

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM MARKETING EMPRESARIAL**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL
ESTUDO DE CASO: A EQUIDADE DE GÊNERO NA ITAIPU BINACIONAL**

LÍRIA RODRIGUES

**CURITIBA
2012**

LÍRIA RODRIGUES

**SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL
ESTUDO DE CASO: A EQUIDADE DE GÊNERO NA ITAIPU BINACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Pós-Graduação
em Marketing Empresarial, da
Universidade Federal do Paraná, como
requisito à obtenção do título de
Especialista.

Orientador: Dr. Valter Afonso Vieira

CURITIBA

2012

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	3
1.1 OBJETIVO.....	4
1.1.1 Geral	4
1.1.2 Objetivos específicos.....	5
1.1.3 Justificativa	5
2 METODOLOGIA.....	6
3 REVISÃO DE LITERATURA	7
3.1 SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL.....	7
3.2 FERRAMENTAS DE GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE	10
3.2.1 Global Reporting Initiative	13
3.3 SUSTENTABILIDADE E LIDERANÇA SOCIALMENTE RESPONSÁVEL	14
3.4 A EDUCAÇÃO EM TEMPO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL	16
3.5 QUESTÕES DE GÊNERO NA SUSTENTABILIDADE.....	20
4 ESTUDO DE CASO: A EQUIDADE DE GÊNERO NA ITAIPU BINACIONAL.....	23
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	23
4.2 PROGRAMA DE INCENTIVO À EQUIDADE DE GÊNERO.....	30
5 RESULTADOS	32

1 INTRODUÇÃO

O modelo capitalista tradicional de desenvolvimento acreditou que os recursos naturais eram inesgotáveis e estavam a seu serviço. Seu foco sempre foi a alta produção para o consumo e geração de riquezas. Este modelo trouxe pobreza, exclusão social para a sociedade, carência de bens e serviços essenciais e precisam ser vistas não mais como decorrência de problemas políticos e econômicos, mas devem definir o foco a partir do qual as demais questões são vistas e tratadas.

No final do século XX, o conceito responsabilidade social se fortalece com a globalização e a competitividade do mercado. Neste cenário, inúmeras organizações seguem uma nova estratégia no meio ambiental, econômico e social. É a sustentabilidade como oportunidade, que agrega valor às empresas como diferencial estratégico para a geração de maiores riquezas, marketing social e mudança no comportamento do consumidor, através do poder de escolha, diante práticas sustentáveis adotadas pela empresa.

A responsabilidade social pode ser vista também como contraponto através da cultura da sustentabilidade, onde há compreensão, solidariedade, educação, informação multiplicada e tecnologia para alcançar o desenvolvimento e promoção da equidade social proporcionando oportunidades para todos.

O padrão de desenvolvimento, baseado no consumo, é o que move a economia capitalista, não sendo o melhor modelo de crescimento e desenvolvimento para todos. Em um mundo globalizado, o aumento do consumo em algumas regiões tem impactos sobre todo o planeta. É preciso questionar este modelo e seus padrões destrutivos.

Para que a sustentabilidade possa ser desenvolvida e aplicada adequadamente nas organizações é preciso ter adotar relacionamentos estratégicos com os *stakeholders* (partes envolvidas - funcionários, comunidade, clientes, fornecedores, meio ambiente, governo e sociedade) através de mecanismos indutores ou ferramentas de gestão da responsabilidade social empresarial. O conceito é amplo e se diferencia dependendo do prisma em que for analisado.

Para Sachs (2008) o conceito de sustentabilidade está associado diretamente aos critérios de ordem ambiental, econômica e social. Somente as ações que

considerem estes elementos, isto é, que promovam o crescimento econômico com impactos positivos em termos sociais e ambientais, merecem a denominação de desenvolvimento.

O maior objetivo da economia deve ser promover a igualdade e maximizar a vantagem daqueles que vivem nas piores condições. Além disto, o crescimento econômico somente gera desenvolvimento se gerar empregos dignos e reduzir as desigualdades, especialmente de gênero.

Na contextualização teórica do projeto será abordado o tema sustentabilidade empresarial, seu conceito no ponto de vista de Sachs e Leff e quais são os instrumentos para promover uma gestão de sustentabilidade adequada e eficaz, assim como serão apresentados alguns dos mecanismos existentes para medição. Uma dessas medidas é a GRI (Global Reporting Initiative) que utiliza de indicadores para demonstrar através de relatórios de sustentabilidade se uma organização está comprometida com ações de responsabilidade socioambiental e qual seu nível de engajamento.

A empresa estudada nesse projeto é a Itaipu Binacional que desenvolve diversos projetos sustentáveis alinhados com o Pacto Global. Um desses projetos que envolve o estudo é o Programa de Incentivo à Equidade de Gênero que visa promover o empoderamento das mulheres em uma organização do setor elétrico composta por colaboradores homens em sua maioria.

Diante do exposto, tem-se como inquietação: Como os modelos de gestão sustentáveis incluem a questão do empoderamento das mulheres nas organizações? Nesse sentido, objetivou-se: Compreender a trajetória das práticas sustentáveis da Itaipu Binacional e compará-las com o novo cenário de Sustentabilidade e Liderança Socialmente Responsável.

1.1 OBJETIVO

1.1.1 Geral

Conhecer as práticas de gestão sustentável da Itaipu Binacional e compará-las com o novo cenário de Sustentabilidade e Liderança Socialmente Responsável da atualidade.

1.1.2 Objetivos específicos

Estudar o modelo de gestão sustentável e o Programa de Incentivo à Equidade de Gênero desenvolvido desde 2004 pela Itaipu Binacional.

Analisar como ações sustentáveis promovem o marketing social da empresa com seus consumidores e demais *stakeholders*.

Analisar o programa e seus impactos diretos na empresa desde a sua criação e implementação até os dias de hoje.

1.1.3 Justificativa

Notou-se a inclusão de um programa que fomenta o desenvolvimento empresarial sustentável de acordo com os princípios de empoderamento das mulheres, através de uma liderança corporativa participativa.

Nesse sentido, com a realização de uma pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo para levantar dados da empresa, se justifica, vez que a sustentabilidade e liderança socialmente responsável, em especial programa de Equidade de Gênero, pode ser um dos instrumentos para o especialista em Marketing Empresarial desenvolver ações sustentáveis e promover sua gestão de liderança sustentável aos consumidores e demais *stakeholders* (funcionários, comunidade, clientes, fornecedores, meio ambiente, governo e sociedade), no intuito de assegurar a saúde, a segurança e o bem-estar de todos os trabalhadores e trabalhadoras de uma organização e promover a educação, a formação e o desenvolvimento profissional das mulheres através de iniciativas comunitárias e de defesa.

2 METODOLOGIA

Trata-se de um estudo de caso do Programa de Incentivo à Equidade de Gênero da Itaipu Binacional envolvendo o tema principal, Sustentabilidade Empresarial, e a gestão de liderança sustentável adotada pela empresa nos anos 2000, com revisão bibliográfica e coleta de dados e informações relacionados à empresa e ao programa.

O método estudo de caso faz uma abordagem qualitativa e investigativa através dos dados e informações coletadas do tema de estudo, nesse caso do Programa de Incentivo à Equidade de Gênero da Itaipu Binacional. Sua ênfase está na compreensão do objeto de estudo, da unidade de análise.

As fontes para os dados secundários pesquisados da empresa foram obtidas através do portal eletrônico da empresa e do último Relatório de Sustentabilidade da empresa, referente ao ano de 2011. Além de consultas em vídeos e links com conteúdos relacionados ao tema principal da monografia e ao programa da empresa, que envolve a equidade de gênero.

A empresa pesquisada, Itaipu Binacional, foi inaugurada em 5 de maio de 1984, é a maior empresa geradora de energia hidrelétrica do mundo e está localizada no Rio Paraná, na divisa das cidades de Foz do Iguaçu e Cidade de Leste, divisa entre Brasil e Paraguai. Em 2011, Itaipu produziu 92.245.539 megawatts-hora (MWh) através de 20 unidades geradoras e 14.000 MW de potência instalada no total.



Figura 1 – Itaipu Binacional

Fonte: <<http://www.itaipu.gov.br/energia-capa>>, acessada em 05/10/2012

3 REVISÃO DE LITERATURA

3.1 SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

A palavra sustentabilidade é central e constrói um dos fundamentos do novo paradigma na sociedade atualmente para o desenvolvimento e visa harmonizar questões ambientais, sociais e econômicas. A sustentabilidade é a capacidade de continuidade no longo prazo.

O conceito sustentabilidade surgiu há três séculos, segundo Boff (2008), motivado pelo desmatamento dos territórios europeus para alimentar com lenha a produção industrial e a construção de navios. O primeiro uso europeu do conceito ocorreu em 1712 no livro *Sylvicultura Oeconomica* do cientista alemão Hannss Carl Von Carlowitz, com o uso da expressão “administração sustentável”, traduzida pelos ingleses como “produção sustentável”. A partir destes estudos, franceses e ingleses adotaram a prática de plantar árvores como um caminho para a “silvicultura de rendimento contínuo”.

Para Boff (2008), a preocupação da comunidade internacional com os limites do desenvolvimento do planeta iniciaram na década de 60 com as discussões sobre os riscos da degradação do meio ambiente. Essas discussões ganharam tanta intensidade que a ONU promoveu a Conferência sobre o Meio Ambiente em 1972, na cidade de Estocolmo, e oficialmente o conceito desenvolvimento sustentável foi usado pela primeira vez.

No mesmo ano, 1972, Dennis Meadows e os pesquisadores do “Clube de Roma” (associação informal de empresários, estadistas e cientistas) publicaram o estudo Limites do Crescimento ou relatório de Meadows, resultado do trabalho de investigação que trata de problemas cruciais para o futuro desenvolvimento da humanidade, como energia, poluição, saneamento, saúde, ambiente, tecnologia, crescimento populacional entre outros. Em 1973, o canadense Maurice Strong lançou o conceito “Ecodesenvolvimento”, reafirmado por Ignacy Sachs no ano seguinte.

Sachs (1974) apresenta o conceito de ecodesenvolvimento em crítica ao subdesenvolvimento, superdesenvolvimento e à modernização industrial como método de progresso das regiões periféricas. Para ele as regiões da África, Ásia e

América Latina necessitavam de um desenvolvimento autônomo, centrado nas peculiaridades de seus aspectos sociopolíticos com foco nas questões ambientais.

Sachs (2002) pressupõe alguns itens de extrema importância para alcançar o ecodesenvolvimento ou desenvolvimento sustentável integral:

- Satisfação de necessidades básicas;
- Solidariedade com as gerações futuras;
- Participação da população envolvida;
- Preservação dos recursos naturais e do meio ambiente;
- Elaboração de um sistema social que garanta emprego, segurança e respeito a outras culturas;
- Programas de educação.

Para que uma organização siga os itens acima, é preciso que a cultura local atenda simultaneamente as questões sociais, ecológicas e econômicas através de soluções locais com a implementação de um planejamento participativo (autoridades e populações) em nível micro. Além disso, é fundamental que a empresa adote uma gestão de recursos negociada e contratual com seus *stakeholders* (partes interessadas) e seja auto-suficiente (não-dependente). Orientado para suas necessidades e não pelo mercado e em harmonia com a natureza, seguindo os critérios ambientais.

Leff (2000) defende outra visão através da sustentabilidade sendo possível com o saber ambiental como paradigma. Com novas maneiras de junção geográficas e uma construção de racionalidade social diferenciada, direcionadas com novos saberes e valores por meio de alternativas de produção sustentadas em bases ambientais e significados culturais.

Leff (1999, p.111) afirma que:

A mudança de paradigma social leva a transformar a ordem econômica, política e cultural, que, por sua vez, é impensável sem uma transformação das consciências e dos comportamentos das pessoas. Nesse sentido, a educação se converte em um processo estratégico com o propósito de formar os valores, as habilidades e as capacidades para orientar a transição na direção da sustentabilidade.

Estas questões comportamentais emergem como uma crise de civilização com problema no desenvolvimento. A partir deste ponto é que surge a

sustentabilidade com o intuito de trabalhar a interdisciplinaridade, como método e conhecimento integrado em resposta à crise da racionalidade da modernidade, resultado do capitalismo. Os desafios do desenvolvimento sustentável são inúmeros, mas Leff (1999) afirma que eles envolvem a necessidade de formar capacidades para orientar um desenvolvimento fundado em bases sociais, ecológicas e econômicas nas questões tecnológicas, de equidade social, diversidade cultural e democracia participativa em uma organização.

As bases citadas por Leff referem-se ao termo *Triple Bottom Line* (TBL), criado por John Elkington, sócio-fundador da consultoria SustainAbility. O termo compreende uma tríplice alicerce que fundamenta os três pilares citados acima, a sustentabilidade ambiental, econômica e social. Esses três pontos são correlacionados e devem ser integrados à estratégia de negócios e à governança corporativa. O TBL representa um conjunto de valores, objetos e processos que promovem a criação de um valor econômico, social e ambiental e a minimização de qualquer dano resultante da atividade.

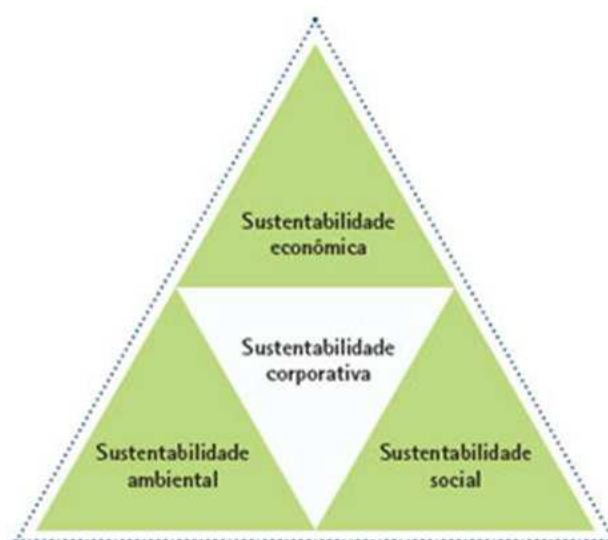


Figura 2 – *Triple Bottom Line*

Fonte: <<http://www.portalsaofrancisco.com.br/alfa/meio-ambiente-petrobras/meio-ambiente-petrobras-3.php>>, acessada em 09/06/2012

Savitz (2006, p. xiii) compreende que o TBL define o impacto no mundo das ações realizadas por uma organização. Dependendo do resultado, sendo positivo, a

empresa agrega valor à sua marca e, conseqüentemente, promove seu marketing social para os consumidores. O que pode influenciar no fator decisório de compra.

Para que esta integração possa fluir naturalmente, é fundamental que a organização tenha uma governança corporativa e estruturada que atue nas questões éticas, sendo transparente, e reduza os conflitos internos, como questões de gênero por exemplo.

Como citado, de 1972 até hoje muitos autores defendem sua visão de sustentabilidade e Capra (2002) com seu pensamento sistêmico, defende de forma mais profunda esta questão. Para ele a comunidade sustentável é feita para que seus modos de vida, sua economia, estruturas físicas e tecnologias não se oponham à capacidade profunda da natureza manter a vida. Capra defende a idéia de que uma vez que a vida humana engloba necessidades biológicas, cognitivas e sociais, os direitos devem ser respeitados nestas três dimensões

Com base nestes conceitos, foram realizadas diferentes conferências mundiais para promover a discussão sobre o tema com a formulação de diferentes documentos firmando o comprometimento das nações com o meio ambiente e a sociedade.

Desses documentos, dois foram originados de encontros das Nações Unidas (Agenda 21 e Pacto Global) e o último foi gerado na Conferência Rio+20, em 2012.

3.2 FERRAMENTAS DE GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE

Ações socialmente responsáveis conduzem às relações mais sustentáveis. O marco para o desenvolvimento sustentável aparece em diversos momentos durante a história e deixa clara essa ideia, como a fundação da ONU, em 1945, e a criação do Greenpeace, em 1975. São exemplos de órgãos que promovem paralisações, discussões e ações sustentáveis a favor das diferentes relações na sociedade e do meio ambiente através de ferramentas para uma gestão sustentável adequada.

Segundo o Instituto Ethos (2006), as denominadas ferramentas de gestão sustentável são padrões, normas, referências e diretrizes para medir, gerenciar e avaliar as práticas de Responsabilidade Social focadas no Desenvolvimento Sustentável. São os instrumentos que guiam todo o processo das diretrizes socialmente responsáveis aos negócios, através de boas práticas de

responsabilidade social com os *stakeholders* e aplicações obrigatórias (vigentes em dispositivos legais) podendo ser compatibilizados em Sistemas de Gestão Integrada.

Os mecanismos indutores destas diretrizes, normas e padrões tratam da conduta ética e da qualidade dos relacionamentos entre empresas, sindicatos, Organizações da Sociedade Civil (OSCs), governos e organismos internacionais. São aplicados em âmbito nacional e internacional e avaliam o desempenho econômico, social e ambiental. Estes mecanismos contemplam ampla variedade de temas relacionados à Responsabilidade Social Empresarial e interagem com as políticas públicas.

Além da criação de órgãos como ONU e Greenpeace, engajados pelas questões de responsabilidade social, grandes organizações deram início a formulação de políticas para o desenvolvimento sustentável com a publicação dos relatórios anuais, principal ferramenta de comunicação do desempenho, que contém indicadores para confirmar seu nível de comprometimento com o meio ambiente, a sociedade e a economia. Confira os objetivos específicos do desenvolvimento de cada meio com o que deve ser feito.

Desenvolvimento Ambiental: busca legislação mais rigorosa através de certificações, existência de ONGs ambientais e conscientização no respeito ao meio ambiente e sua capacidade de suporte, conservar e reciclar recursos e reduzir desperdícios.

Desenvolvimento Econômico: lucratividade, máximo retorno acionista, mercado competitivo, certificações de qualidade, maior transparência e respeito aos acionistas minoritários, governança corporativa, sustentar o desenvolvimento econômico, expandir os mercados e externalizar os custos.

Desenvolvimento Social: rigor no cumprimento e fiscalização de leis trabalhistas, o consumidor deve estar sempre atento e consciente, deve observar quais empresas adotam práticas sustentáveis, aumentar a auto-suficiência local, satisfazer as necessidades humanas básicas, usar tecnologias apropriadas, garantir a participação e cidadania para todos e aumentar a equidade.

O manual de indicadores do Instituto Ethos (2006, p.126) afirma que o processo de indução da responsabilidade social empresarial proporciona situações para fortalecer um ambiente institucional favorável à gestão sustentável e responsável para que a trajetória seja estabelecida com a sociedade civil, Estado e

organizações do mercado. Este mecanismo faz com que os indutores de responsabilidade social empresarial consigam, com as ferramentas de gestão para a sustentabilidade, consolidar a abrangência das fontes de referência que são:

- Iniciativas globais;
- Direitos humanos;
- Direitos das relações de trabalho;
- Proteção às relações de consumo;
- Meio ambiente;
- Governança corporativa;
- Iniciativa setorial internacional – setor financeiro;
- Iniciativa setorial nacional;
- Implementação da Responsabilidade Social Empresarial.

Estas fontes são difundidas com Critérios Essenciais através de reflexões e debates que mobilizam os principais atores do mercado.

Alguns exemplos das ferramentas de gestão da Responsabilidade Social são:

1. Iniciativas Globais

Objetivos do Milênio, OECD OCDE (Organization for Economic Co-operation and Development), Agenda 21 e Pacto Global.

2. Direitos Humanos

ONU (Organização das Nações Unidas).

3. Direito das Relações de Trabalho

AS 8000, OIT (Organização Internacional do Trabalho), OHSAS 18001.

4. Proteção às relações do consumo

ONU (Organização das Nações Unidas).

5. Meio Ambiente

ISO 14001, the Natural Step, FSC (Conselho Brasileiro de Manejo Florestal), Convention on Biological Diversity.

6. Governança Corporativa

IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), CVM (Comissão de Valores Imobiliários), OECD OCDE (Organization for Economic Co-operation and Development).

7. Iniciativa Setorial Internacional – Setor Financeiro

The Equator Principles.

8. Iniciativa Setorial Nacional

ABRAPP (Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar) e Bovespa ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial).

9. Implementação da Responsabilidade Social Empresarial

Instituto Ethos, iBase, ISO (International Organization for Standardization) e GRI (Global Reporting Initiative).

3.2.1 Global Reporting Initiative

A Global Reporting Initiative (GRI) {Iniciativa de Relatórios Globais} é uma ONG e ao mesmo tempo um centro de colaboração do Programa Ambiental das Nações Unidas baseado em uma rede composta por diferentes países com diversas partes interessadas. Foi a primeira a estruturar relatórios sobre sustentabilidade mais utilizados no mundo. Este modelo expõe detalhadamente os princípios e indicadores que uma organização pode utilizar para mensurar e relatar seu desenvolvimento ambiental, econômico e social, que inclui o relacionamento com os diferentes públicos.

Criada na Holanda, em 1997, a GRI tem como objetivo fomentar as práticas de relatórios de sustentabilidade em alto nível. As diretrizes e indicadores legitimizam a informação com credibilidade e comparabilidade dos documentos. É um padrão internacional de prestação de contas aos *stakeholders* baseado na norma AA 1000 (AccountAbility 1000).

Atualmente a organização conta com mais de 3.000 organizações, 60 são brasileiras, de 60 países utilizam as diretrizes da GRI em seus relatórios de

sustentabilidade nos ambientes de: Governança e Valores Organizacionais, Ambiente de Trabalho, Cadeia de Fornecimento, Comunidade, Consumidores e Investimento.

O programa de pesquisa e desenvolvimento da GRI se compromete com a melhoria contínua das organizações, através de um plano de metas bem estruturado, onde são averiguadas questões desafiadoras sobre relatórios e formas inovadoras de aplicar a Estrutura de Relatórios da GRI junto com outras normas.

As publicações na Série de Pesquisa e Desenvolvimento da GRI são apresentadas em três categorias:

- *Topics*: são pesquisas e implicações sobre relatórios referentes a assuntos como biodiversidade e gênero;
- *Reporting Practices*: monitoramento de práticas e implementação de relatórios e avaliação de cenários futuros;
- *Tools*: orientações para usar a Estrutura de Relatórios da GRI junto com outras normas.

3.3 SUSTENTABILIDADE E LIDERANÇA SOCIALMENTE RESPONSÁVEL

Como o desenvolvimento sustentável busca atender as necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de futuras gerações atenderem suas próprias necessidades, de acordo com a ONU (1987), a liderança socialmente responsável é surge orientada para novos paradigmas da Sustentabilidade com foco nos seguintes públicos: fornecedores, comunidades, público interno, meio ambiente, acionistas, governos e sociedades, valores e transparência.

O mercado de trabalho sofre constantemente transformações sustentáveis científicas, industriais, tecnológicas, demográficas, políticas e sociais. Sendo assim, é preciso que os colaboradores de uma organização estejam preparados para eventuais mudanças e adoção de novas culturas.

Segundo o Instituto Ethos, a diversidade no mercado de trabalho proporciona uma nova dinâmica social e de organização de processos para pessoas com deficiência, diferentes classes sociais, relações intergeracionais, diferentes etnias, relações multiculturais e para as mulheres, como será descrito no estudo de caso do próximo capítulo.

A demografia, por exemplo, é um fator de constantes mudanças apontado pelo Instituto, através do envelhecimento da população, pois a vida produtiva aumentou e a população tem hoje fácil acesso a melhores condições de formação ao longo da vida, logo, a população tem alcançado cada vez mais uma idade avançada com disposição e saúde para se manter no mercado de trabalho.

Por outro lado, o Ethos aponta a conhecida Geração Y (típico jovem de 21 anos) como uma geração que sofre mudanças o tempo todo também, o que se deve de fato ao constante avanço tecnológico. É preciso prestar atenção neste público, que é significativo no país. De acordo com o IBGE (2006), a geração Y corresponde a 28% da população brasileira, ou seja, 50,5 milhões de pessoas. A principal característica dessa geração é que 96% são multitarefas, 57% preferem internet a televisão e estão ligados em 5.4 canais simultâneos em média.

No mercado de trabalho o perfil de liderança muda, pois as empresas sustentáveis tem lideranças comprometidas, percebem a sustentabilidade como oportunidade e não como prevenção de risco, seus valores sustentáveis estão nas estratégias de negócio e educam para a inovação contínua. Exemplo disso é a conscientização sustentável aplicada através de ações educativas para os diferentes públicos nas organizações e programas de empoderamento das mulheres.

Segundo o manual de critérios para Responsabilidade Social Empresarial do Instituto Ethos (2009, p.20), a liderança socialmente responsável adota um dos valores abaixo, de acordo com suas ações:

- Indiferente: quando o líder não adota nenhuma ação para a organização;
- Redução de Impacto: filantropia a fim de compensar o impacto. Ir além das leis e normas exigidas;
- Impacto Zero: incorpora na estratégia da empresa;
- Rede de Impacto Positivo: cria e adota diversas soluções para os problemas mundiais.

Para que a liderança sustentável aconteça, a empresa deve desenvolver práticas com soluções adequadas para os problemas atuais em questão. Para isso, é preciso que a cultura organizacional esteja provida de um olhar diferenciado com todo o conhecimento sobre a consciência sustentável.

3.4 A EDUCAÇÃO EM TEMPO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

A atual crise social e ambiental no cotidiano são frutos das imposições do capitalismo e de uma visão antropocêntrica, existente na sociedade contemporânea, mesmo que de uma maneira tímida e sutil. Com a globalização e a tecnologia, o acesso às informações e ao conhecimento é facilitado. Porém, esses fatores geram uma crise na educação, pois o nível de conhecimento se torna cada vez menor, devido à rapidez com que as informações circulam.

Educação, cuidado e responsabilidade são palavras-chave para mudar o comportamento do consumidor diante esta crise. Segundo Boff (2000, p. 91), “cuidado significa, então, desvelo, solicitude, diligência, zelo, atenção, bom trato... estamos diante de uma atitude fundamental, de um modo de ser mediante o qual a pessoa sai de si e centra-se no outro com desvelo e solicitude”. E para isso, é preciso estar atento à educação desde o princípio, não somente na escola, mas dentro de casa também. Os maiores bens que pais podem passar para seus filhos são: educação e valores, um direito de todos.

De acordo com a concepção adotada na Conferência de Jomtien:

Toda a pessoa – criança, adolescente ou adulto – deve poder se beneficiar de uma formação concebida para responder as suas necessidades educativas fundamentais. Estas necessidades dizem respeito tanto aos instrumentos essenciais de aprendizagem (leitura, escrita, expressão oral, cálculo, resolução de problemas), como aos conteúdos educativos fundamentais (conhecimentos, aptidões, valores e atitudes) de que o ser humano tem necessidade para sobreviver, desenvolver todas as suas faculdades, viver e trabalhar com dignidade, participar plenamente no desenvolvimento, melhorar a qualidade de sua existência, tomar decisões esclarecidas e continuar a aprender.
(Artigo I – I) (Declaração Mundial sobre Educação para Todos e Quadro de Ação para Responder às Necessidades Educativas Fundamentais, 1990).

É essencial educar com consciência as futuras gerações na prática a atenderem as necessidades para que haja, efetivamente, desenvolvimento sustentável (nos aspectos sociais, ambientais e econômicos) considerado o grande desafio atual e, assim, evitar futuras conseqüências. O termo sustentabilidade complementa o desenvolvimento humano no que diz respeito a melhoria das

condições de vida das futuras gerações e em respeito aos meios naturais ainda existentes.

Para Calloni (2005, p.29), “A crise da educação não está na educação. A crise da educação é tradução imediata da crise de objetivos e da saturação do modelo capitalista”. O que traz a extrema necessidade em implantar novas opções para substituir as antigas estruturas.

Segundo Lampert (2005, p. 42-44), para se manter viva, a escola precisa construir um conhecimento que tenha sentido para os alunos – e não apenas informação – proporcionando uma formação integral, de valores éticos.

As novas dimensões educativas colocam ênfase no componente ético e são orientadas à transformação do indivíduo: educação para paz, para a saúde, a educação para o consumo, a educação ambiental (MEDINA e SANTOS, 199, p. 21-22). Essa diferenciação na educação proporciona uma visão consciente do indivíduo em relação à sociedade e à natureza trazendo, conseqüentemente, atitudes adequadas e responsáveis no seu cotidiano.

É possível perceber a importância em procurar uma nova ética, direcionada às pessoas por um sentimento mútuo. Diferente como de costume, a ética deve estar focada às questões de relação da existência do ser humano com o planeta que habita, uma relação equilibrada e harmônica entre o meio ambiente e o homem.

Há necessidade de uma nova ética, que esteja preocupada com as questões de existência do homem e principalmente para a sua interrelação com o planeta, visando um relacionamento equilibrado entre a natureza e o ser humano. É preciso reestruturar a construção de uma ética ambiental voltada ao futuro, para que o direito ambiental ecologicamente equilibrado possa ser assegurado às presentes e futuras gerações (SIRVINSKAS, 2002, p.307).

A nova ética está atrelada às questões de responsabilidade social: solidariedade e responsabilidade com o futuro próximo.

Medina e Santos (1999, p.18) afirmam:

Necessita-se de uma mudança fundamental na maneira de pensarmos acerca de nós mesmos, nosso meio, nossa sociedade e nosso futuro; uma mudança básica nos valores e crenças que orientam nosso pensamento e nossas ações; uma mudança que nos permita adquirir uma percepção holística e integral do mundo com uma postura ética, responsável e solidária.

Com a pós-modernidade, a educação “deve preparar o homem a conviver harmonicamente com seus semelhantes, com a natureza e todo o cosmo” (LAMPERT, 2005, p.45). Para Leff (2001, p.222), se não houver uma mudança nos valores que norteiam a sociedade, com a educação ambiental, não há como conquistar os objetivos do desenvolvimento sustentável.

O desenvolvimento e a formação de uma nova consciência responsável e sustentável, socialmente e ambientalmente falando, são essenciais à educação do consumidor, com a prática de novos hábitos de consumo, sendo que, em sua maioria, os problemas atuais são fruto de padrões impostos pelo capitalismo e pela economia de mercado através da publicidade, disseminada pelos meios de comunicação de massa, impondo um estilo de vida insustentável e de difícil acesso para muitos.

A grande questão é que a demanda por recursos só aumenta, devido ao consumo em excesso, sendo que os recursos são finitos. É preciso explorar novos horizontes na educação para que se possa alcançar uma sociedade sustentável, democrática, participativa e socialmente justa, que possa praticar efetivamente a solidariedade com as gerações presentes e futuras. É o caminho mais adequado para melhorarmos a nossa sociedade.

O consumo desenfreado, mesmo estando fora do alcance de muitos, é influenciado pelo formato econômico capitalista cultivado pela sociedade. Como consequência acarreta danos ao meio ambiente e o comportamento totalmente insustentável. Para ser sustentável, é preciso modificar o comportamento do consumidor e conscientizá-lo.

Com isso, Penna (1999, p.216) diz:

Os efeitos da degradação ambiental não podem ser tratados sem que se combatam as suas causas. O capitalismo moderno deu à luz o consumismo, o qual criou raízes profundas entre as pessoas. O consumismo tornou-se a principal válvula de escape, o último reduto de auto-estima em uma sociedade que está perdendo rapidamente a noção de família, de convivência social, e em cujo seio a violência, o isolamento e o desespero dão sinais alarmantes de crescimento.

O consumo consciente e responsável é a principal atitude de responsabilidade social do consumidor que deve ser estimulado a consumir, sim, mas de maneira consciente e com cidadania. Satisfazer suas necessidades, sem

deixar de pensar no coletivo. Surge com a necessidade de modificar o cenário atual na sociedade, como utilizar corretamente os recursos naturais e não comprometer as gerações futuras.

A transição do comportamento do consumidor para uma atitude consciente e sustentável está associada à mobilização social, acesso a informação e sensibilidade e empatia com o próximo.

Para que o consumidor possa exercer melhor seu poder de escolha com consciência, é preciso ter acesso às atividades corporativas de responsabilidade social, optando por empresas socialmente e ambientalmente responsáveis e comprometidas. (IDEC, 2004, p.5).

Melo Neto e Froes afirmam que os consumidores estão cada vez mais a procura de melhores negócios na compra, com o melhor custo por benefício, mas também querem fornecedores comprometidos com a comunidade e melhor qualidade de vida. É um fator que influencia no ato da compra. Quando esse consumidor percebe que exerce a cidadania, este cria vínculos de fidelidade por identificação.

O Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (IDEC, 2004, p.11) reafirma:

A atitude dos consumidores está mudando. Além do preço e qualidade, eles estão cada vez mais atentos a aspectos relacionados ao comportamento das empresas, como o respeito aos direitos humanos, trabalhistas e dos consumidores; a normas de preservação ambiental; à ética na publicidade e nas práticas empresariais; a promoção do bem-estar social; etc. A transparência das empresas em relação a essas informações também passa a ser valorizada, tornando-se a principal ferramenta para o consumo consciente e cidadão.

Mas para uma organização conquistar e manter uma boa imagem no mercado, não basta apenas prestar bons produtos e serviços, gerar empregos e pagar seus impostos. Ela tem que fazer isso e ainda colaborar no desenvolvimento social da comunidade onde está instalada, para corresponder às expectativas do consumidor atual, que mostra maior consciência e valoriza aspectos éticos ligados à cidadania (ASHLEY, 2003, p.3).

O consumidor tem algo muito importante a seu favor: sua força, seu poder. Poder de escolha em relação aos serviços e produtos no mercado e este fator está

diretamente ligado à preservação ambiental, mas muitos consumidores não imaginam o potencial desta força.

Como já foi dito anteriormente, a educação ambiental é indispensável na conscientização dos cidadãos. Por isso Canepa (2004, p.159) afirma que é preciso estar consciente de que educação e cidadania não se dissociam, pois quanto maior o nível de conhecimento que o cidadão tiver, maior será sua capacidade de lutar e exigir seus direitos e cumprir seus deveres.

O consumidor pode ter reações positivas ou negativas no mercado pode quanto à economia, o meio ambiente e o comportamento das empresas. Por isso ele tem a responsabilidade em fazer o uso adequado desse poder, não apenas em benefício próprio, mas também para o de toda a coletividade, o que será possível se for adotado apenas uma nova consciência através da educação ambiental.

3.5 QUESTÕES DE GÊNERO NA SUSTENTABILIDADE

As relações entre os gêneros, homens e mulheres, construídos ao longo da história influenciaram totalmente a desigualdade com a mulher na sociedade e, principalmente, nos ambientes de trabalho.

Esse processo de construção social e cultural dos sexos se acentua com a ideologia capitalista, classista e pela desigualdade social. Assim constituiu uma das maneiras hierarquização para a dominação, com elementos que influenciaram e modificaram para sempre duas categorias sociológicas: a desigualdade e a exclusão.

O termo gênero surgiu na década de 80 nos estudos feministas sobre a relação entre homens e mulheres, inicialmente relacionada a papéis sexuais com uma visão funcionalista e de complemento entre os sexos. A relação hierarquizada com base na diferença sexual antecede e atravessa todas as relações sociais.

Nessa década, o termo gênero começou a ser utilizado em pesquisas dentro da academia e o gênero desenvolveu-se como categoria para análise. Com uma teoria formulada pela historiadora Joan Scott (1991:13-14):

Ao lado da crítica da ciência desenvolvida pelas ciências humanas e da crítica ao empiricismo e do humanismo que desenvolvem os estruturalistas, as feministas não só começam a encontrar uma via teórica própria como elas também encontram aliados científicos e políticos. É nesse espaço político que nós devemos articular o gênero como uma categoria de análise.

Alguns elementos estão relacionados historicamente a diferença entre os gêneros, segundo Scott (1991,p. 16): “os símbolos culturalmente disponíveis que evocam representações múltiplas e contraditórias, a exemplo de Eva e Maria como símbolos da figura feminina”.

Atualmente, a distinção de gêneros é uma das grandes contradições da sociedade, uma lógica que se mantém por meio de interesses sociais fixados por uma ideologia que imerge a compreensão da realidade do ser humano e impede a igualdade da diversidade.

São por essas diferenciações, decorrente de fatores históricos e culturais, que muitas empresas ao adotar a partir dos anos 2000 uma gestão de liderança sustentável desenvolveram ações voltadas para a equidade de gênero. As mulheres são essenciais para o desenvolvimento sustentável na humanidade.

Um dos meios para promover as ações de igualdade de gêneros e a marca de uma empresa, são os relatórios de sustentabilidade, que apresentam relatórios transparentes sobre as práticas e desempenho às questões de gênero de suas organizações. A junção dessas informações sobre gênero pode aumentar a responsabilidade pública diante as mulheres, pois permite que todas as partes interessadas obtenham informações sobre os efeitos, tanto sobre as mulheres quanto sobre os homens, nas operações, serviços e produtos das organizações. Os relatórios podem ainda ajudar os *stakeholders* a compreender como sua organização respeita e contribui para a igualdade de gêneros.

De acordo com a GRI (2009), apesar da inclusão de alguns indicadores referentes às questões de gênero em suas diretrizes lançadas em 2006, com reconhecimento em todo o mundo e de extrema importância no assunto, as organizações que divulgam relatórios de sustentabilidade raramente informam sobre situações desagradáveis por gênero.

A desigualdade de gêneros ainda é persistente nos dias de hoje, mas a igualdade de gêneros é internacionalmente conhecida como essencial para a redução da pobreza e o desenvolvimento sustentável. O argumento para promover o

respeito à igualdade de gênero é direcionado por fatores que interagem entre si, como questões jurídicas e éticas alinhadas aos princípios e valores compartilhados por todo o mundo.

A GRI afirma que as organizações estão adotando uma abordagem diferenciada para firmar negócios sustentáveis e os relatórios de sustentabilidade atuam como um mecanismo eficaz para que as organizações comuniquem com transparência as informações economicamente e ambientalmente sustentáveis aos empregados, clientes, investidores e outros. Porém, a etapa de coleta e junção das informações sobre práticas e desempenho de gênero é de valor limitado se as organizações não utilizarem uma abordagem padronizada, especialmente para monitorar o seu desempenho ao longo do tempo e compará-lo com seus concorrentes.

Pode parecer óbvio, mas é difícil traduzir o objetivo da igualdade de gênero para as organizações adequado ao modelo de gestão e elaboração de relatórios. Geralmente, o objetivo não é alcançar a igualdade de gênero nas organizações em todas as questões, pois o importante é garantir que mulheres e homens tenham as mesmas oportunidades e que ambos não sejam discriminados em função do sexo.

No período de produção de conteúdo e análise das questões de gênero no relatório, é preciso partir de uma reflexão sobre as operações e processos empresariais. Em um segundo momento são realizadas coleta de dados, reunidas e analisadas a opinião dos interessados sobre práticas e relatórios de gênero, oficinas de consulta com vários *stakeholders*, colaboração e pesquisa através da rede social até chegar à visão geral da organização.

Mas o que define efetivamente essa questão no relatório são as práticas e o impacto, pois indica como os processos de gestão de gênero se relacionam em outros contextos. A igualdade de gêneros é analisada em quatro questões para reflexão e indicação do perfil da organização: nos ambientes de trabalho, na cadeia de fornecimento, na relação com os consumidores, com a comunidade e, por fim, em investimentos.

4 ESTUDO DE CASO: A EQUIDADE DE GÊNERO NA ITAIPU BINACIONAL

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA



Figura 3 – Itaipu Binacional

Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2011

A Itaipu Binacional é a usina elétrica com maior geração de energia limpa no mundo. É uma empresa binacional, pertencente ao Brasil e Paraguai, pois está localizada na divisão entre os dois países, sobre o Rio Paraná, na fronteira de Foz do Iguaçu (BR) com Cidade de Leste (PY). Além disso, a Itaipu está sediada em

Brasília, Assunção, Curitiba, Guairá, Santa Helena e São Paulo, onde possui escritórios. A principal fonte de energia brasileira é a energia hidráulica que no ano que passou, em 2011, chegou a produzir o equivalente a 91,1% da energia necessária no Brasil.

Tudo começou em 1973, quando técnicos escolheram o ponto mais alto para a construção de Itaipu, que em tupi significa “a pedra que canta”. Em 05 de novembro de 1982 os presidentes do Brasil, João Figueiredo, e Paraguai, Alfredo Stroessner, inauguraram oficialmente a maior hidrelétrica do mundo.

De acordo com o seu último Relatório de Sustentabilidade 2011, sua missão como empresa é “gerar energia elétrica de qualidade com responsabilidade social e ambiental, impulsionando o desenvolvimento econômico, turístico e tecnológico sustentável, no Brasil e no Paraguai”. Tem como visão “até 2020, a Itaipu Binacional se consolidará como a geradora de energia limpa e renovável com melhor desempenho operativo e as melhores práticas de sustentabilidade do mundo, impulsionando o desenvolvimento sustentável e a integração regional”.

A Itaipu Binacional foi criada por um acordo entre os dois países, Tratado de Itaipu, firmado em 1973. O documento estabelece um diferenciado modelo de gestão que permite o uso de forma igualitária do potencial hidrelétrico do Rio Paraná para o Brasil e o Paraguai. Os governos dos dois países controlam e dirigem o funcionamento da usina através das Centrais Elétricas Brasileiras (Eletrobrás), Administración Nacional de Eletricidad (Ande) e diretorias, como mostra a Figura 2.



Figura 4 – Estrutura de Governança Itaipu Binacional

Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2011

Além de produzir energia elétrica, a Itaipu Binacional possui uma gestão sustentável adotada com programas comprometidos para o desenvolvimento sustentável com responsabilidade socioambiental desde a sua instalação na região oeste do Paraná, em 1974. A primeira iniciativa social da empresa foi a construção de um hospital para atender mais de 40 mil trabalhadores da obra, o atual Hospital Ministro Costa Cavalcanti. Atualmente os programas realizados pela empresa binacional são inúmeros e beneficiam milhares de pessoas na tríplice fronteira: Brasil, Paraguai e Argentina. Esse desenvolvimento sustentável atua na educação, saúde, turismo e capacitação profissional através de entidades públicas, privadas e ONGs (organizações não-governamentais) que beneficiam toda faixa etária, desde crianças a idosos.

A Itaipu reafirma que a gestão para a sustentabilidade é o caminho para proporcionar à sociedade, ao meio ambiente e às demais partes interessadas a oportunidade de usufruir, como parceiros, do crescimento e do desenvolvimento da empresa.

A partir de 2003, a empresa implementou programas que beneficiam os meios ambientais, econômicos e sociais na sua nova cadeia de gestão. E em 2005, os dois países acordaram e reconheceram a importância da responsabilidade social e criaram a Coordenadoria de Responsabilidade Socioambiental e o Comitê Gestor de Responsabilidade Socioambiental responsáveis pelas diretrizes da empresa no âmbito social e ambiental, direcionamento estratégico da área, definição de políticas e acompanhamento dos programas. Atualmente a área executa cinco programas: Força Voluntária, Rede Cidadã, Programa de Proteção à Criança e ao Adolescente, Energia Solidária e Incentivo à Equidade de Gênero, que fundamenta o estudo de caso dessa monografia.

Diante este posicionamento sustentável, a empresa desenvolveu uma gestão transparente através da:

- Auditoria Interna que freqüente avalia controles internos, processos de negócios e governança corporativa entre os dois países;
- Código de Ética que desde 2002 guia a atuação da empresa com princípios éticos, valores, padrões de conduta e responsabilidade para todos os envolvidos, diretamente ou indiretamente, com a empresa.

Esta gestão sustentável não avalia detalhadamente riscos de corrupção, mas mensura os procedimentos alinhados à legalidade e transparência. Um desses procedimentos é o sistema corporativo integrado com controle de acesso (SAP).

A empresa desenvolveu um sistema de Gestão para a Sustentabilidade (SGS), modelo de discussão participativo e interativo com o intuito de alcançar a visão da organização com a sustentabilidade como oportunidade, que reuniu mais de 50 empregados. Dentro desta gestão sustentável, vários documentos apoiam as ações da Itaipu, entre eles está: o Pacto Global, a Carta da Terra, a Agenda 21, o Pacto das Águas, o Protocolo de Kyoto, o Tratado de Educação Ambiental para Sociedades Sustentáveis e Responsabilidade Global, Princípios de Empoderamento das Mulheres (WEPs), entre outros documentos.

Os Princípios de Empoderamento das Mulheres é uma iniciativa do Pacto Global e da ONU Mulheres e tem como objetivo construir economias fortes, estabelecer sociedades mais estáveis e justas, alcançar os objetivos de desenvolvimento, sustentabilidade e direitos humanos internacionalmente reconhecidos, proporcionar melhor qualidade de vida para homens, mulheres, famílias e comunidades e impulsionar as operações e as metas dos negócios.

São sete princípios que auxiliam a Itaipu Binacional a concentrar-se nos elementos-chave para a promoção da igualdade de gênero no local de trabalho, no mercado e na comunidade. Os Princípios do Empoderamento das Mulheres são:

- Estabelecer uma governança corporativa de alto nível para a igualdade de gênero;
- Tratar todos os homens e mulheres de forma justa no trabalho – respeitar e apoiar os direitos humanos e a não-discriminação;
- Assegurar a saúde, a segurança e o bem-estar de todas as trabalhadoras e trabalhadores;
- Promover a educação, a formação e o desenvolvimento profissional das mulheres;
- Implementar o desenvolvimento empresarial e as práticas da cadeia de abastecimento e de marketing que empoderam as mulheres;
- Promover a igualdade através de iniciativas comunitárias e de defesa;
- Medir e publicar relatórios dos progressos para alcançar a igualdade de gênero.

A Itaipu é signatária do Pacto Global, da ONU (Organização das Nações Unidas), desde 2009, e promove os dez princípios do documento na empresa, Figura 4, através de suas ações nas questões ambientais, econômicas e sociais.

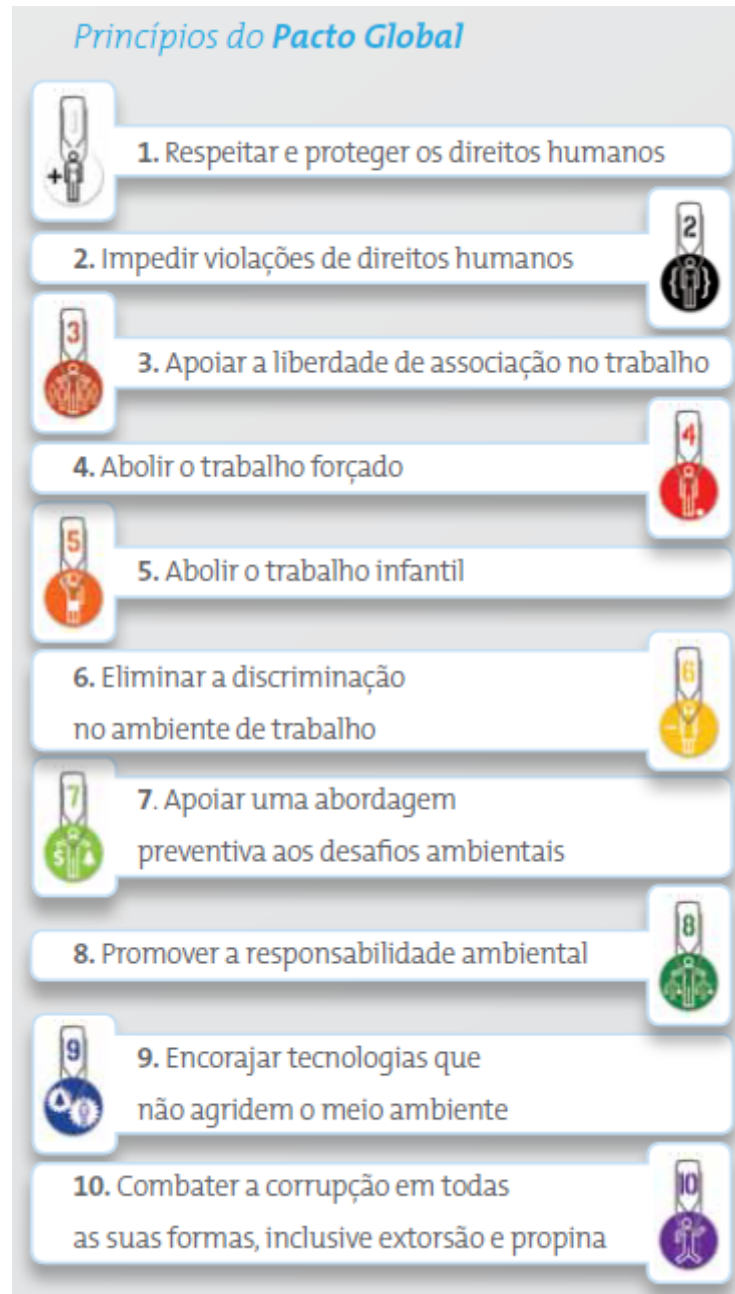


Figura 5 – Princípios do Pacto Global

Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2011

Outra preocupação da empresa que envolve a responsabilidade social é seu engajamento com seus *stakeholders*, Figura 6. Pensando nisso, a Itaipu criou um

Comitê para cada grupo das partes interessadas a fim de promover todo o tipo de diálogo para melhorias nas relações com a empresa.

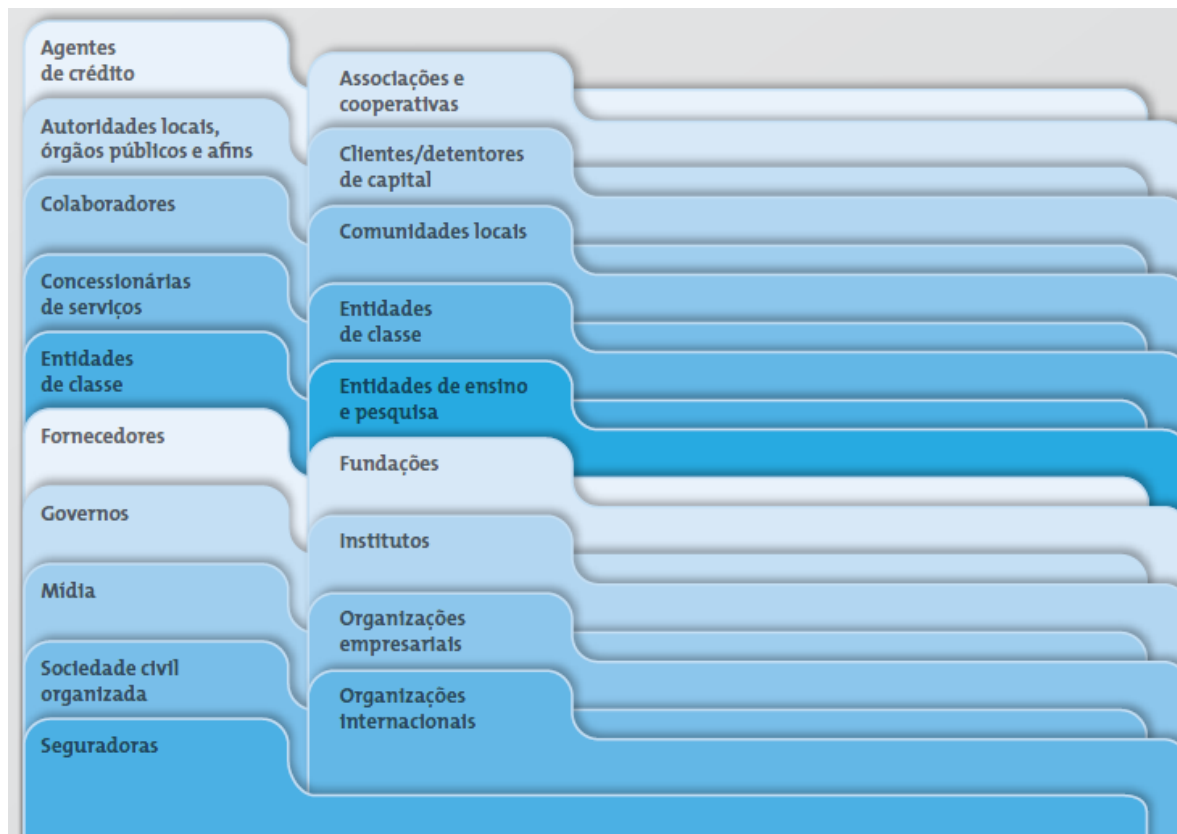


Figura 6 – Grupos de *stakeholders* Itaipu Binacional

Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2011

No quadro de colaboradores, a empresa possui atualmente 1.473 empregados, sendo o gênero masculino predominante, 81% do total, somando 1.195 empregados. Nos cargos de gerência, a proporção é similar, pois dos 122 gerentes, 26 são mulheres (21%). A proporção entre os gêneros tem sido a mesma nos últimos anos.

Por esta predominância masculina na empresa, característica do setor elétrico, é que a Itaipu mantém um programa em prol da equidade de gênero (Incentivo à Equidade de Gênero), mas não distingue em suas contratações, pois desde 2005 o processo seletivo para ingressar na empresa é por meio de concurso público. Quanto os cargos de diretoria e conselhos, tanto brasileiros como paraguaios, são nomeados pelo Governo Federal dos dois países.

É por esse e pelos demais programas que a empresa investe em uma gestão responsável com atuação integrada e equilibrada diante todas as partes interessadas, primando pela transparência nos seus relacionamentos. A empresa adotou as diretrizes GRI, em 2006, na elaboração do Relatório de Sustentabilidade colhendo como principal resultado a percepção e a confiança do mercado de que seus negócios são conduzidos de maneira ética, responsável e socialmente solidária. Conforme a Figura 6, a GRI declara que a Itaipu atende seus requisitos conforme as Diretrizes G3.1.



Declaração Exame do Nível de Aplicação pela GRI

A GRI neste ato declara que **Itaipu Binacional** apresentou seu relatório “Relatório de Sustentabilidade 2011 da Itaipu” para o setor de Serviços de Relatório da GRI, que concluiu que o relatório atende aos requisitos de Nível de Aplicação A+.

Os Níveis de Aplicação da GRI comunicam quanto do conteúdo das Diretrizes G3.1 foi aplicado no relatório de sustentabilidade enviado. O Exame confirma que o conjunto e número de itens de divulgação exigidos para aquele Nível de Aplicação foram cobertos pelo relatório e que o Sumário de Conteúdo da GRI é uma representação válida das informações exigidas, conforme descritas nas Diretrizes G3.1 das GRI.

Os Níveis de Aplicação não fornecem um parecer sobre o desempenho de sustentabilidade da organização relatora nem sobre a qualidade das informações contidas no relatório.

Amsterdã, 7 de junho de 2012



Nelmara Arbex
Vice-Presidente
Global Reporting Initiative



O “+” foi acrescentado a este Nível de Aplicação porque Itaipu Binacional submeteu (parte de) seu relatório a verificação externa. A GRI aceita a soberania da própria organização na escolha da organização responsável pela verificação externa e na decisão do escopo da verificação.

A Global Reporting Initiative (GRI) é uma organização baseada em redes pioneira no desenvolvimento da estrutura para elaboração de relatórios de sustentabilidade mais usada no mundo e está comprometida com sua melhoria contínua e aplicação em todo o mundo. As Diretrizes G3 da GRI estabeleceram os princípios e indicadores que as organizações podem usar para medir e relatar seu desempenho econômico, ambiental e social. www.globalreporting.org

Isenção de Responsabilidade: No caso do relato de sustentabilidade incluir links externos para materiais audiovisuais, entre outros, esta declaração irá referir-se apenas ao material submetido à GRI no momento do Exame em 31 de maio de 2012. A GRI exclui expressamente a aplicação desta declaração a alterações posteriores aos referidos materiais.

Figura 7 – Declaração GRI – Nível de Aplicação

Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2011

A Itaipu Binacional, referência mundial em geração de energia, é um exemplo também de empresa cidadã por suas ações sociais e ambientais. Uma iniciativa em destaque na área de direitos humanos é o Programa de Incentivo à Equidade de Gênero, foco principal desse estudo de caso.

4.2 PROGRAMA DE INCENTIVO À EQUIDADE DE GÊNERO

O programa Incentivo à Equidade de Gênero iniciou em 2003, inspirado nas Metas do Milênio e na Agenda 21, sendo pioneiro na implantação de ações de promoção à equidade de gênero no setor elétrico. Com apoio do Governo Federal, envolve empregadas e empregados da empresa, apoia instituições públicas e da sociedade civil e incentiva a organização de mulheres, especialmente na região onde a usina está localizada. A empresa influencia também a formulação das políticas públicas para mulheres no Brasil e é participante ativa no Comitê Permanente para as Questões de Gênero do Ministério de Minas de Energia e empresas vinculadas, uma iniciativa inédita no país. Seu objetivo é expandir o relato das questões de gênero em seus relatórios de sustentabilidade, elaborados de acordo com as diretrizes da GRI e tem direcionado esforços para colaborar para a ampliação desse diálogo.

O Programa desenvolve ações internas e externas como foco principal nas relações institucionais, sociais com a comunidade e corporativa com suas colaboradoras. Essas ações acontecem por meio de seminários, palestras, oficinas, divulgação de materiais educativos e campanhas em paralelo para a inclusão do tema da equidade nos projetos da empresa, o que incentiva o comportamento de respeito às diferenças entre os gêneros.

A Itaipu é signatária dos Princípios de Empoderamento de Mulheres, da ONU, e incentiva constantemente suas empregadas a desenvolverem competências para assumir cargos de chefia. Desde a criação do programa, o número de mulheres em postos de liderança dobrou na empresa (subindo de 10% para 21%). Além disso, a empresa tem apoiado programas de agricultura, capacitação e educação para as mulheres da região do entorno onde a usina está localizada e vem investido em movimentos de mulheres empreendedoras e executivas na disseminação e fortalecimento do empoderamento das mulheres.

O Programa de Equidade de Gênero da Itaipu Binacional deve estar de acordo com os indicadores de perfil da GRI. O estudo do resultado no Relatório de Sustentabilidade 2011 da empresa está apresentado abaixo no índice GRI de sustentabilidade. Os indicadores mostram, por exemplo, que o Programa está presente no mercado através do indicador EC5, com variação da proporção do salário mais baixo, por sexo, no mercado de trabalho, se comparado com o salário mínimo local em unidades operacionais importantes.

Alguns dos indicadores apresentados no Relatório, nas questões que envolvem a equidade de gênero, fazem parte dos Princípios do Pacto Global e Princípios Carta da Terra. Os indicadores direcionam qual princípio o assunto está ligado.

5 RESULTADOS

Ao estudar o Relatório de Sustentabilidade 2011 da Itaipu e seus indicadores, as questões de gênero nos relatórios sustentáveis da GRI, os princípios de empoderamento das mulheres e as referências bibliográficas foi possível notar que a empresa é, sim, engajada nas questões ambientais, sociais e econômicas através de seus programas de responsabilidade socioambiental.

Desde 2006, a Itaipu é certificada pelo Selo Pró-Equidade de Gênero da Secretaria de Políticas para as Mulheres, do Governo Federal. O selo é o reconhecimento do trabalho desenvolvido pela empresa através de práticas de gênero na gestão de pessoas e na cultura da organização.

Segundo o Relatório 2011, a Itaipu Binacional investiu no último ano US\$ 52 mil no Programa de Incentivo à Equidade de Gênero. Além disso, o Programa conquistou avanços significativos em 2011. Criou sete diretrizes específicas de equidade de gênero, com 20 objetivos e 55 atividades a serem realizadas nas margens direita (Paraguai) e esquerda (Brasil), confira abaixo:

Política e Diretrizes de Equidade de Gênero

1. Ampliar o número de mulheres no quadro da Itaipu e das fundações que mantém;
2. Assegurar a dimensão de equidade de gênero em todas as atividades de treinamentos e capacitação;
3. Assegurar a equidade de gênero na ascensão funcional e gerencial, e nos planos de cargos e salários;
4. Promover e preservar a saúde física, mental e emocional das mulheres e homens, levando em consideração as especificidades de gênero;
5. Assegurar a equidade de gênero nos benefícios;
6. Assegurar a equidade de gênero nos programas de responsabilidade social e ambiental;
7. Consolidar a equidade de gênero na cultura organizacional da entidade.

Em relação à licença-maternidade ou paternidade, a empresa dá o direito sem prejudicar o emprego e o salário do funcionário(a) garantido pelo Acordo Coletivo de

Trabalho. As mulheres podem tirar uma licença de até seis meses e os homens de cinco dias corridos. Em 2011, 35 homens e 14 mulheres usufruíram desse direito e todos eles retornaram aos seus postos de trabalho após o término da licença com permanência nos doze meses seguintes.

Em 2011, a empresa esteve em Nova Iorque para apresentar os avanços com a implementação dos Princípios de Empoderamento das Mulheres: igualdade significa negócios, uma iniciativa da ONU Mulheres e do Pacto Global. A Itaipu foi uma das pioneiras a aderir aos princípios em 2010.

Um dos principais resultados com o Programa apontado pelo Relatório de 2011 são as modificações na estrutura física para melhorar as condições de trabalho das mulheres, aumento da presença feminina nos programas de capacitação e cargos de gerência. Além disso, o relatório aponta o direito dos homens a benefícios até então fornecidos apenas para mulheres, como acompanhar filhos em consultas médicas sem desconto no salário.

A Tabela 1, demonstra no Relatório, em porcentagem, a composição dos grupos responsáveis pela governança corporativa e discriminação de empregados por categoria, de acordo com gênero, faixa etária, minorias e outros indicadores de diversidade. Indica que não há mulheres no Conselho da empresa ainda (0%) e que as mulheres não estão em maioria em nenhum ponto.

O ponto positivo mais forte e significativo da tabela é o cargo de Diretoria, 20% ocupado por mulheres, contra 80% ocupado por homens, o que nunca havia acontecido antes dos anos 2000 na Itaipu Binacional. Considerando que a empresa surgiu na era militar no Brasil, uma cultura totalmente diferente da atualidade, ao qual a empresa vem modificando e se adaptando, principalmente no que diz respeito à equidade de gênero.

		Masculino					Feminino					Total							
		Branca	Amaréla	Negra	Parda	Indígena	Total	Branca	Amaréla	Negra	Parda	Indígena	Total	Branca	Amaréla	Negra	Parda	Indígena	Total
Conselho	Até 30 anos						0%						0%						0%
	Entre 30 e 50 anos						0%						0%						0%
	Acima de 50 anos	85,7%		14,3%			100%						0%	85,7%		14,3%			100%
	Total	85,7%	0%	14,3%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	85,7%	0%	14,3%	0%	0%	100%
Diretoria	Até 30 anos						0%						0%						0%
	Entre 30 e 50 anos	20%					20%						0%	20%					20%
	Acima de 50 anos	60%					60%	20%					20%	80%					80%
	Total	80%	0%	0%	0%	0%	80%	20%	0%	0%	0%	0%	20%	100%	0%	0%	0%	0%	100%
Gerencial	Até 30 anos	0,8%					0,8%						0%	0,8%					0,8%
	Entre 30 e 50 anos	31,7%			1,6%	0,8%	33,6%	16,4%					16,4%	47,5%			1,6%	0,8%	50%
	Acima de 50 anos	43,4%			0,8%		44,3%	4,7%		0,8%			4,0%	47,5%			1,6%		40,2%
	Total	75,4%	0%	0%	2,5%	0,8%	78,7%	20,5%	0%	0%	0,8%	0%	21,3%	95,0%	0%	0%	3,3%	0,8%	100%
Universitária	Até 30 anos	8,8%	0,2%		0,5%		9,5%	4,3%			0,0%		5,2%	13,1%			1,4%		14,7%
	Entre 30 e 50 anos	37,4%	2,3%	0,7%	4,3%		44,8%	13,5%		0,2%	2,2%		15,8%	50,0%	2,3%	0,0%	6,5%		60,6%
	Acima de 50 anos	16,2%	0,7%	0,2%	2,2%		19,2%	4,3%	0,4%		0,7%		5,4%	20,5%	1,7%	0,2%	2,0%		24,6%
	Total	62,4%	3,2%	0,9%	7,0%	0%	73,6%	22,1%	0,4%	0,2%	3,8%	0%	26,4%	84,5%	3,6%	1,7%	10,8%	0%	100%
Não universitária	Até 30 anos	8,2%		0,4%	2,6%		11,7%	2,2%			0,1%		2,3%	10,3%		0,4%	2,7%		13,4%
	Entre 30 e 50 anos	37,2%	0,4%	1,4%	10,2%		49,2%	5,7%		0,2%	1,3%		6,5%	42,3%	0,4%	1,5%	11,5%		55,7%
	Acima de 50 anos	18,0%	0,1%	1,4%	5,0%	0,2%	26,4%	3,7%		0,2%	0,6%		4,5%	22,6%	0,2%	1,5%	6,5%	0,1%	30,0%
	Total	64,2%	0,5%	3,2%	18,6%	0,2%	86,7%	11,0%	0%	0,3%	2,0%	0%	13,3%	75,2%	0,5%	3,4%	20,7%	0,1%	100%
Total	Até 30 anos	7,7%	0,1%	0,2%	1,6%		9,6%	2,8%			0,4%		3,2%	10,5%	0,7%	0,2%	2,0%		12,8%
	Entre 30 e 50 anos	36,5%	1,7%	1,0%	7,2%	0,2%	45,6%	9,2%		0,2%	1,5%		10,8%	45,7%	1,7%	1,2%	8,7%	0,1%	56,7%
	Acima de 50 anos	20,4%	0,3%	0,0%	4,0%	0,2%	25,7%	4,0%	0,2%	0,2%	0,7%		4,0%	24,4%	0,5%	1,0%	4,7%	0,1%	30,5%
	Total	64,6%	1,5%	2,7%	12,8%	0,2%	81,1%	16,0%	0,2%	0,2%	2,6%	0%	18,9%	80,6%	1,6%	2,3%	15,3%	0,1%	100%

Tabela 1 - Composição dos grupos responsáveis pela governança corporativa e discriminação de empregados por categoria, de acordo com gênero, faixa etária, minorias e outros indicadores de diversidade (%)

Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2011

ÍNDICE GRI

INDICADORES DE PERFIL					
		Justificativa RS 2011	Princípios Pacto Global	Princípios Carta da Terra	Páginas
Desempenho Econômico					
<i>Presença no mercado</i>					
EC5	Variação da proporção do salário mais baixo, por sexo, comparado ao salário mínimo local em unidades operacionais importantes		1	2,3,9,10,15	40
Desempenho Social – Práticas Trabalhistas					
<i>Treinamento e educação</i>					
LA10	Média de horas de treinamento por ano, por empregado, por gênero, discriminadas por categoria funcional			1,2,3,4,8,9 10,11,13,14, 15	41
LA12	Percentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira, por gênero			1,2,3,4,8,9 10,11,13,14, 15	41

<i>Igualdade de remuneração para homens e mulheres</i>					
LA14	Proporção de salário-base entre homens e mulheres, por categoria funcional, discriminados pelas principais operações		1,6	1,2,3,4,9 10,11,12,15	40
<i>Trabalho</i>					
LA15	Retorno ao trabalho e retenção de empregados após licença-maternidade e paternidade, por gênero		1,6	1,2,3,4,9 10,11,13,15	40
Desempenho Social – Responsabilidade pelo Produto					
<i>Eficiência do sistema</i>					
EU14	Programas e processos para assegurar a disponibilização de mão de obra qualificada			1,2,3,10	41

Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2011

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluiu-se o estudo de caso sobre o Programa Equidade de Gênero da Itaipu Binacional em 6 grandes pontos, os quais:

- Em comparação com os estudos em referências bibliográficas realizado, a Itaipu desenvolve, sim, uma gestão de liderança sustentável e realiza programas com ações de responsabilidade socioambiental para seus *stakeholders*.
- O Programa de Incentivo à Equidade de Gênero é uma ótima iniciativa em parceria com o Governo Federal e a Secretaria de Políticas para as Mulheres, que tem o apoio da presidente da República, Dilma Russel, o que dá mais destaque à questão no âmbito nacional e internacional. Visto que a presidente reforçou a luta contra a discriminação na Conferência Rio+20 recentemente. Além disso, o case da Itaipu sobre a política de equidade de gênero ganhou destaque em dois painéis no Fórum de Sustentabilidade Corporativa do evento.
- Em quase dez anos de Programa, a empresa tem investido mais na questão e apresenta um saldo positivo de 10% em média de crescimento em empregadas nos cargos de gerência e diretoria. Mas em nenhum indicador as mulheres aparecem em maioria, os homens ainda são maioria na empresa. O Programa é eficaz e apresenta resultados? Sim, mas para 9 anos de desenvolvimento e ações está a passos lentos.
- No estudo, foi possível notar maior divulgação das ações do Programa na cidade onde está localizada a usina, em Foz do Iguaçu, e região do que nas demais cidades onde a empresa possui escritórios (Curitiba, São Paulo e Brasília). Uma alternativa seria desenvolver um planejamento com maior distribuição das ações do Programa nessas cidades, o que poderia dar maior destaque e evidência ao programa, pois são grandes centros urbanos.

- A criação das Políticas e Diretrizes de Equidade de Gênero é um ponto positivo, pois quem acompanha o Programa anualmente consegue mensurar sua eficácia e o grau de comprometimento da gestão de liderança sustentável da empresa, seguindo na prática se os propósitos foram alcançados e seu desenvolvimento.

Porém, o ponto mais de maior relevância que causa impacto e influencia as diretrizes do programa, e que por isso pode ser considerado o ponto negativo, é que, por ser uma empresa estatal, a Itaipu Binacional atua de acordo com as diretrizes do partido atuante do momento, seus valores e interesses. Desde que o Programa de Incentivo à Equidade de Gênero foi criado, o país tem como presidente um representante de um partido de esquerda. Fica a dúvida, se eventualmente nas próximas eleições vencer a oposição, o Programa continuará com suas atividades? Mais atuante ou menos atuante?

REFERÊNCIAS

BOFF, Leonardo. **A ética e a formação de valores na sociedade**. São Paulo: Ethos, 2003.

BOFF, Leonardo. **Saber cuidar: ética do humano – compaixão pela terra**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas: Ciência para uma vida sustentável**. São Paulo: Editora Cultrix, 2002.

COELHO, Simone de Castro Tavares. **Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo, SENAC, 2002. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=GsYhtMYXT70C&oi=fnd&pg=PA7&dq=terceiro+setor&ots=tPMA0HvV5R&sig=Oizz3VITECb7j8HwU6hhcvLoSJK#v=onepage&q=terceiro%20setor&f=false>> Acesso em 19/06/2012.

GOMES, Daniela Vasconcellos. **Educação para o consumo ético e sustentável**. Revista eletrônica do mestrado em educação ambiental, 2006. Disponível em: <<http://www.remea.furg.br/edicoes/vol16/art02v16.pdf>> Acesso em 21/06/2012.

GRI. **Incluindo a Questão de Gênero nos Relatórios de Sustentabilidade – Um Guia para Profissionais**, 2009.

GUIMARÃES, Julia. **Educação e Responsabilidade Social**. Revista eletrônica de pedagogia, 2008. Disponível em: <<http://www.revista.inf.br/pedagogia/pages/artigos/edic11-anovi-art08.pdf>> Acesso em 19/06/2012.

Instituto Ethos. **Critérios Essenciais de Responsabilidade Social Empresarial e seus Mecanismos de Indução no Brasil**. São Paulo: Instituto Ethos, 2006.

Instituto Ethos. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social**. São Paulo: Instituto Ethos, 2007.

Instituto Ethos. **Manual de incorporação dos critérios de responsabilidade social empresarial**. São Paulo: Instituto Ethos, 2009.

Itaipu Binacional. **Relatório de Sustentabilidade 2011**. Curitiba: Itaipu Binacional, 2012.

JACOBI, Pedro. **Educação ambiental, cidadania e sustentabilidade**. Cadernos de pesquisa, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/n118/16834.pdf>> Acesso em 21/06/2012.

KARSAKLIAN, Eliane. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing Social – Influenciando o comportamento para o bem**. São Paulo: Bookman, 2011.

LEFF, Enrique. **Tiempo de sustentabilidad**. Revista Ambiente e Sociedade. n. 6-7, Campinas, jan./jun. 2000.

LEFF, Enrique. **Educação ambiental e desenvolvimento sustentável**. In REIGOTA, Marcos (org.). Verde cotidiano: o meio ambiente em discussão. Rio de Janeiro: DP&A, 1999 (p.111-129).

OLIVEIRA, José Amarides de. **Responsabilidade Social da Empresa**. Revista de Administração de Empresas PPGA/ UFRGS. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901984000400024.pdf> Acesso em 19/06/2012.

ONU, baseado em **“The Bundtland Report” World Comission on Environment and Development**, 1987.

SACHS, Ignacy. **Desenvolvimento includente, sustentável, sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

SACHS, Ignacy. **Environment and styles of development**. 1974.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o Desenvolvimento Sustentável**. Editora Garamond 2002.

SACHS, Ignacy. **Estudos avançados**. Rio de Janeiro: Garamond, 1998.

SAVITZ, Andrew W.; WEBER, Karl. **The Triple Bottom Line: how today's best-run companies are achieving economic, social, and environmental success – and how you can too**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do Consumidor**, Rio de Janeiro: Editora LTC, 2000.

SCOTT, Joan. **Gênero: uma categoria útil de análise histórica**. Recife: SOS Corpo, 1991