

**As Ações Afirmativas para Afrodescendentes Articuladas a partir de Parcerias Intersetoriais: Uma *Análise Argumentativa* do Caso Geração XXI**

**Rocío Alonso Lorenzo**  
**Fundação Getulio Vargas**  
[rocio.lorenzo@fgv.br](mailto:rocio.lorenzo@fgv.br)

Trabalho apresentado no Décimo Congresso Internacional da Associação de Estudos Brasileiros (Brazilian Studies Association – BRASA), realizado em Brasília, DF, de 22 a 24 de julho de 2010.

**RESUMO**

O objetivo deste trabalho é se aprofundar no conhecimento sistemático sobre as parcerias intersetoriais entre Estado, mercado e sociedade civil, a partir da *análise argumentativa* de um estudo de caso, o projeto Geração XXI, a primeira ação afirmativa para jovens negros no Brasil. Este trabalho utiliza as teorias da argumentação, principalmente, a teoria da ação comunicativa de Habermas, para avaliar a validade dos discursos esgrimidos pelos diferentes parceiros e a capacidade destes de criar “situações dialógicas” que busquem possíveis soluções por vias argumentativas. O trabalho baseia-se numa pesquisa de campo desenvolvida em 2005 que combinou a observação participante com entrevistas semiestruturadas com os participantes do projeto. Conclui-se, a partir da análise argumentativa dos depoimentos dos entrevistados, que apesar do projeto ter sido bem gerenciado desde o ponto de vista da racionalidade instrumental, falhas na construção de um significado compartilhado aceitável por todos os colaboradores de conceitos chaves como gestão da diversidade, ação afirmativa e responsabilidade social corporativa e nas formas de comunicação institucionalizadas afetaram negativamente a confiança entre as partes aliadas e comprometeram a consistência dos objetivos do projeto.

## INTRODUÇÃO

A colaboração entre Estado, mercado e organizações da sociedade civil vem se constituindo num mecanismo importante para influenciar, complementar e fortalecer as políticas públicas. No contexto de reforma político-administrativa (BRESSER, 1998) e de democracia participativa (SANTOS, 2002) predominantes no Brasil contemporâneo, a intersetorialidade - também chamada de trisetorialidade por envolver com frequência a colaboração entre os três setores: primeiro (governo), segundo (mercado) e terceiro (organizações da sociedade civil) - torna-se uma “ideia-força” que mobiliza discursos e ações (TEODÓSIO, 2008). A “gestão social” é caracterizada desse modo por ser mais “participativa e dialógica”, em contraposição à gestão social “tecnoburocrática e monológica” típica do estado do bem-estar (TENÓRIO, 1998: 16; ALVES et al., 2008: 61).

Como outras políticas públicas de caráter universal, grande parte das políticas focalizadas ou ações afirmativas contemporâneas se desenvolve dentro do espaço político da intersetorialidade. Porém, os relacionamentos intersetoriais no caso específico das ações afirmativas para afrodescendentes apresentam obstáculos significativos. O principal desafio refere-se a como conciliar a recorrência de governo e mercado às organizações negras sem fins lucrativos (organizações da sociedade civil que têm como principal foco de atuação a população negra), para aceder a públicos difíceis de alcançar (particularismo) com a tendência daqueles a resistir a inclusão da questão racial nas suas agendas (universalismo).

Tendo esse contexto como pano de fundo, o objetivo principal deste trabalho é entender como as formas de diálogo e de argumentação institucionalizadas no ambiente político-institucional da parceria podem afetar os processos e resultados dos programas. Para tanto, parte-se da teoria da ação comunicativa desenvolvida por Jürgen Habermas. Um dos principais objetivos da teoria da ação comunicativa é elaborar um conceito de racionalidade comunicativa que se contrapõe ao de racionalidade instrumental desenvolvido por Max Weber. Segundo Habermas, a razão, levada às suas últimas consequências no capitalismo ocidental, revela-se para seus membros como sua própria negação. Weber teria sido levado a esse paradoxo por restringir a racionalização à área da racionalidade instrumental e esta, por sua vez, à ação estratégica (HABERMAS *apud* FREITAG, 2005: 39). Uma parte dessa racionalidade instrumental, porém, teria se concretizado sob a forma de uma “reserva” de racionalidade comunicativa que deve ser recuperada em uma “situação dialógica ideal” entre interlocutores competentes, isenta de coerção externa e interna. O objetivo fundamental da ação comunicativa seria assegurar o esclarecimento dos pontos de vista, desvendar a verdade e obter consenso, através da ação cooperativa de todos.

Enquanto pesquisas sistemáticas sobre parcerias intersetoriais (AUSTIN, 2001; FISCHER, 2005) têm apontado a dificuldade de entendimento, a incompatibilidade de culturas organizacionais e a falta de formas de diálogo mais democráticas como fatores chaves de frustração de grande parte dos projetos sociais gerenciados nesses ambientes institucionais, esses são aspectos pouco estudados em comparação com a importância dada à racionalidade instrumental da gestão social, tais como o uso eficiente dos recursos transferidos de uma organização para outra e o *expertise* dos coordenadores dos programas. A contraposição elaborada por Habermas entre o conceito de racionalidade

comunicativa e o de racionalidade instrumental se mostra particularmente útil para preencher essa lacuna.

O Geração XXI foi lançado em 1999 como resultado de uma parceria intersectorial entre Fundação BankBoston (hoje Fundação Itaú), Geledés – Instituto da Mulher Negra, e Fundação Palmares, entidade ligada ao Ministério da Cultura. O projeto selecionou 21 jovens negros como alvo da ação, 12 garotas e 9 rapazes entre 13 e 15 anos, oriundos de escolas públicas de São Paulo. O objetivo era garantir a esses jovens condições plenas para seu auto desenvolvimento – boas escolas, acesso a bens culturais, boa alimentação e atenção à saúde, até os jovens concluírem a universidade. Além do acompanhamento da aprendizagem dos jovens, o projeto visou influenciar as políticas públicas do governo através da mobilização e sensibilização da rede escolar por meio de discussões sobre cidadania e diversidade.

Como mostrarei mais adiante, a análise argumentativa do Geração XXI permite vislumbrar muitas das dificuldades que as ações afirmativas para afrodescendentes vêm encontrando até hoje também em outros contextos. Embora grande parte das ações afirmativas para negros foi efetivamente implementada graças à influência, intermediação e/ou participação direta das denominadas “ONGs negras”, chama a atenção a dificuldade que essas organizações têm para dialogar diretamente com governo e mercado. A abordagem argumentativa *habermasiana* torna-se extremamente útil para avaliar a medida que os argumentos esgrimidos pelos diferentes parceiros aliados refletem não só culturas institucionais objetivas ou identidades subjetivas confrontadas, mas a capacidade destes de solucionar problemas por vias argumentativas, de “recuperar” espaços de diálogo perdidos, de influenciar os outros parceiros, de participar na tomada de decisões, de desafiar relações de poder, de assumir competências e, por fim, de construir credibilidade e legitimidade em momentos de crise.

O estudo do caso Geração XXI formou parte de um projeto de pesquisa de doutorado maior desenvolvido durante um ano e meio, entre 2004 e 2005, e cujo objetivo principal foi analisar as políticas de diversidade ou ações afirmativas para afrodescendentes numa rede de empresas em São Paulo.<sup>1</sup> Durante a última fase da pesquisa de campo, que durou três meses, foram realizadas quinze entrevistas em profundidade com parceiros e beneficiários do projeto, incluindo gerentes da Fundação BankBoston, coordenadores do Geledés e 11 entre os 21 jovens beneficiários. Além das entrevistas e da participação em encontros, reuniões e outros eventos vinculados ao projeto, foram realizadas visitas semanais à sede do projeto, onde parceiros e beneficiários se encontravam regularmente.

O presente trabalho incorpora, em primeiro lugar, uma fundamentação teórica do conceito *habermasiano* de ação comunicativa e como este pode esclarecer as limitações que a própria gestão social envolve quando percebida só através da lente da racionalidade instrumental. Em segundo lugar, contextualizar-se-á o conceito de parceria, denominado também aliança intersectorial, e as contingências político-institucionais que deram lugar à formulação de políticas específicas para a população afrodescendentes no Brasil. Finalmente, o caso do projeto Geração XXI é discutido a partir da perspectiva da análise argumentativa, descrevendo a metodologia de pesquisa utilizada, mostrando os depoimentos dos entrevistados e, por fim, apresentando os principais questionamentos e resultados.

## A ANÁLISE ARGUMENTATIVA DAS POLÍTICAS PÚBLICAS

A análise argumentativa das políticas públicas se desenvolve na década de 80 em alguns círculos acadêmicos anglo-saxões como reação à denominada análise racional custo-benefício predominante desde a Segunda Guerra Mundial. *Grosso modo*, as teorias da argumentação no âmbito da administração pública são oriundas da tradição pluralista da ciência política, em contraposição à tradição tecnocrática, e de debates epistemológicos pós-modernos mais recentes sobre a filosofia e a sociologia da ciência como os levantados pelo chamado “*linguistic turn*”. Proclamado pelo próprio Habermas, a guinada linguística implica uma reviravolta paradigmática da filosofia positiva para a pragmática da linguagem (FREITAG, 2005: 146), ou seja, a teoria da verdade consensual e a ética discursiva baseada na legitimação por vias argumentativas (ALMEIDA, 1985). A ideia principal da teoria da argumentação é que os discursos esgrimidos pelas pessoas não refletem só uma cultura objetiva ou uma identidade subjetiva, mas são verbalizados na hora tendo presente uma “audiência prática” (WALTON, 1989).

Os teóricos da argumentação coincidem na crítica ao racionalismo instrumental perante às políticas de planejamento contemporâneas. De acordo com Majone (1989), a metodologia do “decisionismo”, baseada no racionalismo instrumental, “restringe o papel da razão ao descobrimento de meios apropriados para fins determinados” (p. 23), a partir do uso de modelos matemáticos ou outras técnicas objetivas de análise. Ao privilegiar a análise sistemática prévia de alternativas para a formulação de planos de ação, a racionalidade instrumental relega valores, critérios, juízos e opiniões ao domínio da irracionalidade ou do subjetivo. Embora são várias as correntes filosóficas que têm influenciado os defensores da argumentação como ferramenta analítica das políticas públicas (v. NELSON, MEGILL & MCCLOSKEY, 1987; MAJONE, 1989; FISCHER & FORESTER, 1993), focarei aqui na teoria da ação comunicativa de Habermas por ter esta um componente radicalmente democrático. A maneira como as parcerias intersetoriais são concebidas (e praticadas) em contextos de democracia participativa como o brasileiro se aproximaria do tipo ideal da “ação comunicativa” *habermasiana*, voltada para o entendimento e o consenso. Contudo, a suposição da “situação dialógica ideal”, isenta de coerção interna e externa, como mostrarei no caso do Geração XXI, raramente se encontra em “estado puro” na realidade social.

O pressuposto central da teoria da ação comunicativa gira em torno da competência comunicativa enquanto capacidade fundamental da interação humana e da significação da vida e da realidade. A linguagem assume papel central como meio regulador do comportamento e do entendimento mútuo. Como apontado na introdução do presente trabalho, na visão de Habermas, a ação instrumental, institucionalizada de forma quase hegemônica nas sociedades modernas contemporâneas, precisa ceder lugar à ação comunicativa, presente no início dos processos de modernização da sociedade europeia e frágil sobrevivente nos “nichos” do “mundo vivido” dessas sociedades. O “mundo vivido” é o pano de fundo comum a todos os atores envolvidos numa mesma situação:

O mundo vivido é constitutivo para o entendimento *como tal*, enquanto os conceitos formais oferecem um sistema de referências para aquilo sobre que o entendimento é possível: locutores e ouvintes entram num entendimento a partir de seu mundo vivido comum sobre algo no mundo objetivo, social ou subjetivo (Habermas, 1981[b]: 192).

O mundo vivido apresenta, pois, duas facetas: a da continuidade (porque é nele que se dão a reprodução cultural, a integração social e a socialização) e a mudança (porque é lugar em que se questionam as “aspirações de validade” dos atores em relação aos três mundos formais (o objetivo, o social e o subjetivo). A concepção formal dos três mundos oferece o sistema de referência que indica sobre que aspectos do mundo pode haver entendimento. O que sempre foi “*taken for granted*” pode ser posto em questão numa situação de ação comunicativa e debatido pelo grupo, que só respeitará o que tiver sido consensualmente acordado (FREITAG, 2005: 44).

A ação comunicativa vai sendo gradualmente substituída – também na esfera do mundo vivido, pelos mecanismos do dinheiro e do poder, ou seja, pelo sistema. O mundo vivido passa por uma “disjunção” do sistema e é “colonizado” por mecanismos de integração sistêmicos. A teoria da ação comunicativa tem, pois, como tarefa principal denunciar esses processos que levam a situações de comunicação “sistematicamente distorcidas”. Cabe à teoria da ação comunicativa promover a reunificação conceitual e prática do mundo vivido e do sistema numa concepção globalizante de sociedade em que estejam assegurados os processos de reprodução material e cultural pela cooperação e pelo consenso dos seus membros. Essa reintegração pressupõe a descolonização do mundo vivido, ou seja, a expulsão da razão instrumental, atuando através dos mecanismos do dinheiro e do poder, e a consolidação da ação comunicativa que assegura - através do entendimento e do consenso – a integração social (FREITAG, 2005: 47).

Habermas efetua uma reconstrução racional do ato da fala através do que ele chama de pragmática universal (HABERMAS, 1989), um conceito que indica “pretensões de validação” universais pressupostas no ato da fala para que se chegue a um acordo pleno (obtido em todas as três esferas ontológicas) e que permite um tipo de ação racional não monológico, ou seja, uma ação racional centrada no processo de intersubjetividade. Habermas (1987[b]; 1989) apresenta as seguintes pretensões de validade do ato da fala: (a) o requisito da verdade proposicional, ou seja, o falante deve referir-se a algo verdadeiro no mundo; (b) o requisito de sinceridade, no qual o falante pode fazer-se conhecer suas intenções verdadeiras ao dizer algo; (c) o requisito da retidão, relativo à conformidade com as normas sociais (legitimidade social de um ato de fala); e (d) o requisito de inteligibilidade, para que falante e ouvinte possam chegar ao entendimento.

Como mostrarei mais adiante, “distorções comunicativas” (manipulativas e estruturais) fundamentais comprometeram a possibilidade de um entendimento pleno entre parceiros atuantes no Geração XXI ser alcançado, dadas a participação desequilibrada entre as partes e as diferentes expectativas colocadas nos objetivos dos programas, assim como a predisposição geral dos diferentes parceiros, interlocutores improváveis até pouco tempo atrás, à desconfiança mútua e a atitudes preconceituosas.

## **HISTÓRICO DAS PARCERIAS INTERSETORIAIS E DAS AÇÕES AFIRMATIVAS**

Parceria, num sentido amplo e desde o ponto de vista da empresa, é “toda forma de colaboração ou trabalho conjunto que a empresa mantenha com outras organizações da sociedade e do Estado para realizar suas práticas de atuação social” (FISCHER, 2005: 12). A aliança social estratégica, termo utilizado com frequência como sinônimo de

parceria, distingue-se desta: enquanto a lógica da parceria é a da intercomplementariedade de recursos e capacidades entre organizações parceiras, já na aliança, organizações que poderiam atuar de forma independente diante de uma determinada questão decidem fazê-lo conjuntamente, motivadas pela consciência da magnitude e complexidade da ação a ser empreendida e, principalmente, pela constatação de que as organizações aliadas compartilham crenças e valores, pontos de vista e interesses que as levam a ter um posicionamento estratégico comum diante de uma realidade determinada (NOLETO, 2004: 15). Ou seja, as alianças sociais estratégicas seriam “relações de parceria que adquirem características de entrosamento mais profundo entre organizações aliadas” (AUSTIN, 2001). Essa visão da aliança estratégica parte de um pressuposto de racionalidade instrumental, uma vez que “(...) as iniciativas de desenvolvimento social buscaram formas organizativas que aumentassem a eficiência e assegurassem a eficácia de suas ações” (FISCHER, 2005: 12). O conceito de aliança intersetorial, segundo Fischer, seria bastante inovador para o cenário das relações de cooperação organizacional no Brasil. O projeto Geração XXI foi concebido oficialmente como *aliança estratégica*, mas na prática os colaboradores do projeto utilizavam o termo *parceria*.

No Brasil, o papel do estado no estabelecimento de um marco legal claro que regule o terceiro setor tem sido fundamental para o desenvolvimento das parcerias intersetoriais. O termo parceria adquiriu grande popularidade, principalmente em razão do sucesso das propostas da Comunidade Solidária (organização rebatizada como Comunitas após o final do governo Fernando Henrique) que, desde 1995, vem disseminando o conceito e estimulando a aproximação de empresários, governos e lideranças comunitárias na solução de problemas sociais (FISCHER, 2005). Foi no âmbito da Comunidade Solidária que a Lei 9790 - Lei das Oscips de 1999 foi estabelecida, a qual: “Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências”. Diferentemente dos convênios e dos acordos, os termos de parceria foram propostos como “instrumentos mais transparentes e democráticos para estimular os projetos e atividades das organizações sem fins lucrativos” (ALVES & KOGA, 2006: 220). Embora o Geledés – Instituto da Mulher Negra, como muitas outras ONGs, tenha resistido até hoje a constituir-se em uma Oscip, por razões que não cabem a este trabalho, o estatuto do Geração XXI, porém, foi concebido dentro do marco legal das Oscips.

O conceito de parceria intersetorial é articulado assim num novo contexto de “gestão social” contraposto à gestão estratégica, “(...) na medida em que tenta substituir a gestão tecnoburocrática, monológica, por um gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais” (TENÓRIO, 1998: 16). Nas democracias participativas, a “ação pública” passa a funcionar num ambiente “híbrido” “que se caracteriza pelas conexões entre organizações distintas, mas cujos destinos estão ‘positivamente correlacionados’” (SPINK & ALVES, 2008; ALVES et al., 2008: 62). Contudo, como Fischer aponta, “(...) as organizações que devem se aliar são muito diferentes entre si por pertencerem a diversos setores, por terem natureza diversa em sua origem e por estarem posicionadas em diferentes distâncias em relação ao objetivo de desenvolvimento social que motivou a parceria” (2005: 12). Como o leitor poderá corroborar na parte final deste trabalho, os parceiros do Geração XXI não

só diferem nos seus “mundos vividos”, oriundos de identidades subjetivas e culturas organizações dispare, mas também discordam sobre que aspectos que devem ser debatidos e consensualmente acordados.

Uma das grandes falhas do projeto foi não ter alcançado um acordo pleno em torno de um significado compartilhado de conceitos chaves como ação afirmativa, gestão da diversidade e responsabilidade social empresarial. Parte do desacordo deve-se ao fato da sociedade brasileira no geral, e o mundo corporativo em particular, não reconhecer a questão racial como um problema social legítimo, digno de um tratamento diferenciado por parte do Estado brasileiro, apesar daquela ter entrado de maneira decisiva na agenda do Estado a partir da elaboração da Constituição de 1988. Além de representar o centenário da abolição da escravidão, o ano 1988 simboliza a volta à democracia após duas décadas de ditadura militar (1964-1984). Desde então, dois eixos fundamentais norteiam a questão racial: a condenação do racismo e a promoção da identidade cultural negra (HASENBALG & SILVA 1992: 142). A Lei Afonso Arinos redefiniu as práticas racistas como crime e uma nova lei, a Lei Caó, nega fiança aos acusados de crimes originados no preconceito racial e estabelece a prisão de um a cinco anos para os culpados. Na esfera cultural, foi criada a Fundação Palmares, parceira do projeto Geração XXI, com a missão de preservar o patrimônio e os valores culturais afro-brasileiros.

Porém, apesar da *judicialização* do racismo e da vontade do Estado de proteger a cultura afro-brasileira, as ações afirmativas para afrodescendentes não se concretizaram até o governo de Fernando Henrique Cardoso. Entende-se por ação afirmativa: “Qualquer programa ou ação pública ou privada que providencia ou busca providenciar oportunidades ou outros benefícios a pessoas em base a, entre outras coisas, sua pertença a um grupo ou grupos específicos” (GUIMARÃES, 1996: 238). Em pesquisa desenvolvida pelo IPEA (JACCOUD & BEGUIN, 2002) sobre as políticas de ação afirmativa durante o governo FHC foram identificados 40 programas e ações em instituições governamentais. A partir de 2003, o governo Lula tem garantido a continuidade dos programas iniciados durante o governo FHC, assim como a implementação de outros programas e ações. Em 2003, criou-se no plano Executivo Federal a SEPPPIR – Secretaria Especial para a Promoção da Igualdade Racial, a qual atua de maneira transversal em várias áreas, destacando-se os âmbitos da educação (implementação da Lei 10.639/03 que torna obrigatório o ensino da história da África e das culturas afro-brasileiras nas escolas de ensino fundamental e médio), atenção à saúde da população negra, a agenda social quilombola (comunidades remanescentes de quilombos) e a capacitação profissional.

Contudo, nenhum tema tem ganhado tanto destaque na última década como a reserva de cotas raciais nas instituições de ensino superior. Segundo Heringer & Ferreira (2009: 141), dentre as duzentas e vinte e quatro instituições públicas de ensino superior que existem no Brasil, setenta e nove promovem algum tipo de ação afirmativa. No ensino superior privado as políticas afirmativas se desenvolveram por meio do Programa Universidade para Todos – ProUni, institucionalizado em janeiro de 2005, que permite o oferecimento de um grande número de bolsas de estudos mediante isenção de impostos às universidades que aderem ao programa do Governo Federal. Atualmente, as organizações negras que têm como foco de atuação a educação, têm concentrado esforços na militância junto ao Congresso Nacional pela aprovação do Estatuto da Igualdade Racial. O Estatuto da Igualdade Racial, sancionado pelo presidente Lula em julho deste ano, prevê a adoção

de ações afirmativas em várias áreas como educação, trabalho, esporte, religião, internet, política e quilombos.

No setor privado, ações afirmativas para afrodescendentes começaram a ser implementadas em meados dos anos 90, articuladas sob o guarda-chuva da “gestão da diversidade cultural” (FLEURY, 2000). Durante a primeira metade de 2000, a partir da movimentação das ONGs negras e da influência do movimento da responsabilidade social empresarial, as ações afirmativas para afro-descendentes se expandiram a um número maior de empresas de diferentes nacionalidades e porte. Uma pesquisa desenvolvida pelo Instituto Ethos de Responsabilidade Social e o IBOPE, aplicada nos anos 2003, 2005 e 2007, mostrou que entre as empresas pesquisadas, dentre as 500 maiores empresas do Brasil, o percentual daquelas que investiram em programas para melhorar as capacidades e qualificações dos negros passou de 1% em 2003, a 4% em 2005 e a 16% em 2007. Contudo, uma pesquisa baseada numa amostra de 385 empresas em vários estados do Brasil, mostrou que de 85% das que executavam seus programas por meio de alianças intersetoriais, só num 1,8% dos casos o público de atuação social das empresas eram negros, comparado com 2,6% índios, 6,5% mulheres e 79,0% crianças e adolescentes (FISCHER 2005: 10-11).

No âmbito do governo do Estado de São Paulo, destaca-se a criação, em 2006, inédita no Brasil, do Selo Paulista da Diversidade, o qual outorga reconhecimento público a entidades públicas, privadas ou da sociedade civil que valorizem a diversidade étnico-racial e de gênero, entre outras. Para avaliar as políticas de diversidade das organizações que aderem ao selo foi estabelecido um comitê gestor que conta com parceiros procedentes dos setores público, privado e das organizações da sociedade civil.

Entre as organizações negras paulistas que mais têm atuado diretamente em colaboração com governo e empresas privadas na implementação efetiva de políticas e programas de ação afirmativa, destacam-se: Geledés, Educafro, Afrobras, CEERT e Integrare. O Geledés foi pioneiro na área dos direitos humanos e no desenvolvimento de projetos de ação afirmativa para jovens negros em parceria com escolas, universidades e empresas privadas. Educafro e Afrobras têm trabalhado pela inserção educacional dos jovens negros, destacando-se pela congregação de centenas de núcleos de preparação de jovens negros e carentes para o vestibular. O CEERT – Centro de Estudos das Relações de Trabalho e Desigualdades tem sido particularmente ativo na implantação de políticas de valorização da diversidade e de promoção da igualdade racial em empresas e órgãos públicos. O Integrare – Centro de Integração de Negócios tem sido inovador na área do empreendedorismo negro e dos negócios inclusivos.

As organizações negras paulistas no geral, apesar dos obstáculos enfrentados e como o caso do Geração XXI corrobora, têm mostrado um pioneirismo excepcional na articulação de ações afirmativas para afrodescendentes. Ademais, por ser a região economicamente mais ativa do país, muitas experiências iniciadas em São Paulo são depois replicadas em outras cidades e estados.

Assim mesmo, a denominada “escola paulista” foi pioneira no reconhecimento acadêmico da existência de discriminação racial no Brasil. Os estudos sociológicos desenvolvidos pela “escola paulista” e financiados pela UNESCO (FERNANDES, 1969; CARDOSO & IANNI, 1960; BASTIDE & FERNANDES, 1971; IANNI, 1972), enfocaram principalmente as relações verticais e a desigualdade racial, em contraste com os estudos da chamada “escola bahiana”, que seguiam a ênfase de Gilberto Freyre (1933)

nas relações horizontais ou integração dos “grupos minoria” na sociedade (ver GUIMARÃES, 1999: 71-91; TELLES 2003: 20-21). Nos anos 70, a persistência de padrões de discriminação do negro nas ocupações foi revelada por estudos realizados por sociólogos de formação empírica do IUPERJ (HASENBALG 1979; SILVA 1978 e 1985).

Desde os anos 90, um corpo imenso de dados estatísticos produzido por diversas instituições tem constituído *prima facie* evidência da repetição de padrões de desigualdade racial ao longo de várias gerações. Baseado em dados do IBGE de 1999, um relatório publicado pelo IPEA (HENRIQUES, 2001) mostrou alguns dados relevantes como que: os brasileiros negros compõem 64% da população pobre brasileira, comparado com 34% de brancos pobres; de cada 10 pessoas no segmento mais pobre segundo a distribuição de renda no país, 8 são negras; a renda *per capita* dos brancos é quase 20% mais alta do que a renda *per capita* dos negros; quase a metade da população negra adulta acima dos 25 anos pode ser considerada analfabeta funcional, ou seja, adultos com menos de quatro anos de escola; o padrão de desigualdade educacional de 2,3 anos de diferença entre os dois grupos tem persistido durante três gerações.

Em resumo, apesar do ambiente político altamente participativo propiciado pela Constituição de 1988, da questão racial ter entrado de maneira decisiva na agenda do Estado brasileiro, da disponibilidade de dados de desigualdade e discriminação racial relevantes e do aumento recente de ações sociais empresariais que tem como público de atuação o negro, o apoio da sociedade brasileira no geral às ações afirmativas para afrodescendentes é muito baixo, sobretudo quando comparado com outros grupos minoria privilegiados pelas empresas como foco de atuação das parcerias intersectoriais.

## **OS TRÊS PARCEIROS**

Como mencionado na introdução, o projeto Geração XXI foi lançado em 1999 como resultado de uma aliança estratégica intersectorial entre Fundação BankBoston, Geledés – Instituto da Mulher Negra, e Fundação Palmares. A Fundação BankBoston foi criada em 1999 pelo BankBoston para representar as suas ações de responsabilidade social no Brasil. A missão da Fundação BankBoston é desenvolver programas sociais, culturais e educacionais em parceria com instituições internacionais, governo, organizações sem fins lucrativos, empresas e universidades. O Geração XXI iniciou-se de maneira um tanto particular. De acordo com um gerente de recursos humanos da Fundação:

Um dia o conselho diretivo dos Estado Unidos veio ao Brasil para conhecer os executivos do banco. Quando visitaram a sede de São Paulo, um CEO afroamericano, perguntou: “Why aren’t there people of color in the bank?” “What is the percentage of Black people in Brazil? Os CEOs brasileiros explicaram: “É um problema educacional, os negros não entram na universidade...” Esse mesmo ano, 1999, foi criado o Geração XXI, o primeiro programa no Brasil a ser intitulado como ação afirmativa para jovens negros.

São muitos os que se precipitariam a tachar o depoimento acima como um caso nítido da influência (ou coerção) norte-americana na adoção de ações afirmativas para

negros no Brasil. No entanto, como se pode comprovar durante a pesquisa de campo, os executivos brasileiros não teriam articulado uma resposta institucional tão rápido se não existisse uma expectativa no governo brasileiro, assim como na comunidade internacional, para que instituições públicas e privadas se envolvam em iniciativas de promoção da igualdade racial. Digamos que esse foi um caso de persuasão a partir de uma conversa informal mais do que de coerção interna.

O Geledés, Instituto da Mulher Negra, é uma organização sem fins lucrativos fundada em 1990 em São Paulo e que tem desempenhado um papel importante na articulação e avanço das demandas do movimento negro. Oriundo da luta pela democracia no tempo da ditadura, a principal missão do Instituto é “proteger, garantir e expandir direitos de cidadania básicos entre a população negra”. O Geledés foi a primeira organização no Brasil a oferecer um serviço SOS Racismo com assistência jurídica às vítimas da discriminação racial. O Instituto, além, é um defensor ativo do feminismo e o anti-racismo e busca constantemente enfatizar a integração dos direitos humanos, civis, políticos, econômicos, sociais e culturais. A Fundação BankBoston foi o parceiro formulador e financiador do Geração XXI, enquanto o Geledés foi o gerenciador direto dos programas.

A Fundação Palmares, como já apontado, foi fundada em 1988 pelo governo federal no contexto dos eventos políticos e culturais organizados com motivo da celebração do centenário da abolição da escravidão. Durante algum tempo, a Fundação Palmares foi o principal mediador entre o governo e as organizações ligadas ao movimento negro. No entanto, a ênfase excessiva colocada pela Fundação na preservação dos valores culturais e o patrimônio afro-brasileiro, seguindo os preceitos estabelecidos pelo artigo 215 da Constituição de 1988, tem se provado ineficiente nos assuntos econômicos e sociais que preocupam à maior parte da população negra hoje. Ao escolher a Fundação Palmares como parceiro do Geração XXI, o Geledés buscava ter o governo federal representado na parceria. O objetivo era influenciar as políticas públicas induzindo o processo de institucionalização das ações afirmativas para afro-descendentes e abrindo canais de diálogo com outras entidades governamentais. Porém, a Fundação Palmares ficou sempre ausente do programa e nas poucas ocasiões que o Geledés a contactou, a Fundação se mostrou incapaz de responder às mais simples demandas. Se o Geração XXI tivesse acontecido mais adiante, os gerentes do programa provavelmente teriam procurado entidades mais influentes e com uma cultura de parceria intersetorial mais similar, como a SEPPIR, ou parceiros internacionais como a UNESCO.

## **A ANÁLISE ARGUMENTATIVA**

O caso Geração XXI formou parte de uma pesquisa de campo mais ampla que teve como objetivo principal mapear e analisar as políticas de diversidade e ações afirmativas para afro-descendentes numa rede de empresas pioneiras nessas políticas, sediadas na cidade de São Paulo. Entre julho de 2004 e janeiro de 2005, foram visitadas 17 organizações, incluindo empresas privadas e ONGs, com o objetivo de entrevistar os gerentes responsáveis pelos programas de diversidade em cada empresa ou líderes no caso das ONGs (v. LORENZO, 2007). A pesquisa de campo do caso Geração XXI aconteceu na última fase da pesquisa, entre maio e julho de 2005. Durante esse período, a pesquisadora visitou a sede do projeto duas vezes por semana, manteve conversações com os

coordenadores e beneficiários do projeto e consultou fontes secundárias referentes ao ciclo de vida do projeto. Foram realizadas e transcritas 10 entrevistas em profundidade com jovens beneficiários do projeto, 5 garotas e 5 garotos. O questionário elaborado foi desenhado com o intuito de refletir sobre as questões críticas que o projeto estava experimentando no momento, por exemplo, como garantir a finalização da universidade de todos os jovens antes do fim do projeto em 2007, data de finalização do projeto. As perguntas foram divididas em três blocos temáticos: (1) trajetória pessoal; (2) questões práticas do cotidiano do projeto; (3) plano de futuro.

Inspirada pela ideia da “etnografia global multilocal” (MARCUS, 1995; BURAWOY et al., 2000) de acompanhar as ramificações do caso etnográfico aonde elas levarem, entrevistei o idealizador do Geração XXI nos Estados Unidos. O executivo afro-americano que tinha visitado a sede paulista do BankBoston em 1999 como membro do conselho diretivo explicou como o BankBoston se engajou no Projeto:

Brazil was a country with a reputation for having a well integrated society in terms of people being integrated into society as a whole. But I felt frustrated as I could not see anyone who looked like me in the bank offices. So while presentations by the Brazilian counterparts were taken place, I asked: ‘Why aren’t there people of color working in the bank?’ And the general response was, ‘We really don’t pay attention to color here in Brazil, so we never noticed it’; ‘Do you have any thoughts or ideas of what could be done?’ They made the point that people of color didn’t come up to the university system. So funding students through their university careers was an approach that would help them do that.

A forma inesperada como o afro-americano formulou a pergunta de “por que não têm pessoas de cor no banco?”, num ambiente criado para conversar sobre assuntos financeiros, acabou persuadindo, irônica e ironicamente, os colegas brasileiros, apesar destes últimos estarem convencidos de que o problema da desigualdade do Brasil é de classe e não de raça. O depoimento do executivo afro-americano revela como uma evidência inconsistente (não ter visto ninguém que parecesse como ele no banco) pode, não entanto, engajar a atenção de uma audiência prática e canalizar um extraordinário potencial de persuasão. O sucesso do afro-americano ao incitar os executivos brasileiros para agir no momento apropriado confirma a premissa de Majone (1989: 6-7) de que as escolhas de certas políticas com muita frequência não são baseadas em “*hard facts*” mas em opiniões e juízos de valor. Deste modo, é mais comum do que se tenderia a imaginar que as parcerias intersetoriais sejam iniciadas através de redes de relacionamentos pessoais ou a partir da influência de pessoas que ocupam posições que permitem borrar fronteiras interorganizacionais, e não através de canais formais institucionais.

O executivo afro-americano também pensou que ter bolsas de estágio depois do estudante completar a universidade teria sido um “*natural follow in the scholarship*”. No entanto, a questão de recrutar estudantes durante ou depois da universidade sempre causou resistência entre os gerentes e executivos do BankBoston, assim como entre outras empresas multinacionais que depois replicaram o Geração XXI, indicando uma oposição geral em algumas multinacionais de relacionar as ações afirmativas externas à empresa com as práticas de emprego internas. Em definitiva, a Fundação BankBoston concebeu o

Geração XXI como uma “*best practice*” externa à empresa passível de ser replicada por outras empresas no âmbito da responsabilidade social empresarial e do investimento social privado. No ano 2004, momento em que a pesquisa de campo foi iniciada, projetos inspirados pelo Geração XXI estavam sendo formulados ou já implementados em cinco subsidiárias de multinacionais: Monsanto, Instituto Xerox, Colgate-Palmolive, Unilever e Philips. O Geração XXI, dada a sua novidade, foco e duração, assim como o seu potencial de ser replicado por outras empresas, veio representar uma experiência de política social pioneira no Brasil, porém restringida ao âmbito da responsabilidade social externa. Neste sentido, um gerente da Fundação BankBoston argumentou:

O conceito de responsabilidade empresarial foi sempre muito vinculado à Fundação e não à Empresa. Temos um ‘misunderstanding’ nessa questão. Estamos fazendo um esforço enorme para esclarecer que responsabilidade social não é comunidade ou fundação, é ‘você gerente’ nas suas relações com os funcionários, o que você compra de seus fornecedores, se você compra com os códigos de ética, e assim por diante. Mas isto ainda não está claro para a maioria dos funcionários do banco.

A disjunção entre corporação e fundação, ou entre local de trabalho e comunidade, comprometeram, em certo modo, a confiança entre os parceiros do Geledés e da Fundação BankBoston. Por exemplo, num documento arquivado pelo projeto Geração XXI, que registrou as conversas de uma reunião entre os parceiros, o Geledés percebia o fato do BankBoston não ter uma política de oportunidades para negros como um obstáculo, uma vez que os executivos do banco consideravam o oferecimento de bolsas de estágio ou a contratação dos jovens negros do Geração XXI durante ou após terminarem os estudos universitários antiético. Porém, esta posição é inconsistente com a autoimagem institucional do banco de organização socialmente responsável, pois segundo a teoria da responsabilidade social corporativa o comportamento corporativo socialmente responsável deve ir além das forças de mercado (CARROLL 1991). Ou seja, se os indicadores de responsabilidade social fossem levados a sério pela corporação, o BankBoston deveria considerar o negro como potencial consumidor e contratar cidadãos negros incluso quando tais práticas poderiam por em risco a lucratividade de curto prazo do banco. Porém, o banco nunca concordou com essa posição. Como um gerente de recursos humanos envolvido no Geração XXI corroborou:

Para o Bank of America [matriz do Bank Boston nos Estados Unidos] hoje diversidade significa mais do que uma política ‘nice to have’; é fundamental para a competitividade do negócio. Porque o Bank of America é o maior banco comercial nos Estados Unidos hoje, nossos clientes lá são muito diversos, hispânicos, negros, asiáticos. No Brasil, não temos tanta diversidade... tentamos deixar claro que a diversidade não tem a ver só com a cor da pele, mas com pensar de maneiras diferentes e saber como lidar com essas diferenças.

Gerenciar a diversidade é entendido aqui a partir de uma perspectiva de *stakeholder* que considera os “grupos minoria” como potenciais clientes e consumidores.

Como o depoimento acima mostra claramente, é a “gestão da diversidade” ou “valorização da diversidade”, e não a ação afirmativa entendida como tratamento preferencial de grupos minoria, o paradigma hegemônico na maioria das corporações hoje. Contudo, a abordagem de “gestão da diversidade” do BankBoston nos Estados Unidos não é nem se quer consistente com o perfil do cliente e consumidor do BankBoston no Brasil. O BankBoston no Brasil é um banco elitista, ou seja, a pessoa deve mostrar que tem uma renda mensal de ao menos 4.000 reais para poder ser cliente do banco. Como os dados de desigualdade racial do IBGE mostram, no Brasil, a renda *per capita* dos brancos é quase 20% mais alta do que a renda *per capita* dos negros (*pardos e pretos* agregados). Por tanto, são poucos os negros que se tornam clientes do BankBoston. Desde um ponto de vista mercadológico da “gestão da diversidade”, não faz sentido para o BankBoston Brasil abordar os negros como clientes e consumidores.

Em resumo, ao mesmo tempo que o Geledés reconhecia a relevância da “liderança, imagem pública, inserção internacional, alto desenvolvimento tecnológico e disponibilidade de recursos financeiros” da Fundação como altamente positivos para a otimização dos instrumentos técnicos do projeto, por outro lado, lamentava a falta de cooperação do banco para alcançar um acordo pleno a respeito da conceituação do projeto como uma ação afirmativa para negros com todas suas consequências. Em outras palavras, a racionalidade instrumental proferida pela Fundação BankBoston fortaleceu a confiança do Geledés em aquela, “distorcendo” porém a possibilidade de um acordo pleno em torno da contradição de ter uma ação afirmativa para afrodescendentes externa à empresa mas não apoiar uma política interna de oportunidades para negros.

A equipe interinstitucional do Geração XXI, diferentemente do BankBoston, optou por uma definição de ação afirmativa coerente com o plano de direitos humanos do governo. O conceito foi definido dentro de um marco legal plural que levava em conta a Convenção 111 da OIT (Organização Internacional do Trabalho) sobre discriminação no emprego e nas ocupações, junto com os artigos 5 e 23 da Constituição de 1988 sobre racismo e marginalização social, respectivamente. Os coordenadores do projeto divulgaram o Geração XXI como a primeira ação afirmativa para jovens negros do Brasil, definindo o conceito como:

(...) qualquer política que vise favorecer grupos socialmente discriminados por motivo de sua raça, religião, sexo e etnia e que, em decorrência disto, experimentam uma situação desfavorável em relação a outros segmentos sociais...As premissas da ação afirmativa são o reconhecimento de que pessoas sujeitas à desigualdade devem receber tratamento diferenciado e a promoção de justiça social.

Os jovens selecionados para o Geração XXI procediam todos de bairros pobres de São Paulo. Os candidatos potenciais foram procurados em escolas públicas e organizações de bairro. O processo de seleção seguiu os seguintes critérios: ser negro, ter entre 13 e 15 anos, estar cursando a sétima série em 1998, ter um bom desempenho escolar e ser proveniente de famílias com renda *per capita* entre dois e três salários mínimos. O processo de seleção, no entanto, foi polêmico, pois alguns jovens brancos candidatos se autoidentificaram como pardos (v. SILVA, 2003). De acordo com a equipe interinstitucional do projeto, durante a primeira fase de seleção se percebeu que:

(...) as escolas haviam indicado jovens que, pelo seu fenotípico, reiteravam critérios seletivos discriminatórios, que tendem a privilegiar as pessoas negras cujo fenotípico distancia-se do africano e aproxima-se do modelo branco ocidental. Passou-se para uma segunda fase da seleção com esse critério fenotípico reforçado...para selecionar jovens negros que não deixassem dúvida de que eram negros.

A equipe de seleção dos candidatos do Geração XXI tendia a minimizar o problema da classificação racial, argumentando que é possível identificar objetivamente os chamados “negros de ocasião”, aqueles que se autodeclararam negros só para se beneficiar de uma ação afirmativa (SILVA, 2003). Porém, embora a busca de candidatos que se aproximem do fenótipo africano, como a equipe do Geração fez, seja sem dúvida consistente com a formulação de uma ação afirmativa para negros, esta decisão não esclarece o dilema daqueles pardos que têm um fenótipo próximo ao africano mas que por ter pele mais clara podem não ser beneficiados pelas ações afirmativas. No final, a visão de consciência racial defendida pela equipe do Geração XXI (na sua maioria composta por mulheres negras ativistas) colidia de maneira explícita com o argumento mercadológico do BankBoston de que “diversidade” significa não só a cor da pele.

Para alguns estudantes, o processo de admissão no projeto foi muito competitivo. Eles querem deixar bem claro que, embora foram beneficiados por uma ação afirmativa, a seleção foi baseada no mérito entre os pares. Na segunda fase do projeto, os estudantes passaram de escolas públicas de ensino fundamental para escolas particulares de ensino médio com o objetivo de se preparar melhor para o vestibular. Essa foi, no entanto, uma transição difícil para a maioria, dado o baixo nível de qualidade das escolas públicas de onde procediam. Uma vez que terminaram o ensino médio todos foram aceitos em universidades particulares, nenhum conseguiu entrar numa universidade pública:

Eu estudava num lugar onde todo mundo humilhava os professores. Eu não pensava de maneira alguma no meu futuro...A responsabilidade que tivemos que assumir ao mudar às escolas particulares e ao entrar nas universidades mudou nossas vidas de um modo incrível (Menina, 07/07/05).

Eu nunca teria entrado na universidade se não tivesse sido selecionado pelo Geração (Menina, 29/07/05).

Eu comecei a ter uma consciência racial mais sólida...Hoje, eu percebo que os negros não são aceitos nas universidades públicas não porque eles não tenham capacidades, mas porque eles encontram muitas dificuldades no caminho (Menina, 05/07/05).

A noção de ação afirmativa como projeto emancipador e reparador de injustiças passadas foi assimilada por todos os jovens, embora estes também ofereceram diferentes interpretações e argumentações sobre o conceito:

Eu acho que as ações afirmativas estão aumentando e devem continuar assim, embora eu acho que não deveriam estar relacionadas só a côr. Têm outras pessoas que não são negras e que também lutam no dia a dia, têm muitas ciranças carentes, e muitos outros problemas nos quais este país precisa investir. Eu acho que a ação afirmativa é a luta por uma vida melhor (Menina, 07/07/05).

A ação afirmativa traz educação e a seleção dos beneficiários é muito rigorosa. Eu sou a favor das cotas. Eu acho que elas são uma coisa muito positiva, mais uma oportunidade para melhorar o nível educacional do Brasil (Menina, 04/07/05).

Acredito que as pessoas necessitam ter oportunidades, porém eu não tenho certeza absoluta de se o negro porque ele teve problemas no passado e foi marginalizado agora precisa de uma cota na universidade por cima de todo. Tem um trabalho muito importante que deve ser feito muito antes. Por exemplo, o trabalho que foi feito com a gente no ensino médio é crucial. Imagine se você vai ainda mais longe e começa na escola elemental e inclusive no maternal. Nenhum de nós precisou de cotas para entrar na universidade (Menino, 04/07/05).

Eu sempre pensei que as ações afirmativas são extremamente necessárias como parte de um processo de reparação. Eu acho que as ações afirmativas deveriam ser feitas embora não para sempre, se não como algo temporário, até as pessoas alcançarem o nível de igualdade e de oportunidades ao menos equivalentes com os outros grupos (Menina, 05/07/05).

A sinceridade dos jovens a respeito do significado das ações afirmativas contrasta com os discursos sistêmicos (estruturais) proferidos pelas instituições parceiras. Digamos que o “mundo vivido” dos jovens foi “colonizado” pela racionalidade instrumental do sistema, representado nesse caso pelo poder econômico do banco e pelas tecnologias sociais hegemônicas no âmbito do terceiro setor contemporâneo. Significados compartilhados mais consistentes dos conceitos de diversidade, ação afirmativa e responsabilidade social corporativa poderiam ter sido construídos se situações dialógicas não coercitivas tivessem sido “recuperadas” a partir de um maior engajamento dos jovens nas estruturas político-institucionais da parceria. Porém, os canais de comunicação institucionalizados pelos parceiros não permitiram esse entendimento mútuo. Isso ficou evidente quando perguntados sobre como a atuação dos profissionais do Geração XXI poderia melhorar. Embora três avaliaram tal atuação com “ótima” e sete como “boa” (o entrevistado podia escolher entre ótima, boa, regular ou ruim), alguns se mostraram muito sensibilizados com os aspectos político-institucionais da parceria. Seis entrevistados argumentaram que o projeto no geral tinha problemas de comunicação:

Eu melhoraria a comunicação da gente com a coordenação, no começo a gente tinha um grau de afinidade maior. A coordenação mudou bastante do início para cá. (Menino 06/07/05)

Eu melhoraria só a parte de comunicação entre os integrantes e os parceiros. Acho que uma coisa em que o projeto faleu foi a fusão mesmo dos três eixos do Projeto, ou seja, Fundação, Geledés e Geração. Tem sido um pouco como a gente sendo protagonistas do que eles querem. Acho que é válido a gente tomar decisões, já que somos os protagonistas do projeto. A gente nunca esteve próximo da Fundação, nem do Geledés, nos momentos importantes de tomar decisões. Parece como que teve sempre uma divisão entre organizadores e integrantes. Os coordenadores só vêm para consultar conosco quando o projeto já está mais ou menos pronto. A gente tem proposto para ter um conselho participativo dos integrantes do Geração para participar das reuniões que eles têm com a Fundação BankBoston. Talvez não seja interessante para eles, mas a verdade é que a gente nem sabe a posição deles. Talvez seja uma falha de comunicação mesmo. Não sei se é a gente que não sabe falar, ou que eles não acreditam no que a gente fala. E esse é um sentimento de todos nós do Geração, não só eu (Menino 04/07/05).

Teve momentos que ficaram os estudantes muito contra os coordenadores. Acho que o principal problema é a falta de comunicação (Menino 07/07/05).

A gente perdeu muita relação com os profissionais aqui dentro, antes tinha muito mais contato. Agora está uma coisa como que meio robótica, mais mecânica. A relação está difícil sim (Menina 07/07/05).

Uma coisa que poderia melhorar é que as vezes acontecem coisas no projeto que a gente não tem notícia. Quando a gente fala é cortado esse nosso direito. A gente já fez várias propostas para montar um comitê participativo para assistir as reuniões dos parceiros do projeto mas até agora não recebemos resposta alguma. Se eu pelo menos puder dar minha opinião já é uma grande coisa (Menina 05/07/05).

No início a gente tinha um sentido de grupo muito forte e hoje o que a gente tem é o individualismo. Acho que os coordenadores não pensaram muito no que ia significar cinco anos convivendo juntos e quatro anos separados. A gente não tem mais atividades e de qualquer jeito seria difícil reunir todo mundo hoje porque cada um tem horários diferentes. Seria legal ter alguma atividade mesmo se todo mundo não pudesse participar. Acho que está faltando uma avaliação conjunta sobre como colocar na prática uma melhoria. Uma opinião de fora agora seria mais válida para a gente. A gente começou a fazer neste ano um plano individual com uma

pessoa de fora. Isso foi uma coisa legal...mas não teve continuidade (Menina 29/07/05).

Poderia a participação dos jovens nas reuniões dos parceiros ter contribuído para a inclusão de interesses conflitivos na agenda dos parceiros? Sem dúvida. Mas por que os jovens foram excluídos das decisões mais importantes do projeto? No final, como eles argumentaram, ainda que suas demandas não fossem aceitas, eles teriam sido ouvidos.

Digamos que a visão tecnocrática do projeto, uma “boa gerência” no sentido do uso de técnicas sofisticadas de gestão de atuação social por parte dos coordenadores do Geração XXI, como, por exemplo, o desenho de estratégias e metas individuais para cada um dos jovens ou a contratação de avaliações externas de desempenho, não se traduziram, porém, num entendimento mútuo entre jovens e coordenadores.

Talvez seja esta uma lição importante a ser aprendida: a necessidade dos gestores de projeto sociais no geral se preocuparem menos com a implementação de “tecnologias sociais inovadoras” e mais com a construção de espaços dialógicos que aproximem o “público alvo” dos dirigentes dos programas. Uma maior ênfase nas formas dialógicas e de argumentação poderia ter fortalecido a confiabilidade entre todos os interlocutores do projeto, abrir caminhos para a construção de significados compartilhados e propiciar uma maior legitimidade dos argumentos esgrimidos por cada parceiro.

O programa se encerrou em dezembro de 2007. Entre meados de 2005, momento da pesquisa, e o final do projeto, existiram algumas mudanças. No final de 2005 o BankBoston foi comprado pelo Itaú, houve uma mudança em relação à parceria mas o projeto continuou e teve o primeiro formando, em Comunicação na PUC. Em 2007, começaram os preparativos e estratégias para o encerramento, inclusive negociações com o banco Itaú para resolver a situação daqueles que não terminariam a faculdade no prazo. O projeto chegou assim no fim do 2007 com treze bolsistas, sendo quatro deles já formados e os outros com a promessa de continuidade da bolsa pelo banco Itaú e também com a possibilidade de fazerem parte do corpo de funcionários do banco. O resto dos jovens beneficiários foi desligado do projeto por vários motivos que não cabe aqui especificar.

## CONCLUSÕES

A análise argumentativa do projeto Geração XXI mostra como apesar de ter sido um projeto bem gerenciado, plausível tanto desde o ponto de vista dos recursos financeiros providenciados pela Fundação BankBoston quanto do *expertise* da equipe do Geledés, falhas na construção de um significado compartilhado aceitável por todos os parceiros de conceitos chave como gestão da diversidade, ação afirmativa e responsabilidade social corporativa, assim como nos canais de comunicação institucionalizados, tornaram-se fatores importantes de frustração por parte de parceiros e beneficiários. A análise argumentativa dos depoimentos extraídos das entrevistas, seguindo as propostas de Habermas de explorar a oposição entre racionalidade comunicativa e racionalidade instrumental, e entre mundo vivido e sistema, revelou-se útil para desvendar as dificuldades experimentadas por parceiros e beneficiários na hora de criar situações dialógicas isentas de coerção.

Chama a atenção a absoluta ausência do poder público na parceria, corroborando a suspeita de muitos de que as parcerias intersetoriais entre setor privado e terceiro setor são percebidas as vezes como uma evidência de que a sociedade civil cresce para diminuir ou substituir o Estado (falido?). Faz-se necessário, portanto, o desenvolvimento de mais pesquisas qualitativas que avaliem o papel do Estado como parceiro das parcerias intersetoriais.

Os principais limites do estudo referem-se, especialmente, a três aspectos. Em primeiro lugar, o fato do Geração XXI ter sido a primeira ação afirmativa com jovens negros no Brasil restringiu a possibilidade de comparação com outros projetos que surgiram depois. Em segundo lugar, ao ser o foco da pesquisa de campo inicial o mapeamento e análise das políticas de diversidade e ações afirmativas nos locais de trabalho como um todo, não foi possível aprofundar mais no tema específico das parcerias intersetoriais. Por último, o fato da autora não ter sido autorizada a participar das reuniões dos parceiros privou a pesquisa de um material etnográfico que teria enriquecido enormemente a análise da capacidade argumentativa, ou como diria Habermas, a competência interlocutora de cada parceiro.

No final, sem minimizar a importância de uma boa otimização dos instrumentos técnicos que toda política de atuação social sem dúvida precisa na busca de impactos sociais positivos, a análise argumentativa, nos lembra que “(...) argumentar é central em todas as fases de [implementação e avaliação] de uma política pública” (MAJONE, 1989: 1) e que “é o processo de argumentação e contra-argumentação que muda substancialmente a prática efetiva das políticas” (FISCHER & FORESTER 1993: 8) mesmo naqueles contextos, como o do Geração XXI, em que a discussão tem sido institucionalizada. Sugere-se, portanto, a modo de conclusão, que a análise argumentativa seja utilizada com mais frequência como recurso epistemológico para a análise das políticas públicas, no geral, e das parcerias intersetoriais, em particular. O objetivo final de tal tarefa é entender melhor como a relação crítica entre o mundo objetivo, o mundo subjetivo e o das orientações dialógicas ou intersubjetivas pode lançar luz sobre a possibilidade de uma situação dialógica democrática e emancipatória surgir no interior de sistemas coercitivos.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, G. (1985). “Verdade e objetividade. Novas considerações sobre a ‘teoria consensual’ de J. Habermas”. *Revista Filosófica Brasileira*, 1/3, pp. 9-22.
- ALVES, M.A. & KOGA, N. M.. (2006). “Brazilian Nonprofit Organizations and the New Legal Framework: an Institutional Perspective”. *Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial*, 213-234.
- ALVES, M. A., SPINK, P. K., MEREGE, L. C., TREZZA, V. M. & TENÓRIO, F. (2008) “Apresentação - Fórum de Organizações Sociais”. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, 48, p.61-63.
- AUSTIN, J. E. (2001). *Parcerias: Fundamentos e Benefícios para o Terceiro Setor*. São Paulo: Futura.

- BASTIDE, R. & FERNANDES, F.. (1971). *Branços e Negros em São Paulo*. São Paulo: Companhia Editora Nacional.
- BRESSER, L. C. (1998). *Reforma do Estado para a Cidadania: A Reforma Gerencial Brasileira na Perspectiva Internacional*. São Paulo: 34.
- BURAWOY, M., et al. (2000). *Global Ethnography: Forces, Connections, and Imaginations in a Postmodern World*. Berkeley: University of California Press.
- CARDOSO, F. H. & IANNI, O.. (1960). *Cor e mobilidade social em Florianópolis*. São Paulo: Nacional.
- CARROLL, A. B. (1991). “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”. *Business Horizons*, July-August 34(4):39.
- FERNANDES, F. (1969). *A Integração do Negro na Sociedade de Classes (2 vols)*. São Paulo Dominus: Editora da Universidade de São Paulo.
- FISCHER, F. & FORESTER, J. (Eds.). (1993). *The Argumentative Turn in Policy Analysis and Planning*. Durham: Duke University Press.
- FISCHER, R.M. (2005). “Estado, Mercado e Terceiro Setor: uma análise conceitual das parcerias intersetoriais”. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)*, 40 (1), p. 5-18.
- FLEURY, M. T. (2000). “Gerenciando a diversidade cultural: Experiências de empresas brasileiras”. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, 4 (3), p.10–25.
- FREITAG, B. (2005). *Dialogando com Jürgen Habermas*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro.
- FREYRE, G. (2002) [1933]. *Casa-grande e Senzala: Introdução à História da Sociedade Patriarcal no Brasil* (46 ed.) Vol. 1. Rio de Janeiro: Editora Record.
- GUIMARÃES, A.S. (1996). “Políticas Públicas para a Ascensão dos Negros no Brasil: Argumentação pela Ação Afirmativa”. In: *Afro-Ásia* 18. p.235–261.
- \_\_\_\_\_. (1999). *Racismo e Anti-Racismo no Brasil*. São Paulo: Editora 34.
- HABERMAS, J. (1987) *Teoría de la acción comunicativa*. Madrid: Taurus. 2 vols.
- \_\_\_\_\_. (1989) *Teoría de la acción comunicativa: complementos e estudios previos*. Madrid: Cátedra.

- HASENBALG, C. (1979). *Discriminação e Desigualdades Raciais no Brasil*. Rio de Janeiro: Graal.
- HASENBALG, C. & SILVA, N. V. (1992). *Relações Raciais no Brasil Contemporâneo*. Rio de Janeiro: Rio Fundo Editora Ltda.
- HENRIQUES, R. (2001). “Desigualdade Racial no Brasil: Evolução das Condições de Vida na Década de 90”. Em *Texto para Discussão 807*. Rio de Janeiro: IPEA.
- HERINGER, R. & FERREIRA, R. (2009). “Análise das Principais Políticas de Inclusão de Estudantes Negros no Ensino Superior no Brasil no Período 2001-2008”. In: PAULA, M. & HERINGER, R. (orgs). *Caminhos Convergentes*. Rio de Janeiro: Heinrich Böll Stiftung e Actionaid, p.137-196
- Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e IBOPE. (2003, 2005, 2007). *Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas e Suas Ações Afirmativas*.
- JACCOUD, L.B. & BEGHIN, N. (2002). *Desigualdades Raciais no Brasil: Um Balanço da Intervenção Governamental*. Brasília: IPEA.
- LORENZO, R. A. (2007). *Global Policy in Anthropological Perspective: Racial Diversity, Affirmative Action and Social Responsibility in Brazilian Enterprises*. Tese de Doutorado, Cornell University, Ithaca, NY, Estados Unidos.
- MAJONE, G. (1989). *Evidence, Argument and Persuasion in the Policy Process*. New Haven: Yale University Press.
- MYERS, A. (2003). “O Valor da Diversidade Racial nas Empresas”. *Estudos Afro-Asiáticos*. 25 (3), p.483-515.
- NELSON, J., A. Megill & MCCLOSKEY, D. (Eds.). (1987). *The Rhetoric of Human Sciences: Language and Argument in Scholarship and Public Affairs*. Madison: University of Wisconsin Press.
- NOLETO, Marlova J. (2004, 2ª ed.). *Parcerias e alianças estratégicas: Uma abordagem prática*. São Paulo: Instituto Fontes.
- SANTOS, B.S. (2002). *Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- SILVA, C. (Org.). (2003). *Ações Afirmativas em Educação: Experiências Brasileiras*. São Paulo: Summus.
- SILVA, N. V. (1978). *Black-White Income Differentials: Brazil 1960*. Tese de Doutorado, Michigan University, Estados Unidos.

\_\_\_\_\_. (1985). Updating the Cost of not Being White in Brazil. In Pierre-Michel Fontaine (Ed.) *Race, Class and Power in Brazil*. Los Angeles.

TELLES, E. (2003). *Racismo à Brasileira: Uma Nova Perspectiva Sociológica*. Rio de Janeiro: Relume Dumará.

TENÓRIO, F. Gestão social: Uma perspectiva conceitual. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, 32/5, pp.7-23.

TEODÓSIO, A.S.S. (2008). *Parcerias tri-setoriais na esfera pública: perspectivas, impasses e armadilhas para a modernização da gestão social no Brasil*. Tese de doutorado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.

WALTON, D. (1989). *Informal Logic: A Handbook for Critical Argumentation*. Cambridge: Cambridge University Press.

## NOTAS

---

<sup>1</sup> A pesquisa de campo foi financiada pela Wenner-Gren Foundation for Anthropological Research e o Mario Einaudi Center for International Studies da Cornell University, Ithaca, NY, Estados Unidos.