

## **Sustentabilidade empresarial e equidade de gênero: uma interface a partir da construção de uma tecnologia social**

*Corporate sustainability and gender equity: an interface from the construction of a social technology*

Ana Carolina Horst  
Renata Thereza Fagundes Cunha

### **Resumo**

Este artigo apresenta a equidade de gênero enquanto um dos pilares necessários para a o alcance da sustentabilidade empresarial, e descreve a construção de uma tecnologia social que promova a implementação de práticas equânimes nas organizações, trazendo impactos positivos para as empresas e toda a sociedade. Esta metodologia está fundamentada em pesquisa bibliográfica, análise de referências nacionais e internacionais que oferecem parâmetros sobre a equidade e diversidade no campo das relações de trabalho e levantamento de boas práticas junto às empresas. Espera-se como resultado contribuir com a equidade e o desenvolvimento sustentável, por meio da disseminação desta metodologia como uma ferramenta socialmente responsável para a inovação organizacional.

**Palavras-chave:** equidade de gênero; sustentabilidade; tecnologia social, responsabilidade social.

### **Abstract**

*This article presents gender equity as one of the pillars necessary for the scope of corporate sustainability. It also describes the construction of a social technology that promotes the implementation of equitable practices in organizations, bringing about positive impacts on businesses and society as a whole. This methodology is based on bibliographic research, analyses of Brazilian and international references that provide parameters for equity and diversity in the field of labor relations, and a survey of best practices in companies. The expected result is that the article should contribute towards equity and sustainable development, spreading this methodology as a socially responsible tool for organizational innovation.*

**Keywords:** *gender equity; sustainability; social technology, social responsibility.*

## Introdução

A sustentabilidade tem se apresentado no cenário mundial como um conjunto de propostas voltadas à igualdade, à justiça e a manutenção do planeta para as futuras gerações. O desenvolvimento sustentável está pautado por aspectos sociais, ambientais e econômicos, que conduzam as interações sociais para relacionamentos sadios e equilibrados.

As transformações sociais e a participação das mulheres diante destas modificações, com sua crescente inserção no mercado de trabalho, tem gerado novas reflexões acerca dos direitos e oportunidades que estão sendo conquistados no mundo do trabalho. A incorporação do conceito de sustentabilidade pela agenda das empresas tem impulsionado o desenvolvimento de instrumentos e técnicas que auxiliam as organizações na promoção de práticas socialmente responsáveis, voltadas para a valorização da diversidade, cidadania e bem-estar de trabalhadoras e trabalhadores, incentivando também práticas de equidade.

Este artigo trata de uma metodologia<sup>1</sup> desenvolvida pelo SESI-PR, que oferece suporte à indústria para ajustar e criar procedimentos voltados à equidade, incidindo nas áreas de Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional. Compreendida enquanto uma tecnologia social, esta metodologia está balizada em pesquisas balizadas pela análise de referências nacionais e internacionais - que estabelecem parâmetros sobre a equidade e diversidade -, e no levantamento de boas práticas.

O objetivo do artigo é divulgar a experiência do SESI-PR e incentivar a adoção de medidas com vistas à equidade de gênero no mundo do trabalho, estimulando o desenvolvimento de uma sociedade mais justa, cidadã e saudável. Para tanto, o texto está dividido em três partes. A primeira contextualiza a posição das mulheres no mundo do trabalho; a segunda apresenta a equidade de gênero enquanto um dos pilares para a sustentabilidade empresarial; e a terceira relaciona o conceito de tecnologia social com a experiência desenvolvida pelo SESI-PR, apresentando-a como uma ferramenta de gestão importante para a efetivação de práticas de equidade no contexto industrial e, conseqüentemente, de sustentabilidade nas organizações.

## Mundo do trabalho: as mulheres e as relações de gênero

Nos últimos anos tem-se acompanhado uma profunda e acelerada transformação social, marcada principalmente por novas formas de trabalho e emprego, por contextos organizacionais em modificação, por novos padrões de relacionamento familiar, entre outras mudanças<sup>2</sup>. Somado a este contexto, verifica-se a crescente e diversificada entrada das mulheres no mercado de trabalho, cujos fatores impulsionadores, são: alterações de ordem cultural, necessidades econômicas em decorrência da deterioração dos rendimentos reais ou ainda o desejo de reconhecimento a partir de uma carreira profissional.<sup>3</sup>

Para Helena Hirata, estas mudanças são consequências do processo paradoxal da globalização e afetam de modo desigual o emprego masculino e feminino, gerando a necessidade de reflexões e de intervenções. De acordo com a autora o crescimento da participação das mulheres se verifica tanto nas áreas formais quanto informais da vida econômica, assim como no setor de serviços; entretanto, esta participação se dá principalmente em empregos precários e vulneráveis. Para a autora:

Pode-se dizer que as desigualdades de salários, de condições de trabalho e de saúde não diminuíram, e que a divisão do trabalho doméstico não se modificou substancialmente, a despeito de um maior envolvimento nas responsabilidades profissionais por parte das mulheres<sup>4</sup>.

Portanto, a mera ampliação do número de mulheres no mercado de trabalho não tem representado uma maior igualdade de direitos e de oportunidades entre homens e mulheres nas atividades profissionais. As desigualdades de gênero permanecem na medida em que as mulheres continuam enfrentando discriminação, precarização e desvalorização de suas funções e desempenho.

Neste sentido há um aumento no processo de institucionalização das questões relativas à garantia de direitos e proposição de políticas públicas dirigidas às mulheres e relações de gênero, a exemplo das organizações da sociedade civil e dos órgãos governamentais que atuam em âmbito nacional, estadual e municipal. São exemplos a criação das Secretarias Estaduais e Municipais da Mulher em alguns Estados e municípios, além da criação da Secretaria de Políticas para as Mulheres, ligada à Presidência da República, com estatuto de ministério.

Segundo Irene Galeazzi<sup>5</sup> estão sendo questionados os estereótipos e conceitos que têm definido o papel e o espaço das mulheres na sociedade, além de estarem sendo revistos e ampliados os direitos das mesmas, visando alcançar uma maior equidade entre homens e mulheres – pelo menos no campo formal. Porém, a despeito disso, ainda não ocorreram alterações substanciais nos padrões de desigualdade, seja pela maior dificuldade de inserção das mulheres em atividades econômicas, pela segregação ocupacional ou pelas remunerações mais baixas, entre outros fatores. Tal questionamento se deve ao fato de que:

Praticamente todos os indicadores do mercado de trabalho demonstram que as mulheres se inserem na atividade econômica em clara desvantagem: estão mais expostas ao risco do desemprego — suas taxas são mais elevadas do que as dos homens — e permanecem, por mais tempo, na procura por trabalho. Uma vez ocupadas, a desigualdade expressa-se, principalmente, pela segregação ocupacional e pela remuneração inferior<sup>6</sup>.

Para Nanci Stancki da Luz<sup>7</sup> as alterações no âmbito legal trouxeram maior igualdade formal entre homens e mulheres, entretanto, é necessário que sejam desenvolvidas ações de equidade, isto é, que respeitem as diferenças peculiares de homens e mulheres, para que estes direitos se concretizem.

Segundo o IBGE, a proporção de mulheres ocupadas em relação à população feminina em idade ativa tem crescido nos últimos dez anos - de 40% para 43% -, enquanto a taxa entre os homens permanece praticamente constante - 61% para 62%, no mesmo período<sup>8</sup>.

Somado a este contexto, dados da PNAD apontam que, entre 1992 e 2002 houve um aumento de 32% no número de lares chefiados por mulheres, isto é, praticamente um terço dos lares brasileiros são mantidos economicamente exclusivamente por mulheres. Além disso, há o fato de que na maioria destes lares não há outra pessoa que contribua seja financeiramente, seja nos cuidados domésticos e com os filhos<sup>9</sup>, aponta Lais Abramo. Esta constatação denota a importância do acesso a oportunidades de trabalho decente e de políticas que possibilitem a superação dos obstáculos com que a mulher se depara<sup>10</sup>.

As práticas desiguais nas relações de trabalho, para Flávia Piovesan<sup>11</sup>, atingem os grupos sociais mais vulneráveis, cujos direitos tem sido mais violados pela exclusão e discriminação, como é o caso das mulheres. Em decorrência, surgem os fenômenos de “feminização” e de “etnicização” da desigualdade, que impulsionam a busca pelo reconhecimento da universalidade dos direitos. Com isso é necessário que haja um tratamento especial para estas populações, garantindo que as diferenças sejam reconhecidas, para além das igualdades.

Tal garantia do exercício das diferenças, compreendidas como ações afirmativas, surgem como políticas de compensação às práticas discriminatórias da sociedade, visando assegurar a diversidade e a pluralidade, pela transição da igualdade formal para a igualdade material, ou seja, para a igualdade de oportunidades.

A Organização Internacional do Trabalho - OIT, atenta a estas necessidades, coloca a questão da equidade no centro da agenda das atividades voltadas para o trabalho decente. A OIT defende e propõe que o trabalho decente tenha remuneração adequada, sendo equânime e livre de qualquer tipo de discriminação<sup>12</sup>. As Convenções sobre igualdade de remuneração (nº 100, de 1951) e sobre discriminação no emprego e na ocupação (nº 111, de 1958)<sup>13</sup>, ratificadas pelo Brasil, propõem que haja uma concreta promoção de igualdade de oportunidades e de tratamento nas relações de trabalho, permitindo que os mecanismos de discriminação, histórica e culturalmente estabelecidos, sejam substituídos por mecanismos equitativos.

Para que esta realidade seja alterada e a sociedade colha seus frutos é necessário que a sustentabilidade esteja inserida nas estratégias das organizações. Ladislau Dowbor (2000) afirma que um sistema é produtivo e promove crescimento econômico de maneira adequada na medida em que investe no ser humano. Ainda segundo o autor, somente com soluções negociadas entre os diversos atores sociais e econômicos é possível maximizar o comprometimento com o interesse social, econômico e ambiental. Nesse sentido tem-se que a “dimensão social do desenvolvimento deixa de ser um ‘complemento’, uma dimensão humanitária de certa forma externa aos processos econômicos centrais,

para se tornar um dos componentes essenciais da transformação social que vivemos<sup>14</sup>.

## **Sustentabilidade empresarial: gênero como um dos pilares**

Para Ignacy Sachs (2008) o desenvolvimento sustentável está permeado dos conceitos de igualdade, equidade e solidariedade. O objetivo maior da economia seria, por este ângulo, “promover a igualdade e maximizar a vantagem daqueles que vivem nas piores condições”<sup>15</sup>. Segundo este autor o conceito de sustentabilidade é indissociado de critérios de ordem social, ambiental e econômica. Somente “as ações que considerem estes três elementos, isto é, promovam o crescimento econômico com impactos positivos em termos sociais e ambientais, merecem a denominação desenvolvimento”<sup>16</sup>, uma vez que crescimento econômico somente gera desenvolvimento se gerar empregos dignos e reduzir as desigualdades.

Enrique Leff (2000), no mesmo sentido, aponta a sustentabilidade enquanto ações baseadas no reconhecimento e respeito da alteridade e da diversidade, que podem gerar políticas de diálogo e consenso, de convivência e de solidariedade. Estas ações têm o objetivo de resultar na construção de novos paradigmas de conhecimento, em novas formas de comportamento social e em novas formas de racionalidades produtivas<sup>17</sup>.

Para além do sujeito autoconsciente da ciência, o saber ambiental emergente propõe a reconstrução da subjetividade e dos sujeitos da história; a partir da diferença de ser e da alteridade do indivíduo, da diversidade dos sujeitos coletivos, das identidades e da memória dos povos originários são geradas novas formas de posicionamento no mundo. Desde o sentido mais profundo da existência dos povos se reconfiguram as identidades étnicas e os interesses sociais; se legitimam direitos humanos que mobilizam mudanças históricas orientadas pelos valores de autonomia, diversidade cultural, pluralidade política e democracia participativa (Tradução livre).<sup>18</sup>

Portanto, é papel dos indivíduos, mas também das empresas reverem seus processos incorporando estas novas racionalidades, baseadas em práticas socialmente responsáveis, com vistas ao desenvolvimento sustentável. Nesta perspectiva a questão da equidade de gênero deve compor as práticas das organizações de maneira integrada e não complementar, uma vez que sustentabilidade implica condutas igualitárias e benéficas para todas as pessoas.

Entre os mecanismos indutores de ações em prol da sustentabilidade que trazem o enfoque de gênero, e têm sido adotados pelas empresas enquanto referências, estão a Agenda 21, os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, o Pacto Global, Tratados, Convenções e regras da ONU e da OIT, que demonstram a importância da valorização dos Direitos Humanos das mulheres nas relações de trabalho. Um exemplo que reafirma esta importância é a inclusão dos Princípios de Empoderamento das Mulheres ao Pacto Global, em 2010, que visa empoderar as mulheres para que

participem plenamente da vida econômica em todos os setores e níveis de atividades<sup>19</sup>.

A adoção destes preceitos e a efetivação de práticas sustentáveis repercutem, para além do âmbito social, em benefícios para a própria organização. Alguns dos benefícios advindos de práticas de sustentabilidade em prol da equidade de gênero são: aumento da produtividade, havendo um planejamento mais efetivo de acordo com as especificidades de cada profissional; diversificação e retenção de talentos, com o aproveitamento de um potencial pouco valorizado a partir do exercício das atividades profissionais em consonância com as responsabilidades pessoais e familiares; valorização da imagem da empresa, propiciando promoção dos produtos e aumento do volume dos negócios<sup>20</sup>. Sobre esta questão o Instituto Ethos de Responsabilidade Social aponta:

Os entraves à participação plena das mulheres no mercado de trabalho resultam em grandes perdas – para as mulheres, para as empresas e para o país. Alterar esse quadro é vantajoso sob vários aspectos. Para as empresas, investir na promoção da diversidade entre seus funcionários, com forte recorte de gênero, representa a possibilidade de aproveitamento de um potencial, ainda pouco explorado, de criatividade, capacidade de gerenciamento e produtividade de suas equipes. A diversidade em todas as instâncias da empresa tem se traduzido em equipes mais eficientes, em funcionários mais satisfeitos e em redução da rotatividade<sup>21</sup>.

A proposta de sustentabilidade com equidade de gênero converge para o conceito de ‘desenvolvimento integral’ proposto por Ignacy Sachs, cuja concretização depende da adoção de uma ‘racionalidade social ampliada’, definida pela ética e incorporação dos Direitos Humanos; a maximização das oportunidades de desenvolvimento através do planejamento contratual e harmonioso entre sociedade civil, Estado e mercado; e a definição de políticas de gestão sustentável de recursos a partir de instrumentos econômicos, fiscais, administrativos e regulamentadores. Assim, é possível caminhar para uma sociedade incluyente<sup>22</sup>.

Como visto a gestão distributiva de recursos como meio ambiente, tecnologia e ciência, produção e circulação de conhecimento, é um dos agentes transformadores no caminho para a sustentabilidade, pois, o desenvolvimento integral propõe a superação dos modelos contemporâneos de desenvolvimento, proporcionando solução de problemas e satisfação de necessidades a partir de capacidades criativas e inovadoras. Sendo assim, possibilitar o acesso a conhecimentos e tecnologias é fundamental para a eficácia das estratégias das organizações sustentáveis<sup>23</sup>.

## **Gênero e sustentabilidade: uma tecnologia social em prol da equidade**

A tecnologia social elaborada pelo SESI-PR configura-se como importante ferramenta para que estratégias de sustentabilidade sejam incorporadas aos ambientes organizacionais. Esta metodologia sugere parâmetros para práticas inovadoras, mais equitativas e incluídas, em interação com os diferentes públicos, promovendo mudança de cultura e adaptação de modelos de gestão e procedimentos.

Para esta elaboração considera-se tecnologia social como um processo, método ou instrumento para a solução de problemas sociais, cujas características são: simplicidade, baixo custo, fácil reutilizabilidade e impacto social<sup>24</sup>. Segundo Jacques Pena e Claiton Mello a tecnologia social deve ser estruturada em modelos flexíveis, permitindo que os instrumentos estejam adaptados à necessidade de cada realidade específica. Além disso, o sucesso na implantação das tecnologias sociais depende da interação com os envolvidos, isto é, para que a metodologia seja aplicada a partir da percepção de quem estará inserido neste novo modelo. São, portanto, tecnologias desenvolvidas junto com as partes interessadas a partir de suas demandas<sup>25</sup>.

Fernando Tenório no mesmo sentido, afirma que a tecnologia social tem como um dos elementos a emancipação dos atores envolvidos, uma vez que, a efetividade das tecnologias sociais está no fato de que a “pessoa toma consciência da sua função como sujeito social, e não adjunto, e como tal passa a ter uma presença ativa e solidária nos destinos da sua comunidade”<sup>26</sup>. Possibilita-se, portanto, por meio de tecnologias sociais, a participação cidadã dos sujeitos, respeitando suas peculiaridades.

Constatando a necessidade de processos mais igualitários para as mulheres na indústria, o SESI-PR, desenvolveu uma metodologia, caracterizada como uma tecnologia social, por meio do projeto “Relações de Gênero como Potencial Estratégico para a Indústria”. O projeto de pesquisa conta com a parceria do Herbarium Laboratório Botânico Ltda. e do Programa de Pós-Graduação em Tecnologia da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR/ PPGTE.

A metodologia manualizada, resultado da pesquisa desenvolvida, tem o objetivo de incentivar a criação e o aperfeiçoamento dos processos de gestão em prol da equidade de gênero, enquanto um dos pilares para a sustentabilidade. Foi desenvolvida a partir de parâmetros que viabilizem a fácil reutilizabilidade e a adequação dos processos de acordo com a realidade de cada organização, com baixo custo e resultando em impactos sociais significativos para a população envolvida, como propõe a concepção de tecnologia social adotada.

A construção da metodologia pautou-se em pesquisa bibliográfica, com o estudo e sistematização de materiais de referência acerca dos temas de relações de gênero, trabalho e sustentabilidade, incluindo a análise de diretrizes nacional e internacionalmente reconhecidas sobre relações de gênero no trabalho. Contou com pesquisa aplicada no Herbarium Laboratório Botânico Ltda, cujo objetivo foi realizar o levantamento e

sistematização de boas práticas em prol da equidade de gênero desenvolvidas pela empresa, por meio de entrevistas semi-estruturadas com funcionários da organização. Outra etapa da pesquisa foi a realização de *benchmarking*<sup>27</sup> com empresas<sup>28</sup> que possuem boas práticas voltadas para a equidade de gênero, com a submissão de formulários, para posterior análise e escolha das práticas a serem publicadas na metodologia. Por fim, no próprio SESI-PR foi realizada a aplicação piloto da metodologia agregando melhorias.

Deste modo, a metodologia visa atuar como um guia para que as indústrias possam implementar práticas equitativas, promovendo o diagnóstico e a reflexão sobre os processos que geram desigualdades, propondo estratégias de ajuste para a promoção da equidade e da diversidade.

A metodologia está estruturada em um material didático cujas áreas de incidência são Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional dividido em seis eixos temáticos: Recrutamento e seleção; Ascensão funcional, salários e plano de carreira; Benefícios equitativos; Saúde, segurança e não-violência no trabalho; Liderança sustentável na cadeia de valores; e Educação, treinamento e formação de lideranças inovadoras. Para cada eixo temático corresponde um texto síntese; dados (estatísticas, leis, documentos, linhas do tempo); perguntas que permitam a empresa refletir sobre sua realidade imediata diagnosticando possíveis distorções e soluções; exemplos de boas práticas desenvolvidas pelas empresas investigadas, demonstrando sua viabilidade por meio do passo a passo de sua realização e referências para mais informações.

O resultado do processo de pesquisa no Herbarium Laboratório Botânico Ltda. e de *benchmarking* em indústrias apresenta como exemplo das boas práticas pesquisadas no eixo de Recrutamento e seleção: “Desenvolvimento de estratégias para inclusão de mulheres na linha de produção da indústria”; no eixo de Ascensão funcional, salários e plano de carreira: “Inclusão de mulheres em cargos tradicionalmente ocupados por homens, a exemplo dos cargos de gerência”; no eixo Benefícios equitativos: “Licença paternidade estendida”; o eixo Saúde, segurança e não-violência no trabalho apresenta a prática de: “Adaptação dos uniformes (EPI) às necessidades das mulheres”; no eixo de Liderança sustentável na cadeia de valores tem-se: “Propaganda externa de mecanismos voltados à proteção das mulheres”; o eixo de Educação, treinamento e formação de lideranças inovadoras propõe: “Curso de capacitação para o fim da violência contra as mulheres”.

As práticas foram sistematizadas e submetidas a avaliação das indústrias para publicação. A seguir, apresenta-se uma das práticas selecionadas do material didático produzido pelo SESI-PR.

<b>Recrutamento e seleção</b>	
<b>Nome da prática</b>	Inclusão de mulheres na linha de produção
<b>Objetivos</b>	Aumentar o número de mulheres contratadas pela empresa, inserindo-as em funções tradicionalmente ocupadas por homens, como por exemplo, na linha de produção.
<b>Ações e estratégias</b>	1. Percepção das potencialidades e competências profissionais das mulheres e dos benefícios obtidos com a valorização da diversidade no ambiente industrial; 2. Sensibilização de lideranças e desmistificação dos modelos predominantes para facilitar a contratação de mulheres na linha de produção; 3. Identificação de funções em que as mulheres possam ser inseridas e que ainda estejam presentes em menor número, garantindo treinamento e condições adequadas de saúde e segurança; 4. Estabelecimento de parcerias com escolas técnicas que promovam a indicação de alunas para os processos seletivos da empresa; 5. Dispensa de experiência prévia para algumas funções, possibilitando a inclusão de mais mulheres no quadro funcional da empresa.
<b>Resultados</b>	- Comportamento mais conciliador de todos os(as) funcionários(as), trazendo melhoria para o clima organizacional; - Otimização de processos que exigem trabalhos mais detalhistas; - Maior prevenção e diminuição de acidentes internos.

**Quadro 1 - Características da empresa pesquisada: Setor industrial: Fabricação de máquinas para construção e mineração. Porte: Grande empresa. Fonte: Elaboração própria**

A disseminação da tecnologia social desenvolvida pelo SESI-PR tem como finalidade demonstrar a viabilidade da adoção das práticas equitativas em empresas de diversos portes e setores. O objetivo é que cada empresa, a partir da análise de seu próprio contexto, adote práticas pertinentes à sua realidade e às demandas expressas pelos seus trabalhadores e trabalhadoras. Assim, contribuir com a mudança de paradigmas e maior conscientização em busca da sustentabilidade, reconhecendo as vantagens da adoção de políticas equitativas.

## **Considerações Finais**

Tendo como missão a promoção da qualidade de vida dos trabalhadores e trabalhadoras e de seus dependentes e estimular a gestão socialmente responsável, o SESI-PR compreende as relações de gênero mais equitativas como um alicerce para o alcance do desenvolvimento sustentável integral. Sendo assim, optou pela elaboração de uma tecnologia social como ferramenta para auxiliar às empresas da sua cadeia de valor na incorporação de boas práticas que causem impactos positivos a partir da equidade.

Devido a crescente incorporação dos temas voltados à sustentabilidade pelas agendas das organizações, esta iniciativa mostra-se pertinente, uma vez que estas deparam-se com desafios, como a aquisição de conhecimentos específicos sobre relações de gênero no trabalho; a mudança de culturas organizacionais conservadoras; a implementação de práticas que afirmem igualdade de oportunidades; a inclusão dos princípios da sustentabilidade nas suas diretrizes; entre outros.

A gestão em prol da equidade e diversidade é compreendida pelo SESI-PR enquanto uma competência organizacional, necessária e urgente frente ao panorama de iniquidades que afeta o mercado de trabalho. Ressalta-se que o objetivo maior da disseminação da tecnologia social é desenvolver esta competência nas indústrias, agregando valor aos seus relacionamentos.

O planejamento de estratégias organizacionais a partir da tecnologia social revela-se, portanto, como uma conduta empresarial ética e cidadã, preocupada com a sustentabilidade e com a dignidade humana, pautado por conhecimento técnico e orientado para a efetivação da democracia.

## Notas

<sup>1</sup> CUNHA, Renata T. F., MAGALHÃES, Sonia B. de, CARRASQUEIRA, Flora A. (orgs.) **Relações de Gênero na Indústria: metodologia SESI em prol da equidade.** – Curitiba: SESI/PR, 2011.

<sup>2</sup> OIT. **Igualdade de Gênero e raça no trabalho: avanços e desafios** / Brasília: Organização Internacional do Trabalho, 2010.

<sup>3</sup> GALEAZZI, Irene M. S. Mulheres trabalhadoras: a chefia da família e os condicionantes de gênero. **Mulher e Trabalho**, Porto Alegre, v. 01, p. 61-68, 2001.

<sup>4</sup> HIRATA, Helena. Globalização e divisão sexual. **Cadernos Pagu**, Florianópolis, n. 17/18, p. 139-156, 2002, p. 144.

<sup>5</sup> GALEAZZI, Irene M. S. *op. cit.*

<sup>6</sup> GALEAZZI, Irene M. S. *op. cit.*, p. 62.

<sup>7</sup> LUZ, Nanci Stancki da. Desafios e avanços nas políticas públicas de gênero. In: Luz, Nanci Stancki da; Carvalho, Marília Gonçalves de; Casagrande, Lindamir Salate (orgs.) **Construindo a igualdade na diversidade: gênero e sexualidade na escola.** Curitiba: UTFPR, 2009.

<sup>8</sup> Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme\\_mulher/Suplemento\\_Mulher\\_2008.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_mulher/Suplemento_Mulher_2008.pdf) Acesso em: 02 ago. 2010.

<sup>9</sup> Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios. Para saber mais: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2004/default.shtm>

<sup>10</sup> ABRAMO, Laís. Desigualdades e discriminação de gênero e raça no mercado de trabalho brasileiro e suas implicações para a formulação de uma política de emprego. In: ABRAMO, Laís. **Seminário nacional: política geral de emprego.** Necessidades, opções, prioridades. Brasília: OIT, 09 e 10 de dez. 2004.

<sup>11</sup> PIOVESAN, Flávia. **Ações afirmativas da perspectiva dos direitos humanos.** Cadernos de Pesquisa, v. 35, n. 124, p. 43-55, jan./abr., 2005.

<sup>12</sup> ABRAMO, Laís. *op. cit.*

<sup>13</sup> Para saber mais: <http://www.oitbrasil.org.br/info/downloadfile.php?fileId=309>

<sup>14</sup> DOWBOR, Ladislau. Gestão social transformação da sociedade. In: \_\_\_\_ KON, Anita; BANKO, Catalina; MELCHER, Dorothea; CACCIAMALI, Maria Cristina (orgs.) **Costos sociales de las reformas neoliberales en America Latina.** Caracas: PUC/USP/UCV, p. 1-15, 2000, p. 1.

<sup>15</sup> SACHS, Ignacy. **Desenvolvimento incluyente, sustentável, sustentado.** Rio de Janeiro: Garamond, 2008, p. 14.

<sup>16</sup> *Idem.* p. 36.

<sup>17</sup> LEFF, Enrique. Tiempo de sustentabilidad. **Revista Ambiente e Sociedade.** n. 6-7, Campinas, jan./jun. 2000.

<sup>18</sup> *Idem.* p. 4.

<sup>19</sup> UNIFEM/Pacto Global/Nações Unidas. **Princípios de empoderamento das Mulheres: Igualdade significa negócios.** Disponível em: [http://www.pactoglobal.org.br/doc/Traducao\\_dos\\_Principios\\_de\\_Empoderamento\\_das\\_Mulheres.pdf](http://www.pactoglobal.org.br/doc/Traducao_dos_Principios_de_Empoderamento_das_Mulheres.pdf). Acesso em: 18 jun. 2010.

<sup>20</sup> OIT. *op. cit.*

<sup>21</sup> INSTITUTO ETHOS. **O Compromisso das Empresas com a Valorização da Mulher.** São Paulo: Instituto Ethos, 2004. p. 14.

<sup>22</sup> SACHS, Ignacy. **Rumo à Ecosocioeconomia: teoria e prática do desenvolvimento.** São Paulo: Cortez, 2007.

<sup>23</sup> MARINHO, Roberto; SARDA, Maurício. **Tecnologias sociais e economia solidária.** Disponível em: [http://www.rts.org.br/artigos/artigos\\_-\\_2009/tecnologias-sociais-e-economia-solidaria](http://www.rts.org.br/artigos/artigos_-_2009/tecnologias-sociais-e-economia-solidaria). Acesso em: 18 jun. 2010.

<sup>24</sup> PENA, Jacques de Oliveira; MELLO, Claiton José. Tecnologia social: a experiência da Fundação Banco do Brasil na disseminação e reaplicação de soluções sociais efetivas. In: PENA, Jacques de Oliveira; MELLO, Claiton José. **Tecnologia social: uma estratégia para o desenvolvimento.** Rio de Janeiro: Fundação Banco do Brasil, 2004.

<sup>25</sup> PENA, Jacques de Oliveira; MELLO, Claiton José. *Idem*.

<sup>26</sup> TENÓRIO, Fernando G. **Gestão social: uma perspectiva conceitual.** Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV, v. 32. p. 7-23, set-out, 1998, p. 20.

<sup>27</sup> *Benchmarking* é, de acordo com Robert Camp, um processo que consiste na busca das melhores práticas na indústria que conduzem ao desempenho superior e pró-atividade para mudar operações de forma estruturada a fim de atingir a maximização da performance da empresa.

<sup>28</sup> Levantamento de boas práticas em empresas que desenvolvem ações em prol da equidade de gênero, a exemplo das signatárias do Selo Pró-Equidade da Secretaria de Políticas para Mulheres da Presidência da República, das eleitas "150 melhores empresas para você trabalhar" de 2010 da Revista Você S/A e Exame e das vencedoras do Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho Edições 2008 e 2009.

## Referências

ABRAMO, Lais. Desigualdades e discriminação de gênero e raça no mercado de trabalho brasileiro e suas implicações para a formulação de uma política de emprego. In: **Seminário nacional: política geral de emprego**. Necessidades, opções, prioridades. Brasília: OIT, 9 e 10 de dezembro de 2004.

CAMP, Robert C. **Benchmarking, o caminho da qualidade total**: identificando, analisando e adaptando as melhores práticas da administração empresarial. São Paulo, Pioneira, 1993.

CUNHA, Renata T. F., MAGALHÃES, Sonia B. de, CARRASQUEIRA, Flora A. (orgs.) **Relações de Gênero na Indústria**: metodologia SESI em prol da equidade. – Curitiba: SESI/PR, 2011.

DOWBOR, Ladislau. Gestão social e transformação da sociedade. In: DOWBOR, Ladislau. **Costos sociales de las reformas neoliberales en América Latina**. Kon, Anita; Banko, Catalina; Melcher, Dorothea e Cacciamali, Maria Cristina (orgs). Caracas: PUC/USP/UCV, 2000.

GALEAZZI, Irene M. S. **Mulheres trabalhadoras**: a chefia da família e os condicionantes de gênero. Mulher e Trabalho, Porto Alegre: FEE, v. 1, p. 61-68, 2001.

HIRATA, Helena. **Globalização e divisão sexual do trabalho**. Cadernos Pagu, n. 17/18, pp. 139-156, 2002.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Algumas características da inserção das mulheres no mercado de trabalho**. Disponível em: [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme\\_mulher/Suplemento\\_Mulher\\_2008.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_mulher/Suplemento_Mulher_2008.pdf). Acesso em: 2 ago. 2010.

INSTITUTO ETHOS. **O Compromisso das Empresas com a Valorização da Mulher**. São Paulo: Instituto Ethos, 2004.

LEFF, Enrique. **Tiempo de sustentabilidad**. In: LEFF, Enrique. Revista Ambiente e Sociedade. n. 6/7, Campinas, jan./jun. 2000. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-753X2000000100001&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-753X2000000100001&lang=pt) Acesso em: 5 dez. 2010.

LUZ, Nanci Stancki da. Desafios e avanços nas políticas públicas de gênero. In: Luz, Nanci Stancki da; Carvalho, Marília Gomes de; Casagrande, Lindamir Salete (orgs). **Construindo a igualdade na diversidade: gênero e sexualidade na escola**. Curitiba: Editora UTFPR, 2009.

MARINHO, Roberto; SARDA, Maurício. **Tecnologias Sociais e Economia Solidária.** Disponível em: [http://www.rts.org.br/artigos/artigos\\_-\\_2009/tecnologias-sociais-e-economia-solidaria](http://www.rts.org.br/artigos/artigos_-_2009/tecnologias-sociais-e-economia-solidaria). Acesso em: 18 jun. 2010.

OIT. **Igualdade de gênero e raça no trabalho:** avanços e desafios. Brasília: Organização Internacional do Trabalho, 2010.

PENA, Jacques de Oliveira; MELLO, Claiton José. **Tecnologia social:** a experiência da Fundação Banco do Brasil na disseminação e reaplicação de soluções sociais efetivas. In: PENA, Jacques de Oliveira; MELLO, Claiton José. Tecnologia social: uma estratégia para o desenvolvimento. Rio de Janeiro: Fundação Banco do Brasil, 2004.

PIOVESAN, Flávia. **Ações afirmativas da perspectiva dos direitos humanos.** Cadernos de Pesquisa, v. 35, n. 124, p. 43-55, jan/abr. 2005.

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

SACHS, Ignacy. **Rumo à Ecosocioeconomia:** teoria e prática do desenvolvimento. São Paulo: Cortez, 2007.

TENÓRIO, Fernando G. **Gestão social:** uma perspectiva conceitual. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, FGV, 32(5): 7-23, set/out. 1998.