

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ALESSANDRA DE OLIVEIRA

**POLÍTICAS DE GÊNERO E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: ESTUDO
DE CASO DO PROGRAMA “INCENTIVO À EQUIDADE DE GÊNERO” DA
EMPRESA ITAIPU BINACIONAL**

CURITIBA

2016

ALESSANDRA DE OLIVEIRA

**POLÍTICAS DE GÊNERO E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: ESTUDO
DE CASO DO PROGRAMA “INCENTIVO À EQUIDADE DE GÊNERO” DA
EMPRESA ITAIPU BINACIONAL**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título graduação em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas, Setor de Artes, Comunicação e Design, Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof^a. Dr^a Regiane Regina Ribeiro

CURITIBA

2016



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE ARTES, COMUNICAÇÃO E DESIGN
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

**AVALIAÇÃO DA APRESENTAÇÃO ORAL
DO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

ALUNO: **ALESSANDRA DE OLIVEIRA**

TÍTULO: Políticas de gênero e comunicação organizacional: estudo de caso do programa "incentivo à equidade de gênero" da empresa Itaipu Binacional.

LOCAL E DATA DA APRESENTAÇÃO ORAL:

Séde do Departamento de Comunicação Social da UFPR, realizada na sala 04 do DECOM, no dia 14/12/16, às 08h30.

BANCA EXAMINADORA	NOTA
REGIANE REGINA RIBEIRO (ORIENTADORA)	10,0
GLAUCIA DA SILVA BRITO	10,0
MARCIELLY MORESCO (CONVIDADA)	10,0
MÉDIA FINAL:	10,00

BANCA EXAMINADORA	ASSINATURA
REGIANE REGINA RIBEIRO (ORIENTADORA)	
GLAUCIA DA SILVA BRITO	
MARCIELLY MORESCO (CONVIDADA)	

Curitiba, 14 de dezembro de 2016.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar aos meus pais, Liliâne e Geraldo, que sempre me incentivaram e me deixaram fazer minhas escolhas, de acordo com o que fosse melhor pra mim, me dando todo o suporte necessário na caminhada da graduação e da vida.

Às colegas Thais, Stephanie e Elisa, pela companhia nas intermináveis horas de optativas e por me puxarem pelo braço quando eu precisava. Vocês tornaram a faculdade uma fase mais bonita.

Aos amigos Alessandro, Leonardo, Tainara, Ana, Kamila e Rafael (Couto), por sempre me lembrarem das minhas raízes e do que realmente importa.

Agradeço ainda a minha orientadora Regiane Ribeiro, pela paciência e por me ajudar a enxergar meu potencial, me incentivando desde minha participação no grupo de pesquisa na Iniciação Científica. Esta etapa da vida não teria sido tão enriquecedora sem seu apoio.

Ao movimento feminista, que me ajuda a enxergar o mundo de outra maneira, lutando e resistindo por uma sociedade mais justa para nós mulheres.

Não se nasce mulher, torna-se mulher.

Simone de Beauvoir

RESUMO

O principal objetivo desta monografia é discutir o cenário contemporâneo das políticas de gênero nas organizações, refletindo sobre a importância da comunicação organizacional na disseminação dessas práticas. As políticas de gênero surgem como ações de Responsabilidade Social nas organizações com a finalidade de alcançar a equidade de gênero no mercado de trabalho, uma vez que as mulheres encontram inúmeras barreiras culturais e sociais dentro e fora das empresas. Desse modo, serão abordados o histórico e as motivações sociais que levaram ao processo de gestão da Responsabilidade Social para dentro das organizações, que afeta os objetivos, missão e visão das empresas e até mesmo seu planejamento estratégico. Nesse contexto, também será discutida a importância das Relações Públicas como fator fundamental e estratégico para a eficácia dos programas de Responsabilidade Social e consequentemente nas políticas de equidade de gênero. A metodologia utilizada é o estudo de caso do programa de Incentivo à Equidade de Gênero da empresa Itaipu Binacional, que ocupa lugar de destaque com seus programas de Responsabilidade Socioambiental no Brasil e aplica conceitos de comunicação completos e abrangentes, principalmente no que diz respeito às Relações Públicas. Os resultados demonstraram que o sucesso de um programa de Responsabilidade Social como o de equidade de gênero alcança maior êxito com uma gestão estratégica que priorize a comunicação, e que essa, mediada pelo profissional de Relações Públicas, desenvolva estratégias para todos os públicos envolvidos.

Palavras-chave: Responsabilidade Social; Política de gênero; Relações Públicas; Itaipu Binacional.

ABSTRACT

The main goal of this study is to discuss the contemporary gender political scenario in organizations and reflect about the importance of organizational communication on the spreading of these practices. Once women face several cultural and social barriers within or outside their workplace, gender politics rise from Social Responsibility acts within the organizations as will to reach an equilibrium of genders in labor market. Thus, a historical background and the social motivations that lead to the management process of Social Responsibility within these organizations will be approached, causing effects on company's goals, mission and values and even its strategic planning. In this sense, there will also be discussed the importance of Public Relations as a fundamental and strategic factor for the efficiency of Social Responsibility programs. The methodology consisted on the study of the Itaipu's Binational program called Incentive to Gender Equity. The usine holds a spotlight due to its programs of Social and Environmental Responsibility in Brazil and applies full and extended communication concepts, above all the ones concerning Public Relations. The results proved that the success of a Social Responsibility program, such as the gender equity, achieves greater success with a strategic management that prioritizes communication, and that this action, when mediated by a Public Relations professional; develop strategies for all its stakeholders.

Key-words: Social Responsibility; Gender politics; Public Relations; Itaipu Binacional.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - CLASSIFICAÇÃO DO COMPORTAMENTO DAS ORGANIZAÇÕES	25
QUADRO 2 - SITUAÇÕES RELEVANTES PARA DIFERENTES ESTRATÉGIAS DE PESQUISA	35
QUADRO 3 - DIRETRIZES DO PROGRAMA DE INCENTIVO À EQUIDADE DE GÊNERO DA ITAIPU BINACIONAL.....	42
QUADRO 4 - DATAS DOS 16 DIAS DE ATIVISMO NO COMBATE À VIOLÊNCIA CONTRA A MULHER.....	45
QUADRO 5 - PRINCÍPIOS DO PACTO GLOBAL DA ONU	58

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - PALESTRA SOBRE O INCONSCIENTE NAS TOMADAS DE DECISÃO	53
FIGURA 2 - ATORES APRESENTAM A PEÇA "AS MULHERES" PARA O PÚBLICO INTERNO DA ITAIPU	54
FIGURA 3 - CARTAZ DE DIVULGAÇÃO DAS EXPOSIÇÕES NO MÊS DA MULHER EM 2015.....	55
FIGURA 4 - PRÊMIO WEPS BRASIL 2016	56
FIGURA 5 - SECRETÁRIO-GERAL DA ONU VISITA A ITAIPU	60
FIGURA 6 - ITAIPU REPRESENTADA NO ENCONTRO COM A EMBAIXADORA DA NORUEGA	61
FIGURA 7 - CAPA DA CARTILHA "EQUIDADE DE GÊNERO" DISTRIBUÍDA PELA ITAIPU EM 2013	63

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 A MULHER NO MERCADO DE TRABALHO	13
2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA NO BRASIL.....	13
2.2 CENÁRIO ATUAL – AVANÇOS E DIFICULDADES	15
2.3 POLÍTICAS DE GÊNERO NO BRASIL	18
3 RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES	22
3.1 HISTÓRICO E CONCEITOS.....	22
3.2 RELAÇÕES PÚBLICAS NA RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	26
3.3 POLÍTICAS DE GÊNERO E RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	31
4 METODOLOGIA	34
4.1 ESTUDO DE CASO	34
4.2 A ITAIPU BINACIONAL.....	37
4.2.1 História	37
4.2.2 Os programas socioambientais da Itaipu	38
4.3 PROGRAMA DE INCENTIVO À EQUIDADE DE GÊNERO DA ITAIPU	41
4.3.1 Corporativo.....	43
4.3.2 Sociocomunitário.....	44
4.3.3 Relações Institucionais.....	45
5 O PLANO DE COMUNICAÇÃO DA ITAIPU	48
6 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADAS PARA A DISSEMINAÇÃO DO PROGRAMA DE INCENTIVO À EQUIDADE DE GÊNERO	51
6.1 EVENTOS	52
6.2 RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE	56
6.3 JORNAL DA ITAIPU ELETRÔNICO	58
6.4 PRESENÇA DA ITAIPU EM EVENTOS, ENCONTROS E REUNIÕES POR MEIO DE SEUS DIRIGENTES OU REPRESENTANTES.....	60
6.5 OUTROS CANAIS.....	62
7 ALGUMAS OBSERVAÇÕES SOBRE O OBJETO	65
7.1 O PROGRAMA DE EQUIDADE DA ITAIPU E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA O CENÁRIO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO.....	65
7.2 A GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NA ITAIPU	67

7.3 A COMUNICAÇÃO NO PROGRAMA DE INCENTIVO À EQUIDADE DE GÊNERO.....	68
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
REFERÊNCIAS.....	72
ANEXO 1 – RESOLUÇÃO DA APROVAÇÃO DA POLÍTICA E DAS DIRETRIZES DE EQUIDADE DE GÊNERO DA ITAIPU.....	78

1 INTRODUÇÃO

Um dos principais caminhos para a emancipação das mulheres foi a entrada no mercado de trabalho, que trouxe maior independência e liberdade para as trabalhadoras, mesmo dentro de um contexto social que condenava as mulheres que trabalhavam fora de casa (RAGO, 1997). A presença feminina nas organizações é marcada por inúmeras dificuldades, as quais são alvo de resistência e debates na sociedade.

Como resposta a esse contexto, juntamente com a presença da discussão sobre Responsabilidade Social dentro das empresas e de incentivos governamentais como o Programa Pró-equidade de Gênero e Raça da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, programas e ações foram implantados em diversas organizações com o objetivo de alcançar a equidade de gênero no mercado de trabalho, as chamadas políticas de gênero.

Um dos destaques nacionais dentro dessa discussão é a empresa Itaipu Binacional, líder mundial em produção de energia limpa e renovável, localizada em Foz do Iguaçu, no Paraná, na fronteira com o Paraguai. Seus programas de Responsabilidade Socioambiental são reconhecidos por seu planejamento estratégico e alinhamento às diretrizes da empresa, entre eles o programa de Incentivo à Equidade de Gênero.

Tendo em vista que as questões de Responsabilidade Social estão dentro do ramo de atividades das Relações Públicas e da comunicação como um todo, esta monografia tem como questão central entender como são estabelecidas e disseminadas as políticas de gênero nas organizações, através do estudo de caso do programa de Incentivo à Equidade de Gênero da Itaipu Binacional.

O objetivo principal é discutir o cenário contemporâneo das políticas de gênero das organizações, refletindo sobre a importância da comunicação organizacional na disseminação dessas práticas e demonstrando a importância das Relações Públicas neste processo. Além disso, pretende-se discutir as políticas de gênero no viés da comunicação, uma vez que este assunto muitas vezes é debatido apenas nas áreas de ciências sociais, administração e recursos humanos.

A trilha metodológica utilizada é o estudo de caso, por possibilitar a análise de fenômenos contemporâneos, onde fenômeno e contexto se confundem (YIN, 2005), como é o caso do objeto empírico escolhido, o programa de Incentivo à Equidade de Gênero da Itaipu.

Após analisar como a empresa trabalha seus programas de Responsabilidade Socioambiental, focamos no programa em si, entendendo seu funcionamento e suas principais atividades em relação a diversos públicos. Para dar profundidade a esta análise, o Plano de Comunicação da Itaipu foi estudado como forma de compreender como é tratada a comunicação dentro da empresa e no que isso reflete em suas políticas socioambientais.

Dessa forma, foi possível mapear as estratégias de comunicação utilizadas pela Itaipu para a disseminação do Programa, compreendendo o lugar das Relações Públicas neste processo e demonstrando a importância de uma comunicação estratégica para o sucesso das políticas de gênero nas organizações.

Para entender a origem das questões que ainda existem e reforçam as desigualdades de gênero nas organizações, no primeiro capítulo abordaremos questões referentes à evolução da mulher no mercado de trabalho, desde o final do século XIX até os dias de hoje. Essa breve análise histórica nos mostra como funciona a divisão sexual do trabalho e a invisibilidade das trabalhadoras domésticas, dificuldades que se somam à enorme diferença salarial e de carga de trabalho doméstico (como o cuidado com a casa, por exemplo) entre homens e mulheres - 90% das mulheres declaram exercer algum tipo de atividade doméstica contra apenas 51% dos homens (IPEA, 2016).

Ainda neste capítulo serão citadas Políticas Públicas de Gênero de maior destaque no Brasil, uma vez que o Estado é responsável por dar visibilidade às questões de gênero em diversas esferas e tem o poder de transformar essas iniciativas em leis e programas consolidados. A presença das mulheres na política também é importante dentro desse cenário e, apesar da instituição da Lei de Cotas nas eleições em 2009, a participação feminina em cargos políticos ainda está abaixo do ideal. Isso se deve à mesma lógica da divisão sexual do trabalho que impede mulheres que trabalham em empresas chegarem a postos de liderança – apenas 5% dos cargos de chefia são

ocupados por mulheres, segundo pesquisa da Organização Internacional do Trabalho (EBC, 2015).

Após essa abordagem inicial acerca do tema “Mulher e mercado de trabalho”, o segundo capítulo tratará da Responsabilidade Social. A preocupação das organizações para questões que vão além do lucro é resultado de diversas questões sociais, em um contexto de cidadania e organização política, onde os públicos passam a cobrar das empresas uma postura responsável diante do meio ambiente e da sociedade como um todo. Desse modo, atender somente às necessidades dos acionistas torna-se insuficiente para o sucesso da organização (TENÓRIO, 2006).

No Brasil, uma das principais entidades relacionadas a Responsabilidade Social é o Instituto Ethos, fundado em 1998 que tem como objetivo “disseminar a prática da responsabilidade social empresarial” (ETHOS, 2016). A importância das práticas de Responsabilidade Social nas empresas passa por diversos pontos, como a imagem e a reputação da organização, o relacionamento com os *stakeholders* e até mesmo questões legais, como o risco de processos em assuntos ambientais por exemplo. É necessário, portanto, atentar-se ao limite entre a real preocupação das empresas em serem socialmente responsáveis e a tomada de ações objetivando somente a visibilidade no mercado ou o cumprimento de leis.

Ainda no segundo capítulo, falaremos sobre as Relações Públicas na Responsabilidade Social, como um campo de trabalho bastante amplo e relevante dentro das organizações. Trabalhar a Responsabilidade Social como um modo de gestão implica em mudanças dentro da empresa como a cultura organizacional e o envolvimento de todos os funcionários, para que essas políticas possam ser levadas para o público externo de maneira embasada e alinhada à cultura e aos valores da organização.

Desse modo, as Relações Públicas proporcionam o planejamento de uma comunicação estratégica para que a disseminação das ações de Responsabilidade Social seja feita de maneira eficaz, tanto para o público interno quanto para o público externo, fazendo parte de uma cultura organizacional consolidada.

Tendo em vista as considerações sobre a comunicação dentro da Responsabilidade Social e o cenário da mulher no mercado de trabalho, partimos para a análise das estratégias de comunicação utilizadas pela Itaipu na disseminação do programa de Incentivo à Equidade de Gênero.

O recorte feito nesta análise compreendeu as ações divulgadas pela Internet no ano de 2016 e as principais atividades entre 2013 e 2016, devido ao grande repertório de estratégias utilizadas pela Itaipu no Programa. Com esta amostra, foi possível assimilar como a cultura da equidade é disseminada na organização através de diversos canais de comunicação, tanto internos quanto externos, e como o alinhamento estratégico com o restante da empresa é importante para a consolidação e o sucesso dessas práticas.

A gestão de Responsabilidade Social dentro da Itaipu possui caráter estratégico, assim como a comunicação, permitindo que todos os programas, em especial o programa de Incentivo à Equidade de Gênero, possam se estabelecer e alcançar seus objetivos de forma satisfatória, envolvendo funcionários, fornecedores, outras instituições com as quais a Itaipu se relaciona e a comunidade em geral.

Nesse contexto, destacam-se funções de comunicação e especialmente de Relações Públicas, que contribuem para que as diretrizes do Programa sejam cumpridas e auxiliam na consolidação da cultura da equidade de gênero, resultando no destaque da Itaipu no cenário nacional e internacional em relação ao tema.

2 A MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA NO BRASIL

As mulheres ocupam na atualidade um espaço significativo no mercado de trabalho, em diversos cargos e segmentos. Esta participação iniciou-se com o processo de industrialização que ocorreu no Brasil entre o final do século XIX e meados do século XX e era marcada pelas péssimas condições de trabalho, abusos das chefias e uma visão de que as trabalhadoras eram “mocinhas infelizes e frágeis para os jornalistas, perigosas e indesejáveis para os patrões”. (RAGO, 1997, p. 579).

Neste período o proletariado era formado, em sua grande parte, por crianças e mulheres – no ano de 1901, 72,74% dos trabalhadores têxteis eram mulheres ou crianças. Apesar de ocuparem uma porcentagem expressiva dentro das fábricas, as trabalhadoras enfrentavam condições de trabalho bastante desfavoráveis como as extensas jornadas de trabalho (que chegavam a 18 horas por dia), ambiente inadequado, baixos salários e, principalmente, assédio sexual. Por esse motivo, muitas mulheres acabavam se prostituindo para complementar a renda familiar, o que gerou uma série de questões ligadas à moralidade das trabalhadoras da época (RAGO, 1997).

Outro dado importante sobre as trabalhadoras desta época é que elas eram, em sua maioria, imigrantes europeias, devido à estratégia do governo brasileiro em substituir a mão-de-obra escrava após a abolição. Estima-se que “entre 1880 e 1930 entraram no país cerca de 3,5 milhões de imigrantes”. (RAGO, 1997, p. 580). Mulheres e crianças imigrantes representavam para os industriais uma força de trabalho de baixo custo e bastante abundante.

Com o avanço da industrialização, as mulheres foram sendo expulsas gradativamente dos ambientes fabris, pois eram vistas como inferiores e incapazes de operar máquinas, dando lugar a operários homens. Esse processo se deu em um período relativamente curto: em 1872 eram 76% de operárias e em 1920 apenas 23%. “Depois de 1920, a PEA [População Economicamente Ativa] feminina reduz-se drasticamente porque (...) boa parte da produção se desenvolvia nos limites domésticos”. (IPEA, 2014, p.592).

À medida que a presença feminina nas fábricas diminuía e a moral da época condenava as mulheres que trabalhavam fora, inúmeros discursos tentaram redefinir o lugar da mulher na sociedade. O principal argumento dos médicos e higienistas da época era que “o trabalho feminino fora do lar levaria à degradação da família” (RAGO, 1997, p. 588), pois as mulheres não teriam tempo para educar os filhos e cuidar da casa e do marido. Portanto, se essas crianças não fossem educadas com seriedade, o futuro do país estaria ameaçado. Diante desse tipo de fala, os códigos de moralidade aplicados às mulheres ficaram cada vez mais rígidos, pautando regras especialmente no que diz respeito à sua vida afetiva.

A partir de então, mulheres que precisavam estar no mercado de trabalho para conseguirem sustentar suas famílias encontraram ainda mais dificuldades, especialmente as negras¹. “Ante a exclusão do homem negro da ordem social que consagrava o trabalho livre, foi a mulher negra o sustentáculo da raça”. (IPEA, 2014, p.594). Elas eram vistas como inferiores e irracionais em relação às mulheres brancas e acabavam ocupando os cargos com os piores salários.

O trabalho fora de casa foi cada vez mais condenado, restrito a mulheres pobres: “as que ficavam viúvas, ou eram de uma elite empobrecida, e precisavam se virar para se sustentar e aos filhos(...). Mas além de pouco valorizadas, essas atividades eram mal vistas pela sociedade” (PROBST, 2003, p.1) – embora mulheres de classes mais altas e com estudo também enfrentassem problemas no mercado de trabalho para se afirmarem profissionalmente.

Esse cenário se manteve até o movimento feminista ganhar força, por volta dos anos 70, conforme cita Hildete Melo:

A rebelião feminina do final dos anos 1960, nos Estados Unidos e Europa, como uma onda chegou nas nossas terras, em plenos anos de chumbo; apesar disso, produziu o ressurgimento do movimento feminista nacional fazendo crescer a visibilidade política das mulheres na sociedade brasileira. (MELO, 2005, p.4).

A participação da mulher evoluiu desde então – em 1970 eram 11,4 milhões de mulheres economicamente ativas e em 1990 passou para 22,9

¹ Consideram-se como negras as pessoas com identificação de pretas ou pardas na Pnad/IBGE

milhões. O principal fator desse aumento da participação foi a ampliação da escolaridade feminina, conforme citam Bruschini e Lombardi:

A expansão da escolaridade e o ingresso nas universidades viabilizaram o acesso das mulheres a novas oportunidades de trabalho. A consolidação de tantas mudanças é um dos fatores que explicaria não apenas o crescimento da atividade feminina, mas também as transformações nas famílias e no perfil da força de trabalho desse sexo, processo que vem se delineando desde a década de 80. (BRUSCHINI E LOMBARDI, 2002, p. 95).

Outros fatores que contribuíram para essa evolução foram: o surgimento da pílula anticoncepcional, nos anos 60, que diminuiu as taxas de fecundidade, transformou a maternidade em uma opção planejada e conferiu à mulher uma autonomia significativa; a aceitação social do divórcio (instituído oficialmente na Constituição em 1977), que resultou no aumento das separações e das famílias chefiadas por mulheres; e a evolução do pensamento acerca do papel da mulher na sociedade que, embora ainda esteja abaixo do ideal, facilitou a entrada as trabalhadoras no mercado. (BRUSCHINI, 1998).

Tendo em vista tais acontecimentos, o trabalho é uma das diversas esferas que compõem a vida social e as injustiças cometidas no processo de industrialização serviram para reforçar a visão de que a mulher não seria capaz de gerir grupos de trabalho, ocupar cargos de liderança ou sequer realizar as mesmas atividades que um homem. Essa realidade vem mudando aos poucos mas ainda conserva impedimentos que, guardadas as devidas proporções, perduram desde a época das trabalhadoras têxteis do início do século XX.

2.2 CENÁRIO ATUAL – AVANÇOS E DIFICULDADES

A participação das mulheres na População Economicamente Ativa (PEA) é crescente nos últimos 40 anos. Em 1970, apenas 18,5% das mulheres eram economicamente ativas, enquanto que em 2010 esse número esteve próximo de 50%. (ALVES, 2013). É importante lembrar que “o conceito de atividade é excludente e desconsidera o trabalho não remunerado desenvolvido no espaço doméstico de cuidado do próprio domicílio, de filhos, idosos, doentes (...)”. (IPEA, 2016, p.5).

Entretanto, a ocupação das mulheres ainda se dá em trabalhos precários, com jornadas extensas que ainda se somam aos afazeres domésticos, pois o avanço dos números não mudou a realidade dentro dos lares, onde a mulher continua a principal responsável pelo cuidado da casa. Por esse motivo é necessário analisar as estatísticas de maneira crítica, entendendo que as conquistas femininas estão muito aquém do que deveriam estar.

O trabalho doméstico remunerado é uma das principais ocupações das mulheres brasileiras, principalmente das negras e pobres. A demanda por esse tipo de trabalho vem aumentando devido à mudança estrutural das famílias, à entrada massiva da mulher no mercado de trabalho e “a frequente insuficiência ou ausência de políticas públicas, programas e ações que promovam a conciliação entre o trabalho e a vida familiar”. (OIT, 2010, p. 13).

Em 2014, 14% das mulheres ocupadas eram trabalhadoras domésticas e esse número cresce ao fazermos um recorte racial: 17% das mulheres negras ocupadas são trabalhadoras domésticas, o que faz desse trabalho o principal entre esse grupo (IPEA, 2016). Isso se deve à forte ligação entre o trabalho doméstico remunerado e a escravidão – entre o final do século XIX e início do século XX, mais de 70% da população ex-escrava realizava trabalhos domésticos. Conforme cita Pereira:

com o fim da escravidão o mundo do trabalho passa a ter outras configurações do ponto de vista jurídico, os que eram escravos agora estão libertos, a incorporação dessa mão-de-obra liberta ao mundo do trabalho, se deu majoritariamente pelo trabalho doméstico. (...) Ex-escravas não tinham para onde ir e continuaram com seus ex-senhores exercendo a mesma função do cuidado da casa e da família patriarcal. (PEREIRA, 2014, p.2).

Em 2013 foi sancionada a Emenda Constitucional nº 72, a chamada “PEC das domésticas”, que conferiu às trabalhadoras domésticas o direito ao recolhimento do FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço), hora-extra remunerada, seguro desemprego, entre outros (Portal Brasil, 2015). Essa emenda constitucional possibilitou às trabalhadoras o acesso a direitos assegurados para os trabalhadores urbanos desde 1988, embora a maioria delas ainda não tenha carteira assinada e, portanto, acesso a esses direitos (IPEA, 2016).

As mulheres enfrentam inúmeras dificuldades para se inserir no mercado de trabalho – de cada 10 mulheres, 4 não conseguem se colocar disponíveis para uma ocupação no mercado de trabalho (IPEA, 2016, p.5). A divisão sexual do trabalho é a principal barreira para essa inserção, apoiada em dois princípios: "o princípio de separação (existem trabalhos de homens e trabalhos de mulheres) e o princípio hierárquico (um trabalho de homem 'vale' mais que um trabalho de mulher)". (HIRATA e KERGOAT, 2007, p.599).

Essa divisão reflete, entre outras coisas, na diferença de salários entre homens e mulheres do mesmo cargo. Em 1995, as mulheres recebiam 53% do que ganhavam os homens e as mulheres negras 25% do salário de homens brancos; em 2014, as mulheres ultrapassaram pela primeira vez o patamar de 70% da renda masculina, mas as mulheres negras ainda não alcançaram 40% da renda dos homens brancos. As negras, ainda, estão em primeiro lugar nas taxas de desocupação e estão mais vulneráveis ao desemprego (IPEA, 2016).

Segundo o Fórum Econômico Mundial, a previsão é de que somente em 2095 alcançaremos a equidade de gênero no mercado de trabalho mundial. Entre os 142 países do ranking de igualdade de salários por gênero, o Brasil ocupa a 124ª posição.

Outras consequências da divisão sexual do trabalho são: desigualdade de oportunidades de crescimento e promoção dentro das empresas, baixa participação de mulheres em cargos de chefia (apenas 5% dos cargos executivos são ocupados por mulheres segundo pesquisa da Organização Internacional do Trabalho) e inúmeras práticas machistas diretas e indiretas dentro das organizações, além da sobrecarga que mulheres sofrem com as tarefas domésticas, pois, como já mencionado, "o aumento de sua participação no mercado de trabalho não levou a uma maior distribuição das tarefas domésticas entre os membros da família, e tampouco gerou, ainda, uma ruptura total na estrutura patriarcal da família". (MELO, 2005, p.4).

A desigualdade entre homens e mulheres em relação ao trabalho doméstico não-remunerado (cuidados com a casa, com os filhos), chama muito a atenção: 90% das mulheres declaram exercer algum tipo de atividade doméstica contra apenas 51% dos homens, além delas gastarem aproximadamente 25,3 horas semanais nessas tarefas, contra 10,9 horas

deles. Essas diferenças permanecem mesmo quando a mulher é ativa e o homem inativo e tende a crescer conforme o número de filhos. (IPEA, 2016).

Nessa realidade não há distinção de raça ou classe social, as mulheres em geral realizam mais tarefas domésticas do que os homens. Esse acúmulo de jornadas tem impacto sobre a credibilidade das mulheres no mercado de trabalho, pois muitos contratantes afirmam que mães, por exemplo, acabam saindo mais cedo ou faltando ao trabalho para cuidar dos filhos, sendo que homens com filhos não enfrentam esse mesmo julgamento.

2.3 POLÍTICAS DE GÊNERO NO BRASIL

Para falar sobre políticas de gênero é importante ressaltar que o termo gênero surgiu para “distinguir as diferenças biológicas das desigualdades sócio-culturalmente construídas”. (MELO, 2004, p.47). Uma das definições mais utilizadas pertence à historiadora Joan Scott, que conceitua gênero como “um elemento constitutivo de relações sociais baseado nas diferenças percebidas entre os sexos, uma forma primeira de significar as relações de poder”. (SCOTT, 1989, p.21).

No mesmo artigo, Scott faz alguns questionamentos pertinentes ao assunto que estamos tratando:

Qual é a relação entre as leis sobre as mulheres e o poder do Estado? Por que (e desde quando) as mulheres são invisíveis como sujeitos históricos, quando sabemos que elas participaram dos grandes e pequenos eventos da história humana? O gênero legitimou a emergência de carreiras profissionais? (...) Como as instituições sociais têm incorporado o gênero nos seus pressupostos e na sua organização? (SCOTT, 1989, p.29)

Esses apontamentos são bastante interessantes para que possamos entender as políticas de gênero como algo historicamente necessário e com grande potencial para promover mudanças sociais significativas, além de colocar o Estado em posição determinante para essa construção. É preciso atentar-se, porém, à localização estratégica dessas iniciativas dentro dos governos, de modo a permitir a autonomia da tomada de decisões.

Construir estas políticas significa mobilizar esforços para redistribuir de forma mais justa os recursos entre homens e mulheres, por meio de reformas legais, de programas e serviços, significa estar atento a

um acesso mais igualitário aos recursos da educação, recursos econômicos, da cultura e da pesquisa. (SOUZA, 2004, p.118).

Outro ponto a ser observado é a diferença entre políticas públicas de gênero e políticas públicas para mulheres. Enquanto as políticas públicas de gênero procuram atuar em questões que geram desigualdade em diversos setores da sociedade, provocando uma quebra de paradigmas na socialização de homens e mulheres, as políticas públicas para mulheres agem pontualmente, sem preocupar-se em promover uma mudança social e a evolução das mulheres. Entretanto, Lourdes Bandeira (2004, p.48) reforça que “a longo prazo as políticas para as mulheres devem se transformar em políticas de gênero”.

As políticas públicas de gênero devem agir nos eixos que provocam a desigualdade não apenas estimulando a inserção das mulheres no mercado de trabalho, mas dando condições para a articulação de sua vida pública e privada através da implantação de escolas integrais, por exemplo, interferindo nessas barreiras e permitindo a real autonomia das mulheres nesse aspecto.

As ações políticas com especificidade de gênero devem vincular-se e relacionar-se com todas as áreas das ações governamentais e devem questionar a idéia de que existem áreas nas políticas públicas as quais estariam desvinculadas –ou se consideram neutras– em relação à condição de gênero. (BANDEIRA, 2004, p.49).

Uma maior participação das mulheres na política possibilita a criação e aprovação de projetos que dizem respeito à equidade de gênero, direitos das mulheres e apoio em diversos outros aspectos.

Em 2009 foi instituída a Lei de Cotas para cargos políticos, que alterou a redação da Lei 9.504/1997, do “verbo ‘reservar’ por ‘preencher’, na referência às vagas em disputa nos partidos, definindo, com isso, caráter obrigatório para as cotas eleitorais” (GOMES, 2010, p.8), para que o ambiente político, visto como tradicionalmente masculino, pudesse ter o mínimo – 30% - de presença de mulheres. O Brasil ocupa a 106ª posição entre 186 países analisados no ranking da União Interparlamentar que mede a participação das mulheres no Parlamento mundial. Na eleição de 2014, houve 46,5% a mais de candidaturas femininas, mas o número de candidatas eleitas ainda está abaixo do ideal devido a diversos fatores como a própria cultura da divisão sexual do trabalho,

citada anteriormente, que dá mais credibilidade ao trabalho de um homem do que ao da mulher.

A lei também estabelece a reserva de 5% do orçamento partidário para a “criação e manutenção de programas de promoção e difusão da participação política das mulheres” além de 10% do tempo do programa partidário para promover a participação política feminina. (GOMES, 2010, p.12).

Essas iniciativas dão respaldo legal para que ações voltadas para a equidade de gênero possam ter a devida atenção dos órgãos do governo e caminhar para mudar efetivamente a realidade das mulheres na sociedade.

A criação de órgãos como o Observatório Brasil da Igualdade de Gênero, a Secretaria de Políticas para as Mulheres e o Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça são alguns exemplos da incorporação dessa discussão na agenda do Estado e nas políticas públicas brasileiras. Existe também a ONU Mulheres, a Entidade das Nações Unidas para a Igualdade de Gênero e o Empoderamento das Mulheres, criada para “acelerar a implementação das metas da Organização sobre a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres”. (ONU Mulheres Brasil, 2016).

O Observatório Brasil da Igualdade de Gênero foi criado em 2009 por iniciativa da CEPAL (Comissão Econômica para América Latina e Caribe) com o objetivo de transmitir informações acerca da desigualdade de gênero e dos direitos das mulheres nesses países para auxiliar na formulação e implementação de políticas de gênero. O observatório realiza suas atividades baseado em três eixos centrais: Indicadores, Produção e Disseminação de Conteúdos e Diálogo Internacional.

A Secretaria de Políticas para as Mulheres (SPM) atua em âmbito nacional incluindo discussões acerca da igualdade de gênero em diversas esferas do governo e da sociedade civil. Criada em 2003, a SPM atua em três principais linhas de ação: Políticas do Trabalho e da Autonomia Econômica das Mulheres, Enfrentamento à Violência contra as Mulheres e Programas e Ações nas áreas de Saúde, Educação, Cultura, Participação Política, Igualdade de Gênero e Diversidade. Além disso, a SPM também apoia outros Organismos Governamentais de Políticas para as Mulheres – OPM.

O Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça é uma das iniciativas da SPM voltadas para o tema “Mulher e trabalho” que promove a conscientização da necessidade de relações de trabalho mais igualitárias nas organizações de médio a grande porte, públicas e privadas. Um dos objetivos do Programa é “contribuir para a eliminação de todas as formas de discriminação no acesso, remuneração, ascensão e permanência no emprego” e trabalha elaborando planos de ação para as organizações, que recebem o Selo Pró-Equidade de Gênero e Raça ao executar essas ações de maneira satisfatória.

As iniciativas públicas voltadas para a equidade de gênero auxiliam a levar o discurso das mulheres, que lutam em seu dia-a-dia para condições mais justas de trabalhos em relação aos homens, para instâncias governamentais que tem o poder de transformar isso em leis, programas e políticas voltadas para questões de gênero. Esse canal é de extrema importância para incentivar e motivar as trabalhadoras a agirem para transformar o cenário de desigualdade entre homens e mulheres no mercado de trabalho, além de ajudar a mapear essas ações e seus resultados.

3 RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES

3.1 HISTÓRICO E CONCEITOS

As organizações têm enfrentado diversas mudanças em seu cenário de atuação nas últimas décadas. Além de instituições econômicas que visam a produtividade e a lucratividade, as empresas passaram a assumir novos papéis, procurando equilibrar sua busca por lucros com a preocupação acerca dos impactos sociais e ambientais que suas atividades provocam. Esse modelo de atuação é resultado de pressões externas, vindas da sociedade civil, que se organiza dentro de um contexto de cidadania e articulação política.

Fernando Guilherme Tenório faz uma abordagem histórica no livro “Responsabilidade Social Empresarial: teoria e prática” (2006), citando as primeiras práticas relacionadas ao que hoje chamamos de Responsabilidade Social. Segundo o autor, a evolução tecnológica mudou o processo produtivo das organizações, que passaram do modo de produção artesanal para o modelo de especialização de tarefa, afetando as relações de trabalho e gerando a necessidade de discutir a responsabilidade da empresa em relação aos seus funcionários e à comunidade externa.

Há ainda a transformação dos objetivos das organizações, de uma sociedade industrial que buscava apenas o sucesso econômico e o lucro, para a pós-industrial, com objetivos mais amplos do que a maximização dos lucros, focando em qualidade de vida, respeito ao meio ambiente, atenção aos funcionários, etc..

A abordagem da atuação social empresarial surgiu no início do século XX, com o filantropismo. Em seguida, com o esgotamento do modelo industrial e o desenvolvimento da sociedade pós-industrial, o conceito evoluiu, passando a incorporar os anseios dos agentes sociais no plano de negócios das corporações. Assim, além do filantropismo, desenvolveram-se conceitos como voluntariado empresarial, cidadania corporativa, responsabilidade social corporativa e, por último, desenvolvimento sustentável. (TENÓRIO, 2006, p. 14).

O conceito de Responsabilidade Social foi utilizado por Howard Bowen em 1953 em seu livro *Responsibilities of the Businessman*, onde o autor enfatiza que as questões sociais devem estar integradas à esfera dos negócios. Bowen representa para a maioria dos autores o marco inicial da

discussão acerca do tema e define responsabilidade social como “a obrigação do empresário de adotar práticas, tomar decisões e acompanhar linhas de ação desejáveis segundo os objetivos e valores da sociedade”. (BOWEN, 1953 apud VIEIRA, 2007, p.28).

No Brasil, duas entidades marcam o início das ações de Responsabilidade Social nas organizações, segundo Cappellin e Giffoni (2007). A primeira é a Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas do Brasil (ADCE-Brasil), fundada em 1961, que estimulou debates sobre o papel social das empresas e a Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (Fides), que surgiu em 1986 com a proposta de “humanizar a empresa e promover sua relação com a sociedade”.

A partir dos anos 1990, as organizações passaram a se comprometer ainda mais com o desenvolvimento social, comprometimento que também é visto muitas vezes como diferencial competitivo em uma época de abertura de mercado. Tenório (2006, p. 20) lembra que “a base conceitual contemporânea da Responsabilidade Social Empresarial está associada aos valores requeridos pela sociedade pós-industrial”, ou seja, atender somente às necessidades dos acionistas torna-se insuficiente para o sucesso da organização.

Em 1998, surge o Instituto Ethos, patrocinado por mais de 400 empresas, que atualmente é uma das entidades mais importantes na questão da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) no Brasil e tem como objetivo “disseminar a prática da Responsabilidade Social Empresarial”. O Instituto destaca ainda que

uma ampla visão sobre o que é a Responsabilidade Social Empresarial vai permitir a avaliação do papel das empresas na promoção de mudanças favoráveis às gerações futuras e à construção de um mundo melhor e mais justo. A RSE deve estar diretamente ligada aos valores da companhia e o direcionamento a ela deve estar claro para os empregados, fornecedores e consumidores/clientes, bem como para a própria comunidade e para o governo. (ETHOS, 2016)

Rubens Naves (2009) lembra que o conceito de RSE é bastante amplo, mas pode ser compreendido como “as ações de uma empresa que beneficiam a comunidade, ultrapassando o mero cumprimento de suas obrigações legais”. O autor lembra ainda que a reação automática das empresas costuma colocar a responsabilidade pelas ações sociais como sendo do Estado ou de

organizações voltadas especificamente para esses fins, não cabendo às empresas interferir nesse aspecto.

Robert Srour, em seu artigo “Por que empresas eticamente orientadas?” (2008), fala sobre os inúmeros fatores que levaram a discussão da Responsabilidade Social para dentro das organizações e a reação dessas empresas para corresponder às expectativas dos públicos nesse quesito.

Primeiramente, a revolução digital e a popularização da Internet permitem ao público acessar informações sobre as organizações muito facilmente, além de poder vigiá-las constantemente, fazendo com que qualquer deslize das empresas seja publicizado e reprimido rapidamente. Isso transformou a reputação e a imagem das organizações como um bem intangível muitas vezes mais relevante do que a qualidade de seus produtos e serviços. Dessa forma, a RSE faz parte da construção de uma boa imagem e reputação, uma vez que retratam a preocupação das empresas para questões além dos resultados econômicos e mercadológicos. Segundo Srour (2008, p. 65), “uma boa reputação reduz resistências, angaria apoios e incrementa ganhos”.

O desenvolvimento da teoria do *stakeholder*², “que incorpora ao arcabouço teórico da responsabilidade social empresarial a visão sistêmica, segundo a qual as companhias interagem com vários agentes, influenciando no meio ambiente e recebendo influência dele” (TENÓRIO, 2006, p. 24), também é um importante componente do crescimento da discussão sobre RSE dentro das empresas, trazendo para os objetivos da companhia os interesses dos agentes sociais.

Outro ponto que colabora para que as organizações se preocupem em exercer ações de Responsabilidade Social é a transformação dos públicos em cidadãos ativos e organizados. Segundo Morgado (2010), para que um indivíduo possa exercer sua cidadania efetivamente, é necessário que ele conheça seus direitos políticos, civis, sociais e econômicos e também seus deveres como o pagamento de impostos e o cumprimento de leis, por exemplo. Para a autora, esse reconhecimento é a ligação entre o cidadão e seu Estado de direito.

² Stakeholders são as partes interessadas (grupos, indivíduos, investidores, acionistas) de uma organização, que influenciam e são influenciadas por ela. (A AUTORA, 2016)

Dessa forma, um público cidadão consciente de seus direitos e deveres está preparado para cobrar das organizações com as quais se relaciona uma postura igualmente cidadã para que ela busque equilibrar seus impactos sociais e ambientais e também um lucro responsável e sustentável.

Diante dessa realidade, organizações que não se mostram preocupadas com questões relacionadas à RSE arriscam perder lugar no mercado e até mesmo sofrer processos legais por posturas indevidas, principalmente em questões ambientais. Aqui entra, portanto, o limite entre a real preocupação das empresas em serem socialmente responsáveis e a tomada de ações de RSE objetivando somente a visibilidade no mercado.

O quadro a seguir mostra o comportamento das organizações classificado segundo Sethi (1975 apud BITTENCOURT; CARRIERI, 2005), como obrigação social (resposta das organizações às forças de mercado ou restrições legais, negligenciando processos políticos e sociais), responsabilidade social (atuação sobre as expectativas sociais que ainda não possuem respaldo legal) e responsividade social (antecipação das necessidades sociais futuras, papel desempenhado a longo prazo).

QUADRO 1 - CLASSIFICAÇÃO DO COMPORTAMENTO DAS ORGANIZAÇÕES

	ESTÁGIO 1 OBRIGAÇÃO SOCIAL	ESTÁGIO 2 RESPONSABILIDADE SOCIAL	ESTÁGIO 3 RESPONSIVIDADE SOCIAL
Busca de Legitimidade	Limitada a critérios legais e econômicos.	Aceita a limitação dos critérios legais e de mercado. Considera outras variáveis. Avaliação da performance social.	Desempenha papel mais amplo no sistema social.
Normas éticas	Valor do negócio é neutro. Gerentes se comportam de acordo com seus próprios padrões.	Estabelece normas para relacionar com as comunidades. Não enfrenta normas sociais.	Advoga normas éticas institucionais mesmo se atingem seus próprios interesses.
Indicadores sociais para ações da corporação	Limitados aos interesses dos stakeholders.	Construídos para finalidades legais, mas ampliados para incluir os grupos afetados.	Presta contas à sociedade de forma mais ampla.
Estratégia operacional	Adaptação defensiva. Máxima exteriorização de custos.	Adaptações reativas.	Adaptação proativa. Antecipa futuras mudanças sociais.
Resposta a pressões sociais	Nega deficiências. Ignora insatisfação pública.	Assume responsabilidade na solução de problemas cotidianos.	Informação livre. Discute atividades com grupos externos.

Ações governamentais	Resiste às atividades regulatórias exceto em situações para proteção de posição de mercado.	Coopera com os governos para melhorar o padrão da indústria. Preserva discrição gerencial nas decisões corporativas.	Comunica-se abertamente com os agentes políticos, reforçando a legislação existente.
Atividades político-legislativas	Busca manutenção do <i>status quo</i> e privilegia o <i>lobby</i> .	Amplia o trabalho com grupos externos.	Auxilia o corpo legislativo a melhorar as leis vigentes.
Filantropia	Contribui quando benefício direto é claramente demonstrado.	Contribui para causas estabelecidas e não controversas.	Contribui para causas novas e controversas.

Fonte: SETHI (1975 apud BITTENCOURT;CARRIERI, 2005)

Esta classificação auxilia na análise das ações sociais das organizações, que estão em processo de transição de uma “forma de atuação social, de um modelo individualizado para uma atuação coletiva e profissional” (MEIN, 2001, apud TENÓRIO, 2006, p. 28) e também pelo fato de “expressões como cidadania empresarial, responsabilidade social corporativa e filantropia corporativa estão sendo utilizadas com significados diversos e até mesmo como sinônimos.” (TENÓRIO, 2006, p. 28).

3.2 RELAÇÕES PÚBLICAS NA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Uma gestão baseada em ações de Responsabilidade Social pode ser motivada de diversas formas. Primeiramente, como resposta a pressões externas dos consumidores, sindicatos e por meio de legislações ambientais, por exemplo ou até mesmo de corporações internacionais como a Organização Mundial do Comércio, que incentiva cada vez mais as empresas a adotarem códigos de conduta responsáveis socialmente (TENÓRIO, 2006). Nesse aspecto, a atuação social seria oriunda de motivações econômicas, visando maior competitividade no mercado em geral.

A segunda forma de justificar ações sociais é instrumental, conforme cita Tenório:

como meio de obtenção de algum tipo de benefício ou vantagem. A natureza do benefício não precisa ser necessariamente econômica, e as vantagens podem se traduzir, entre outras, no aumento da preferência do consumidor e no fortalecimento da imagem da empresa. (TENÓRIO, 2006, p. 34).

Essas duas primeiras abordagens, em relação ao que incentiva uma empresa a adotar políticas de RSE, encontram obstáculos no sentido de que a continuidade das ações é prejudicada pelo fato de que os valores da organização não estão alinhados à essas ações.

Se houver diminuição das pressões da comunidade em relação às questões ambientais, sociais e trabalhistas ou se as leis de incentivos fiscais forem revogadas, as empresas poderão diminuir o montante de investimentos relacionados a essas áreas. (TENÓRIO, 2006, p. 35).

Desse modo, para garantir que a Responsabilidade Social corporativa seja adotada de forma contínua, as ações de RSE devem estar intrinsecamente ligadas aos valores da organização, bem como sua missão e visão, permeando todos os processos da empresa e fazendo parte da cultura organizacional. Essa integração é essencial para que não haja discrepância entre a imagem projetada da organização para seus públicos internos e externos.

A responsabilidade social como cultura de gestão empresarial, abrangendo todas as relações da empresa, suas práticas e políticas, deve nortear a organização em todos os momentos, nas crises e em épocas de expansão econômica. (GRAJEW, 2002a, apud TENÓRIO 2006, p. 35).

É nesse sentido que o campo das Relações Públicas se conecta com a Responsabilidade Social, conforme cita Luciana Aguiar em seu artigo Responsabilidade social empresarial na prática: o papel da comunicação organizacional: “o fortalecimento da instituição – por definição uma organização repleta de sentido para a sociedade – implica em postura mediadora e em uma ação mais equilibrada em relação a outras variáveis, que não são as econômicas.” (AGUIAR, 2006, p. 19).

A implantação de programas e políticas de Responsabilidade Social dentro de uma organização permeia diversas áreas, constituindo um modelo de gestão, fazendo com que isso se torne uma prática legítima e consolidada dentro da empresa, fugindo do impulso que muitas vezes acomete organizações que tomam ações de RSE apenas como uma forma de se posicionar no mercado de maneira politicamente correta.

Dirigir uma empresa de forma socialmente responsável implica em tomar a decisão política de implementar programas, projetos e ações que melhorem a vida das pessoas que são afetadas pela gestão e colocar em prática valores éticos, códigos de conduta e declarações de princípios. Por isso, é necessário introduzir ferramentas de gestão que nos permitam medir, planejar, implementar e avaliar o estágio de Responsabilidade Social Empresarial. É crucial ter acesso ao conhecimento acerca dos instrumentos à disposição para a efetivação da gestão socialmente responsável. (GRAJEW, 2009, p. VI).

Essa integração está muito ligada ao papel das Relações Públicas nas organizações. Apesar das diversas definições da atividade, sua função vital mostra a importância de discutir o lugar da comunicação nas ações de RSE, apesar do grande número de estudos acerca do tema serem feitos na área de administração. Lambin (2000, apud TENÓRIO, 2006) conceitua os objetivos das Relações Públicas nas empresas:

A atividade de relações públicas reúne um conjunto de ferramentas de comunicação desenvolvidas pelas empresas para promover as atividades, os objetivos e os valores corporativos, para criar uma imagem empresarial positiva no público em geral e mais especificamente entre os principais agentes do mercado, distribuidores e parceiros institucionais, financeiros e comerciais. (LAMBIN, 2000, apud TENÓRIO 2006, p. 47).

Portanto, a comunicação, especialmente as Relações Públicas, são fundamentais para que os projetos de Responsabilidade Social sejam eficientes, pois os profissionais possuem a formação adequada que lhes fornece ferramentas para ter uma visão ampla do processo:

desde o planejamento estratégico da empresa, ajudando a alinhar todos os membros da organização em torno de um único objetivo, capacitar os envolvidos em tempo hábil, para o alcance desse objetivo, e ainda criar um ambiente flexível capaz de agir, absorver e reagir às constantes mudanças que ocorrem no ambiente empresarial. (GONTARZ, 2008).

Margarida Kunsch (1997) também corrobora com essa afirmação, partindo do pressuposto de que a sociedade vive em constante mudança. Para a autora, os profissionais devem pautar-se pela estratégia, pela ética e pela Responsabilidade Social.

Vivemos hoje em uma conjuntura de verdadeira revolução da sociedade, da comunicação e da mídia, nessa nação-mundo que vai se formando. Novas posturas estão sendo exigidas de todos os envolvidos. Por isso, ressaltamos que os agentes dessa área, os profissionais que liderarão uma comunicação “integrada” e “excelente”, assim como as organizações que dela se valerão, devem

pautar-se, mais do que nunca, pela estratégia, pela ética e pela responsabilidade (KUNSCH, 1997, p. 17).

As Relações Públicas estratégicas são fundamentais para contribuir economicamente com as organizações, de forma a auxiliar a empresa no alcance de sua visão, no cumprimento de sua missão e atentando-se aos seus valores. Dessa forma, as Relações Públicas tem a possibilidade de criar estratégias comunicacionais entre a organização e seus públicos, alinhados aos valores e à visão estratégica da empresa, planejando seu funcionamento de forma eficaz. Segundo Kunsch:

Para as relações públicas, exercer a função estratégica significa ajudar as organizações a se posicionar perante a sociedade, demonstrando qual é a razão de ser do seu empreendimento, isto é, sua missão, quais são seus valores, no que acreditam e o que cultivam, bem como definir uma identidade própria e como querem ser vistas no futuro. (KUNSCH, 2002, p. 103).

No que se refere a Responsabilidade Social, a função estratégica das Relações Públicas se mostra ainda mais relevante, para que as ações sejam integradas dentro da formação de uma identidade organizacional, conforme já citado anteriormente. “Para se transformar em imagem, a responsabilidade social empresarial deve compor a identidade corporativa da empresa, que significa fazer parte de suas ações e de sua ‘fala’” (AGUIAR, 2006, p. 28).

Entretanto, só é possível para as Relações Públicas exercerem função estratégica se a comunicação for colocada em um local de gerenciamento na organização.

A questão da função estratégica de relações públicas está intrinsecamente ligada ao planejamento e à gestão estratégica da comunicação organizacional. O setor deve atuar em conjunto com outras áreas da comunicação, numa capitalização sinérgica dos objetivos e esforços globais da organização. Trata-se de participar da gestão estratégica da organização, assessorando a direção na viabilização de sua missão e de seus valores. (KUNSCH, 2002, p.105).

Esta participação das Relações Públicas nos processos de gestão da organização faz parte da chamada comunicação integrada, que envolve comunicação interna, mercadológica, institucional e administrativa (KUNSCH, 2002). Esse composto permite à organização uma interação eficiente com seus públicos e com a sociedade em geral, principalmente no que diz respeito a Responsabilidade Social. “O importante, para uma organização social, é a

integração de suas atividades de comunicação, em função do fortalecimento de seu conceito institucional, mercadológico e corporativo perante todos os seus públicos” (KUNSCH, 2002, p. 181).

A partir do momento em que as Relações Públicas fazem parte do processo decisório de uma organização, torna-se possível uma gestão baseada em políticas e princípios de Responsabilidade Social, juntamente a uma comunicação organizacional que abarque esses conceitos em toda a sua estratégia comunicacional (AGUIAR, 2006). Esta visão das Relações Públicas enfatiza ainda a importância dos públicos estratégicos para as organizações.

Grunig (2001) destaca o fato de que os diversos públicos de uma organização podem tanto se opor ou dar apoio aos objetivos da empresa. Isso vem de encontro a toda discussão feita no tópico anterior acerca do histórico da Responsabilidade Social, como resposta a pressão dos públicos. Demonstra-se, portanto, que ao estabelecer objetivos, missão e visão para uma organização, antes de implantá-las na cultura e identidade organizacional, é necessário atender ao principais interesses do público.

Esses mesmos públicos também querem que as organizações almejem objetivos que são importantes para si e não necessariamente para a organização, como, por exemplo, a segurança no trabalho, produtos seguros, menos poluição e uma comunidade sem riscos nem perigos para o cidadão. Os públicos possuem interesses específicos e fazem todo o possível para influenciar a missão e os objetivos das organizações. (GRUNIG, 2001, p. 74).

Assim, podemos verificar que as competências e atividades de Relações Públicas, quando inseridas em um ambiente favorável e que permita ao profissional exercer uma função estratégica na organização, são fundamentais para uma gestão de Responsabilidade Social eficaz e consolidada. As estratégias de comunicação definidas pelo Relações Públicas em um programa de RSE contribuem para a disseminação de ideias e para a mudança da cultura organizacional, dentre outros benefícios acima citados.

3.3 POLÍTICAS DE GÊNERO E RESPONSABILIDADE SOCIAL

A discussão sobre políticas de gênero dentro das organizações foi fomentada por diversos fatores, especialmente pelo movimento feminista, conforme vimos no primeiro capítulo deste trabalho. Entretanto, esse diálogo deve ocorrer de forma a integrar as novas perspectivas às ações da empresa, constituindo uma verdadeira cultura organizacional que contemple as questões de gênero.

Lais Abramo (2007) afirma que as políticas de gênero nas organizações estão ligadas a um aspecto cultural relacionado ao mundo empresarial, um território essencialmente masculino. A socióloga utiliza a expressão “imagens de gênero” para delinear o desenvolvimento das políticas de gênero nas organizações.

Entendemos por imagens de gênero as representações sobre as identidades masculina e feminina que são produzidas social e culturalmente, e que determinam, em grande medida, as oportunidades e formas de inserção de homens e mulheres no trabalho. (ABRAMO, 2007, p.10).

Essas imagens influenciam diretamente o modo como as políticas são formuladas e o investimento de recursos que a administração está disposta a fazer nesse quesito. A imagem da mulher como dona de casa, mãe, cuidadora e ser emocional diante da imagem masculina de racionalidade e força determina estereótipos trabalhados dentro das empresas, que muitas vezes colocam as mulheres em posições de fragilidade, como sendo incapazes de liderar equipes ou tomar decisões importantes.

Paola Cappellin (2000) recupera o termo “ações afirmativas”, estabelecido pela União Europeia, para falar sobre os programas de gênero nas organizações:

Ações afirmativas: iniciativas que visam predispor condutas que afirmam princípios de igualdade de tratamento, remuneração, ascensão de carreira, promoção e formação entre homens e mulheres nos locais de trabalho. (CAPPELLIN, 2000, p.266)

A autora fala, ainda, sobre como surge a ideia de vinculação entre a necessidade da igualdade e as políticas de emprego das organizações.

O vínculo entre a competitividade econômica e a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres é parte integrante dos processos de coesão econômica e social. Por um lado a igualdade de oportunidades é o suporte para o desenvolvimento do mercado e, por

outro, tem como referência a proteção social e seus custos de responsabilidade e seletividade. (CAPPELLIN, 2000, p. 271).

Outro ponto que contribui para que a discussão de gênero seja feita dentro das empresas é a chamada “situação coletiva de emprego”, onde a mulher passa a ser vista não somente como pessoa, mas como trabalhadora, entendendo suas capacidades e potenciais e a necessidade de equilibrar as relações dentro das organizações. (CAPPELLIN, 2000).

Esta questão tem relação com a visão da mulher desempenhando uma força de trabalho secundária, como inserção complementar a um papel atribuído ao homem, em um contexto citado por Abramo como um “sexismo argumentado”, que reforça estereótipos negativos em relação a mulher e acontece em três etapas:

em primeiro lugar, a “observação” que se pretende objetiva e apresenta casos concretos, situações individualizadas de mulheres no trabalho, como, por exemplo, uma executiva que não pôde ficar em uma reunião até mais tarde porque não tinha com quem deixar os filhos; em segundo lugar, a generalização, isto é, a passagem do “comportamento particular” ao “comportamento de gênero”, traduzida em enunciados como “todas as mulheres são assim”; “isso sempre acontece”; por fim, a partir dessa generalização, se extraem conseqüências, dentre as quais a de que as mulheres não podem dar à empresa a dedicação que o cargo exige. (Callejo e Martín apud Abramo, 2007, p. 64).

Diante desse cenário complexo das mulheres no mercado de trabalho, juntamente às dificuldades sociais do gênero feminino em outros âmbitos, estabelecer uma política de gênero como parte da Responsabilidade Social de uma organização exige uma visão bastante crítica e abrangente do assunto. Aguiar (2006, p. 29) ressalta que “o desenvolvimento de programas de valorização da diversidade nas empresas reflete demandas sociais e a interdependência entre organizações e sociedade”, ou seja, o embasamento teórico é necessário para construir programas de equidade de gênero.

Por mais que o modelo considerado ideal para a implantação da Responsabilidade Social nas organizações seja o da gestão integrada, onde as diretrizes estratégicas da empresa contemplam toda essa questão, existem boas práticas de RSE em modelos menos integrados. Entretanto, no que diz respeito às políticas de gênero, é essencial que as ações estejam atreladas aos valores da organização e constituam uma cultura organizacional para que

a política seja bem embasada e consolidada no que diz respeito à relação da empresa com seus diversos públicos.

Dessa forma, para que esses pontos sejam atendidos, é fundamental estruturar uma comunicação que abarque todas as necessidades exigidas pela implantação de uma política de gênero em uma organização de maneira adequada. “Responsabilidade Social, Comunicação Interna e Cultura Organizacional apresentam-se como poderosa tríade para harmonia nas práticas de mudanças sociais internas.” (RODRIGUES et al, 2011, p. 2).

4 METODOLOGIA

O procedimento metodológico utilizado nesta monografia é constituído do estudo de caso do programa de Incentivo à Equidade de Gênero da Itaipu Binacional, seguido da análise documental do objeto. Esses métodos de pesquisa são qualitativos, ou seja, lidam com “a interpretação das realidades sociais” (BAUER e GASKELL, 2002, p.23), sendo adequados para alcançar os objetivos deste trabalho.

4.1 ESTUDO DE CASO

A utilização do estudo de caso como técnica de pesquisa neste trabalho vem da adequação entre as definições e condições dadas por autores como Robert Yin e Márcia Duarte, e o problema de pesquisa e objetivos definidos para esse estudo.

Robert Yin, um dos principais autores sobre o assunto, define estudo de caso como “uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2005, p. 32).

O limite entre fenômeno e contexto se confunde, uma vez que podemos dizer que o programa de Incentivo à Equidade de Gênero da Itaipu é uma resposta ao ambiente de discussão sobre a situação da mulher no mercado de trabalho, como também é possível afirmar que ações como essa desencadeiam mais discussões sobre o tema.

Este método qualitativo é utilizado, ainda, quando o pesquisador não possui controle sobre os eventos e é focado em acontecimentos contemporâneos. O quadro abaixo, citado por Yin, mostra algumas condições para que sejam escolhidas as estratégias de pesquisa.

QUADRO 2 - SITUAÇÕES RELEVANTES PARA DIFERENTES ESTRATÉGIAS DE PESQUISA

Estratégia	Forma de questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais	Focaliza acontecimentos contemporâneos
Experimento	Como, por que	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim/não
Pesquisa histórica	Como, por que	Não	Não
Estudo de caso	Como, por que	Não	Sim

FONTE: COSMOS, Corporation apud Yin, 2005, p. 24.

O problema de pesquisa desta monografia é “como são estabelecidas e disseminadas as políticas de gênero nas organizações?” e o objeto empírico escolhido é o programa de Incentivo à Equidade de Gênero da Itaipu Binacional. O objetivo é discutir o cenário contemporâneo das políticas de gênero das organizações, refletindo sobre a importância da comunicação organizacional na disseminação dessas práticas.

Outra característica do estudo de caso é organizar dados sociais preservando a natureza do objeto estudado (Goode e Hatt apud Duarte), tratando “qualquer unidade social como um todo, incluindo o desenvolvimento dessa unidade” (DUARTE, 2008, p. 216). Essa questão abre espaço para críticas ao método, especialmente em relação aos resultados.

Duarte (2008, p. 220/221) cita como principais preconceitos e problemas com o método do estudo de caso a falta de rigor científico e a análise de resultados. Na primeira situação, Yin cita como uma das causas da crítica ao estudo de caso a confusão que pode ocorrer com a metodologia de pesquisa e o método de ensino de estudo de casos. “No ensino a matéria-prima do estudo de caso pode ser deliberadamente alterada para ilustrar uma determinada questão de forma mais efetiva. Na pesquisa, qualquer passo como esse pode ser terminantemente proibido” (YIN, 2005, p. 29).

Goode e Hatt (apud Duarte, 2008, p. 220) falam do papel do pesquisador no desenvolvimento do caso, que muitas vezes “passa a ter uma ideia completa do fenômeno em sua mente e sente-se seguro para responder um

número muito maior de questões sobre seu caso do que poderia fazê-lo somente com o uso de dados registrados” (DUARTE, 2008, p. 220). Essa questão pode prejudicar o estudo, especialmente em relação à coleta de casos e aos resultados. Nessa situação, Yin argumenta que “vieses também podem ser inseridos no procedimento dos experimentos e do uso de outras estratégias de pesquisa” (YIN, 2005, p. 29).

No que diz respeito aos resultados, é importante lembrar que estudos de caso são “generalizáveis a proposições teóricas, não a populações ou universos” (DUARTE, 2008, p. 221). O principal objetivo deste método é “expandir e generalizar teorias (generalização analítica), não enumerar frequências (generalização estatística)” (YIN, 2005, p. 30).

Devido à característica do estudo de caso em que fenômeno e contexto muitas vezes não são dissociáveis, Yin fala sobre o método como estratégia, abrangendo desde a coleta de dados até a análise:

A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados. (YIN, 2005, p. 33).

Para superar os obstáculos citados, Yin aponta cinco elementos indispensáveis no projeto de pesquisa dos estudos de caso. Primeiramente, a adequação das questões do problema de pesquisa com o método é essencial, conforme cita o autor: “(...) sua tarefa inicial é precisar, com clareza, a natureza das questões de estudo” (YIN, 2005, p.42). Como citado no início deste tópico, o problema de pesquisa desta monografia está de acordo com os requisitos do estudo de caso, ou seja, questões formuladas do tipo “como” ou “por quê”.

Em segundo lugar, estão as proposições do estudo, que “direcionam a atenção a alguma coisa que deveria ser examinada dentro do escopo do estudo” (YIN, 2005, p.42). Essas proposições servem para que o estudo de caso seja guiado na direção correta, como seria o caso dos objetivos definidos nesse trabalho. Conforme cita Duarte (2008, p.224), “quanto maior o número de proposições específicas de um estudo, maior a chance de ele permanecer dentro de limites exequíveis”.

A seguir, temos a unidade de análise, que seria onde se define um caso. É o componente fundamental do estudo, no qual são delimitadas as informações que serão utilizadas no estudo de caso, baseado principalmente no problema de pesquisa definido inicialmente. Nesse tópico, Yin (2005) cita que também é relevante estabelecer limites de tempo para cada dado escolhido. A unidade de análise é o que guiará o estudo, juntamente com as proposições de estudo. Aqui vemos a importância de definir objetivos com atenção, para que no decorrer da pesquisa não haja distrações ou desvios. A análise de dados, feita após os dados serem coletados, diz respeito à lógica que une os dados às proposições e aos critérios para interpretação das constatações.

4.2 A ITAIPU BINACIONAL³

4.2.1 História

A Itaipu Binacional, localizada em um trecho de fronteira entre Brasil e Paraguai, é a segunda maior usina hidrelétrica do mundo. Inaugurada em 5 de maio de 1984, a usina é resultado de acordos de cooperação entre Brasil e Paraguai e começou a ser planejada na década de 1960. O local escolhido para a construção foi um ponto do rio Paraná conhecido como Itaipu, que em tupi-guarani quer dizer "a pedra que canta". Em 1973 o empreendimento foi formalizado através do Tratado de Itaipu, instrumento legal para o aproveitamento hidrelétrico do Rio Paraná pelo Brasil e pelo Paraguai, no modelo de sociedade binacional, onde cada um dos países tem direito a 50% da energia produzida pela usina.

O período de construção da Itaipu, que levou 10 anos para ser concluída, foi marcado por números impressionantes. Estima-se que, devido à rotatividade da mão-de-obra, foram contratados cerca de 100 mil trabalhadores, sendo que na época de pico da construção a Itaipu mobilizou diretamente cerca de 40 mil trabalhadores no canteiro de obras e nos escritórios de apoio no Brasil e no Paraguai.

³ Todos os dados apresentados nesse tópico foram retirados do site da Itaipu Binacional www.itaipu.gov.br

O transporte de materiais também teve dimensões marcantes, como a mobilização de mais de 20 mil caminhões e 6 mil vagões ferroviários. Foram utilizados, no total, mais de 12 milhões de metros cúbicos de concreto na construção da barragem, cuja construção caminhou a um ritmo de um prédio de dez andares por hora. As obras foram concluídas em outubro de 1982 e o reservatório da usina começou a ser formado até a data de sua primeira operação em 1984.

A cidade de Foz do Iguaçu, onde se localiza a Itaipu, cresceu junto com a usina. A população da cidade passou de cerca de 20 mil habitantes em 1970 para mais de 100 mil em 1980. A usina tornou-se mais uma atração turística da cidade, que abriga as Cataratas do Iguaçu, uma das 7 maravilhas do mundo.

Outro ponto marcante na história da usina de Itaipu foi a preocupação com os impactos ambientais que a construção da hidrelétrica causou na região. A operação Mymba Kuera (que em tupi-guarani quer dizer “pega-bicho”), feita em 1982, salvou mais de 36 mil animais e faz parte de uma política ambiental muito forte presente na Itaipu. Hoje existe o chamado Corredor da Biodiversidade, que “busca interligar áreas naturais governamentais e privadas que acabaram isoladas com a destruição das florestas originais na região da fronteira comum a Brasil, Paraguai e Argentina”, além de diversos outros programas ligados ao meio ambiente.

Para mensurar o valor da Itaipu, considera-se que para cada quilowatts instalado o custo é de aproximadamente US\$ 1.000, ou seja, um total de US\$ 16 bilhões.

Atualmente, a Itaipu Binacional é líder mundial em produção de energia limpa e renovável, tendo produzido mais de 2,3 bilhões de MWh desde o início de sua operação, em 1984. Com 20 unidades geradoras e 14.000 MW de potência instalada, fornece cerca de 15% da energia consumida no Brasil e 75% no Paraguai.

4.2.2 Os programas socioambientais da Itaipu

A missão da Itaipu Binacional é “gerar energia elétrica de qualidade, com responsabilidade social e ambiental, impulsionando o desenvolvimento

econômico, turístico e tecnológico, sustentável, no Brasil e no Paraguai”. A inserção da responsabilidade socioambiental na missão institucional da empresa aconteceu em 2003, e a partir daí a Itaipu passou a assumir novos compromissos junto à comunidade e seus colaboradores, investindo no ano de 2005 cerca de R\$ 18 milhões em ações sociais e ambientais, tanto no Brasil quanto no Paraguai.

Em 2003, a missão da empresa foi ampliada para além da geração de energia, com a atenção voltada também para o desenvolvimento territorial local, com ações mais amplas para os cuidados com a água do reservatório e de todo o seu entorno, investimentos em pesquisa e tecnologia, inclusive em energias alternativas, incentivo permanente ao turismo e ações de caráter social, como o combate à exploração sexual infantil e a promoção da cultura de gênero. (DEFESANET, 2016).

Dois anos após a reformulação da missão da Itaipu, os governos brasileiro e paraguaio reconheceram as atividades de responsabilidade socioambiental como sendo permanentes da empresa. Também em 2005 foi criada a Coordenadoria de Responsabilidade Socioambiental e instalado o Comitê Gestor de Responsabilidade Socioambiental na margem brasileira, que possui 4 eixos estruturantes dos programas desenvolvidos: meio ambiente, comunidade, público interno e políticas públicas. Essas unidades são responsáveis pelas diretrizes socioambientais da Itaipu.

Os programas socioambientais estão fortemente vinculados aos objetivos estratégicos e às políticas e diretrizes da Itaipu, o que faz com que eles sejam bem estruturados e planejados, se destacando muitas vezes em premiações e homenagens.

Com 1.364 empregados na margem brasileira e 1.669 na margem paraguaia (dados de setembro/2016), a Itaipu é uma empresa que possui diversos programas e políticas relacionados a gestão de pessoas e, principalmente, ao meio ambiente e sustentabilidade. A área de influência da usina é a Bacia Hidrográfica do Paraná 3, que possui 8 mil km² e mais de 1 milhão de habitantes, os quais são beneficiados pelas ações sociais da Itaipu.

Os programas da Itaipu podem ser divididas em três categorias: meio ambiente/sustentabilidade, tecnologia e responsabilidade social.

Meio Ambiente e sustentabilidade

O principal programa relacionado ao meio ambiente é o Cultivando Água Boa, concebido em 2003 após a mudança o texto da missão da Itaipu, que estabelece uma rede de proteção para a Bacia Hidrográfica do Paraná 3. Dentro deste programa, existem mais de 65 projetos e ações, que contam com mais de 2 mil parcerias entre prefeituras, cooperativas, associações de classe, produtores rurais, ONGs, órgãos governamentais e sociedade civil organizada.

Esses projetos são planejados e estruturados com base em documentos como a Carta da Terra, Agenda 21 e os Objetivos do Milênio e envolvem atividades de Educação Ambiental dentro e fora das comunidades da Bacia Hidrográfica do Paraná 3, Desenvolvimento Rural Sustentável nas comunidades rurais da região e até um programa sobre Plantas Medicinais, que liga produtores e o Sistema Único de Saúde (SUS) para difundir o emprego de fitoterápicos como resgate da cultura indígena presente na região.

O programa Cultivando Água Boa é considerado um modelo no cuidado com recursos hídricos e já recebeu diversos prêmios, como o Prêmio Hugo Werneck em 2016, um dos principais reconhecimentos a ações ambientais no Brasil, o reconhecimento da ONU como a melhor gestão de recursos hídricos do mundo em 2015, entre outras premiações e homenagens.

Tecnologia

No que diz respeito a tecnologia, a Itaipu conta com dois projetos de destaque: o Parque Tecnológico Itaipu (PTI) e a Universidade Corporativa. O PTI é um centro de ensino e pesquisa que possui projetos voltados ao desenvolvimento científico e tecnológico em diversos níveis (graduação, técnico, alfabetização), em parceria com instituições de ensino públicas e privadas, tanto no Brasil quanto no Paraguai. O Parque já foi premiado ficando no 34º lugar no ranking das “100 Inovadoras de TI” em 2015.

O PTI é parceiro do Laboratório de Software Livre, onde estudantes e técnicos desenvolvem os sistemas que serão utilizados na usina, dentro da política de priorização aos softwares livres nas inúmeras atividades da empresa.

Já a Universidade Corporativa (UCI) foi implantada com o objetivo de preservar o conhecimento adquirido em anos de operação e compartilhá-lo com outras empresas do setor elétrico. A UCI atua em três pilares: Educação Corporativa; Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação; e Gestão do Conhecimento. Ela não possui estrutura física própria e atende o público interno, mas também atende públicos que se relacionam de alguma forma com os objetivos da Itaipu. Um dos feitos mais conhecidos da UCI é o veículo elétrico, utilizado em parte da frota do serviço público de Curitiba.

Responsabilidade Social

Muitas das ações relacionadas ao meio ambiente e sustentabilidade citadas anteriormente podem ser consideradas ações de responsabilidade social. Entretanto, optou-se por separar esse tópico para poder focar em ações relacionadas a assuntos como saúde, proteção de crianças e adolescentes e incentivos aos funcionários, além do programa de equidade de gênero, que será abordado com mais profundidade neste trabalho.

A preocupação da Itaipu com a responsabilidade social vem da visão do impacto gerado pela construção da usina na região, principalmente em densidade demográfica, que agrava problemas urbanos como a violência, desemprego e desigualdade social. Apesar da maioria dos programas serem estruturados após a renovação da missão da empresa em 2003, a Itaipu promove ações de reponsabilidade social desde o início de suas obras.

Atualmente, a Itaipu desenvolve programas em 5 diferentes áreas: Cuidados com as crianças, Um futuro para os jovens, Igualdade de oportunidades, Incentivos aos funcionários e Obras e projetos de sustentabilidade. Para cada área, existem pelo menos 5 sub programas, todos vinculados com o Planejamento Estratégico da empresa.

4.3 PROGRAMA DE INCENTIVO À EQUIDADE DE GÊNERO DA ITAIPU

O programa de Incentivo à Equidade de Gênero da Itaipu é desenvolvido desde 2004 com o objetivo de “criar uma cultura de respeito à diversidade, em especial às diferenças de gênero.” Realizando ações internas e externas, o

programa binacional é alinhado aos Princípios de Empoderamento das Mulheres, da ONU Mulher. No Brasil, o programa está alinhado com o II Plano Nacional de Políticas para Mulheres do Governo Federal e com as definições do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça da Secretaria Especial de Políticas para Mulheres.

O Programa se destaca ainda por suas premiações. A Itaipu foi reconhecida na questão da equidade internacionalmente, com os prêmios Women's Empowerment Principles (WEPIs) – 2013 e Oslo Business for Peace Award – 2013 e possui todos os cinco Selos Pró Equidade de Gênero e Raça, entre 2005 e 2015, promovidos pelo governo brasileiro.

A coordenação do programa é feita por um Comitê de Gênero, formado por funcionários e funcionárias de todas as diretorias da Itaipu e também de suas fundações e sindicatos de base. Além disso, o comitê também é responsável por monitorar a implantação da Política de Equidade de Gênero, baseada nas sete diretrizes a seguir.

QUADRO 3 - DIRETRIZES DO PROGRAMA DE INCENTIVO À EQUIDADE DE GÊNERO DA ITAIPU BINACIONAL

Diretrizes do programa de Incentivo à Equidade de Gênero da Itaipu Binacional
1. Ampliar o número de mulheres no quadro da Itaipu Binacional, extensivas às Fundações de que a Itaipu for mantenedora;
2. Assegurar a dimensão da equidade de gênero em todas as atividades de treinamento e capacitação;
3. Assegurar a equidade de gênero na ascensão funcional e gerencial, e em toda a estrutura do Plano de Cargos e Salários/Remuneração da Itaipu Binacional, extensivas às Fundações de que a Itaipu for mantenedora;
4. Promover e preservar a Saúde física, mental e emocional das mulheres e homens trabalhadores da Itaipu Binacional, no local de trabalho, levando em consideração as especificidades de gênero;
5. Assegurar a dimensão da equidade de gênero nos benefícios de forma acessível a todos;
6. Assegurar a dimensão da equidade de gênero nos programas de responsabilidade social e ambiental da Itaipu Binacional;
7. Consolidar a Equidade de Gênero na cultura organizacional da Entidade.

FONTE: Adaptado de Itaipu (2016).

Essas diretrizes abrangem diversos níveis operacionais da organização: recrutamento e seleção, treinamento, benefícios, plano de cargos, carreira e remuneração, saúde, segurança e ainda a adoção de uma linguagem inclusiva nos materiais que circulam na empresa. Outra característica importante que as diretrizes apontam é a criação de uma cultura organizacional alinhada ao programa de Equidade de Gênero, de forma que tanto as ações internas quanto as ações externas e de relação com outras organizações sejam permeadas pela visão da equidade.

Dessa forma, o programa estrutura-se em três eixos: corporativo, sociocomunitário e de relações institucionais. As estratégias de comunicação serão detalhadas no tópico 6 deste trabalho.

4.3.1 Corporativo

Uma das principais estatísticas sobre a mulher no mercado de trabalho é o baixo número de trabalhadoras que chegam aos níveis gerenciais das organizações. Estima-se que apenas 5% dos cargos de chefia são ocupados por mulheres, segundo pesquisa da Organização Internacional do Trabalho. No Brasil, o índice de ocupação feminina de cargos como CEOs gira entre 5% e 10%. (EBC, 2015).

Para melhorar esse quadro, é necessário que as empresas atentem aos seus processos de seleção e de acesso aos cargos de liderança. No caso da Itaipu, que embora não seja uma empresa pública, mas realiza processos seletivos como os órgãos públicos para contratação de funcionários desde 2005, o acesso à organização é feito de forma universal.

Conforme o relatório de sustentabilidade de 2015, “embora o quadro seja formado majoritariamente por homens, a Itaipu não possui restrições para a contratação de mulheres em nenhum cargo. As mulheres representam 19% do quadro, ocupam 22% dos cargos gerenciais e possuem maior índice de nível superior (65% das mulheres contra 45% dos homens).” (ITAIPU, 2016).

Dessa forma, uma das ações do programa de Incentivo à Equidade de Gênero é facilitar o acesso das mulheres aos cargos gerenciais, em parceria

com o departamento de Recursos Humanos, implantando um novo Plano de Carreira e Remuneração em 2014. Além disso, existem outras ações que englobam diversas questões, visando equilibrar a vida profissional e familiar, tanto das mulheres quanto dos homens.

O relatório de sustentabilidade de 2015 faz um balanço de 12 anos de programa, destacando ações como a dispensa das mulheres para acompanhar filhos em casos de exames e internamentos sem prejuízo da remuneração, dispensa para as comemorações de dia das mães e pais, contratação de mulher como médica do trabalho, condições especiais para as gestantes, implantação do horário móvel para facilitar que pais e mães possam levar e buscar os filhos na escola, inclusão de companheiros e companheiras em união estável, inclusive homoafetivos, como dependentes dos benefícios concedidos pela empresa e ampliação do percentual feminino nos níveis gerenciais, que dobrou desde 2003, ano de mudança do texto da missão da Itaipu. (ITAIPU, 2016).

A Itaipu também realiza diversos eventos internos para discutir a questão de gênero com os funcionários, valendo-se especialmente de datas como o Dia Internacional da Mulher (8 de março) e a Semana Interna de Prevenção a Acidentes de Trabalho.

4.3.2 Sociocomunitário

A Itaipu tem representantes no Conselho Municipal dos Direitos da Mulher de Foz do Iguaçu e realiza ações no combate a violência contra a mulher. Uma das ações é o financiamento da Casa Abrigo de Foz do Iguaçu, que recebe mulheres vítimas de violência doméstica encaminhadas pela Delegacia da Mulher do município.

Em 2014, a Itaipu assinou a campanha promovida pelo Governo Federal, por meio da Secretaria de Políticas para as Mulheres, “Compromisso e Atitude pela Lei Maria da Penha - A lei é mais forte”. Um dos objetivos da campanha é “mobilizar, engajar e aproximar toda a sociedade no enfrentamento à impunidade e à violência contra a mulher” e o apoio das empresas vem ao encontro da segunda fase da campanha, que visa “estimular

ações de divulgação de informações junto a funcionários, clientes e fornecedores das empresas que aderirem à iniciativa”. (COMPROMISSO E ATITUDE, 2016)

Dentro desta campanha, a Itaipu aderiu também aos 16 dias de ativismo no combate à violência contra a mulher. A seguir, temos todos os dias de destaque dentro do período da campanha.

QUADRO 4 - DATAS DOS 16 DIAS DE ATIVISMO NO COMBATE À VIOLÊNCIA CONTRA A MULHER

20 de novembro Dia da Consciência Negra	25 de novembro Dia Internacional da Não-Violência contra as Mulheres	1º de dezembro Dia Mundial da Luta Contra a AIDS
03 de dezembro Dia Internacional da Pessoa com Deficiência	06 de dezembro Dia do Laço Branco - Homens pelo Fim da Violência contra as Mulheres	10 de dezembro Dia Internacional dos Direitos Humanos

FONTE: Adaptado de Itaipu (2014).

Em cada uma das datas a organização realiza ações específicas, como forma de disseminar a cultura de gênero na Itaipu.

4.3.3 Relações Institucionais

As ações relacionadas ao público externo dizem respeito especialmente ao reconhecimento dos direitos humanos e de cidadania das mulheres, em uma atuação da empresa como “instrumento de articulação e de apoio a iniciativas nacionais e internacionais.”

Um dos principais destaques das ações externas é o Prêmio WEPs⁴ Brasil, uma iniciativa da Itaipu em parceria com a ONU Mulheres do Brasil e com a Rede Brasileira do Pacto Global da ONU. Os WEPs foram criados em

⁴ WEPs é a sigla em inglês de Princípios de Empoderamento das Mulheres (Women's Empowerment Principles).

2010 pela ONU Mulheres como uma forma de auxiliar as organizações a implantarem ou adaptarem suas políticas em relação ao empoderamento das mulheres e à equidade de gênero. Ao todo são sete princípios:

1. Estabelecer liderança corporativa sensível à igualdade de gênero, no mais alto nível.
2. Tratar todas as mulheres e homens de forma justa no trabalho, respeitando e apoiando os direitos humanos e a não-discriminação.
3. Garantir a saúde, segurança e bem-estar de todas as mulheres e homens que trabalham na empresa.
4. Promover educação, capacitação e desenvolvimento profissional para as mulheres.
5. Apoiar empreendedorismo de mulheres e promover políticas de empoderamento das mulheres através das cadeias de suprimentos e marketing.
6. Promover a igualdade de gênero através de iniciativas voltadas à comunidade e ao ativismo social.
7. Medir, documentar e publicar os progressos da empresa na promoção da igualdade de gênero. (ONU Mulheres, 2016).

O Prêmio WEPs Brasil, lançado em 2014, já é destaque no cenário nacional e tem como objetivos:

- Estimular as empresas brasileiras a adotarem o propósito de implantar uma cultura de equidade de gênero nas organizações, tomando como base os Princípios de Empoderamento das Mulheres;
- Contribuir para a disseminação dos WEPs no Brasil, incentivando sua adoção como ferramenta de gestão para iniciativas promotoras da equidade de gênero na empresa, na comunidade e nas relações com suas partes interessadas;
- Encorajar as empresas participantes a adotar o conjunto de Princípios na avaliação de sua cadeia de fornecedores, de modo a impulsionar a equidade de gênero nas práticas de gestão;
- Incentivar a adesão das empresas aos WEPs, que é gratuita;
- Incentivar a adesão das empresas ao Selo Pró-Equidade de Gênero e Raça da Secretaria de Políticas para as Mulheres (SPM), do Governo Federal, que também é gratuita. (PRÊMIO WEPs BRASIL, 2016).

A relação da Itaipu com outras organizações é bastante forte e o Prêmio WEPs contribui para esse vínculo. Outra ação relacionada a esse público foi a distribuição da cartilha “Equidade de Gênero: como implantar na gestão das empresas?”, distribuída as quase 5.000 empresas fornecedoras e prestadoras de serviço da Itaipu em 2013.

A organização também realiza apresentações do programa para outras empresas, principalmente as que são da Fundação Itaipu, além de participar em diversos eventos que abordam o tema de gênero no Brasil e no exterior. Essas participações são fundamentais para a relação institucional do Programa

com outras organizações, trazendo visibilidade e ajudando a disseminar ainda mais a cultura da equidade fora da Itaipu.

5 O PLANO DE COMUNICAÇÃO DA ITAIPU

O Plano de Comunicação da Itaipu foi elaborado pela Assessoria de Comunicação Social da empresa, em conjunto com diretorias de todos os setores, em 2007, para que a política de comunicação da empresa fosse realinhada à missão após a mudança do texto, valorizando as práticas de Responsabilidade Socioambiental, com o objetivo geral de

promover o realinhamento estratégico da política de comunicação da Itaipu Binacional, visando assegurar maior coordenação, efetividade, coerência e sinergia às ações de comunicação e, desse modo, torná-la capaz de agregar valores e contribuir de forma decisiva para o fortalecimento da imagem da empresa e o cumprimento da sua missão institucional. (ITAIPU, 2007).

O documento está disponível no site da Itaipu e é dividido em oito partes: Linhas gerais, Visão estratégica da comunicação empresarial, A imagem institucional da Itaipu Binacional, A reestruturação da Assessoria de Comunicação Social, Atribuições da Assessoria de Comunicação Social, A marca Itaipu Binacional, Os focos da comunicação organizacional e o Plano de ações estratégicas.

Já na introdução, fica claro que a comunicação é trabalhada dentro de uma visão estratégica e integrada, empregada em um “sentido amplo, incorporando todas as práticas comunicativas, promocionais e de relações públicas”. (ITAIPU, 2007) Muito mais que um plano de ações, o Plano de Comunicação da Itaipu constrói uma política de comunicação, alinhada ao planejamento estratégico da empresa, para o cumprimento de sua missão e visão, atentando-se aos princípios de Responsabilidade Socioambiental e norteando todos os processos e atividades de comunicação realizados. A Itaipu estabelece quatro princípios gerais para embasar o Plano de Comunicação:

- I. Fortalecimento de uma cultura organizacional de valorização do planejamento estratégico
- II. Reconhecimento do locus estratégico da área de comunicação na estrutura organizacional
- III. Profissionalização da equipe de comunicação
- IV. Incentivo à participação e à criatividade (ITAIPU, 2007).

No tópico “1.3 A comunicação organizacional na era da responsabilidade socioambiental”, o Plano de Comunicação trata sobre o que é Responsabilidade Social fazendo um breve histórico e ressaltando o papel da

sociedade neste processo. A empresa cita como a maneira mais adequada para implantar as ações de Responsabilidade Social, “associada aos valores éticos e morais da sociedade na qual uma empresa ou organização está inserida e ao florescimento de uma disseminada consciência ecológica.” (ITAIPU, 2007).

O tópico ainda traz a trajetória da Itaipu no âmbito da Responsabilidade Social, destacando a implantação da Responsabilidade Socioambiental na missão da empresa como um marco e mencionando os impactos causados por essa mudança, como a criação do Comitê Gestor de Responsabilidade Social e Ambiental em 2005, que tem como atribuições:

debater e propor políticas e diretrizes; analisar e propor a unificação, continuidade ou encerramento de iniciativas, ações e programas; debater e propor procedimentos; acompanhar a execução e avaliar os resultados das iniciativas, ações e programas de responsabilidade socioambiental. (ITAIPU, 2007).

Dessa forma, a cultura organizacional da Itaipu sofreu uma grande transformação e a comunicação torna-se imprescindível neste processo, tanto para disseminar as novas ideias entre o público interno quanto para reformular e consolidar a imagem institucional da empresa.

As atribuições da Assessoria de Comunicação são definidas no documento, tendo como subordinadas as áreas de Imprensa e Comunicação Interna, Relações Públicas e Marketing e Publicidade. Da mesma forma, são definidas no Plano de Comunicação as atribuições da área de Relações Públicas, as quais destacamos a seguir:

- Planejar e executar as atividades internas e externas de relações públicas da entidade.
- Articular os contatos da entidade com poderes públicos, ONGs, comunidades lindeiras, sociedade civil, comunidade científica e acadêmica, meios culturais etc.
- Relacionar-se com a empresa de promoção de eventos contratada pela empresa, acompanhando e aprovando o desenvolvimento dos trabalhos solicitados.
- Coordenar o sistema de recepção de visitantes nas instalações da Usina Hidrelétrica de Itaipu, administrando o Centro de Recepção de Visitantes.
- Prestar, quando necessário, apoio às Diretorias na recepção de seus visitantes especiais, ligados às atividades estratégicas das áreas, coordenando os aspectos logísticos envolvidos.
- Planejar e promover a organização e a realização de eventos internos e externos de caráter científico, tecnológico, cultural, ecológico, desportivo e de responsabilidade social, de finalidades convergentes com os interesses da Itaipu.

- Organizar e divulgar internamente o Calendário Anual de Eventos de todas as Diretorias.
- Coordenar e/ou apoiar a realização de campanhas institucionais de incentivo à segurança e saúde no trabalho, racionalização de gastos, eficiência e produtividade, qualidade dos serviços, uso de software livre, novas práticas de gerenciamento e cultura de gestão, responsabilidade social e ambiental e outras convergentes com os interesses da empresa.
- Coordenar e/ou apoiar a realização de exposições, fixas ou itinerantes, e de palestras sobre a Itaipu, para comunidades localizadas na sua área de influência ou para grupos formadores de opinião.
- Planejar e controlar a distribuição de publicações e de materiais informativos e promocionais da empresa.
- Planejar e coordenar as ações e atividades de relações públicas da Fundação Itaipu (Hospital Ministro Costa Cavalcanti) e da Fundação Parque Tecnológico Itaipu (FPTI)
- Produzir e manter atualizado o Manual de Recepção aos Visitantes.
- Planejar e executar as atividades internas e externas de Cerimonial da empresa.
- Fazer a seleção, contratação e supervisão dos serviços de terceiros para eventos e outras necessidades.
- Definir, em conjunto com a Diretoria de Coordenação, estratégia de aproveitamento dos espaços da Itaipu Binacional para exposições, tais como CRV, Ecomuseu e Espaço Cultural Miguel Reale.
- Organizar e manter atualizado o mailing list empresarial.
- Produzir relatório diário e mensal de atividades. (ITAIPU, 2007).

Podemos dizer que a Itaipu coloca as Relações Públicas em um lugar estratégico em relação à Responsabilidade Socioambiental, pelas atribuições como a coordenação de campanhas institucionais e o planejamento e organização de eventos internos e externos relativos a essas atividades.

Dentro do Plano de Comunicação, há também o mapeamento de públicos, divididos entre internos e externos, ressaltando a necessidade de se planejar uma comunicação direcionada para cada um dos grupos, como parte da estratégia de comunicação. Da mesma forma, são identificados os canais de comunicação interna e externa, tornando o planejamento ainda mais consolidado.

6 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADAS PARA A DISSEMINAÇÃO DO PROGRAMA DE INCENTIVO À EQUIDADE DE GÊNERO

Uma das características principais do programa de Incentivo à Equidade de Gênero da Itaipu Binacional é seu alinhamento com as diretrizes da empresa e seu planejamento estratégico, em busca de uma cultura organizacional que contemple a questão da equidade de gênero.

Dessa forma, as ações realizadas dentro do programa não são isoladas e sim “atividades articuladas, integrando o Plano Estratégico, até se transformar em política da empresa, com diretrizes e objetivos estabelecidos.” (ITAIPU, 2013). Nesse cenário, a comunicação segue o mesmo caminho, dentro dos objetivos estabelecidos no Plano de Comunicação em conjunto com as especificidades do Programa.

Para atender aos objetivos desta monografia, foi feito um recorte parcial dos eventos e ações relacionados ao programa de Incentivo à Equidade de Gênero no ano de 2016 (até o mês de outubro), destacando também atuações relevantes de outros períodos, como no ano de 2013, no qual o Programa completou 10 anos. Devido a dificuldade de acesso a matérias internos a organização e ao tempo a ser cumprido para entrega do texto optou-se por utilizar os materiais disponibilizados pela empresa na Internet.

Este recorte também foi necessário pois existia uma grande heterogeneidade dos dados encontrados sobre o objeto, que resultaram em um universo bastante extenso sobre o uso da comunicação no Programa.

Com este recorte foi possível entender e demonstrar como é feita a estratégia de divulgação e disseminação da questão de gênero na Itaipu, tanto em relação ao público interno quanto à comunidade, os *stakeholders* e o público externo em geral, observando ainda a aplicação das diretrizes do Programa citadas anteriormente.

A seguir temos os principais canais de comunicação utilizados na disseminação do programa de Incentivo à Equidade de Gênero e os conteúdos neles veiculados:

6.1 EVENTOS

Podemos considerar os eventos realizados pela Itaipu, tanto para o público interno quanto para o público externo, uma das principais formas de disseminação da cultura da equidade de gênero promovida pela organização. Durante o ano todo, datas importantes para o tema como o Dia Internacional da Mulher (8 de março) e o Dia Internacional da Não Violência Contra as Mulheres (25 de novembro), que faz parte dos 16 dias de ativismo no combate a violência contra a mulher, têm programações completas e com diversos tipos de eventos para o público interno e externo. O calendário também conta com discussões sobre gênero em momentos como a Semana Interna de Prevenção a Acidentes de Trabalho e mesmo em datas comuns.

Os eventos promovidos pela Itaipu possuem características diversas e formatos variados, conforme listado a seguir.

Debates

Realizados para estimular o diálogo sobre temas como a violência contra a mulher e os desafios enfrentados pela mulher no mercado de trabalho. São voltados, em sua maioria, para o público interno e para a comunidade de Foz do Iguaçu.

Em 2014, nos 16 dias de ativismo, foram promovidos cinco debates voltados à comunidade, que ocorreram em locais como a Universidade Livre da América Latina (Unila) e o Colégio Cataratas. Os temas debatidos foram a violência doméstica, as mulheres encarceradas e a lesbitransfobia⁵. (ITAIPU, 2014)

No mês da mulher de 2016, também ocorreram debates, desta vez voltados para o público interno da Itaipu. Os principais temas foram a presença da mulher no mercado de trabalho, carreira e desenvolvimento local.

Palestras

Com a presença de profissionais renomados, a Itaipu promove palestras durante o ano todo dentro do tema de gênero. Em outubro de 2016, a

⁵ Lesbitransfobia diz respeito ao preconceito e à violência contra lésbicas, bissexuais e transexuais. (Definição da autora)

assessora da ONU Mulheres, Adriana Carvalho, apresentou aos integrantes do Comitê de Gênero da Itaipu e convidados, homens e mulheres de fundações parceiras da Itaipu, uma palestra a respeito do “inconsciente nas tomadas de decisão”. A palestra abordou as barreiras inconscientes que existem e resultam em suposições e julgamentos, em relação ao masculino e ao feminino, criando obstáculos para as mulheres no mercado de trabalho.

FIGURA 1 - PALESTRA SOBRE O INCONSCIENTE NAS TOMADAS DE DECISÃO



FONTE: Itaipu, 2016.

Em 2014, destacamos a Semana Interna de Prevenção de Acidentes no Trabalho, onde a Itaipu realizou uma palestra a respeito da violência contra a mulher e saúde mental, na qual foram abordados, entre outros temas, o assédio moral e sexual. (COMPROMISSO E ATITUDE, 2016).

Peças de teatro

No ano em que o programa de Incentivo à Equidade de Gênero completou dez anos (2013), a Itaipu promoveu uma peça de teatro dedicada a todas as funcionárias da organização. A apresentação de “As Mulheres”, baseada na obra de Chico Buarque, foi realizada no Dia Internacional da Mulher (8 de março) e também foi aberta aos homens, resultando em uma grande adesão do público interno.

FIGURA 2 - ATORES APRESENTAM A PEÇA "AS MULHERES" PARA O PÚBLICO INTERNO DA ITAIPU



FONTE: Itaipu, 2013.

Exposições

Em 2015, no mês da mulher, a Itaipu realizou duas exposições no Ecomuseu com a temática do universo feminino, dando destaque a três mulheres artistas da região de Foz do Iguaçu. A mostra “Se eu fosse você” tratou da questão da construção do feminino através de instalações cênicas e fotografias. Já a exposição “Caleidoscópios, sonhos gravados”, foi inspirada “na esperança de poder transformar a realidade dura em um mundo com mais amor, fraternidade, equilíbrio e muita luz” (ITAIPU, 2015), e era composta por obras de xilogravura.

Estas exposições foram abertas ao público geral e possuem o potencial de levar o debate acerca da mulher e as imagens construídas sobre o feminino para a comunidade e para o público interno.

FIGURA 3 - CARTAZ DE DIVULGAÇÃO DAS EXPOSIÇÕES NO MÊS DA MULHER EM 2015



FONTE: Itaipu, 2015.

A exposição fotográfica “Vidas Refugiadas”, do fotógrafo Victor Moriyama, “propõe contar histórias de mulheres forçadas a deixarem seus países, e muitas vezes a própria família, tendo a violência e restrição de direitos como pano de fundo”. (CLICKFOZ, 2016). A mostra foi realizada no Ecomuseu da Itaipu em 2016 e aberta ao público em geral, trazendo o debate acerca dos refugiados e das mulheres para a agenda da comunidade.

Premiações

O evento da entrega do Prêmio WEPs Brasil, citado no tópico 4.3.3, é um dos que proporcionam maior destaque para a Itaipu e para o programa de Incentivo à Equidade de Gênero mediante todos os públicos da organização. Contribuindo para a relação da empresa com outras instituições, o Prêmio também garante a visibilidade do Programa na mídia, devido à participação de grandes empresas como a Renault e a Unilever.

FIGURA 4 - PRÊMIO WEPS BRASIL 2016



FONTE: Prêmio WEPS, 2016.

As organizações que participam do Prêmio WEPs tem, entre outros benefícios, acesso a orientações sobre como implantar a cultura de equidade de gênero no ambiente interno, através de uma ferramenta de autodiagnóstico para mensurar as vantagens competitivas com a adoção de práticas pró-equidade de gênero, além de divulgar suas boas práticas de gestão. (PRÊMIO WEPS BRASIL, 2016).

Em apenas dois anos desde o lançamento do prêmio, já são 90 empresas signatárias das WEPs e 137 realizando a auto avaliação, na edição de 2016.

6.2 RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE

Os Relatórios de Sustentabilidade são publicados pela Itaipu desde 2003 e estão disponíveis para consulta no site da empresa. No Plano de Comunicação, ele é chamado de Balanço Social e está identificado como um canal de comunicação externa.

A elaboração anual dos relatórios de sustentabilidade é coordenada pela Assessoria de Responsabilidade Social, com a participação de empregados que representam todas as diretorias e as três fundações mantidas pela Itaipu, conhecidos internamente como “Pontos Focais da Sustentabilidade”, e aprovação da direção. (ITAIPU, 2016).

O modelo seguido pela Itaipu na elaboração dos Relatórios é o chamado GRI (*Global Reporting Initiative*), adotado desde 2007. Essas diretrizes permitem às organizações elaborarem seus Relatórios de Sustentabilidade de forma transparente, com uma “linguagem comum”, tornando a discussão sobre sustentabilidade mais acessível a todos.

O modelo pressupõe o acompanhamento de uma série de indicadores de desempenho, além do levantamento de diversas informações sobre os mais diferentes aspectos de gestão, políticas e procedimentos de recursos humanos, dados econômico-financeiros e do relacionamento com a comunidade e com a natureza. (ITAIPU, 2008).

Desde a implantação do programa de Incentivo à Equidade de Gênero, todos os Relatórios de Sustentabilidade citam o tema e as ações realizadas durante o ano, ressaltando os prêmios como o Selo Pró-Equidade de Gênero e Raça, obtido pela Itaipu por cinco anos consecutivos pelo Programa.

Os Relatórios apresentam um balanço anual de todas as ações realizadas pela Itaipu em todos os seus setores de atuação: Governança, Gestão de Pessoas, Dimensão Econômica, Responsabilidade Social, Meio Ambiente e Pesquisa e Inovação. Há ainda a apresentação de indicadores e uma espécie de guia para leitura esclarecendo linguagens técnicas e outros elementos contidos no Relatório.

Desde a adesão da Itaipu ao Pacto Global da ONU em 2009, cada Relatório relata as ações do ano relacionadas a cada um dos dez princípios do Pacto, que são divididos em quatro áreas:

QUADRO 5 - PRINCÍPIOS DO PACTO GLOBAL DA ONU

ÁREA	PRINCÍPIOS
Direitos Humanos	<ol style="list-style-type: none"> 1. As empresas devem apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente; e 2. Assegurar-se de sua não participação em violações destes direitos.
Trabalho	<ol style="list-style-type: none"> 3. As empresas devem apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva; 4. A eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório; 5. A abolição efetiva do trabalho infantil; e 6. Eliminar a discriminação no emprego.
Meio Ambiente	<ol style="list-style-type: none"> 7. As empresas devem apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais; 8. Desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental; e 9. Incentivar o desenvolvimento e difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis.
Contra a corrupção	<ol style="list-style-type: none"> 10. As empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina.

FONTE: Pacto Global, 2016.

Neste contexto, o programa de Incentivo à Equidade de Gênero se encaixa nos princípios 1, 2 e 6, sendo citado desde o Relatório de 2009.

6.3 JORNAL DA ITAIPU ELETRÔNICO

O Jornal da Itaipu Eletrônico (JIE) existe desde 1997 e é publicado pela Divisão de Imprensa, da Assessoria de Comunicação Social da Itaipu. Apesar de estar classificado como um canal de comunicação interna no Plano de

Comunicação, o JIE é um importante canal com o público externo, por estar disponível na Internet sem restrições.

No recorte parcial feito sobre o ano de 2016, identificamos o uso do JIE como um meio de divulgação das diversas ações relacionadas ao programa de Incentivo à Equidade de Gênero, desde a participação de representantes da Itaipu em eventos relativos ao tema até notícias sobre ações internas realizadas pelo Programa.

Destacamos a matéria sobre vida profissional das mulheres após a maternidade, que aborda uma questão histórica da conciliação da vida familiar e profissional das trabalhadoras e cita o Grupo Cene, ganhador de dois Prêmios WEPs. A reportagem fala sobre o suporte que as organizações podem dar às mães trabalhadoras, através de ações como uma sala de amamentação dentro da empresa, o aumento da licença paternidade e maternidade e oficinas sobre assuntos relacionados ao tema. (ITAIPU, 2016).

O JIE também divulga eventos externos como as reuniões do Grupo de Pesquisa sobre Gênero e Poder na América Latina e Caribe da Unila, que são abertas ao público interessado em debater questões de gênero. Este tipo de notícia é bastante importante para estimular o público interno a discutir o tema.

Outra visibilidade dada ao Programa através do JIE é o destaque dado aos programas de Responsabilidade Socioambiental em falas de autoridades. Uma delas é a declaração do secretário-geral da ONU, Ban Ki-moon, que conheceu alguns dos projetos da Itaipu, entre eles o programa de Incentivo à Equidade de Gênero, e afirmou que “a Itaipu está alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável”. (ITAIPU, 2016).

FIGURA 5 - SECRETÁRIO-GERAL DA ONU VISITA A ITAIPU



FONTE: Itaipu, 2016.

O JIE também divulga outras ações, que serão elencadas em seus canais de comunicação específicos nos tópicos a seguir.

6.4 PRESENÇA DA ITAIPU EM EVENTOS, ENCONTROS E REUNIÕES POR MEIO DE SEUS DIRIGENTES OU REPRESENTANTES

Um canal de comunicação externa elencado no Plano de Comunicação da Itaipu e muito utilizado no programa de Incentivo à Equidade de Gênero é a presença institucional da Itaipu em eventos, encontros e reuniões relacionados ao tema, através de representantes. Destacamos a seguir seis eventos que aconteceram em 2016 nesse recorte.

Em março, a Itaipu marcou presença no evento comemorativo dos dez anos da criação do Espaço Mulheres Executivas (MEX), em Curitiba. A diretora financeira executiva da Itaipu, Margaret Groff, participou do evento juntamente com autoridades e diretores de outras empresas e falou sobre a importância do empoderamento das mulheres nas empresas e da discussão sobre a diversidade de gênero.

Margaret Groff também representou a Itaipu na Roda de Conversa com a embaixadora da Noruega no Brasil, juntamente com a gerente de Divisão de Imprensa, Patrícia Lunovich. O encontro com a embaixadora Aud Marit Wiig aconteceu em julho, no Escritório do Instituto Clima e Sociedade, no Rio de Janeiro, e debateu estratégias para que as iniciativas relacionadas a gênero e sustentabilidade no Brasil e na Noruega caminhem juntas.

FIGURA 6 - ITAIPU REPRESENTADA NO ENCONTRO COM A EMBAIXADORA DA NORUEGA



FONTE: Itaipu, 2016.

No evento “Uma vitória leva a outra - meninas empoderadas pelo esporte”, que aconteceu em agosto no Rio de Janeiro, a coordenadora do Programa de Incentivo à Equidade de Gênero, Maria Helena Guarezi, representou a Itaipu. Na ocasião, a diretora executiva da ONU Mulheres, Phumzile Mlambo-Ngcuka, enalteceu a importância da presença feminina nos esportes, fato que Maria Helena Guarezi afirmou auxiliar no debate e na disseminação da cultura da equidade e da diversidade.

No encontro de lideranças femininas organizado pela Comissão da Mulher Advogada, Margaret Groff foi chamada para abrir o evento, que discutiu a questão da equidade de gênero nos espaços de poder.

Advogadas e empresárias que exercem funções de comando em grandes empresas e instituições compartilharam suas experiências e trajetórias, contribuindo para a capacitação e articulação de liderança das advogadas. A diretora financeira da Itaipu Binacional, Margaret Groff, abriu a programação, destacando o importante papel da mulher na economia. (OAB, 2016).

Ainda em agosto, em Belo Horizonte, Margaret Groff ministrou uma palestra sobre equidade de gênero e empoderamento feminino na inauguração da plataforma online Associação das Mulheres Empreendedoras.

Na 73ª Semana Oficial de Engenharia e Agronomia que aconteceu em agosto, em Foz do Iguaçu, foi promovido o Fórum de Equidade Frente aos Novos Paradigmas, no qual a gerente da Divisão de Planejamento de Compras da Itaipu, Daniele Gemael, proferiu uma palestra sobre o Prêmio WEPs Brasil. (CREA-PR, 2016). Este evento contribui para o eixo de relações institucionais do Programa, uma vez que o público era formado por representantes de diversas organizações, promovendo a interação da Itaipu com outras empresas por meio do debate de gênero.

Podemos perceber que a presença de representantes da Itaipu em eventos que discutem a questão de gênero é bastante regular, o que pode demonstrar uma imagem fortalecida do programa de equidade e da própria organização. Ao mesmo passo, estar presente nestas discussões traz mais visibilidade ao Programa e à Responsabilidade Socioambiental da Itaipu através de seus representantes.

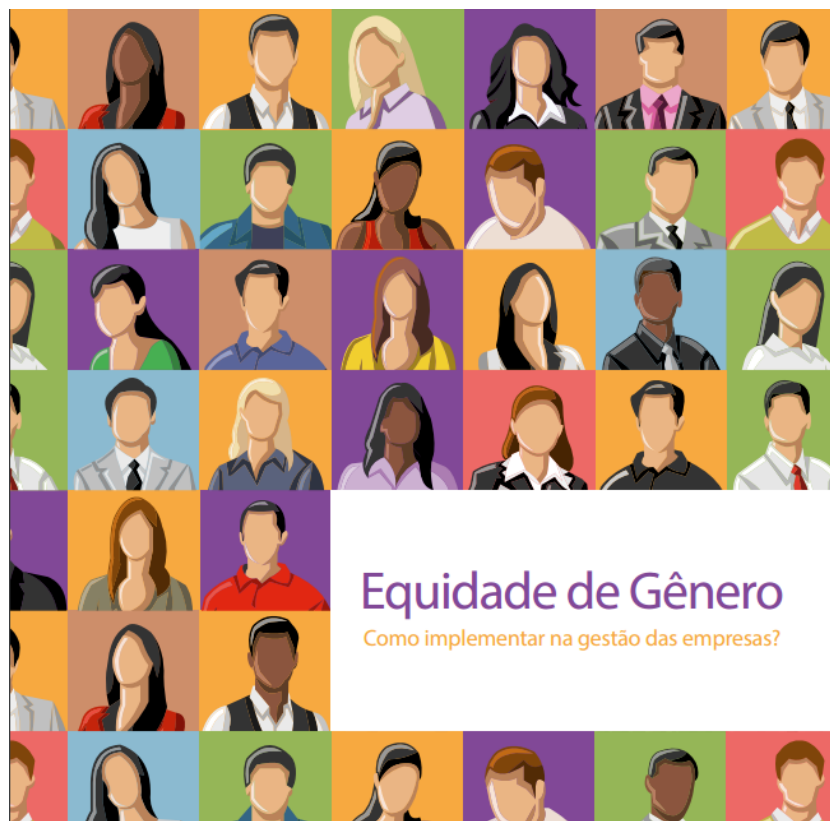
6.5 OUTROS CANAIS

Devido à diversidade das ações de comunicação utilizadas pela Itaipu no programa de Incentivo à Equidade de Gênero, este tópico irá tratar dos principais destaques entre os anos de 2013 e 2016, que não se encaixam em apenas um canal de comunicação.

Em 2013, foi distribuída a cartilha “Equidade de Gênero: como implantar na gestão das empresas?”, as quase 5.000 empresas fornecedoras e prestadoras de serviço da Itaipu. Esta cartilha traz, em suas 35 páginas, informações sobre os Princípios de Empoderamento das Mulheres e um questionário para que as empresas possam avaliar sua gestão em relação à

equidade de gênero, além do case da própria Itaipu, sobre o programa de Incentivo à Equidade de Gênero.

FIGURA 7 - CAPA DA CARTILHA "EQUIDADE DE GÊNERO" DISTRIBUÍDA PELA ITAIPU EM 2013



FONTE: Itaipu, 2013.

A Itaipu participou, em 2014, dos 16 dias de ativismo pelo fim da violência contra a mulher, campanha global promovida pela ONU. Foram promovidas diversas atividades dentro e fora da empresa, como o envio de mensagens aos funcionários sobre o aplicativo Clique 180, para smartphones e celulares, desenvolvido pela ONU Mulheres em parceria com a Secretaria de Políticas para as Mulheres e a colocação de adesivos nos veículos da frota de transporte de empregados divulgando a Central de Atendimento à Mulher, o Ligue 180. Também houve a distribuição de fitas brancas e folhetos explicativos no Dia do Laço Branco (6 de dezembro), que visa conscientizar também os homens a se unirem contra qualquer forma de violação dos direitos humanos das mulheres.

Com o público externo foram realizadas ações como uma exposição interativa no centro de Foz do Iguaçu, colocação de adesivos nos ônibus e vans do município, patrocínio de um concurso cultural sobre a relação entre machismo e violência de gênero, promovido pelo Ministério Público do Paraná e a realização de diversos debates, inclusive em escolas da cidade.

A Itaipu também dissemina a cultura de gênero em sua relação com outras empresas. Em 2014, a diretora financeira executiva da Itaipu, Margaret Groff, apresentou o case da empresa no 6º Evento Anual dos Princípios de Empoderamento das Mulheres em Nova York. “O prêmio tem como objetivo reconhecer os líderes empresariais e as instituições que trabalham em prol das mulheres e da igualdade em todas as esferas.” (ITAIPU, 2014)

Em 2016, a Itaipu se reuniu com a ONU Mulheres, o Parque Tecnológico Itaipu, o Programa Oeste em Desenvolvimento, o Programa Cultivando Água Boa e outras instituições estratégicas para “discutir a inserção ou aprimoramento do eixo equidade de gênero nas ações dessas instituições.” (ITAIPU, 2016)

Estas ações fazem parte do alinhamento estratégico estimado pela Itaipu no que diz respeito à disseminação da cultura da equidade junto às organizações que se relacionam com a usina de alguma maneira.

7 ALGUMAS OBSERVAÇÕES SOBRE O OBJETO

O programa de Incentivo à Equidade de Gênero da Itaipu atua em eixos relacionados à mulher no mercado de trabalho, a partir de uma gestão de Responsabilidade Social fortemente vinculada aos objetivos estratégicos e às políticas e diretrizes da organização. Além disso, o Programa conta com o uso da comunicação, que é aplicada dentro de uma visão estratégica e integrada. Essa combinação de fatores resulta no sucesso e na eficácia do Programa, ganhador de diversos prêmios e destacado no cenário nacional e internacional.

Os dados obtidos nesta monografia serão analisados a partir de três recortes principais: como a Itaipu lida com as barreiras enfrentadas pela mulher no mercado de trabalho através de seu programa de equidade; a gestão da Responsabilidade Social e sua importância na consolidação do Programa; e o lugar estratégico da comunicação na Itaipu, que auxilia na disseminação da cultura da equidade dentro e fora da empresa.

7.1 O PROGRAMA DE EQUIDADE DA ITAIPU E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA O CENÁRIO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

Dentre os principais desafios na vida profissional das mulheres, estão as dificuldades para se inserir no mercado de trabalho, o difícil acesso a cargos de gestão, a desvalorização do trabalho realizado pelas mulheres e a conciliação entre a vida profissional e pessoal. Esses obstáculos são cada vez mais discutidos em diversos locais da sociedade, tanto dentro quanto fora das empresas.

Ao implantar um programa de equidade, a Itaipu passa a compor um cenário de enfrentamento a estes preconceitos e impedimentos a respeito da mulher no mercado de trabalho. As políticas de gênero são instrumentos essenciais para promover mudanças na vida profissional feminina e devem abranger tanto os problemas em si quanto seus causadores. (BANDEIRA, 2004).

Desse modo, o programa de Incentivo à Equidade de Gênero atende diversos pontos relacionados às dificuldades acima citadas, vinculando a igualdade de oportunidades à competitividade econômica e trazendo benefícios para a sociedade e para a própria organização. Isso fica visível em estratégias como o novo Plano de Carreira e Remuneração, implantado em 2014 pelo Programa em parceria com o departamento de Recursos Humanos da Itaipu, que facilitou o acesso das funcionárias aos cargos gerenciais, resultando em 22% dos cargos de chefia ocupados por mulheres. (ITAIPU, 2016).

Além disso, a Itaipu também adotou o processo seletivo semelhante ao utilizado em órgãos públicos, para democratizar o acesso à organização. Assim, é impedida qualquer forma de discriminação na contratação de mulheres.

Outra questão presente nas organizações em relação a mulher são as imagens de gênero, termo cunhado por Lais Abramo, que determinam locais e características específicas para as mulheres baseados em estereótipos. A palestra promovida pela Itaipu sobre os “Vieses inconscientes nas tomadas de decisão”, proferida pela assessora da ONU Mulheres, Adriana Carvalho, abordou justamente essa questão, mostrando como ideias pré concebidas em torno do masculino e do feminino afetam as relações na organização, demonstrando a importância de se discutir a equidade de gênero.

A Itaipu também promove a conciliação da vida profissional das mulheres com a vida pessoal e familiar, através de ações como a dispensa das mulheres para acompanhamento dos filhos em exames médicos e internamentos sem prejuízo da remuneração e o horário móvel para que homens e mulheres possam levar e buscar seus filhos na escola. É importante nesse contexto a inclusão dos homens, incentivando-os a participar da vida familiar e doméstica com maior assiduidade, agindo no ponto crítico que é a realização de tarefas domésticas pelas mulheres em um período muito maior do que os homens – 90% das mulheres realizam tarefas domésticas, contra 51% dos homens. (IPEA, 2016).

É possível dizer, portanto, que o programa de Incentivo à Equidade de Gênero da Itaipu age nos eixos que provocam a desigualdade entre homens e mulheres no mercado de trabalho, dando condições para que as trabalhadoras

entrem na empresa de maneira democrática e permaneçam na organização de forma justa e articulada com sua vida pessoal, constituindo uma política de gênero eficaz.

7.2 A GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NA ITAIPU

A Itaipu possui uma gestão de Responsabilidade Social que segue um modelo considerado ideal por diversos autores, como Tenório (2006), que cita a cultura da RSE como um fator que deve permear todas as áreas da empresa, em seus objetivos e metas, missão e visão e nas demais ações. A partir desta gestão de Responsabilidade Social, que iniciou em 2003 com a mudança do texto da missão da Itaipu, os projetos e programas relacionados ao meio ambiente, sustentabilidade, tecnologia e comunidade passam a constituir uma cultura de Responsabilidade Socioambiental dentro da organização, de maneira profissional e estruturada, onde os resultados econômicos e a competitividade no mercado tornam-se consequência dessas ações e não o objetivo principal.

Juntamente à mudança do texto, a Itaipu criou um Comitê Gestor de Responsabilidade Socioambiental, que acompanha os programas, a definição de políticas e o direcionamento estratégico da responsabilidade socioambiental da empresa. Este Comitê auxilia a gestão de Responsabilidade Social a ser cada vez mais integrada com outras áreas da organização, facilitando a disseminação de valores e o reconhecimento das atividades de Responsabilidade Socioambiental como sendo permanentes na Itaipu.

Ao incorporar a Responsabilidade Social às estratégias da organização, a Itaipu permite ao programa de Incentivo à Equidade de Gênero estabelecer-se enquanto cultura, permeando as ações da empresa e estando presente junto ao público interno, *stakeholders*, fornecedores e na relação com outras instituições, além de levar a cultura de equidade também à comunidade em geral.

Este alinhamento é essencial para que o Programa se estruture e atenda suas diretrizes com eficiência, criando uma cultura de equidade e uma verdadeira identidade em relação à Responsabilidade Socioambiental na Itaipu,

conforme ressalta Aguiar (2006). A autora fala sobre a importância de se estabelecer uma identidade corporativa que esteja atrelada aos valores da Responsabilidade Social, transformando-se em uma imagem positiva perante todos os públicos.

Para conquistar e manter esta identidade organizacional, a comunicação exerce um papel estratégico, como veremos no tópico a seguir.

7.3 A COMUNICAÇÃO NO PROGRAMA DE INCENTIVO À EQUIDADE DE GÊNERO

Uma das características mais importantes de uma gestão de Responsabilidade Social eficiente é seu alinhamento aos valores e missão da organização, para que seja criada e mantida uma identidade e uma cultura organizacional condizente com as práticas responsáveis. Nesse contexto, a comunicação exerce a função de divulgar e disseminar as ideias debatidas nos programas de Responsabilidade Social junto ao público interno e externo.

A Itaipu deixa claro em seu Plano de Comunicação que a comunicação é vista como um papel estratégico, que consegue nortear os processos e atividades da própria comunicação e da organização como um todo em direção aos princípios da Responsabilidade Social estabelecidos.

Entre as funções de Relações Públicas citadas pela organização no Plano de Comunicação, estão o planejamento de eventos internos e externos de Responsabilidade Social, alinhados aos interesses da Itaipu e a realização de campanhas institucionais que promovam, entre outras coisas, a cultura da equidade de gênero. Isso fica bem visível nas estratégias mapeadas no tópico anterior, onde podemos verificar que inúmeros eventos e datas importantes na empresa contemplam a questão da equidade de gênero, tanto interna quanto externamente.

Essas práticas comunicacionais fazem parte da chamada comunicação integrada que, a partir da disposição da comunicação em um lugar estratégico e gerencial dentro de uma organização, consegue criar estratégias atreladas a uma visão geral da empresa, auxiliando no cumprimento de sua missão. (KUNSCH, 2002).

A comunicação integrada permite à Itaipu interagir de forma eficiente com seus diversos públicos, como podemos observar em seu Plano de Comunicação, que traz em seu texto várias evidências da preocupação com uma comunicação que incorpore-se às práticas administrativas, auxiliando na disseminação da cultura da Responsabilidade Social junto aos funcionários, fornecedores e comunidade.

Além de atuar na gestão da Responsabilidade Social em geral, a comunicação auxilia o programa de Incentivo à Equidade de Gênero a disseminar a cultura da equidade através de diversas estratégias, atendendo a uma de suas sete diretrizes. Promover e disseminar o debate a respeito da equidade de gênero é uma tarefa que envolve basicamente apenas a comunicação, através de eventos, debates, campanhas, cartilhas, exposições e da presença da Itaipu em diversos acontecimentos que discutem gênero no Brasil e no exterior.

É necessário, portanto, que a comunicação permaneça em um local estratégico e de relevância para a Itaipu, tratamento que podemos considerar exemplar e que valoriza a formação dos profissionais, principalmente dos Relações Públicas, que possuem conhecimento gerencial e técnico para exercer função estratégica dentro das organizações.

Outro ponto relevante para a atuação da comunicação no programa de Incentivo à Equidade de Gênero é o mapeamento dos públicos e dos canais de comunicação internos e externos, que possibilita um planejamento completo e eficaz das estratégias de comunicação utilizadas pelo Programa. Um canal que muitas vezes não aparece nos planos de comunicação das empresas é a presença de representantes e dirigentes em eventos externos. Podemos perceber que a cultura da equidade permeia tanto a comunicação com os funcionários quanto com a alta diretoria, que participa desses eventos e passa a integrar um debate importante a respeito da equidade de gênero junto aos seus pares e dentro de suas divisões.

A comunicação é, portanto, o elemento essencial que liga as estratégias definidas pela alta direção em relação à Responsabilidade Social e suas práticas, tanto fazendo parte do planejamento quanto divulgando e disseminando ideias.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta monografia teve como objetivo entender como a comunicação organizacional é utilizada na disseminação das práticas relacionadas às políticas de gênero nas organizações, através do estudo de caso do programa de Incentivo à Equidade de Gênero da Itaipu Binacional. Ao longo deste estudo, percebeu-se que uma gestão de Responsabilidade Social bem estruturada é de suma importância para que as ações sejam de fato eficientes e possam auxiliar a organização a alcançar seus objetivos e metas.

A partir da análise histórica sobre a mulher no mercado de trabalho, foi possível compreender porquê ainda existem barreiras a serem superadas pelas trabalhadoras dentro das organizações, que reproduzem inúmeros estereótipos sobre as profissionais e tornam a permanência no emprego uma tarefa árdua para muitas.

Estas dificuldades não podem ser tratadas separadamente, pois elas constituem um contexto social e uma cultura que permeia todos os setores da sociedade, refletindo também nas empresas, que a partir da discussão sobre Responsabilidade Social passam a atentar-se a questões sociais e ambientais.

Um olhar crítico sobre a Responsabilidade Social dentro deste trabalho também foi fundamental para que pudéssemos entender como se define uma gestão responsável ideal, como podemos considerar a da Itaipu. Arelada aos valores e missão, a Itaipu estabelece uma gestão de Responsabilidade Social estratégica e integrada, presente em todas as áreas da organização.

Dentro deste ambiente, foi criado o programa de Incentivo à Equidade de Gênero, premiado diversas vezes e ganhados do Selo de Pró-Equidade de Gênero e Raça cinco anos consecutivos. O Programa utiliza-se de diversos canais de comunicação para disseminar a cultura da equidade dentro e fora da Itaipu, através de eventos, prêmios, palestras, debates, exposições e da presença de representantes em diversas solenidades relacionadas a gênero, tanto no Brasil como no exterior.

A comunicação dentro da gestão de Responsabilidade Social e do Programa em si é essencial para que a Itaipu alcançasse o destaque e o reconhecimento que possui nessa área. Isso acontece devido à visão

estratégica dada a comunicação, valorizando principalmente os profissionais de Relações Públicas e sua formação, que permite uma visão completa dos processos da empresa e é capaz de planejar estrategicamente as ações de disseminação da cultura da equidade, por exemplo.

Essa discussão foi baseada em estatísticas fornecidas por instituições como o IPEA, a Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, a ONU Mulheres e pela teoria de autores como Joan Scott, que trabalha a questão de gênero nas ciências sociais, Lurdes Bandeira e Hildete Pereira de Melo, que fazem um panorama sobre as políticas de gênero no Brasil, e teóricos da comunicação como Margarida Kunsch e James Grunig. Este arcabouço teórico permitiu a análise do objeto de estudo com maior profundidade e visão crítica.

Estamos diante de um cenário de mudanças em relação à mulher nos mais diversos espaços, e as organizações necessitam olhar para a questão de gênero com maior atenção, entendendo seu papel social e contribuindo para a quebra de paradigmas e estereótipos que tornam a vida profissional das mulheres um espaço social com muitas barreiras a serem superadas. É necessário, ainda, atentar-se ao local estratégico que a comunicação pode ocupar nesse contexto, auxiliando no cumprimento da missão das empresas, fazendo planejamentos estratégicos de comunicação que alinhem-se aos objetivos gerais da organização e tornando a gestão de Responsabilidade Social uma atuação legítima de relação entre a empresa e seus variados públicos.

REFERÊNCIAS

- ABRAMO, Laís Wendel. **A inserção da mulher no mercado de trabalho: uma força de trabalho secundária?** Tese (Sociologia) 327 p. Departamento de Sociologia, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em < <https://goo.gl/4QecEX>>. Acesso em 20 abr. 2016.
- AGUIAR, Luciana de Souza. **Responsabilidade social empresarial na prática: o papel da comunicação organizacional.** Novos Olhares. São Paulo, edição 17, p. 14-32, jan./jun. 2006. Disponível em: <<https://goo.gl/H1TA5k>>. Acesso em 25 out. 2016.
- BAUER, Martin; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som.** Petrópolis: Vozes, 2002.
- BITTENCOURT, Epaminondas; CARRIERI, Alexandre. **Responsabilidade Social: Ideologia, poder e discurso na lógica empresarial.** RAE. São Paulo, vol. 45, edição especial Minas Gerais, p. 10-22, 2005. Disponível em < <https://goo.gl/JNcEHq>>. Acesso em 18 mai. 2016.
- BBC BRASIL. **Você provavelmente não estará viva para ver igualdade entre homens e mulheres no mercado de trabalho.** Disponível em: < <https://goo.gl/z8usnO> >. Acesso em: 25 mai. 2016.
- BRUSCHINI, C. **Trabalho feminino no Brasil: novas conquistas ou persistência da discriminação?** In: *Latin American Studies Association – Eco 19*, 1998, Chicago. Disponível em: < <https://goo.gl/yiHzmV> > Acesso em: 18 mai. 2016.
- CAPPELLIN, Paola. **Ações afirmativas, gênero e mercado de trabalho: a responsabilidade social das empresas na União Européia.** In: ROCHA, Maria Baltazar da (Org.). *Trabalho e Gênero: mudanças, permanências e desafios.* Campinas, ABEP, NEPO/ UNICAMP e CEDEPLAR/UFMG/ São Paulo: Ed. 34, 2000. 384 p. Disponível em: <<https://goo.gl/6PV7Xw>>. Acesso em 06 mai. 2016.
- CAPELLIN, Paola; GIFFONI, Raquel. **As empresas em sociedades contemporâneas: a responsabilidade social no Norte e no Sul.** In: *Caderno CRH*, v.20, n.51. Salvador, set./dez. 2007. Disponível em < <https://goo.gl/sbY5iz>> Acesso em: 13 mai. 2016.
- CLICKFOZ. **Ecomuseu da Itaipu abre exposição “vidas refugiadas”.** Disponível em: <<https://goo.gl/b05vsq>>. Acesso em: 13 nov. 2016.
- COMPROMISSO E ATITUDE. **Empresas apoiam a campanha compromisso e atitude.** Disponível em: < <https://goo.gl/ewSDbJ>>. Acesso em: 15 nov. 2016.
- _____. **Itaipu binacional.** Disponível em: < <https://goo.gl/JziY5l>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

_____. **O que é a campanha compromisso e atitude pela lei maria da penha.** Disponível em: < <https://goo.gl/nCPqUq>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

CREA-PR. **Equidade de gênero em debate na 73ª soea.** Disponível em: <<https://goo.gl/3o4n46>>. Acesso em: 16 nov. 2016.

DEFESA NET. **Itaipu - completa 42 anos.** Disponível em: < <https://goo.gl/8UmQ4S>>. Acesso em: 02 nov. 2016.

DUARTE, Marcia Yukiko Matsuuchi. **Estudo de Caso.** In: DUARTE, Jorge. BARROS, Antonio (orgs). Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação. São Paulo: Editora Atlas, 2008, 380p.

EBC. **Apenas 5% de cargos de chefia e ceo de empresas são ocupados por mulheres.** Disponível em: < <https://goo.gl/LsOtxr> >. Acesso em: 15 nov. 2016.

FERRARI, Maria Aparecida. **Relações Públicas: função estratégica e responsabilidade social.** Disponível em: < <https://goo.gl/ZpWgZs> > Acesso em 22 jun. 2016.

GODINHO, Tatau; SILVEIRA, Maria Lúcia da (org.). **Políticas públicas e igualdade de gênero.** Coordenadoria Especial da Mulher, São Paulo, 2004 188 p. Disponível em < <https://goo.gl/AdYocx> > Acesso em: 15 mai. 2016.

GONTARZ, Poliane Brandalize. **Relações Públicas e Responsabilidade Social: em busca de um diferencial competitivo entre as organizações.** Disponível em: < <https://goo.gl/8AOb9i> > Acesso em: 22 jun. 2016.

GRAJEW, Oded. Prefácio. In: BARBIERI, José Carlos; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática.** São Paulo: Saraiva, 2009.

GRUNIG, James E. **A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal.** Trad. de John Franklin Arce. Comunicação & Sociedade. São Bernardo do Campo: Póscom-Umesp, a. 24, n. 39, p. 67-92, 1o. sem. 2003. Disponível em: <<https://goo.gl/yPGq4q>>. Acesso em 25 ou. 2016.

HIRATA, Helena; KERGOAT Danièle. **Novas configurações da divisão sexual do trabalho.** *Cadernos de Pesquisa*, v. 37, n. 132, p. 595-609, set./dez. 2007. Disponível em < <https://goo.gl/nktLky>> Acesso em: 20 mai. 2016.

INSTITUTO ETHOS. **Valores, transparência e governança.** Disponível em: < <https://goo.gl/TfCKBZ> >. Acesso em: 10 jun. 2016.

ITAIPU BINACIONAL. **Plano de Comunicação Empresarial Margem Esquerda.** Foz do Iguaçu, 2007. 74 p. Disponível em: <<https://goo.gl/q7V0YJ>>. Acesso em 12 nov. 2016.

_____. **Relatórios de sustentabilidade.** Disponível em: <<https://goo.gl/gfr5zh>>. Acesso em: 03 nov. 2016.

_____. **Relatório de Sustentabilidade 2015.** Foz do Iguaçu, 2016. 63 p. Disponível em <<https://goo.gl/13vN5u>>. Acesso em 10 nov. 2016.

JORNAL DA ITAIPU ELETRÔNICO. **Assessora da ONU Mulheres alerta sobre os riscos dos “vieses inconscientes” nas decisões.** Disponível em: <<https://goo.gl/pbkkec>>. Acesso em: 10 nov. 2016.

_____. **Bem-vindos ao novo Jornal da Itaipu Eletrônico (JIE).** Disponível em: <<https://goo.gl/ccncw>>. Acesso em: 10 nov. 2016.

_____. **Bh ganhará associação de mulheres empreendedoras.** Disponível em: <<https://goo.gl/whxwqv>>. Acesso em: 14 nov. 2016.

_____. **Brasil e Noruega: caminhos similares para uma cultura de gênero e sustentabilidade.** Disponível em: <<https://goo.gl/ixpbtj>>. Acesso em: 14 nov. 2016.

_____. **Dez anos: MEX destaca trabalho para incentivar o empoderamento da mulher.** Disponível em: <<https://goo.gl/53rttj>>. Acesso em: 14 nov. 2016.

_____. **Diretora abre evento sobre gênero nos espaços de poder na OAB-PR.** Disponível em: <<https://goo.gl/kdqozq>>. Acesso em: 16 nov. 2016.

_____. **Diretora da ONU exalta mulheres pioneiras no esporte.** Disponível em: <<https://goo.gl/bcnovg>>. Acesso em: 14 nov. 2016.

_____. **Equidade de gênero: Margaret compartilha case de sucesso dalaitaipu em Nova York.** Disponível em: <<https://goo.gl/fvvsku>>. Acesso em: 16 nov. 2016.

_____. **Grupo de pesquisa debate gênero e poder na América Latina e Caribe.** Disponível em: <<https://goo.gl/gnw14t>>. Acesso em: 12 nov. 2016.

_____. **Itaipu adere aos 16 dias de ativismo.** Disponível em: <<https://goo.gl/msaix3>>. Acesso em: 13 nov. 2016.

_____. **Itaipu e parceiros discutem proposta para ampliar a liderança das mulheres.** Disponível em: <<https://goo.gl/u7lpft>>. Acesso em: 16 nov. 2016.

_____. **Luta da mulher por igualdade ajudou a combater o preconceito contra outros grupos.** Disponível em: <<https://goo.gl/xd0mfe>>. Acesso em: 10 nov. 2016.

_____. **Mulher: vida profissional após a maternidade.** Disponível em: <<https://goo.gl/fskune>>. Acesso em: 10 nov. 2016.

_____. **No mês da mulher, Itaipu comemora 10 anos de ações de equidade de gênero.** Disponível em: <<https://goo.gl/eujwrq>>. Acesso em: 21 nov. 2016.

_____. **Para Ban Ki-moon, Itaipu está alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.** Disponível em: <<https://goo.gl/wrgbzv>>. Acesso em: 12 nov. 2016.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional.** 5 ed. São Paulo: Summus, 1997. Disponível em: <<https://goo.gl/9vka7W>>. Acesso em 15 nov. 2016.

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** 2 ed. São Paulo: Summus, 2002. Disponível em: <<https://goo.gl/2gjjNf>>. Acesso em 19 nov. 2016.

MELO, Hildete Pereira de; BANDEIRA, Lourdes. **A pobreza e as políticas de gênero no Brasil.** CEPAL - Serie Mujer y desarrollo, n.66. Santiago, Chile. Nações Unidas, junho, 2005. Disponível em <<https://goo.gl/qlyT9>> Acesso em: 14 mai 2016.

MORGADO, Isabel Salema. **Cidadania.** In: *Conceitos de Comunicação Política*, p. 43-53, abr./2010.

MOVIMENTO MULHER 360. **Equidade de salários entre gêneros caminha a passos lentos, diz relatório.** Disponível em: <<https://goo.gl/025vSI>> Acesso em: 17 mai. 2016.

NAVES, Rubens. **Responsabilidade social, sustentabilidade e governança corporativa em um contexto ético.** In: KUNSCH, Maria Krohling; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (Org.) *A Comunicação na Gestão da Sustentabilidade das Organizações.* São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009. cap 11.

OAB PARANÁ. **Equidade de gênero nos espaços de poder em debate na OAB Paraná.** Disponível em: <<https://goo.gl/q0fg4v>>. Acesso em: 16 nov. 2016.

OBSERVATÓRIO BRASIL DA IGUALDADE DE GÊNERO. **Missão e objetivos.** Disponível em: <<https://goo.gl/bMVBev>>. Acesso em: 05 jun. 2016.

ONU BRASIL. **16 dias de ativismo pelo fim da violência: onu projeta dados sobre feminicídio no museu nacional de Brasília.** Disponível em: <<https://goo.gl/q6pqrq>>. Acesso em: 13 nov. 2016.

ONU MULHERES BRASIL. **Princípios de empoderamento das mulheres.** Disponível em: <<https://goo.gl/Jg5d5V>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

_____. **Sobre a ONU mulheres.** Disponível em: < <https://goo.gl/rKk0eP> >. Acesso em: 26 mai. 2016.

PACTO GLOBAL. **Os 10 princípios.** Disponível em: <<https://goo.gl/anr9az>>. Acesso em: 16 nov. 2016.

PINHEIRO et al. **Mulheres e trabalho: breve análise do período 2004-2014.** IPEA, 2016. Disponível em < <https://goo.gl/eyud0a> > Acesso em: 23 mai. 2016.

PORTAL BRASIL. **Fgts agora é obrigatório para trabalhadores domésticos; saiba mais.** Disponível em: < <https://goo.gl/7znrgb> >. Acesso em: 30 mai. 2016.

PRÊMIO WEPS BRASIL. **O prêmio.** Disponível em: < <https://goo.gl/SI3Tmm>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

REVISTA DO OBSERVATÓRIO BRASIL DA IGUALDADE DE GÊNERO. Brasília. Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, 2010. 88 p. Disponível em < <https://goo.gl/ZyA2JH> > Acesso em: 01 jun. 2016.

RODRIGUES, Amanda Rego et. al. **Comunicação Interna: um Estudo sobre a Responsabilidade Social nas Organizações,** in: X Congresso de Ciências da Comunicação na Região Norte. 2011, Boa Vista. Disponível em: < <https://goo.gl/Y9OOaq> >. Acesso em 15 out. 2016.

SCOTT, Joan. **Gênero: uma categoria útil para análise histórica.** 1989. Disponível em < <https://goo.gl/Y6kROr> > Acesso em: 29 mai 2016

SECRETARIA ESPECIAL DE POLÍTICAS PARA AS MULHERES. **Programa Pró-equidade de Gênero e Raça.** Disponível em: < <https://goo.gl/DUwOHo> >. Acesso em: 05 jun. 2016.

_____. **Sobre a Secretaria.** Disponível em: < <https://goo.gl/wtDI9f> >. Acesso em: 05 jun. 2016.

SROUR, Robert Henry. **Por que empresas eticamente orientadas?** In: *Organicom*, 5., 2008. p. 59-67.

TENÓRIO, Fernando Guilherme (Org.). **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. Disponível em: < <https://goo.gl/nN2zcg> > Acesso em 24 out. 2016.

TRABALHO DOMÉSTICO NO BRASIL : RUMO AO RECONHECIMENTO INSTITUCIONAL. Brasília. Organização Internacional do Trabalho, Escritório no Brasil, 2010. Disponível em < <https://goo.gl/Y5eLXM> > Acesso em: 18 jun. 2016.

VIEIRA, Fonseca Roberto. **A iniciativa privada no contexto social: Exercício de Cidadania e Responsabilidade Social.** RP em Revista, n.22, p. 26-42. Salvador, mai./2007. Disponível em <<https://goo.gl/PuxjcG>> Acesso em: 11 jun. 2016.

YANNOULAS, Silvia Cristina. **Dossiê: Políticas públicas e relações de gênero no mercado de trabalho**. Brasília: CFEMEA; FIG/CIDA, 2002. Disponível em < <https://goo.gl/Q2aONG> > Acesso em: 13 mai. 2016.

**ANEXO 1 – RESOLUÇÃO DA APROVAÇÃO DA POLÍTICA E DAS
DIRETRIZES DE EQUIDADE DE GÊNERO DA ITAIPU**



RESOLUÇÃO DA DIRETORIA EXECUTIVA

RDE-072/11 – 862ª Reunião Ordinária

14.04.11

RELATORES Diretor-Geral Brasileiro, Jorge Miguel Samek
Diretor-Geral Paraguaio Interino, Gustavo Codas Friedmann

**Aprovação da Política e das Diretrizes
de Equidade de Gênero da ITAIPU.**

TENDO EM VISTA a exposição do Diretor-Geral Brasileiro e do Diretor-Geral Paraguaio interino sobre a necessidade de aprovar a Política e as Diretrizes de Equidade de Gênero da ITAIPU, e

CONSIDERANDO que:

os Governos do Brasil e do Paraguai assinaram a "Convenção Internacional Contra Todas as Formas de Discriminação da Mulher" e a "Plataforma de Ação", resultantes da IV Conferência Mundial das Nações Unidas sobre Mulher, Desenvolvimento e Paz, realizada em Pequim, na China, em 1995;

a ITAIPU segue as determinações da Secretaria da Mulher da Presidência da República do Paraguai, tendo as ações do Programa Incentivo da Equidade de Gênero no marco do III Plano Nacional para a Igualdade de Oportunidades entre homens e mulheres, assim como as políticas sociais públicas implementadas no Brasil pelo Governo Federal, de acordo com as diretrizes do Ministério de Minas e Energia (MME) e do Plano Nacional de Política para as Mulheres (PNPM), da Secretaria de Políticas para Mulheres da Presidência da República do Brasil;

a ITAIPU implantou os indicadores de Responsabilidade Empresarial, nos quais a temática de equidade de gênero está inserida; e

a Entidade aderiu aos Princípios de Empoderamento das Mulheres: *igualdade significa negócios*, iniciativa da Organização das Nações Unidas (ONU) – "ONU Mulher e do Pacto Global", assim como integra o grupo de trabalho da citada Organização para a definição de estratégias de implementação dos Princípios de Empoderamento da Mulher,

A DIRETORIA EXECUTIVA RESOLVE:

Art. 1º – Aprovar: **i)** a Política de Equidade de Gênero da ITAIPU; e **ii)** as Diretrizes para a implementação da Política de Equidade de Gênero, documentos que, como Anexos I e II integram esta Resolução.

Parágrafo Único – As Diretrizes serão avaliadas anualmente e serão revisadas a cada dois anos.

RDE-072/11 – 862ª Reunião Ordinária

14.04.11

RELATORES Diretor-Geral Brasileiro, Jorge Miguel Samek
 Diretor-Geral Paraguayo interino, Gustavo Codas Friedmann

Art. 2º – Constituir, no prazo máximo de 15 (quinze) dias, por meio de Determinação Conjunta dos Diretores Gerais, um Grupo de Trabalho Binacional, composto por representantes de cada Diretoria e das Fundações mantidas pela ITAIPU, sob coordenação das gestoras do Programa de Equidade de Gênero de ambas as margens, incumbido de elaborar um Plano de Implementação da Política e das Diretrizes de Equidade de Gênero na ITAIPU, que deverá ser apresentado aos Diretores Gerais no prazo de 90 (noventa) dias, contados a partir da data de constituição do referido Grupo de Trabalho.

Art. 3º – Orientar as Fundações mantidas pela Entidade a promoverem ações em consonância com a Política e as Diretrizes de Equidade de Gênero da ITAIPU.

Art. 4º – Determinar que a Resolução entre em vigência a partir desta data.

Art. 5º – Comunicar ao Conselho de Administração os termos da presente Resolução.

Jorge Miguel Samek
 Diretor-Geral Brasileiro

Gustavo Codas Friedmann
 Diretor-Geral Paraguayo interino

Antonio Otélo Cardoso
 Diretor Técnico Executivo

Rubén Esteban Brasa Soto
 Diretor Técnico interino

Edésio Franco Passos
 Diretor Jurídico substituto

Eusebio Ramón Ayala
 Diretor Jurídico Executivo

Edésio Franco Passos
 Diretor Administrativo

Constancio Mendoza Ortíz
 Diretor Administrativo Executivo interino

Margaret Mussoi Luchetta Groff
 Diretora Financeira Executiva

Gladys Stella Benegas Cristaldo
 Diretora Financeira interina

Jorge Miguel Samek
 Diretor de Coordenação substituto

Pedro Benjamin Mancuello Pérez
 Diretor de Coordenação Executivo interino

Marcos Antonio Teixeira da Silva
 Secretário da Diretoria Executiva
 Brasil

Carolina Uriarte de Ortigoza
 Secretária da Diretoria Executiva
 Paraguai

É CÓPIA

 Marcos Antonio Teixeira da Silva
 Secretário da Diretoria Executiva
 Brasil



POLÍTICA DE EQUIDADE DE GÊNERO DA ITAIPU BINACIONAL

FINALIDADE

Estabelecer os princípios e valores de Equidade de Gênero que a Entidade deve seguir em ambas as margens.

PREMISSAS

Políticas e Diretrizes fundamentais inseridas no Plano Estratégico da ITAIPU relativas ao: 1º Compromisso Social; 2º Compromisso Ambiental; 3º Valores Éticos; 4º Valorização dos Recursos Humanos; e 5º Gestão Responsável, Participativa e Transparente;

Compromisso da ITAIPU em implantar os indicadores de Responsabilidade Empresarial, nos quais a temática de gênero está inserida.

ORIENTAÇÕES E PRINCÍPIOS DEFINIDOS

na "Convenção Internacional Contra Todas as Formas de Discriminação da Mulher" e na "Plataforma de Ação", da qual o Brasil e o Paraguai são signatários;

pela Secretaria da Mulher da Presidência da República do Paraguai e pela Secretaria de Política para as Mulheres da Presidência da República do Brasil;

pelo Comitê Permanente para as Questões de Gênero do Ministério de Minas e Energia e Empresas Vinculadas;

pela ONU Mulher e do Pacto Global a respeito *do Empoderamento das Mulheres*.

PRINCÍPIOS E VALORES

Promover a prática da equidade de gênero nas relações pessoais e institucionais;

Buscar a equidade de gênero na gestão de pessoas;

Promover e preservar a saúde dos colaboradores considerando as especificidades de gênero; e

Incorporar a dimensão da equidade de gênero nos programas de responsabilidade social e ambiental da ITAIPU Binacional.

ABRANGÊNCIA

A política deve ser aplicada e difundida perante o corpo funcional (empregados, gerentes, diretores e conselheiros) da ITAIPU Binacional e das Fundações das quais for mantenedora, considerada no relacionamento institucional com outras entidades.

Anexo I à Resolução da Diretoria Executiva RDE-072/11, de 14.04.11.



DIRETRIZES DE EQUIDADE DE GÊNERO DA ITAIPU BINACIONAL

A Política de Equidade de Gênero da ITAIPU Binacional será implementada em ambas as margens de acordo com as seguintes diretrizes:

- Diretriz 1** Ampliar o número de mulheres no quadro da ITAIPU Binacional, extensivas às Fundações das quais a ITAIPU for mantenedora.
- Diretriz 2** Assegurar a dimensão da equidade de gênero em todas as atividades de treinamento e capacitação.
- Diretriz 3** Assegurar a equidade de gênero na ascensão funcional e gerencial, e em toda a estrutura do Plano de Cargos e Salários/Remuneração da ITAIPU Binacional, extensivas às Fundações das quais a ITAIPU for mantenedora.
- Diretriz 4** Promover e preservar a Saúde física, mental e emocional das mulheres e homens trabalhadores da ITAIPU Binacional, no local de trabalho, levando em consideração as especificidades de gênero.
- Diretriz 5** Assegurar a dimensão da equidade de gênero nos benefícios de forma acessível a todos.
- Diretriz 6** Assegurar a dimensão da equidade de gênero nos programas de responsabilidade social e ambiental da ITAIPU Binacional.
- Diretriz 7** Consolidar a Equidade de Gênero na cultura organizacional da Entidade.

Anexo II à Resolução da Diretoria Executiva RDE-072/11, de 14.04.11.