessoas precisavam aprender a acompanhar o desempenho da empresa, extensivo a todos.

A participação nos lucros nos parecia que seria o coroamento do processo participativo, já que o participativo tem três componentes: 1) as pessoas devem participar das decisões; 2) direito a todas as informações: aprofundar isso e ter conhecimento total sobre a empresa; e 3) participar nos lucros. Aumentou a participação das pessoas a partir da cobrança de informações da empresa. Hoje não temos mais relatórios gerenciais e globais; hoje as pessoas têm livre trânsito à contabilidade e as informações estão disponíveis para todos ao mesmo tempo.

Na empresa tradicional, a comunicação é feita hierarquicamente. Hoje a comunicação na SEMCO é feita entre as pessoas sem barreiras

hierárquicas. As coisas foram acontecendo de tal forma que a situação mudou em muitos aspectos, desde os primórdios da organização:

- a) não há mais revista na entrada ou saída dos empregados na empresa;
- b) a jornada de trabalho entre administrativo e pessoal da produção, que era diferenciada, é a mesma hoje: 40 horas semanais para todos;
- c) todos os empregados são mensalistas: não há mais horistas na empresa;
- d) restaurante único para todos;
- e) o horário móvel era um privilégio dos administrativos; hoje todos têm horário móvel — duas horas de diferença que devem ser compensadas no mesmo dia, o que permite uma flexibilidade maior e a oportunidade das pessoas cumprirem determinados compromissos pessoais, sem prejuízo do seu trabalho na empresa. Levar as crianças na escola, por exemplo, foi uma vantagem do horário móvel, que possibilitou uma convivência maior dos pais com seus filhos. Além do que, em grandes metrópoles, a questão do horário é complicada e há uma tendência de dificuldade cada vez maior das pessoas cumprirem horários rígidos. Na fábrica, depois de longas discussões, implantamos o horário móvel com sucesso e abolimos a situação de o funcionário ter que pedir o abono ao chefe;
- f) a assistência médica, que era diferenciada para gerentes e diretores, é igual para todos;
- g) não existem mais salas fechadas na empresa para gerentes;
- h) as pessoas conhecem seus salários, o salário de mercado, os salários dos outros;
- i) abolimos o ponto de entrada e saída, a partir do autocontrole pelo funcionário, que acessa diretamente o sistema para informar eventuais faltas ou atraso.

A curva de salários foi se modificando e tende a ser menos diferenciada. As pessoas têm satisfação de trabalhar numa empresa com alto grau de liberdade, mais do que ganhos.

Pensando sobre a diversidade, comecei a listar as formas mais conhecidas de discriminação na empresa:

Tipo de discriminação	Grupo mais atingido
■ <i>Raça</i>	• Especialmente negros
■ <i>Sexo</i>	• Especialmente mulheres e homossexuais
■ <i>Estado civil</i>	• Mulheres casadas e homens solteiros
■ <i>Idade</i>	• Especialmente velhos e muito jovens
■ <i>Condição física</i>	• Grávidas ou com potencial de gravidez • Obesos • Pessoas portadoras de incapacidades • Baixinhos • Pessoas feias (especialmente mulheres)
■ <i>Religião</i>	• Especialmente os chamados “crentes”
■ <i>Outros</i>	• Sindicalistas e sindicalizados • Subordinados em geral • Pessoal de chão de fábrica • Pobres em geral

Esses tipos de discriminação são as que mais observo. Elas não são confessadas, as pessoas são simplesmente rejeitadas. O que sinto hoje com certa satisfação é que, na empresa em que eu trabalho, não há espaço para a discriminação. Porque as pessoas só podem ser discriminadas se cada um explicitar a discriminação. O diálogo é aberto e não se consegue olhar as características de cada um, pois a participação de cada um é tão intensa que a discriminação não é revelada.

A grande lição que levo hoje é de que talvez não estejam chegando na SEMCO pessoas que a própria sociedade discrimina. O recrutamento é feito normalmente e pode chegar na SEMCO todo tipo de pessoa; logo, se esse processo discrimina na empresa, ele é diluído.

No anúncio para o recrutamento, colocamos o estritamente necessário. A formação universitária, por exemplo, nem sempre é necessária. No processo de seleção, o candidato é visto e entrevistado por um coletivo de dez pessoas, no mínimo. A busca é do melhor candidato e fica difícil, num coletivo, a discriminação. O candidato ideal será aquele que reunir a melhor experiência e qualidades pessoais. O candidato que revela aspectos de discriminador é rejeitado pelo grupo. Mesmo sem se ter perseguido explicitamente o combate à

discriminação, ela está sendo combatida a partir do processo de seleção e dentro pelo processo de avaliação.

Se me perguntarem quantas mulheres e quantos negros há na empresa, eu não sei dizer. Talvez devamos ter, para se ter um balanço, mas atualmente temos mulheres e negros na empresa e alguns em posições gerenciais.

Vocês podem verificar que temos uma série de princípios que estão sendo construídos pelas pessoas, na medida em que vamos construindo com a participação de todos. O processo de participação tem que ser feito para todos os níveis da organização.

Temos agora dois grandes desafios: 1) é como levar para as nossas novas experiências para a casa de terceiros, e, 2) como fazer com que esse relacionamento interno entre empresa e empregado se transfira para o ambiente externo, entre clientes, fornecedores, governo, comunidade, sindicatos. Como atingir a transparência absoluta: esse é o novo desafio, de levar a transparência para fora da empresa.

Temos muita dificuldade na nossa cultura de escrever normas. Viemos de experiência de empresas muito normatizadas e hoje vivemos numa cultura onde vamos fazendo e discutindo se aquilo está bom ou não, e, como as pessoas estão participando permanentemente, achamos que o que está decidido é aceito. Não posso garantir que no processo de seleção ou de avaliação não existe discriminação. Tenho a convicção de que o processo dilui a discriminação e, se ela existe, não é explicitada, mas não posso afirmar que não existe.

O principal obstáculo para a implementação da gestão participativa é a resistência dos diretores, supervisores e gerentes, pois parece, num primeiro momento, que eles estão perdendo poderes e direitos adquiridos. Houve muita resistência no primeiro momento: alguns foram embora e outros tiveram dificuldades e hoje se adaptaram e estão integrados.

Quanto à requalificação, tivemos problemas na crise da empresa, o que exigiu um enxugamento do quadro e decidimos eliminar algumas funções. Na empresa não temos funções em que as pessoas devem ajudar as outras, como, por exemplo, secretárias; as pessoas devem assumir suas tarefas e serem capazes de fazer seu trabalho sem a ajuda do outro. As pessoas foram treinadas aprendendo os conteúdos específicos das diferentes áreas da empresa e recolocando-se nas suas tarefas.

A nossa seleção não discrimina, o que talvez seja discriminatório é o processo de recrutamento, que ainda é o tradicional. O recrutamen-

to pode ser discriminatório e precisa ser refletido. A percepção é de que até hoje não havia discriminação, mas, a partir dos elementos aqui colocados, será possível uma reflexão maior sobre o tema.

Normalmente quem vem falar num Encontro desse tipo vem ensinar. Eu vim aprender e fico muito feliz que, num determinado momento da minha vida, eu tenha percebido que todo instante é uma oportunidade de aprender. Tudo o que vai acontecer na nova atividade da SEMCO a partir de agora, eu não sei o que deverá ser feito na casa dos clientes, dos fornecedores, mas fica a mensagem do que necessita ser feito para levar o combate à discriminação para frente.”

■ *FMC do Brasil Ltda.*

Palestrante: *Alejandro Huidobro,*
Diretor-Superintendente

“Tenho participado de outros encontros e minha primeira missão aqui é aprender.

Trata-se de um assunto muito polêmico, e o que quero falar com vocês é sobre o que é a FMC, em primeiro lugar; falar sobre o que é diversidade, partindo de um conceito, e, depois, falar um pouco sobre a base de dados utilizada pela FMC para montar um esquema de trabalho sobre diversidade.

É necessário dizer que estamos engatinhando no assunto. O grupo poderá ter frustrações ao término da minha palestra, pois estamos num processo recente; mas acredito que estamos formando uma base sólida que venha a sustentar o processo. Não estou aqui com nenhuma fórmula para solucionar os problemas.

Com referência à FMC, ela é uma empresa multinacional, com sede em Chicago. Nasceu em 1883, com o nome de John Been, depois passou a se chamar FMC Food Machinery Corporation, uma empresa dedicada à fabricação de máquinas; depois comprou unidades da área química, e, finalmente, decidiu eliminar todos os nomes e passou a ser FMC. Hoje não tem um significado básico o nome.

É uma empresa de negócios, vende máquinas, matéria prima, etc. Atua em três grandes segmentos: químico, máquinas e equipamentos. Nos Estados Unidos atua basicamente na parte de equipamentos, fornecendo equipamentos para o exército americano.

A nível mundial é uma empresa que tem um faturamento de cerca de 4.6 bilhões de dólares. No Brasil temos um faturamento de

120 milhões de dólares. A força de trabalho é de 22.000 pessoas em 90 países e no Brasil temos um total de 600 pessoas.

Quando falamos em *diversidade*, queria comentar que ela nasce, para nosso conceito, do econômico para o social. Não existe nenhum programa de diversidade — nem nos Estados Unidos quando se aplicou o Programa de Igualdade de Oportunidades no Emprego — nasceu do problema social: nasceu do problema econômico. As empresas estão buscando um benefício econômico, e diversidade é uma alavanca que possibilita esse benefício, e é parte da nossa filosofia e meta de trabalho.

Em 1964, quando houve um significativo aumento da atividade econômica, aumentou a imigração estrangeira nos Estados Unidos. Pela falta de mão-de-obra, havia uma exigência de se tratar de forma igualitária essa mão-de-obra, para sustentar o crescimento que viria nos anos futuros.

É muito claro que o conceito de diversidade nasce do econômico para o social e é por isso que se fala muito mais sobre diversidade internamente na empresa, do que para fora. Primeiro se começa por dentro e, aí, o trabalho das empresas com as lideranças do governo e sindicatos é importante para romper as barreiras e estabelecer como será esse trabalho, face às tendências externas. As empresas sozinhas não terão condições de resolver o problema social. Elas podem ter influência, nas escolas da comunidade, mas sempre sob o âmbito das condições econômicas internas.

O conceito, portanto, é sempre muito polêmico. Na FMC, quando falamos em diversidade, entendemos que seria: "*Todas as maneiras de ser (interno/externo) pensar, sentir, agir, das quais discordamos*". O programa de diversidade na FMC tem dois objetivos: um a nível pessoal e outro a nível organizacional.

A nível pessoal, é criar um ambiente onde cada indivíduo se sinta incluído e valorizado; nível organizacional é obter resultados excepcionais, acima da média. A FMC sabe, por exemplo, que não vai crescer nos Estados Unidos mais que 2,5% ao ano. Os acionistas esperam que esse crescimento seja de pelo menos 7%. O crescimento só é possível fora dos Estados Unidos, e esse crescimento fora só é possível se se criar sistemas internos que integrem as culturas na organização, seja trazendo pessoas de fora, seja migrando com o pessoal para fora. O objetivo desse programa na organização é econômico.

Há alguns anos, o Houston Institute estava estudando como seria a força de trabalho do ano 2.000. Foram analisados quatro pontos críticos:

- 1) a economia continuaria crescendo sadia, mas esse crescimento não estava localizado nos EUA;
- 2) os manufaturados teriam uma menor participação a nível mundial;
- 3) a força de trabalho teria um crescimento lento, porque você ganha produtividade, a faixa etária e as minorias aumentam;
- 4) os novos empregos são dirigidos à parte de serviços que requer uma capacitação maior da mão-de-obra.

Se isso é verdadeiro, temos que estimular um crescimento balanceado, não só centralizado, mas temos que ganhar os espaços fora, acelerar a melhoria da produtividade e dos serviços. Temos que começar a pensar que as pessoas têm que continuar aprendendo depois dos quarenta anos, as mulheres têm que conciliar entre o trabalho e a família, integrar negros e hispânicos (nos Estados Unidos) e melhorar o conhecimento dos trabalhadores, para poder atacar a visão do ano 2.000.

Os estudos mostraram como seria a mão-de-obra do ano 2.000. Comparando-se o total da mão-de-obra de 1985 com a projeção dos novos empregos a serem criados no fim do século, verifica-se uma tendência de crescimento do emprego da mulher branca e do homem negro.

Passarei um pouco da história da FMC e de como ela enfrentou esse problema:

Nas décadas de 70 e 80, a empresa preocupava-se com o retorno financeiro mas estava voltada para dentro. Em 1989, houve uma mudança de diretor da companhia e os executivos se reuniram com as comunidades afro e hispânica e verificaram que havia um sentimento de segregação, faltava confiança entre funcionários e gerentes, não havia oportunidade de carreira, ou seja, havia um problema de discriminação na empresa.

Criou-se o *Conselho Corporativo das Minorias*, que é um grupo de líderes das diferentes divisões que se reuniam e tinham a finalidade de fazer o diálogo da base para a cúpula — abertura plena para discutir os problemas.

Em 1990 foi criado o cargo de *Gerente de Desenvolvimento da Força de Trabalho Diversa*. A FMC reconhece a necessidade de um programa sobre diversidade.

Em 1992, foi criado o *Conselho das Lideranças de Diversidade*. Integram esse Conselho o Vice-Presidente da empresa e gerentes seniors.

Consideramos que é um programa a ser aplicado com os líderes da companhia, pois trata-se de um programa que deve integrar as políticas da empresa. As políticas de recursos humanos devem cobrir uma missão completa na organização e, por isso, os líderes principais participavam desse programa com reuniões trimestrais com os líderes das minorias.

Em 1993 foi realizada pesquisa de satisfação interna global, a nível mundial, com o intuito de poder levantar se havia discriminação e qual o nível de satisfação dos empregados.

Introduzido o conceito dos *medidores*, pois a empresa deseja medir seus resultados nesse programa. Estamos desenvolvendo o conceito do medidor. Temos um medidor de diversidade, que na verdade mede a população dentro do total salarial.

Projeto da visão do ano 2.000: onde a empresa diz que quer ser uma empresa global com um crescimento de 7% . A diversidade faz parte da estratégia do negócio e dos valores da empresa. A diversidade passa a ser uma estratégia dirigida ao negócio.

Alguns valores são incorporados, que devem gerar políticas específicas a respeito:

- a) recrutar, desenvolver e manter os melhores profissionais para a empresa;
- b) aumentar o foco no crescimento;
- c) possibilitar ao empregado atingir o máximo;
- d) tratar o indivíduo com respeito;
- e) criar um ambiente que valorize a diversidade dos nossos funcionários;
- f) propiciar o desenvolvimento contínuo;
- g) trabalho em equipe.

Se tem de mudar a postura dos seus líderes para que possa ser implementado um programa de diversidade. Um programa de diversidade implica numa mudança cultural na empresa e nas pessoas. Pode-se levar uma ou mais gerações para se consolidar as mudanças. Estamos apenas começando.

Foi criado um *Guia de Valorização da Diversidade* que contém valores essenciais:

- a) trabalhar a parte de liderança — fator prioritário da mudança;
- b) responsabilidade por medidores de resultados;
- c) aprendizagem: fazer um trabalho de treinamento;
- d) comunicação: como vai funcionar;
- e) recrutamento: buscar fontes e técnicas alternativas;
- f) envolvimento dos empregados: criação dos times de mudança;
- g) desenvolvimento de carreira: como envolver as pessoas e torná-las participativas: expandir o processo interno de recolocação;
- h) trabalho / vida: flexibilidade para possibilitar o equilíbrio.

Em termos de política, na FMC:

- 1994: criados Conselhos a nível de grupos, divisões e localidades — trabalho ainda em execução nas unidades da FMC.
- 1995: reunião anual inclui a *diversidade como ponto estratégico*.
 - Devem ser apresentadas propostas relativas à implementação de ações.
 - Nova pesquisa global reforçando aspectos de diversidade passa a ser mais abrangente.
- 1996: exigidos Planos de Ação dirigidos à diversidade apresentados a nível de Unidade de Negócio, que devem ser apresentados nas reuniões dos diretores da empresa.
 - Reunião Mundial com foco no desenvolvimento onde a direção da FMC decide que a única forma de atacar o problema da diversidade é preparar líderes. Está exigindo que todos os seus 300 gerentes, no mundo todo, passem por um treinamento específico.

Ações a nível de Brasil:

- 1994: Foi ministrado um treinamento.
- 1995: Ingressei no Grupo Corporativo da Diversidade, como único membro do Grupo de fora dos Estados Unidos. Foram criados os *Conselhos das Minorias, das Mulheres e dos Afro-americanos*. Realizadas reuniões com os conselhos para conhecer o problema, identificamos

que a melhor opção era trabalhar com os problemas separadamente, dadas suas especificidades.

- 1996: A empresa decide internacionalizar o programa, saindo dos Estados Unidos e o Brasil passou a ser o primeiro país para ser implementado o programa.

Em uma reunião em Chicago, tive uma experiência de trabalho entre homens e mulheres que foi uma experiência gratificante, pois permitiu perceber, através de um exercício de grupo, que a maioria das inquietudes das mulheres foram percebidas pelos homens. Ou seja, nós conhecemos as inquietudes mas não assumimos isso, não deixamos transparecer. Outro exercício interessante foi a experiência de trabalho em grupo para encontrar soluções. O grupo onde havia 50% de homens e mulheres foi o que mais se destacou, mostrando que as diferentes sensibilidades podem levar o grupo a melhores resultados.

A experiência que vivi participando do Seminário Internacional sobre Multiculturalismo e Racismo: o Papel da Ação Afirmativa nos Estados Democráticos Contemporâneos, realizado em Brasília, foi um fator de mudança.

Foi traduzido o guia americano e estamos agora num processo de "climatização", porque é necessário definir uma série de passos.

Foi realizada uma reunião para discutir conceitos e a definição de minorias, por exemplo, que está sendo colocada, nos Estados Unidos é entendida, mas, no Brasil, não estavam definidas pelas pessoas. Quando não se têm definidas as minorias, as linhas de atuação ficam ocultas. Nós achamos que as minorias, no caso da nossa unidade brasileira, são: as mulheres, os nordestinos, os inválidos, os homossexuais, maiores de 45 anos, gordos, sindicalistas, ex-prisioneiros e algumas religiões. Isso não é conclusivo e necessita ser mais discutido.

Percebemos que há áreas dentro da empresa que também se sentem discriminadas: as pessoas se sentem discriminadas por trabalharem em determinados departamentos. A primeira reação foi de não criar o Conselho de Minoria: isso foi um indicador de que realmente existia um problema. Iniciamos, então, um trabalho de procurar incentivar o diálogo.

Entre outros resultados da reunião do grupo misto interno podemos listar:

- Melhorar o reconhecimento e valorização das pessoas;
- Intensificar a comunicação sobre diversidade;

- Nas contratações e promoções, focar as características positivas independentemente das diferenças irrelevantes;
- Melhorar o processo de avaliação que ainda não é transparente;
- Desenvolver líderes;
- Desenvolver o compromisso com resultados das equipes;
- Monitorar a mudança cultural organizacional;
- Desenvolver medidores para avaliar o avanço de implementação do programa.

Criado o *Conselho da Força Feminina de Trabalho*, a reação dos homens foi imediata. As primeiras reuniões foram pouco objetivas, mas hoje já temos cinco líderes e o grupo tem uma reação contra as mulheres de sucesso, pois acham que elas, ao obterem o sucesso, esquecem das demais.

Ainda não chegamos ao consenso do que é minoria, assim, estamos caminhando nesse sentido. Estamos no processo de climatização desse programa, que deve estar adaptado às mudanças da política da empresa que está criando líderes. Não existirão mais gerentes de recursos humanos na empresa. Esse é um programa para mudar a cultura da empresa, é um programa de formação de líderes.

Algumas ações implementadas na empresa que ajudam o desenvolvimento do programa de diversidade da empresa:

- Café da manhã (1990);
- Fale francamente (1990-1995) (programa já eliminado);
- Política salarial transparente (Sistema Hay) (1986/91) que é baseado na pontuação, evitando a discriminação. Cada gerente deve conhecer o sistema e cabe a ele a discussão com cada pessoa sobre o sistema;
- Passamos de sistema de horistas para mensalistas até chegar à eliminação do cartão de ponto (1992 a 1996);
- Programa Bolsa de Estudos (35% a 75%): ligado à performance e necessidade individual;
- Adoção de 2 atletas;
- Sistema de Avaliação de Desempenho (1991). Está sendo modificado para o foco na competência;
- Participação nos resultados (1994);

- Treinamento intensivo — a grande mudança implementada — no campo da administração e da fábrica. O investimento é alto nesse campo;
- Profissionais de primeira linha acima de 50 anos;
- Novo horário de trabalho consensuado com o pessoal da fábrica (1991);
- Programa de Intercâmbio Internacional Intenso em todos os níveis da organização.

A empresa deve participar da comunidade onde estão nossos empregados e nossa família. A FMC vem participando com ações na área cultural, apoio à escola e à segurança da comunidade.

Na pesquisa é colocada a cor, faixa etária, com perguntas específicas sobre discriminação, assédio sexual e outras, sem identificar as pessoas. É feito um relatório matricial sobre os resultados, para que seja verificada a tendência. Essa pesquisa será feita de dois em dois anos e permitirá verificar os avanços do programa. É um processo complexo, que vincula o bônus à satisfação geral das pessoas na empresa.

É importante refletir sobre a especificidade da raça, hoje. O índice de liderança negra na empresa hoje é muitíssimo baixo. Necessita-se criar um programa especial para proporcionar esse avanço. Nos Estados Unidos, temos um vice-presidente negro; no Brasil não temos.

A qualificação técnica para uma empresa fabricante de máquinas é diferente de outro tipo de empresa de serviços. Por exemplo, no Brasil há um problema sério de mobilidade das pessoas. A força de trabalho disponível hoje na comunidade onde se insere a empresa é pequena e não tem líderes. A composição do quadro de pessoal existente na FMC reflete a da comunidade hoje.

Tem que se criar líderes no trabalho de treinamento. A criação de oportunidades internas poderá, a médio prazo, criar novas oportunidades externas. Hoje, a nossa participação negra é pequena e não há líderes. Temos negros na fábrica que se sentem diferentes na comunidade. Hoje, um dos problemas que enfrentamos é o grau de desconfiança em perder o emprego porque o salário da empresa na região é diferenciado e o risco de desemprego é um fator que gera medo no empregado. Temos que trabalhar para deixar o empregado “empregável”, caso ele se desligue da empresa.

O trabalho com diversidade é muito recente na FMC. Estamos tentando migrar e aprender. Necessitaremos, ainda, produzir docu-

mentos como base de trabalho. Temos um ano e meio de trabalho e o contato com a comunidade negra também é recente.

O sucesso econômico futuro da FMC depende da nossa habilidade em criar um ambiente de trabalho que possibilite ao funcionário maximizar seus potenciais. Procuraremos valorizar e reputar qualidades e conhecimentos diversos dos funcionários, desconsiderando as diferenças irrelevantes para o negócio.

Estamos criando um *statement* de crescimento importante na Ásia e na América Latina. Para se criar as condições de crescimento se inicia com os estudos aqui apresentados. Nos Estados Unidos está sendo criado um programa de contratação de jovens negros, latinos e asiáticos recém-saídos das universidades, para preparar um quadro de pessoal diverso. Isso demorará um tempo. Uma forma de transferência cultural imediata que encontramos é a oportunidade do treinamento e intercâmbio internacional.”

IV. CONCLUSÕES

Foi ressaltado por vários participantes o esforço e a atenção que o Ministério do Trabalho e o Ministério da Justiça vêm dando à questão. Os Ministérios e a OIT foram os facilitadores de um diálogo com esses parceiros, que há muito se estava tentando. Nesse sentido, é inédita essa discussão, onde instituições representativas dos interesses da população negra têm assento para tratar de políticas que os afetam diretamente, na busca de construir alianças.

Foi manifestada, por alguns participantes, a importância de vivenciarem essas experiências sobre uma realidade da qual só tomam conhecimento através dos meios de comunicação. Essa experiência, relatam, provocou uma reflexão pessoal sobre a própria conduta como indivíduos.

Nas exposições das empresas apresentaram-se dois pontos em comum: o primeiro, foi que todas salientaram a *importância da formação de lideranças, com abordagem especial nos programas de promoção de igualdade*. Um programa de diversidade necessita de sensibilização junto às lideranças na área de recursos humanos.

O segundo foi a apresentação de um quadro onde não são pequenas as *dificuldades enfrentadas para a implementação de políticas de recursos humanos voltadas para a diversidade*, que exigem investimentos de recurso e tempo para a sua efetiva aplicação. Como aproveitar

o exemplo dessas empresas, como modelos de organização empresarial para pequenas e médias empresas, que estratégias utilizar e qual o nível de abordagem deve ser seguido, são questões que exigem uma reflexão específica e mais aprofundada.

O *desconhecimento* que as pessoas de modo geral — inclusive as diretamente envolvidas na área de recursos humanos e profissionais da área de formação e capacitação profissional — têm sobre o que é discriminação racial, como se manifesta, o que pensam os movimentos negros e o que fazer diante de uma sociedade racista, levou à identificação de áreas comuns a serem trabalhadas, a nível de um Programa Nacional. São elas:

- informação sobre as questões de gênero e, fundamentalmente, de raça;
- sensibilização social;
- ampliação e promoção do diálogo na sociedade;
- formação e qualificação profissional, com ênfase no desenvolvimento de novas lideranças para enfrentar os aspectos da diversidade na gerência de recursos humanos.

Para atuar nessas áreas, foi unânime a conclusão de que se faz *necessário trabalhar os conceitos de discriminação, gênero e diversidade*. Fala-se em gênero, mas se evita falar em *cor*, o que traduz forte debilidade conceitual. Daí, concluiu-se que devemos partir para mecanismos combinados: quantos somos, quem somos, de que cor somos.

Como a dificuldade para se debater o tema começa até pela nomenclatura: conceituação de discriminação, de diversidade, de ações afirmativas, seria importante *estabelecer parcerias com instituições para elaborar programas educacionais sobre o tema*.

A questão de gênero hoje em dia tem mais aceitação para ser tratada, tendo, inclusive, avançado até quanto à adoção de ações afirmativas. Entretanto, quando se trata de raça/cor, verifica-se tensão, decorrente da falta de informação sobre o tema e até de uma resistência implícita. Por isso, *tratar os temas gênero e raça de modo conjunto torna mais fácil a construção do diálogo*.

Há uma grande dificuldade por parte das empresas em *identificar ações discriminatórias e como elas acontecem*. É necessário elaborar documentos que norteiem a identificação dessas ações. A questão da discriminação não está clara nas políticas de recursos humanos das empresas.

Falta uma *política nacional contra a discriminação*.

O debate sobre o tema diversidade exige parceria na construção de um novo discurso sobre a discriminação. Não é um embate para hegemonia do discurso sobre discriminação. É muito mais a *construção de um novo diálogo*. É necessário *sensibilizar tanto as lideranças dos trabalhadores como a dos empresários*.

Introduzir o debate sobre o tema diversidade não é uma tarefa fácil. O diálogo a ser construído com os empresários impõe a elaboração de estratégias para vencer a resistência em discutir o assunto. A abordagem do conceito da diversidade voltada para o aumento da produtividade e qualidade para fazer frente aos desafios da globalização poderia ser uma delas.

O debate sobre discriminação é liderado hoje pelo Estado, pelos órgãos governamentais; entretanto é fundamental entender que a sociedade civil formada por trabalhadores, empresários e desempregados indica que o processo de discussão sobre o tema envolverá atores diferentes, necessitando de uma pedagogia diferente na *abordagem*.

A *invisibilidade do negro* no mercado de trabalho é devida, principalmente, à *falta de dados e estatísticas que contemplem o quesito raça/cor na área do trabalho*. As empresas desconhecem que entre a população negra há pessoas altamente qualificadas e capacitadas. É necessário dar visibilidade a esses profissionais.

A importância da *Formação Profissional* e seu papel nas relações de trabalho aumenta diante da exigência cada vez maior de qualificação, o aumento de atividades geradoras de renda, frente à diminuição do número de empregos. Atuar nesse campo é fundamental para garantir maior inserção na atividade produtiva.

V. RECOMENDAÇÕES

Deste Encontro emanaram as recomendações, que podem ser agrupadas nos seguintes temas:

- Informação e divulgação;
- Discriminação;
- Legislação;
- Formação profissional;
- Mobilização.

Informação e divulgação

1. Dada a importância da temática sobre diversidade na área de recursos humanos, é fundamental um esforço no sentido de divulgar junto às associações e sindicatos de trabalhadores da área de RH, os resultados e conclusões sobre este tema. Uma possibilidade seria através da realização de seminários, painéis e *workshops* sobre a temática diversidade.
2. A televisão nos meses de maio e novembro dedica a sua programação à temática sobre a questão do negro no Brasil. Sugere-se debates sobre a diversidade nas empresas, visando a estimular e dar visibilidade às que promovem a igualdade, e esclarecer sobre o que são condutas discriminatórias.
3. Programa de esclarecimento, informação e conscientização sobre o que é discriminação de fato, o que é preconceito racial, o que é diversidade, o que é ação afirmativa.
4. Realização de Seminário Internacional, em Brasília, com a participação de convidados nacionais e internacionais sobre diversidade.
5. Elaboração de um ciclo de debates sobre discriminação envolvendo Estado, entidades não governamentais e empresas.
6. Retomar a matéria de setembro/95 da Revista *Exame* sobre diversidade e dar visibilidade ao tema.
7. Fazer reportagem para revistas como a *Isto É* sobre esse Encontro.
8. Utilizar a *Rede Nacional do Trabalhador* — projeto do Ministério do Trabalho — como veículo para tratar, informar, divulgar e conscientizar sobre a questão.
9. Elaborar uma publicação que registre as experiências importantes realizadas pelas empresas e pelo poder público no campo da defesa e promoção da igualdade, incluindo nelas a experiência em diversidade. Para a divulgação desta publicação sugere-se que se dê atenção especial aos formadores de opinião.
10. Dar visibilidade a empresas que estão levando esses programas, através de fóruns. Não esquecer de considerar empresas estatais também — como a CESP.

Discriminação

11. Uma atribuição do GTEDEO é a de conscientizar os órgãos responsáveis pela fiscalização do Ministério do Trabalho de que a discriminação racial no trabalho é uma realidade e deve ser combatida. O trabalho de convencimento de que a discriminação racial é um fator impeditivo de acesso ao trabalho é trabalho árduo, merecendo a realização de um programa específico.
12. Criação de um banco de dados que possa mapear os setores da economia, em especial as empresas que realizam programas de diversidade, aquelas que estão abertas à discussão e as refratárias a qualquer discussão sobre o tema.
13. O Estado deve não só implementar ações como instrumento, mas também como empregador: no Estado a diversidade não está representada.
14. O Estado deve desempenhar papel fundamental estimulando a presença dos grupos étnicos que compõem a nossa população em *propagandas institucionais* contratadas pelos órgãos da administração direta e indireta e por empresas estatais.
15. Inclusão nos currículos de cursos profissionalizantes do Sistema S (SENAC, SENAI, SENAT e SENAR) a questão da diversidade, como mudança de comportamento e política de democratização da oportunidade. Foi citado o exemplo do SENAC, que incluiu a questão ambiental e tem obtido bom impacto. O SENAC está aberto e à disposição para inserir essa questão. Foram citados também o curso de estética, cujo programa engloba a estética da mulher negra, e o curso de modelo, que procura valorizar a mulher negra.
16. Elaboração de um documento que apresente um diagnóstico da situação do negro no mercado de trabalho. Para isto, seria valioso resgatar um trabalho elaborado por um grupo composto pelo Ministério do Trabalho e pela Secretaria do Trabalho de São Paulo em 1986 / 1987, visando a aproveitar dados e estudos importantes já realizados.
17. Um fator de desempate em licitações públicas poderia ser o critério de empresas que adotam ações afirmativas, que tenham programas que visem a promoção da igualdade de oportunidades.

18. Encaminhamento ao Ministério do Trabalho de solicitação de inclusão do quesito raça/cor em seus sistemas de dados, informações e registros, principalmente na RAIS e no CAGED. São extremamente relevantes. Nas estatísticas do MTb foram destacadas estatísticas específicas para gênero, mas não contemplam o item raça/cor. O GTEDEO deveria se posicionar quanto a essa questão, pois é absoluto o consenso da importância desses dados. Se a dificuldade for de recursos para incluir esse quesito no sistema, poderia ser levada a questão ao CODEFAT para liberação de recursos para tal ou, ainda, se buscar nova fonte de recursos.
19. A introdução do quesito raça/cor deve ser feita em conjunto com treinamento e campanha de sensibilização e informação, inclusive para quem vai aplicar o questionário.
20. É necessário um debate conceitual sobre o que é diversidade, o que é discriminação, a questão da cor e, em seguida, promover uma sensibilização, para que se avance o registro de dados e estatísticas que contemplem o quesito raça/cor.

Legislação

21. O GTEDEO deverá ter como preocupação, além da divulgação da legislação existente referente à discriminação racial, a tarefa permanente de pesquisar empresas que tenham programas de diversidade ou similares.
22. A proteção ao trabalho da mulher mediante incentivos está configurada no Art. 7º da Constituição Federal de 1988, assim como a proteção ao trabalho dos deficientes e também à promoção da igualdade material, configurando-se um princípio constitucional importante. Entretanto, a legislação infraconstitucional existente no Brasil, que trata ou menciona a questão de discriminação, não dá conta da questão da promoção da igualdade. É necessária a formalização através de legislação no campo civil que comprometa o Estado e a sociedade.
23. Buscar formalizar e normatizar o estímulo tanto para o Estado para um processo permanente contra a discriminação, como para o cidadão, incentivando-o a buscar esse direito assegurado. Poderiam ser propostos mecanismos legais, à semelhança do Código de Defesa do Consumidor.

Formação profissional

24. A exemplo do que acontece em outras áreas, poderiam ser criados comitês de recursos humanos que pudessem repensar novas formas de recrutamento, buscando formas de realizar processo de seleção sem discriminar.
25. Realização de um programa junto a agências de emprego de combate a discriminação, incluindo-se o SINE.
26. Buscar conhecer outras experiências na área de recursos humanos, que buscam evitar práticas discriminatórias: novas formas de seleção, recrutamento, treinamento, avaliação de desempenho, e incorporam testes de situação e avaliação em grupos, por exemplo.
27. Ampliar o papel da qualificação profissional nas relações de trabalho. Voltar a qualificação profissional para atividades geradoras de renda, pois cada vez mais é menor o número de empregos, e para a reinserção no mercado de trabalho, tanto formal quanto informal.
28. Discussão da qualificação profissional deveria ser de forma quadripartite, para construir com mais riqueza e realidade.
29. Nos programas de Capacitação de Recursos Humanos dos Ministérios (Programa de Capacitação do Servidor), inserir a temática da discriminação.

Mobilização

30. As Comissões de Trabalho poderiam ser um foco de mobilização / sensibilização: são 37 Estaduais e aproximadamente 250 Municipais para as quais, inclusive, são repassados recursos, através do Ministério do Trabalho, para a Formação Profissional.
31. Ampliar o debate: programas voltados para o empresário. Tentar colocar em debate, utilizando estratégia de mídia.
32. Na tarefa de vencer a discriminação racial é fundamental o estabelecimento de parcerias com as empresas para a realização de programas sobre a temática diversidade. Uma das tarefas primeiras seria a *identificação dos obstáculos para o combate à discriminação*.

33. Ganhar a liderança das empresas — programa de RH. Identificar quem são os líderes, quem são as pessoas que poderíamos eleger como lideranças e ter uma reunião educativa, informativa.
34. O INSPIR — entidade recentemente criada pelas centrais sindicais — tem como objetivo a defesa e a promoção dos direitos dos trabalhadores negros. Poderá ser chamada para a elaboração de uma pauta em comum sobre o tema diversidade.
35. Na busca de parcerias, não esquecer dos setores progressistas, como os movimentos ecumênicos. Uma entidade patronal que poderia iniciar o diálogo neste campo seria a ABRINQ.
36. Sugerir à OIT que contacte o Ministro da Educação para que este tema seja colocado nas escolas, desde o primário — inserir na educação com participação.
37. Solicitar à OIT viabilizar troca de experiências e diálogo com empresários da África do Sul.
38. Levantamento, junto às empresas americanas, se as filiais no Brasil realmente executam as políticas de RH obedecendo critérios de não discriminação: dar visibilidade aos Estados Unidos da questão brasileira.
39. A visita do Senador Jesse Jackson, dos Estados Unidos, no mês de novembro, pode ser uma oportunidade para que o Senador faça um apelo aos empresários americanos sobre a questão da diversidade no Brasil para influir no mercado nacional — mercado americanizado, com população que se parece à África.
40. Realização de uma nova reunião de avaliação dos desdobramentos deste Encontro.

PROGRAMA

24.10.96	8h30	<i>Abertura</i>
		<ul style="list-style-type: none"> • Walter Barelli, Secretário do Emprego e Relações do Trabalho • João Carlos Alexim, Diretor da OIT para o Brasil • Ivair A. Alves dos Santos, Ministério da Justiça
	9h	Motorola do Brasil Ltda. <ul style="list-style-type: none"> • Cristina L. F. Assis, Gerente de Recursos Humanos
	10h15	Jonhson & Jonhson Indústria e Comércio Ltda. <ul style="list-style-type: none"> • Nelson Junque Jr., Diretor de Recursos Humanos
	11h30	Levi Strauss do Brasil Indústria e Comércio Ltda. <ul style="list-style-type: none"> • Benedito A. Pagani, Diretor de Recursos Humanos
	12h30	Almoço
	14h30	Wal-Mart Brasil S.A. <ul style="list-style-type: none"> • Wagner Hristov, Diretor de Recursos Humanos
	16h	SEMCO Ltda. <ul style="list-style-type: none"> • Clóvis da Silva Bojikian, Diretor
	17h30	FMC do Brasil Indústria e Comércio Ltda. <ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Huidobro, Diretor-Superintendente

25.10.96	8h30	<i>Resumo das Apresentações das Empresas</i>
	9h	Formação de grupos* Elaboração de recomendações voltadas à discussão de políticas de promoção de igualdade de oportunidades
	10h30	Intervalo
	10h45	Apresentação e discussão Plenária dos resultados dos grupos
	13h	Encerramento

(*) Composto por um representante de cada instituição participante.
 Entidades Participantes:
 OIT, MTb, MJ, MPT, MRE, CNC, CNA, CNC, CNF, CNT, CUT, Força Sindical, CGT, CEERT, GTI, SENAR, SENAC, SENAI, GTEDEO, FUNDACENTRO, UNIFEM, CNDM, CFÊMEA, ELAS, CEERT, Núcleo de Estudos Negros, Instituto Interamericano pela Igualdade Racial.

LISTA DE PARTICIPANTES

Identificação	Endereço	Telefone/ Fax
<i>Ademir José da Silva</i> (SP)	Rua José Ramos Catarina, 332, Parque Tropical, Campinas, SP CEP: 13057-720	
<i>Alejandro Huidobro</i> (SP) Diretor Superintendente FMC	Av. Marginal Eng. Camilo Dinucci, 4605 Araraquara, SP CEP: 14808-900	(016) 2321300 (016) 2320565
<i>André Gambien Campos</i> (SP) SEBRAE	Rua Morgado de Mateus, 615 Vila Mariana São Paulo, SP	(011) 5740399
<i>Antônio Carlos Morales Crespo</i> (SP) Secretaria do Trabalho	Av. Prestes Maia, 913 São Paulo, SP	(011) 9350704 (011) 675062
<i>Benedito A. Pagani</i> (SP) Diretor de Recursos Humanos Levi Strauss do Brasil	Rua João Paulo Ablas, 777 Jardim da Glória Cotia, SP CEP: 06700-000	(011) 4923344 (011) 4923168
<i>Carlos Manuel Azevedo Pessoa da Silva</i> (RJ) CNI	Av. Nilo Peçanha, 50, grupo 13015-16, 13º andar, Centro Rio de Janeiro, RJ CEP: 20044-900	(021) 534-8151 (021) 534-8740
<i>Clóvis da Silva Bojikian</i> (SP) Diretor SEMCO Ltda.	Rua Dom Aguirre, 438 São Paulo, SP CEP: 04671-390	(011) 5230055 (011) 5484834
<i>Cristina L. F. Assis</i> (SP) Gerente de Recursos Humanos Motorola do Brasil S.A.	Rua Paes Leme, 524, 5º andar Pinheiros São Paulo, SP CEP: 05424-010	(011) 8385008 (011) 2129195
<i>Diva de Luca</i> (SP) Senac		(011) 2841357

(Continua)

Identificação	Endereço	Telefone/ Fax
<i>Elenice Monteiro Leite</i> (DF) Secretária-Adjunta SEFOR/MT6	Esplanada dos Ministérios, bl. F, 7º andar, sala 734 Brasília, DF CEP: 70059-900	(061) 2236324 (061) 2247593
<i>Eustáquio F. dos Santos</i> (DF) Secretário Executivo SENAR	SBN, quadra 1, bl. F, 1º andar Palácio da Agricultura Brasília, DF CEP: 70040-000	(061) 2232843 (061) 3231360
<i>Francisco Aparecido Cordão</i> (SP) Assessor Técnico de Educação SENAC	Rua Dr. Vila Nova, 9º andar Vila Buarque São Paulo, SP CEP: 01222-903	(011) 2362154 (011) 2596863
<i>Hédio Silva Júnior</i> (SP) Coordenador CEERT	Av. Dr. Arnaldo, 2.083 Sumaré, São Paulo, SP CEP: 01255-000	(011) 8643133 (011) 653211
<i>Ivair Augusto Alves dos Santos</i> (DF) Coordenador-Geral Sec. Nac. Direitos Humanos/MJ	Esplanada dos Ministérios, bloco T, 3º andar, sala 331 Brasília, DF CEP: 70064-900	(061) 2183331 (061) 2267695
<i>Ivamar dos Santos</i> (SP) CEERT	Av. Dr. Arnaldo 2.083 Sumaré, São Paulo, SP CEP: 012500-000	(011) 8643133 (011) 653211
<i>Ivanir dos Santos</i> (RJ) Secretário Executivo CEAP	Rua da Lapa 200, sala 803, Rio de Janeiro, RJ CEP: 20021-180	(021) 2246771 (021) 2246887
<i>João Carlos Alexim</i> (DF) Diretor OIT para o Brasil	SEN, Lote 35 Brasília, DF CEP: 70800-400	(061) 2258015 (061) 3224352
<i>Joaquim Beato</i> (ES) Secretário Secretaria Municipal de Cidadania	Rua José Teixeira, 807 Santa Lúcia, Vitória, ES CEP: 20905-310	(027) 2256511

(Continua)

Identificação	Endereço	Telefone/ Fax
<i>Joel Zito Araújo</i> (SP) CEERT	Rua Martineli de Carvalho, 669, ap. 1.003 São Paulo, SP CEP: 03041-000	(011) 2429411 (011) 2429610
<i>José Roberto Militão</i> (SP) CEERT	Av. Dr. Arnaldo, 2.083, Sumaré São Paulo, SP CEP: 012500-000	(011) 8643133 (011) 653211
<i>Juarez Brandão Lopes</i> (DF) Coordenador do GTEDEO MTb	Esplanada dos Ministérios, bloco F, 5º andar, sala 523 Brasília, DF CEP: 70059-900	(061) 2241614 (061) 2111542
<i>Jurandir Nogueira da Silva</i> (SP) Sindicato Nacional dos Servidores Públicos	Rua Vicente Prado, 74 São Paulo, SP	(011) 6079248 (011) 2324282
<i>Lúcia Maria Alves dos Santos</i> (SP) Secretaria do Emprego e Relações do Trabalho	Av. Prestes Maia, 913 São Paulo, SP	(011) 2882963
<i>Maria Aparecida Silva Bento</i> (SP) CEERT	Rua Eliodora, 171, ap. 74 São Paulo, SP	(011) 8643133 (011) 653211
<i>Maria Cecília de M. Ferreira</i> (DF) Assessoria Internacional MTb	Esplanada dos Ministérios, bloco F, 5º andar, sala 552 Brasília, DF CEP: 70059-900	(061) 2251242 (061) 2240814
<i>Marisa Bueno</i> (SP) Gerente Centro de Estudos e Serviços em RH SENAC	Rua Frei Caneca, 1.119, Cerqueira César São Paulo, SP CEP: 01309-003	(011) 2876199 (011) 2876201
<i>Maurício Fernando Pestana</i> (SP)	Largo 7 de Setembro, 52 sala 407 São Paulo, SP	(011) 6065049

(Continua)

Identificação	Endereço	Telefone/ Fax
<i>Miriam Santos Cardoso</i> (ES) Secretaria Municipal de Cidadania	Rua José Teixeira, 807 Santa Lúcia Vitória, ES CEP: 20905-310	(027) 2256511
<i>Nelson Junque Jr.</i> (SP) Diretor de Recursos Humanos Jonhson & Jonhson Ind. e Com. Ltda.	Rua Gerivativa, 207 Butantã São Paulo, SP CEP: 05501-900	(011) 8138911 (011) 8136588
<i>Noeli Martins</i> (DF) Secretaria de Segurança e Saúde no Trabalho MTb	Esplanada dos Ministérios, bloco F, ala B, 1º andar Brasília, DF CEP: 70059-900	(061) 3176693 (061) 2243538
<i>Regina Heloisa Maciel</i> (SP) Consultora OIT	Rua Miranda Guerra, 150, casa 5 São Paulo, SP CEP: 04640-001	(011) 5333464
<i>Rosana de Queiroz Dias</i> (DF) Oficial de Programas OIT	SEN — Lote 35 Brasília, DF CEP: 70800-400	(061) 2258015 (061) 3224352
<i>Sandércio Benjamin dos Santos</i> (SP) CGT	Rua Castro Alves, 284 Aclimação São Paulo, SP CEP: 01532-000	(011) 2796577 (011) 2702167
<i>Sandra Elizabeth Lage Costa</i> (DF) Assessora Secretaria de Políticas de Emprego e Salário MTb	Esplanada dos Ministérios, bloco F, 2º andar, sala 204 Brasília, DF CEP: 70059-900	(061) 3176742 (061) 2247473
<i>Sandra Cabral</i> (SP) CUT	Rua Caetano Pinto, 575 Brás São Paulo, SP CEP: 03041-000	(011) 2429411 (011) 2429610
<i>Sidney Cunha</i> (RJ) SENAC-DN	Rua Dona Mariana, 48 Botafogo Rio de Janeiro, RJ CEP: 22280-020	(021) 2263790

(Continua)

Identificação	Endereço	Telefone/ Fax
<i>Suely Oliveira</i> (SP) Técnica Centro de Estudos e Serviços em Recursos Humanos SENAC	Rua Frei Caneca, 1.119 Cerqueira César São Paulo, SP CEP: 01309-003	(011) 2876199 (011) 2876201
<i>Telma S. Sturuni</i> (SP) SENAC-GEP	Rua Dr. Vila Nova, 228, 8º andar São Paulo, SP CEP: 01222-903	(011) 2362000 (011) 2580379
<i>Vagner Hristov</i> Diretor de Recursos Humanos WAL-MART Brasil S. A.	Av. dos Autonomistas, 1.768/1828 Osasco, SP CEP: 06020-904	(011) 7055802 (011) 7055912
<i>Valdir Vicente de Barros</i> (SP) Diretor de Relações Internacionais CGT	Rua Castro Alves, 284 Aclimação São Paulo, SP CEP: 01532-000	(011) 2796577 (011) 2702167
<i>Vera Soares</i> (SP) Integrante do Coletivo ELAS	Rua Iquitos, 402 Vila Madalena São Paulo, SP CEP: 05444-020	(011) 8184490 (011) 2110922
<i>Walter Barelli</i> (SP) Secretário de Relações do Trabalho MTb	Av. Prestes Maia, 913 Centro São Paulo, SP CEP: 01031-001	(011) 2281062 (011) 2290914
<i>Wanderley Dias Silvério</i> (SP)	Av. Gal. Olímpio da Silveira, 623-31 São Paulo, SP	(011) 2274315
<i>Wilson César Ribeiro Campos</i> (SP) DIESAT	Praça da República, 386, 3º andar Centro São Paulo, SP	(011) 2237435 (011) 2234414

