



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO
JORNALISMO

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E
RESPONSABILIDADE SOCIAL:
O CASO OPERAÇÃO MULHER DA IPIRANGA**

ELISA DONATO BASTOS

Rio de Janeiro
2023



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO
JORNALISMO

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E
RESPONSABILIDADE SOCIAL:
O CASO OPERAÇÃO MULHER DA IPIRANGA**

Monografia submetida à Banca de Graduação
como requisito para obtenção do diploma de
Bacharel em Jornalismo.

ELISA DONATO BASTOS

Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Gabriela Nóra Pacheco Latini

Rio de Janeiro

2023

FICHA CATALOGRÁFICA

CIP - Catalogação na Publicação

B327c Bastos, Elisa Donato
Comunicação Organizacional e
Responsabilidade Social: O Caso Operação Mulher
da Ipiranga -- Rio de Janeiro, 2023.
327 c.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Gabriela Nóra
Pacheco Latini
Trabalho de conclusão de curso (graduação) -
Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola
de Comunicação, Bacharel em Jornalismo, 2023.

1. comunicação organizacional. 2.comunidade.
3. gênero. 4. diversidade. 5. Ipiranga. I.
Latini, Gabriela Nóra Pacheco, orient. II.
Comunicação Organizacional e Responsabilidade
Social: O Caso Operação Mulher da Ipiranga.

Elaborado pelo Sistema de Geração Automática da UFRJ com os dados fornecidos
pelo(a) autor(a), sob a responsabilidade de Miguel Romeu Amorim Neto - CRB-7/6283.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

TERMO DE APROVAÇÃO

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, avalia o trabalho **Comunicação Organizacional e Responsabilidade Social: O Caso Operação Mulher da Ipiranga** elaborado por **Elisa Donato Bastos**.

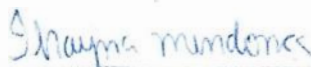
Aprovado por

Documento assinado digitalmente
gov.br GABRIELA NÓRA PACHECO LATINI
Data: 12/03/2024 17:24:50-0300
Verifique em <https://validar.jb.gov.br>

Prof(a). Dr(a). Gabriela Nóra Pacheco Latini



Prof(a). Dr(a). Simone Perelson



Thayna Aparecida Mendonça dos Santos

Grau: 10

Rio de Janeiro, no dia 20/12/2023.

Rio de Janeiro

2023

AGRADECIMENTOS

A Deus, que me deu paz mesmo durante as tempestades;

Aos meus pais, Elias e Liliane, que me apoiaram financeiramente durante a faculdade e fizeram o possível para que eu pudesse me formar com tranquilidade;

Ao meu primo, Wagner, que é minha maior influência no mundo acadêmico e um grande entusiasta das minhas conquistas;

A Jean, Larissa e Gabrielle, como minha “equipe 7”, que representam acolhimento e parceria desde o primeiro período;

Ao Jean Carlos, que me trouxe de volta para a realidade sempre precisei, com seu jeito contagiante e cheio de alegria;

À Larissa Nascimento, que me incentiva a ser dedicada em cada detalhe e me impressiona com todo o seu comprometimento;

À Gabrielle Vitória, que me ensinou que não existe tempo ruim e, se existir, é só tomar uma “coquinha”;

A Thayna e Túlio, como minhas inspirações, que cuidam de mim e me desenvolvem como profissional e ser humano;

À Thayna Santos, que me fez crer em muitas coisas: na existência de uma liderança justa, que compartilha tudo que sabe, no protagonismo conquistado ao acreditar no que se faz e no meu potencial de impactar o mundo por meio da responsabilidade social;

Ao Túlio Soares, que me fez viver a experiência de ter um irmão mais velho, com desabafos, desentendimentos, conselhos e muitos ensinamentos, além de ser a pessoa que mais me fez rir em meio ao caos;

À Amanda Valentim, que me ouviu sempre que eu precisei e me mostrou o mundo por uma ótica de leveza e coragem;

Ao David Vieira, que me faz lembrar que a vida pode até estar corrida (não tanto quanto a dele) e mesmo assim se ter tempo para viver;

À Letícia Galdino, que é meu porto-seguro na porta ao lado e minha reposição diária de alegria, acolhimento e suporte;

Ao Jose Carvalho, que foi a pessoa que eu mais precisei durante o ano, seja para comemorar as conquistas ou desabafar nos momentos de dificuldade, e sempre esteve comigo;

Ao Francisco Oliveira, que, durante um ato de loucura, disse que leria esse trabalho inteiro quando eu finalizasse e isso acabou sendo o impulso que eu precisava para terminá-lo.

BASTOS, Elisa Donato. Comunicação Organizacional e Responsabilidade Social: O Caso Operação Mulher da Ipiranga. Orientador(a): Gabriela Nóra Pacheco Latini. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Jornalismo). Rio de Janeiro: ECO/UFRJ, 2023.

RESUMO

O trabalho aborda a influência da comunicação organizacional durante as etapas de execução de uma iniciativa de responsabilidade social empresarial. Para avaliar a importância das estratégias utilizadas em comunicação, foi feita uma análise de caso. O programa Operação Mulher foi elaborado pela Ipiranga, empresa nacional de distribuição de combustíveis, durante o ano de 2022. A iniciativa social consiste em oferecer um curso de formação de operadoras, exclusivo para as mulheres das comunidades em que a Ipiranga atua. Ao todo, foram três edições, em sete localidades e mais de 100 mulheres impactadas. Os resultados da pesquisa comprovaram, tanto com a análise, quanto com o estudo teórico, o protagonismo da comunicação na elaboração, execução, finalização e replicação do projeto.

Palavras-chave: comunicação organizacional; responsabilidade social, gênero; diversidade; Ipiranga

SUMÁRIO

1. Introdução	1
2. Comunicação organizacional e iniciativas de responsabilidade social	6
2.1. ESG como estratégia de negócio	6
2.2. A importância da responsabilidade social nas relações com as comunidades do entorno	10
2.3. Como a comunicação organizacional agrega valor ao social de uma empresa?	13
3. Estratégias de comunicação utilizadas pela Ipiranga no projeto “Operação Mulher”	16
3.1. Histórico e perfil da Ipiranga	16
3.2. Programa “Operação Mulher”: objetivo, estrutura, abrangência, comunicação e resultados	21
3.3. “Operação Mulher”: relato de participantes da 1ª edição	26
4. Gênero e comunidade como causas prioritárias do “Operação Mulher”	30
4.1. Os papéis de gênero nos sete municípios contemplados pelo “Operação Mulher”	30
4.2. Empregabilidade feminina no segundo setor	33
4.3. “Operação Mulher” como estratégia de equidade de gênero empresarial	37
5. Considerações finais	41
6. Referências bibliográficas	43

1. Introdução

Pensar em comunicação organizacional normalmente leva às funções padronizadas em cada empresa para promover as relações entre áreas, funcionários, demandas, entregas. As atividades se restringem, no breve pensamento, a circulares, endomarketing, cultura, clippings, releases. No entanto, nos últimos anos, é possível perceber uma nova movimentação na relação da empresa com seus clientes e seus funcionários: a sustentabilidade como um grande definidor de compromisso, reputação e interesse.

Seja para consumir um produto ou para aceitar uma proposta de emprego, aspectos de sustentabilidade estão sendo cada vez mais levados em consideração. Diante desse cenário, a comunicação organizacional ganha mais um desafio: levar o tema para a empresa, agregando valor e influenciando na gestão de mudança de pensamento de seus funcionários. Para isso, o propósito da empresa já precisa estar alinhado a essa nova fase.

A maior parte das empresas monta sua estratégia destacando e reforçando, pelo menos inicialmente, um dos três pilares da sustentabilidade. Ambiental (*Environmental*), Social (*Social*) e Governança (*Governance*) formam a sigla ESG e é a partir dela que esses pilares foram definidos. Dentre eles, aquele com maior potencial a ser comunicado são as entregas relacionadas ao social.

O pilar social contempla ações de responsabilidade com a comunidade, relacionados a iniciativas da empresa que gerem transformações sociais nas comunidades em que estão inseridas. Com elas, a relação entre a empresa e a sociedade pode avançar e evoluir. Frente à essa nova tendência, vislumbra-se a importância de analisar a relação entre a comunicação organizacional e a responsabilidade social.

Para estudar essa questão, será importante definir os limites da abordagem. A proposta do trabalho vai explorar o tema dentro da análise de um caso para entender em quais pontos a comunicação pode influenciar a criação, execução e finalização de um programa social contemplado dentro das ações de sustentabilidade da empresa.

A hipótese definida é de que esse programa conseguirá exemplificar, em detalhes, a abordagem da comunicação e sua interferência na tomada de decisões da empresa, que, possivelmente, encontrará resultados e indicadores necessários para isso dentro das análises realizadas por comunicação. Todas as análises apresentadas durante a pesquisa terão passado anteriormente pela contribuição dos profissionais responsáveis por comunicação de sustentabilidade da empresa.

Defender a importância da atuação de profissionais da área de comunicação nas tomadas

de decisão relacionadas a sustentabilidade será um dos objetivos da pesquisa. Será necessário um olhar para além dos resultados, que conseguirá reforçar os processos de análise e apuração. Com isso, tal importância poderá ser destacada.

O estudo parte de uma motivação pessoal, já que a vivência dentro da gerência de sustentabilidade da Ipiranga, empresa nacional de distribuição de combustíveis, como responsável pelas demandas relacionadas à comunicação do ESG destacou a escassez de profissionais atuantes no tema e possibilitou a autonomia para aplicar técnicas de comunicação durante estruturação e gestão de projetos sociais incentivados e próprios.

Trabalhar com a elaboração de um projeto social próprio, desde a proposta, até o lançamento, propiciou a dominação do tema, sob o olhar de um profissional da área que conseguiria captar os momentos de utilização das habilidades de comunicação assim que essas eram requisitadas, seja para complementar ou encabeçar alguma estratégia. Foi assim que a hipótese proposta para a pesquisa surgiu.

Ter participado da elaboração do Operação Mulher, caso selecionado para ser analisado, motivou ainda mais o estudo. Por se tratar de um projeto original, que teve interface com inúmeras áreas da empresa, ele apresentava a robustez essencial para que houvesse material e resultados a serem apresentados durante a pesquisa.

Outro ponto interessante para justificar a escolha do tema e do caso é que o Operação Mulher apresenta um projeto com muitas causas. O destaque para ele é a abordagem relacionada a empregabilidade feminina no setor secundário¹, majoritariamente formado por homens. Isso possibilitou que a pesquisa pudesse abordar também aspectos relacionados a comunidade e gênero.

Como primeiro passo da pesquisa, após esclarecido o objeto, será necessário abordar como o ESG se integrou no mundo corporativo. A pesquisa irá passar por todos os marcos importantes da história da sustentabilidade, como o lançamento do livro da Rachel Carson (1962), a Conferência de Estocolmo (1972), o marcante discurso de Kofi Annan sobre o “Who Cares Wins” (2004) e o lançamento no ano seguinte dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) (2005).

Além de Carson e dos documentos elaborados pela ONU (Organização das Nações Unidas), também será utilizado como embasamento teórico o livro de Voltolini (2021) e a

¹ Os setores da economia são segmentos em que se dividem as atividades econômicas e produtivas da sociedade. A divisão se dá entre os setores: 1) primário, que diz respeito à agricultura, à pecuária e ao extrativismo; 2) secundário, que corresponde à indústria; 3) terciário, que agrega os serviços, formais ou informais, prestados nas mais diversas áreas, e também as atividades comerciais. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/geografia/setores-economia.htm>. Acesso em: 13/12/2023.

publicação da Business Roundtable em 2019. Esses materiais serão responsáveis por apresentar os avanços da sustentabilidade dentro do mundo corporativo.

Voltolini (2021) já iniciará o aprofundamento na responsabilidade social, que é o foco da pesquisa. Para mergulhar ainda mais nas teorias, serão abordados Porter e Kramer (2002; 2006), principalmente para apontar formas de maximizar potencial dessas ações, definindo as questões sociais em três categorias que guiarão a análise do caso. Husted e Salazar (2006) trarão um olhar adicional para os tipos de investimento social privado. Pessoa et al (2009) conseguirão complementar esses pensamentos e esclarecer, em termos mais atuais, o que os autores definiram anteriormente.

Para trazer, de início, como a comunicação social consegue agregar valor ao social, a pesquisa passará pelas teorias de Kunsch (2022), que abordará como a responsabilidade social pode ser influenciada pela estratégia de comunicação aderida, atentando para possibilidades de *greenwashing*. Será utilizada também Oñate (2021) abordando os benefícios de se comunicar corretamente as iniciativas.

Após a contextualização do tema, com o aprofundamento teórico necessário para a base de entendimento, a pesquisa seguirá para a análise de caso. Inicialmente, o histórico e o perfil da empresa, Ipiranga, serão apresentados. Para isso, será utilizado o Relatório de Sustentabilidade (2022) da própria empresa e da *holding*, Grupo Ultra.

Esse espaço será reservado para explicar a atuação da empresa, sua capilaridade ao redor do país e o funcionamento de suas operações. Serão abordados também os grandes números relacionados a volume de combustível, número de postos e ecossistema da empresa. Será possível se aprofundar na estratégia de negócio e conectá-la com as ações de responsabilidade social. Serão apresentadas também as metas divulgadas publicamente, pela *holding*, em seu Relatório.

Assim, a análise seguirá para a apresentação do Operação Mulher, o caso selecionado. Será apresentada uma breve conexão com o contexto de aplicação das agendas de diversidade e inclusão da empresa, a fim de abordar os indicadores dessa frente, que foram os motivadores para a criação do programa. O estudo conectará a iniciativa às teorias abordadas durante o aprofundamento em responsabilidade social (PORTER; KRAMER, 2006; HUSTED; SALAZAR, 2006).

Serão compartilhados também os números relacionados aos resultados do programa, em suas duas primeiras edições, além de detalhes sobre o processo seletivo, divulgações, sejam elas orgânicas ou não, e como isso influenciou os resultados do programa. É importante mencionar que a partir desse capítulo, as informações serão retiradas de documentos internos

atualizados.

A fim de mensurar o impacto humano do programa, o capítulo se encerrará com relatos das participantes da edição piloto, que compartilharão suas impressões sobre o Senai, relacionando à estrutura e ao conteúdo, e sobre a Ipiranga, com o apoio prestado. Durante esse tópico, será abordado também o Net Promoter Score (NPS) do programa, que conseguirá mostrar o nível de satisfação com o programa. Além disso, com o objetivo de ampliar o programa e evoluir para as próximas edições, serão apresentados elogios, sugestões e críticas de mulheres que se formaram e se sentiram confortáveis para compartilhar

Pela robustez do programa, não será possível encerrar neste ponto a análise do caso. No próximo capítulo, os dados disponibilizados pelo IBGE serão utilizados para demonstrar o processo de análise e seleção das localidades que receberam o Operação Mulher. Percentual de mulheres por estado, representatividade em “não ocupados” e diferença salarial foram utilizados para comprovar a necessidade da comunidade em receber o programa.

Será importante também levar em conta a empregabilidade feminina no setor secundário, que foi um impulsionador para a pesquisa. Para isso, serão apresentados dados da Confederação Nacional da Indústria (CNI) e uma abordagem de teóricos mais densa.

Bourdieu (2000) conseguirá discorrer sobre a questão da dominação masculina e da divisão sexual do trabalho. Cunha e Fuentes (2006) trarão para debate os nichos ocupacionais em que as mulheres acabam sendo restringidas. Lavinas (1997; 2001) trará interpretações sobre as mulheres dentro do mercado de trabalho, reforçadas por Guimarães, Brito e Barone (2016), que aplicarão técnicas mais atuais de análise.

Após entender o cenário da empregabilidade feminina no setor secundário e apresentar ainda mais motivos para a implantação do projeto, será o momento de abordar o Operação Mulher como uma estratégia para além da responsabilidade social. O programa será analisado, então, como também uma estratégia de equidade de gênero dentro da Ipiranga.

Quando a iniciativa social causa uma mudança interna na empresa que a promove, a comunicação tem maior respaldo para não se comprometer com uma possível interpretação de *greenwashing*. Para aprofundar essa questão, serão abordadas teorias capazes de conectar esses dois pontos: comunicação e impacto da responsabilidade social na cultura organizacional.

Morais (2007) consegue guiar sobre o intencional da empresa, destacando que ela é uma das beneficiadas ao não colocar a imagem e reputação em risco durante algum mal-entendido. A autora ainda relaciona a cultura organizacional às iniciativas de responsabilidade social e reforça que, quando bem comunicado, essa é uma movimentação natural.

Será abordado novamente, a fim de reforçar a importância, a necessidade de se alinhar

o discurso e a prática ao se comunicar sustentabilidade. Esse tópico, já apresentado por Kunsch (2022) é abordado também por Sólido (2015). Então será definido por Sanche e Martins (2023) que, se houver esse alinhamento, a comunicação poderá ser muito mais promissora e viabilizar ganhos em relação compartilhada para a empresa.

Os autores reforçam a demanda que os clientes geram em relação ao ESG e a necessidade de se ter uma comunicação ética, que possa ir além de interesses mercadológicos para conseguir oferecer outros tipos de ganho, como reputação nacional ou um bom relacionamento com a comunidade local. Para fechar a linha de raciocínio, Baldissera e Sólido (2005) mostrarão a importância da comunicação como um dos motores da responsabilidade social.

2. Comunicação organizacional e iniciativas de responsabilidade social

Para abordar a importância da comunicação organizacional nas iniciativas de responsabilidade social, é necessário que seja apresentado previamente um breve resumo sobre o processo histórico que marcou a entrada da sustentabilidade no meio empresarial.

Após o entendimento do conceito de ESG, o *Social* terá suas premissas aprofundadas a fim de ser destacada a relação entre as iniciativas da frente e as comunidades do entorno das operações de uma companhia. Com isso, será possível apresentar como a comunicação organizacional pode agregar valor a essa questão.

2.1. ESG como estratégia de negócio

As movimentações que integraram a sustentabilidade ao negócio foram iniciadas recentemente. Somente na década de 1960, o movimento ambientalista começou a avançar devido ao lançamento do livro “A Primavera Silenciosa” (1962) de Rachel Carson (1907-1964), cientista e ecologista estadunidense. A repercussão da obra foi responsável por dar destaque ao perigo dos agrotóxicos, que eram amplamente utilizados e pouco fiscalizados. Foi nesse contexto que os primeiros questionamentos relacionados aos impactos ambientais em produtos e indústrias foram, de fato, gerados.²

“As gerações futuras não nos perdoarão, com toda probabilidade, a nossa falta de prudente preocupação a respeito da integridade do mundo natural que sustenta a vida toda” (CARSON, 1962, p. 23). Para a autora, era necessário que a sociedade se convencesse já naquele momento da relevância do tema para que a existência das próximas gerações pudesse ser saudável. É importante ressaltar que a abordagem de Carson é considerada “ponto de partida” porque colocou em pauta apenas questões ecológicas pontuais, as quais faziam parte de um cenário muito maior – de preocupações que deveriam existir. Durante a Conferência de Estocolmo, em 1972, esse cenário foi definido como “sustentabilidade” pela primeira vez.³

Após mais de 60 anos do início das discussões sobre o tema, o mundo continuou avançando industrial e tecnologicamente, mas ainda sem grandes restrições relacionadas à sustentabilidade. Isso confirma a percepção da ecologista de que “a rapidez da mudança e a velocidade com que novas situações se criam acompanham o ritmo impetuoso e insensato do Homem, ao invés de acompanhar o passo deliberado da Natureza” (CARSON, 1962, p. 16). O avanço na agenda do desenvolvimento sustentável foi impulsionado apenas com a chegada dos

² Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/geral-63255592>. Acesso em: 22/11/2023.

³ Disponível em: <https://www.uol.com.br/eco/faq/sustentabilidade.htm>. Acesso em: 22/11/2023.

anos 2000 e começou a apresentar resultados quase 20 anos depois.

Em 2004, o “ESG” foi abordado pela primeira vez em uma publicação do Pacto Global da ONU (Organização das Nações Unidas), “*Who Cares Wins*”. O então secretário-geral, Kofi Annan, e dezoito instituições financeiras de nove países elaboraram, juntos, recomendações sobre como melhor integrar questões ambientais, sociais e de governança corporativa dentro de uma empresa, fatores cujas iniciais, em inglês, formam a sigla (*Environmental, Social and Governance*).

Sustentabilidade como sinônimo de ecologia não consegue contemplar o que é necessário para que a existência de uma empresa (e a própria existência humana) se “sustente” ao passar dos anos. “Esse é o porquê de nós termos escolhido usar o termo questões ‘ambientais, sociais e de governança’ ao longo desse relatório como uma forma de destacar o fato de que essas três áreas estão amplamente interligadas” (ONU, 2004, p. 20, tradução nossa⁴).

O texto apresenta sugestões de comportamento para cada representante do mundo corporativo, como analistas, consultores, investidores e até ONGs (Organizações Não Governamentais). Com orientações diretas, como “investidores precisam, explicitamente, requisitar e recompensar pesquisas que incluam aspectos ambientais, sociais e de governança e recompensar companhias bem geridas nesse tema” (ONU, 2004, p. 9, tradução nossa⁵), as grandes corporações foram provocadas a voltar seus olhares para esse tema em ascensão.

Para convencer os empresários de que o futuro do negócio dependeria do ESG, a ONU reconheceu que precisava destinar uma boa parte desse esforço para incluir esse direcionamento no dia a dia dos investidores. “Ultimamente, investimentos bem-sucedidos dependem de uma economia vibrante, que depende de uma sociedade civil saudável, que é dependente de um planeta sustentável” (ONU, 2004, p. 21, tradução nossa⁶). No entanto, realizar comparações seria uma dificuldade, já que não havia objetivos gerais definidos para serem alcançados pelas corporações.

Então, em 2005, a ONU divulgou os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, os ODS, como parte de uma agenda global para guiar a humanidade até 2030 em transformações voltadas para o planeta e as pessoas. Segundo o Relatório de Desenvolvimento Sustentável da ONU de 2020, se a perspectiva se mantiver como a atual, o Brasil alcançará em 2030 apenas

⁴ No original: “This is why we have chosen to use the term “environmental, social and governance issues” throughout this report, as a way of highlighting the fact that these three areas are closely inter-linked.”

⁵ No original: “Investors are urged to explicitly request and reward research that includes environmental, social and governance aspects and to reward well-managed companies.”

⁶ No original: “Ultimately, successful investment depends on a vibrant economy, which depends on a healthy civil society, which is ultimately dependent on a sustainable planet.”

um, dos 17 ODS: energia acessível e limpa.

Figura 1: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



Fonte: Pacto Global⁷

Para que esses objetivos sejam alcançados, a responsabilidade precisa ser compartilhada entre o poder público e as iniciativas privadas. Por isso, a ONU convergiu os esforços e deixou, assim, a posição de “*chamar para a ação*” para definir a própria ação, um movimento que deu continuidade ao “*Who Cares Wins*”. Dessa forma, assumir compromissos com a sociedade relacionados ao ESG e aos ODS passou a ser visto nas grandes corporações, gradativamente, como uma boa prática de mercado, muito valorizada pelos investidores e consumidores.

Esse processo de valorização aconteceu com brandos avanços até 2020, quando “a sustentabilidade tornou-se, da noite para o dia, uma espécie de nova ordem dos negócios” (VOLTOLINI, 2021, p. 15). Segundo Ricardo Voltolini, alguns fatores podem ser responsabilizados por terem, finalmente, levado o ESG para o atual momento de prestígio, que se mostra como perene.

O primeiro deles aconteceu no segundo semestre de 2019: a nova Declaração sobre o Propósito de uma Corporação. A redefinição, assinada por líderes como Tim Cook (Apple), Jeff Bezos (Amazon) e Michael Dell (Dell), feita pela Business Roundtable, a qual 181 grandes empresas são associadas, propôs a valorização do propósito antes do lucro.

A Declaração sobre o Propósito de uma Corporação reflete a visão dos nossos membros que *para ter sucesso e lucrar a longo prazo, é necessário levar em*

⁷ Disponível em: <https://pactoglobal.org.br/ods/>. Acesso em: 28/09/2023.

consideração o interesse de todas as partes interessadas – investir em seus colaboradores, manter a confiança de seus clientes, a parceria com seus fornecedores e ser um bom membro nas comunidades – tudo para garantir que as empresas floresçam em direção ao futuro. Os melhores e mais modernos CEOs têm tocado suas companhias desta forma há um bom tempo; eles assinam essa Declaração como uma melhor articulação pública da sua abordagem centrada em longo prazo e como uma forma de se desafiarem a fazer mais. (BUSINESS ROUNDTABLE, 2019, n.p, grifos do autor, tradução nossa⁸).

Poucos meses após, a Ceres, organização sem fins lucrativos, com a participação de 230 investidores europeus, assim como a B Corp, grande influenciadora na redefinição do capitalismo, também aderiram ao movimento, mas foi no início de 2020 que as perspectivas se tornaram mais incisivas. A carta anual de Larry Fink, CEO e presidente do conselho da BlackRock, maior gestora de recursos do planeta, falou ao mercado o que Voltolini (2021, p.19) destacou como “ou a empresa insere ESG em sua estratégia, eliminando práticas que contribuem, por exemplo, para as mudanças climáticas, ou colocará em sério risco a sua perenidade”.

Para fortalecer ainda mais a tese da Business Roundtable, mais da metade dos dias do Fórum Econômico Mundial de 2020 foram voltados para debater o “capitalismo de *stakeholder*”. Ainda em 2020, a humanidade viveu um dos períodos mais marcantes: a pandemia de Covid-19, que parou o mundo durante a quarentena e levou a vida de milhões de pessoas. Apesar do momento desafiador, tanto para as pessoas, quanto para os negócios, a sustentabilidade se consolidou.

Em vez de frear o movimento de valorização da sustentabilidade nos negócios, como seria previsível, a pandemia só fez acelerá-lo, em grande medida – penso – porque nos colocou a todos – cidadãos, empresas e governos – em igual situação de vulnerabilidade, de instabilidade e de incerteza quanto ao futuro. (VOLTOLINI, 2021, p.19)

Como último fator, pouco lembrado, apontado por Voltolini estão as variáveis demográficas. Nos últimos anos, a maior parte da população economicamente ativa, seja como consumidores ou executivos, está se modificando e traz os *millenials* (geração Y, nascidos ente 1970-80) ao centro das tomadas de decisão. “Pertencentes a uma geração movida por propósito, mais do que por dinheiro, sabem muito bem o que querem e já decidiram estabelecer relações

⁸ No original: “*The Statement on the Purpose of a Corporation reflected the view of our members that to succeed and profit over the long term, they need to consider the interests of all their stakeholders – invest in their employees, keep the trust of their customers, partner with their suppliers and be a good member of their communities – all to ensure that their enterprises flourish far into future. The best modern CEOs have been running their companies in this way for a long time; they signed the Statement as a better public articulation of their long-term focused approach and as a way of challenging themselves to do more*”

de negócio com empresas éticas, íntegras e respeitosas” (VOLTOLINI, 2021, p.20). Além deles, o consultor reforça que a geração Z é “ainda mais ativista e preocupada com sustentabilidade, o que significa, no mínimo, mais três décadas de pressão pró-negócios mais sustentáveis” (VOLTOLINI, 2021, p.21).

Ou seja, o ESG deixou de ser uma escolha pioneira para se tornar uma obrigação e um compromisso com a sociedade e o meio ambiente. Com a convergência de todos esses fatores, após ser adotado pelos *stakeholders* (os públicos impactados por uma empresa), o alinhamento a aspectos de sustentabilidade é uma premissa, seja para investir, fornecer, consumir e até trabalhar.

2.2 A importância da responsabilidade social nas relações com as comunidades do entorno

Os *stakeholders* contemplados por iniciativas de responsabilidade social, parte do ESG, são muitos: clientes, funcionários, fornecedores e comunidades. Como Voltolini (2021, p.7) aponta, convencer as empresas de que elas são responsáveis por seus impactos sociais e ambientais foi uma tarefa árdua, uma vez que “gerar empregos e pagar impostos” já era tido como suficiente. Somado a isso, uma empresa que instala suas operações em comunidades vulneráveis assume uma função social ainda maior.

Para Porter e Kramer (2006), a interdependência entre as empresas e a sociedade acontece porque as atividades da cadeia de valor das companhias impactam diretamente o local de operação, assim como sua população, e geram consequências, positivas ou negativas. Somado a isso, “as empresas não podem mais se contentar em monitorar apenas os impactos sociais óbvios de hoje. Sem um processo cuidadoso para identificar a evolução dos efeitos sociais de amanhã, as empresas podem arriscar sua sobrevivência” (PORTER; KRAMER, 2006, p. 7, tradução nossa⁹).

Reconhecer que as operações da empresa podem impactar negativamente a comunidade em que se está inserida é uma das etapas para implantar ações de responsabilidade social. Além disso, atualmente, o compromisso da iniciativa privada em atuar como peça-chave nas transformações sociais e ambientais, alinha-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, propostos pela ONU e vistos como uma excelente prática de mercado.

Dentro dos 17 objetivos, as empresas conseguem direcionar seus esforços para aqueles que mais se alinham com o negócio e com a função social. Por exemplo, uma empresa de

⁹ No original: “No longer can companies be content to monitor only the obvious social impacts of today. Without a careful process for identifying evolving social effects of tomorrow, firms may risk their very survival.”

energia, consegue ser muito atuante no ODS 7, energia limpa e acessível, já uma que atue na indústria de alimentos, consegue contribuir diretamente com o ODS 2, fome zero. Porter e Kramer (2002) apontam que para maximizar o potencial das ações sociais, as empresas devem conectá-las prioritariamente ao *core business*.

Husted e Salazar (2006) identificaram três tipos de investimento social dentro das iniciativas de Responsabilidade Social Empresarial – o altruísta, o egoísta e o estratégico. Basicamente, o altruísta seria uma iniciativa da própria empresa sem grandes pretensões de retorno. Já o egoísta seria o cumprimento de exigências governamentais e sociais para permanência segura e legal. Dentre eles, o que teve maior relação com a maximização do lucro e do desempenho social foi o estratégico, que Pessoa et al. (2009, p.81) sintetizam como:

O investimento estratégico consiste na geração de bem-estar e vantagens positivas para a sociedade e a comunidade local, e benefícios adicionais para a empresa, como boa reputação, mão de obra mais bem qualificada, diferenciação de produtos e extração de preço premium

Dessa forma, reforça-se que a relação entre comunidade e empresa, quando benéfica, retorna positivamente para a lucratividade dos negócios. Entretanto, é preciso ressaltar que, pelos autores, a estratégia de responsabilidade social precisa levar em consideração os impactos nos *stakeholders* e na sociedade como um todo, não apenas nos negócios. Outro ponto é que essas vantagens competitivas só são geradas se os benefícios à comunidade realmente existirem.

Para que isso aconteça, um potencializador é ir além das ações relacionadas ao *core* do negócio:

Uma mesma empresa pode investir em ações mais estratégicas, em consonância com seu negócio principal e onde pode melhorar o contexto competitivo, e, ao mesmo tempo, investir em outros projetos mais focados em resolver questões sociais genéricas cujo apelo social é mais frequente (PESSOA et al., 2009, p.91)

Ou seja, para uma relação ainda mais próxima com as comunidades do entorno das operações de uma empresa, é importante olhar também para as questões de grande apelo social. Tais questões não precisam estar diretamente relacionadas a sua atividade principal. Porter e Kramer (2006) dividem as questões sociais em três categorias: 1) questões sociais genéricas, 2) impactos sociais da cadeia de valor e 3) dimensão social do contexto competitivo.

As questões sociais genéricas são aquelas que a sociedade valoriza e enfatiza com maior intensidade. Essas acabam por não afetar de forma significativa as operações ou a competitividade de uma empresa, por serem existentes independente da presença ou não dela na comunidade. São causas que, muitas vezes, deveriam ser premissas públicas.

Quanto aos impactos sociais da cadeia de valor, são contempladas as causas que envolvam as atividades de uma empresa. Ou seja, essa categoria envolve os impactos, principalmente, negativos que as operações da cadeia de valor de um negócio podem gerar na comunidade. Olhar para esse ponto, como corporação, é uma forma de mitigar tais impactos e manter uma relação estável com o entorno em que se está inserido.

Já a dimensão social do contexto competitivo enquadra causas sociais externas que podem afetar significativamente o direcionamento e competitividade da empresa em seu local de operação. Essa é considerada por Porter e Kramer (2006) como a mais importante. Estar em um ambiente propício e fértil para o crescimento, tanto econômico quanto reputacional, é essencial.

Os autores reforçam que, apesar da hierarquia entre as questões sociais, as empresas precisam ter uma estratégia que leve em consideração todas as variáveis. Além disso, “aquilo que é questão social genérica para uma empresa pode ser impacto social na cadeia de valor para outra ou, ainda, dimensão social do contexto competitivo, já que, em indústrias diferentes, as preocupações sociais também podem mudar” (PESSOA et al., 2009, p.82).

As formas de se relacionar com as comunidades do entorno de forma responsável socialmente são muitas e podem estar relacionadas com a maturidade de cada empresa. As ações humanitárias representam um compromisso de prover auxílio em momentos de aflição, seja com cestas básicas, água, doação de roupas e itens de higiene etc. No entanto, esse tipo de ação não deve ser levada como suficiente para uma transformação social, porque não gera mudanças permanentes. Nesse contexto, o incentivo a projetos sociais e à criação de projetos sociais próprios ganham destaque.

Pessoa et al. concluem que em países de grande desigualdade social, como o Brasil, configuram-se como fatores para atuação das iniciativas empresariais em responsabilidade social questões prioritárias como educação, saúde e cultura, mesmo que não sejam estratégicas para o negócio. Pela falta de suporte público eficiente nessas áreas, “a principal preocupação das empresas pesquisadas é com educação, área crítica no Brasil; e a maioria das empresas tem como foco crianças e jovens, ou seja, as gerações futuras que movimentarão o País” (PESSOA et al., 2009, p.91).

Assim, a responsabilidade social empresarial apresenta uma influência direta na relação com as comunidades do entorno, sendo, também muito importante para a reputação de uma empresa e para a sua permanência estável na localidade em que está inserida. O ESG elevou a função social a uma responsabilidade vitalícia de que as empresas promovam o desenvolvimento social sustentável na sociedade. Como exposto por Voltolini (2021), “gerar

emprego e pagar impostos” parecia suficiente para os *stakeholders* antigamente, mas atualmente os públicos estão cada vez mais exigentes nesse aspecto: “as empresas têm ainda muito a desenvolver e alcançar, sob o ponto de vista do exigente consumidor e formador, o qual valoriza sobremaneira as ações de empresas socialmente responsáveis no processo de preferência e escolha” (PESSOA et al., 2009, p.90).

2.3 Como a comunicação organizacional agrega valor ao social de uma empresa?

Como exposto anteriormente, a frente Social, do ESG, quando explorada de forma correta, com iniciativas relacionadas a questões sociais relevantes, tanto de *core*, quanto de apelo público, retorna melhorando o contexto competitivo do negócio. Uma das características de uma empresa que mais pode ser influenciada por essas estratégias é a reputação. “Pesquisadores nas áreas de marketing, relações públicas e comunicação têm apontado a reputação empresarial como um elemento crucial para aumentar a venda de produtos e serviços, dentre outras vantagens” (PESSOA et al., 2009, p.83).

Entretanto, é importante salientar que “a responsabilidade social e a cidadania, tão presentes no discurso corporativo, não podem ser vistas somente como instrumentos a serviço de ganhos mercadológicos e de imagem institucional, muito menos como mais um modismo” (KUNSCH, 2022, p.22). Quando isso acontece em uma empresa, o risco de ser gerada uma situação de *greenwashing* (marketing verde) aumenta, dado que o foco se torna o reconhecimento pelas ações, não as ações em si e os benefícios que elas trazem para a comunidade. Para o setor privado, exercer a obrigação de cumprir com sua função social deve independer de qualquer recompensa.

O termo *greenwashing* surgiu na década de 1980 com o ambientalista Jay Westervelt. De férias nas Ilhas Fiji, ele percebeu que o resort no qual estava hospedado utilizava de uma prática interessante para reduzir a quantidade de lavagem das toalhas: comunicados relacionando a reutilização delas como uma forma de “salvar o meio ambiente”. Após observar também a expansão desenfreada dos resorts, sem preocupação com impactos ambientais, Westervelt concluiu que o verdadeiro interesse por trás das comunicações era redução de custos com lavagens. Posteriormente, o ambientalista escreveria a dissertação na qual cunhou o termo.¹⁰

Com esse conceito em vista, “a comunicação praticada pelas organizações não pode

¹⁰ Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/about-deloitte/articles/greenwashing-desafiosmensuracao.html>. Acesso em: 03/11/2023

servir de instrumento para mascarar a realidade e enganar os públicos e a opinião pública” (KUNSCH, 2022, p.28). A pesquisadora exemplifica que o *greenwashing* na comunicação pode ser encontrado em matérias, propagandas enganosas e subliminares, vídeos com depoimentos compensatórios e matérias jornalísticas encomendadas enaltecendo ações sociais com a concessão de prêmios. Por isso,

A ênfase e os investimentos apenas em assessoria de imprensa, para se ter visibilidade na mídia, bem como no uso excessivo da propaganda/publicidade, devem ser equacionados, pois essas áreas não dão mais conta de atender às novas demandas sociais, políticas e econômicas (KUNSCH, 2022, p.27).

Para garantir que a comunicação seja feita de forma transparente, “é preciso que haja total coerência entre o discurso institucional e mercadológico com os comportamentos e as atitudes organizacionais” (KUNSCH, 2022, p.28). É necessário que seja utilizada também a comunicação organizacional integrada, que compreende a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa, a fim de não se restringir a assessoria e publicidade.

A comunicação pode ser uma peça estratégica a ser utilizada para mostrar o comprometimento das corporações com as práticas de desenvolvimento sustentável. É por meio dela que uma empresa conseguiria levar ao público para além das comunidades que está influenciando positivamente a qualidade de vida das pessoas e sendo um ator na redução das desigualdades sociais. É interessante que os resultados da estratégia de responsabilidade social empresarial sejam expostos como prestação de contas à sociedade.

Além disso, a comunicação, quando utilizada de forma clara e adaptada ao entorno, torna-se uma aliada na divulgação dos projetos sociais e proporciona algo que está sendo tão procurado quanto a reputação, como destaca Oñate (2021, p.64, tradução nossa¹¹): “As organizações, em seus processos de adaptação e evolução no relacionamento com as comunidades, têm buscado a credibilidade e o respeito e, recentemente, também a confiança e a reputação.”

Segundo a autora, a confiança surge quando a empresa consegue compartilhar – com uma comunicação eficiente – ações em que seus valores e interesses sociais possam ser reconhecidos pelo público. Com isso, a sociedade tem referências para ver além de contratos e obrigações estabelecidas. A relação de confiança promove a perspectiva de que a empresa “deixa de lado oportunidades de enganar ou tirar alguma vantagem extra porque está fundada

¹¹ No original: “Las organizaciones en sus procesos de adaptación y evolución en relación con la sociedad han buscado la credibilidad, el respeto y, más recientemente, la confianza y la reputación.”

em normas de comportamento adequado, obrigação moral e senso de dever que geram empatia, afeto e amizade” (OÑATE, 2021, p.64, tradução nossa¹²).

Dessa forma, podemos enxergar a comunicação como uma importante articuladora dentro do Social, no ESG. Ao tê-la como uma estratégia indispensável, a empresa pode ouvir melhor as demandas da comunidade em que está inserida, criar e adaptar projetos à realidade do local, além de realizar essa prestação de contas com naturalidade e intimidade. É por meio dela que a relação com o entorno será criada, mantida e aprimorada. Atualmente, não ter essa relação não significa apenas renunciar a ganhos mercadológicos como reputação e confiança, mas também gerar perdas significativas. “Não ter esse relacionamento pode afetar os desejos da organização, nesse caso, a aceitação da própria empresa e de seus produtos ou serviços” (OÑATE, 2021, p.64, tradução nossa¹³).

¹² No original: “[...] en el sentido que sobrepasa las oportunidades para engañar o tomar alguna ventaja extra; y está fundada en normas de comportamiento apropiado, obligación moral y sentido del deber que generan empatía, afecto y amistad.”

¹³ No original: “[...] no tener esa relación puede afectar algo que la organización quiere, en este caso, la aceptación de ella misma y sus productos o servicios.”

3. Estratégias de comunicação utilizadas pela Ipiranga no projeto “Operação Mulher”

O Operação Mulher é uma iniciativa de Responsabilidade Social da Ipiranga, empresa nacional do setor de óleo e gás. O programa foi selecionado para ter o caso analisado por se adequar às teorias abordadas previamente e pela atuação da comunicação como estratégia ao longo do processo. A análise é dividida em três partes: contextualização sobre a empresa, aprofundamento sobre o programa e relatos de participantes.

3.1. Histórico e perfil da Ipiranga¹⁴

A Ipiranga Produtos de Petróleo S.A. é uma das maiores redes de distribuição de combustíveis, com mais de 6,7 mil postos e serviços de conveniência/automotivos em todo o território nacional. A empresa tem mais de 85 anos de atuação no Brasil e, atualmente, faz parte do Grupo Ultra, uma organização de capital aberto, que contempla também a Ultragás e a Ultracargo.

O mais recente Relatório de Sustentabilidade da Ipiranga (2022) explica de forma detalhada a atuação e todos os desafios e conquistas do ano. Ao contrário dos pensamentos populares, a Ipiranga não é dona dos postos que levam sua marca, ela é uma distribuidora de combustível com parceiros revendedores. Esses, sim, donos de postos. Ou seja, a empresa Ipiranga funciona de uma forma parecida com as franquias de lojas, lanchonetes etc.

São cinco unidades de negócio: rede de postos, mercado empresarial, AmPm, Jet Oil e Pró-Frotas. Na rede, são mais de 23 milhões de m³ de volume de combustível movimentado em 2022 e cerca de 37 milhões de participantes no Km de Vantagens, o maior programa de fidelidade do Brasil. O mercado empresarial (*business to business*) atende mais de 6 mil clientes e comercializa anualmente mais de 5 bilhões de litros de combustível.

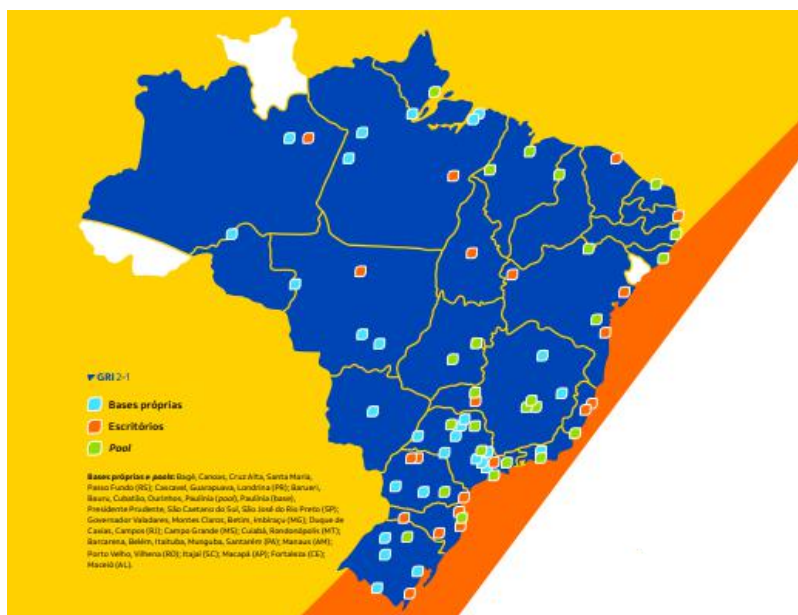
Ainda dentro do ecossistema da Ipiranga, a AmPm se diferencia no conceito de lojas de conveniência. São quase 1,6 mil lojas, mais de 760 padarias e 34 produtos de marca própria. O Jet Oil, rede de serviço automotivo da empresa, tem mais de 1,1 mil unidades. Por fim, a empresa conta com o Pró-Frotas, a primeira solução de gestão de abastecimento no Brasil totalmente digital. O aplicativo automatiza o processo de abastecimento, trazendo segurança e praticidade para o gestor de frota. Nele, são mais de 22 mil veículos ativos por mês.

Para entender mais a fundo o que é a Ipiranga, é necessário passar por suas operações,

¹⁴ Todas as informações no texto estão disponíveis publicamente no Relatório de Sustentabilidade de 2022 da Ipiranga. (IPIRANGA, 2023)

porque é por meio delas que se viabiliza a distribuição de combustíveis para todo o país. Em grande parte das bases e *pools*, o combustível chega das refinarias, seja via duto ou caminhão, e é armazenado em tanques. É com esse combustível armazenado que os caminhões de distribuição serão abastecidos para transportá-lo até o cliente (ou outra base). Esse processo é realizado, com apoio de automação, pelos operadores em 39 bases e *pools*.

Figura 2: Bases, *pools* e escritórios da Ipiranga em 2022



Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2022 Ipiranga¹⁵

O trabalho de operador representa alta periculosidade, já que o colaborador lida diretamente com materiais inflamáveis, em um ambiente com risco de vazamento. Além disso, é requisito que a pessoa não tenha limitações quanto a exercer funções em altura devido ao tamanho dos tanques de armazenamento, que podem chegar a 17m de altura. É importante ressaltar que, ainda hoje, o cargo é majoritariamente ocupado por homens.

¹⁵ Disponível em: https://portal.ipiranga/wps/wcm/connect/0eac3de0-ae3e-47e1-869a-43aa01c6363b/RA-Ipiranga-2022-Acessibilidade.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE-0eac3de0-ae3e-47e1-869a-43aa01c6363b-oGPNXQ1. Acesso em: 08/11/2023.

Figura 3: Operador em Tanque de Armazenamento na Ipiranga



Fonte: Banco de Imagens/Ipiranga¹⁶

Pelos riscos relacionados à operação, a Ipiranga afirma ter segurança como valor inegociável. Em 2022, a empresa foi reconhecida com o Prêmio Laço Amarelo pela campanha Maio Amarelo, em parceria com o Pró-Frotas, em prol da conscientização sobre segurança no trânsito. No mesmo ano, apesar das medidas de segurança, foram registrados três óbitos com trabalhadores terceiros em frota pesada, enquanto realizavam o transporte de combustível, o que reforça a importância dessas iniciativas.

Figura 4: Campanha Maio Amarelo 2022 Ipiranga



Fonte: Reprodução/Instagram¹⁷

¹⁶ Documentos internos. Rio de Janeiro, 2023.

¹⁷ Disponível em: https://www.instagram.com/p/Cd6XV3SORxd/?img_index=1. Acesso em 23/11/2023.

Ainda em 2022, a Ipiranga reformulou o propósito da sua marca para, inclusive, acrescentar aspectos de ESG na estratégia. “Abastecer a vida em movimento” é mostrar que a empresa está caminhando para ampliar sua atuação para além do abastecimento de combustível, a fim de estar presente em múltiplos momentos da vida de seus clientes e de diferentes formas. “Gerar um impacto positivo para a sociedade” foi definido como um dos objetivos da empresa, ressaltando a relevância do *social* no propósito.

Para retomar o crescimento e gerar valor do *core business*, a Ipiranga mantém seu foco em quatro pilares estratégicos: 1) logística e distribuição, que tem como foco a melhora de processos a fim de ganho de eficiência e segurança, assim como melhoria do nível de serviço aos clientes; 2) *supply* e *trading*, focado em adquirir suprimentos por meio de novos modelos e formas; 3) inteligência de *pricing*, que propõe revisão de processos e organização para garantir resultados financeiros para a empresa e os revendedores; 4) gestão e engajamento, que visa aumentar a proximidade e transparência com os *stakeholders*. As ações de responsabilidade social são contempladas dentro do pilar de gestão e engajamento.

Estamos comprometidos em fortalecer nossa proposta de valor, com proximidade e transparência com nossos revendedores, franqueados, clientes empresariais, consumidores finais e demais públicos – incluindo nosso time e as comunidades do entorno de nossas operações (IPIRANGA, 2023, p.11).

Na parte do Relatório reservada para esse pilar, é exposto que a empresa assume seu papel como agente transformador da sociedade, além da responsabilidade de cuidar de seus funcionários. A Ipiranga tem suas Metas ESG atreladas às metas da *holding*, o grupo Ultra, disponíveis também em seu Relatório Integrado. A ambição para Relacionamento com a Comunidade é “atuar de forma responsável perante as comunidades do entorno, gerando oportunidades de desenvolvimento local” (GRUPO ULTRA, 2023, p.9), já a meta a ser alcançada até 2030 é “investir em iniciativas e parcerias que promovam educação de qualidade e geração de emprego e renda em comunidades do entorno das operações” (GRUPO ULTRA, 2023, p.9).

Ao definir educação e geração de emprego e renda como causas sociais prioritárias das iniciativas de Responsabilidade Social, o grupo Ultra se enquadra no que Pessoa et al. (2009, p.91) concluiu em seu artigo: “a principal preocupação das empresas pesquisadas é com educação, área crítica no Brasil; e a maioria das empresas tem como foco crianças e jovens, ou seja, as gerações futuras que movimentarão o País”. A falta de suporte público nessas áreas justifica o enfoque, mesmo não sendo, muitas vezes, uma escolha tão ligada ao negócio. Apesar

disso, ela é tida como “sendo esta provavelmente a linha mais indicada de atuação das empresas em um país com grandes desigualdades como o Brasil” (PESSOA et al., 2009, p.91).

A Responsabilidade Social da Ipiranga atua a partir de duas frentes: gestão de risco e investimento social privado:

Em gestão de risco, nosso objetivo é trabalhar para minimizá-los, bem como os potenciais efeitos negativos que nossas atividades possam ter sobre as comunidades das regiões em que estamos presentes, especialmente aquelas próximas às nossas operações (IPIRANGA, 2023, p.40)

As operações da Ipiranga, pela sua periculosidade devido à manipulação de combustíveis inflamáveis, apresentam grandes riscos à comunidade do entorno. Em alguns casos, as bases e *pools* se localizam lado a lado delas, como em Fortaleza, a construção mais recente da empresa. Com isso em vista, é necessário manter planos de ação em prol da minimização desses efeitos negativos.

A comunicação seria uma estratégia indispensável nesse caso. É necessário expor qualquer benfeitoria realizada, a fim de que a população possa ser incluída como parte desses avanços e se sinta mais segura com a permanência da empresa. Além disso, a participação da comunidade pode se expandir ainda mais com a existência do Canal de Atendimento, pelo qual é possível fazer reclamações e sugestões em um fluxo específico para atendimento à comunidade.

Para reforçar o investimento social privado, em 2022 a Ipiranga embandeirou três projetos sociais incentivados apoiados pelo Grupo Ultra. A empresa investiu no projeto de restauração do Museu do Ipiranga, em São Paulo (SP), e promoveu, durante a reabertura, uma visita guiada a grupo de estudantes do ensino público. Com o Ajudôu, ONG que oferece aulas de judô para alunos da rede pública mineira em Betim, Montes Claros e Governador Valadares, foram alcançadas mais de 300 crianças, inclusive com deficiência. Em Canoas, no Rio Grande do Sul, a Ipiranga apoiou a instituição Sol Maior, onde mais de 400 crianças e jovens em situação de vulnerabilidade recebem aulas de música. Ainda em 2022, foram aprovados mais sete projetos com início previsto para 2023.

Além dos projetos sociais incentivados, existem os próprios, que são elaborados pela empresa, segundo suas demandas para as comunidades do entorno. Na Ipiranga foram destaque as ações humanitárias, que totalizaram mais de 2 mil cestas básicas doadas; o programa de voluntariado Gente Ipiranga Gera Gentileza, que contou com a participação de mais de 450 voluntários, com 2.570 horas doadas e mais de 3 mil pessoas beneficiadas e o Operação Mulher,

um programa para formação de operadoras com apoio pedagógico do Senai, voltado às mulheres de comunidades próximas à operação da empresa.

O programa ganha maior visibilidade porque une as causas prioritárias do Grupo Ultra, educação e geração de emprego e renda, além de estar diretamente relacionado a iniciativas de equidade de gênero e promoção da diversidade em cargos majoritariamente masculinos. A comunicação foi utilizada em todas as etapas do Operação Mulher, desde seu planejamento e apresentação para lideranças até a divulgação para as comunidades e para os colaboradores. Como defendido por Kunsch (2022), foi utilizada como estratégia a comunicação organizacional integrada.

3.2. Programa “Operação Mulher”: objetivo, estrutura, abrangência, comunicação e resultados¹⁸

A Ipiranga fez adesão aos Princípios de Empoderamento das Mulheres (WEPs) estabelecidos pelo Pacto Global da ONU e pela ONU Mulheres. Dessa forma, a empresa mantém um compromisso público, desde 2021, com as agendas de diversidade e inclusão. Em 2019, foi iniciado seu programa de diversidade, sob a *tagline* “Diversidade que nos Move” para apoiar a transformação cultural da empresa.

Após quatro anos, o programa agora tem três vice-presidentes como *sponsors*: Luciana Domagala (VP Pessoas e Sustentabilidade), Bárbara Miranda (VP Marketing e Desenvolvimento de Negócios) e Cristiane Leite (VP Planejamento e Controle), somado a um comitê com líderes de diferentes áreas. Além disso, os colaboradores são incentivados a participar dos quatro “grupos de afinidade”, que se reúnem semanalmente, FRIDAS (mulheres), Nosso Orgulho (LGBTQIA+), Ubuntu (raça) e D+Eficientes (PCD).

Grande parte das movimentações em prol de diversidade e inclusão era direcionada aos públicos administrativos, principalmente, da própria matriz, no Rio de Janeiro. Isso ficava comprovado nos indicadores de gênero¹⁹: em toda a Ipiranga, 27% do quadro de funcionários era representado por mulheres; em posições executivas, elas representavam 32%, e a diferença mais expressiva era ao se comparar os 44% de mulheres na matriz contra 5% no âmbito operacional.

A partir desse ponto surgiu a demanda de criação de um projeto que impulsionasse esse indicador e reforçasse o compromisso da Ipiranga com o desenvolvimento local das

¹⁸ As informações abaixo foram retiradas de documentos internos de 2022 e 2023

¹⁹ (COORDENAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL, 2022)

comunidades do entorno das operações. Alinhado às causas sociais prioritárias do Grupo Ultra, educação e geração de renda, a gerência de Sustentabilidade, com apoio dos departamentos de Pessoas, Desenvolvimento Organizacional e Operações, foi responsável pela proposta do Operação Mulher.

Com o objetivo de ampliar a empregabilidade de mulheres no setor, que é majoritariamente masculino, a Ipiranga buscou o apoio pedagógico do Senai para desenvolver um programa de formação para operadoras de produção que fosse capaz de levar em consideração as particularidades de cada município. Apesar da ambição de diversificar a operação da empresa, o maior foco se tornou a transformação social e os benefícios que isso poderia gerar para a relação com as comunidades do entorno.

Dentre os tipos de investimento social propostos por Husted e Salazar (2006), o Operação Mulher se enquadra no estratégico. A geração de bem-estar e vantagens positivas para a sociedade e comunidade se dá com o desenvolvimento local que o curso traz, proporcionando maiores oportunidades de qualificação e inserção no mercado de trabalho. Por outro lado, os benefícios adicionais para a empresa estão diretamente ligados com mão de obra mais qualificada e boa reputação.

É importante mencionar também que dentro das categorias de questões sociais propostas por Porter e Kramer (2006), o programa aborda a dimensão social do contexto competitivo, considerada pelos autores como a mais relevante para uma empresa. Uma das justificativas fornecidas pelos gerentes de operações e pelos *business partners* de recursos humanos da Ipiranga para a baixa contratação de contingente feminino para o cargo de operador era que as mulheres não tinham qualificação ou experiência para exercer a função de alta periculosidade. O Operação Mulher se enquadra na categoria principal dos autores porque se propõe a solucionar uma questão social externa que afeta o direcionamento e a competitividade da empresa dentro da comunidade.

O programa teve início em 2022, com duas edições, a piloto em Paulínia, no estado de São Paulo e, posteriormente, em Fortaleza, no Ceará, em que foram oferecidas 20 vagas cada. Junto ao Senai, a empresa elaborou o programa levando em consideração as necessidades, apuradas junto aos times de campo, para um profissional completo. Além disso, os Senais fizeram um estudo das comunidades locais a fim de entender as características das mulheres do entorno e proporcionar um curso que, além de despertar o interesse, garantisse um número reduzido de evasões.

Para isso, o curso é composto por uma carga horária de 200h, aplicadas em 8h/dia, em aulas 100% presenciais na sede local do Senai. O programa ofereceu também bolsa-auxílio,

com um valor atualizado e personalizado para cada localidade, que contemplasse passagens de transporte público e alimentação. Em 2022, a taxa de conclusão foi de 85%, acima da meta estabelecida, de 70%.

O processo seletivo foi organizado em três etapas. A primeira foi realizada via preenchimento de formulário, para completar a inscrição com informações pessoais. Após a finalização dessa etapa, foi promovida uma triagem para selecionar apenas mulheres acima de 18 anos de idade, ensino médio completo e, que, preferencialmente, fossem moradoras das comunidades do entorno. A partir da triagem, a próxima etapa se deu em uma entrevista presencial, que definiu as candidatas aprovadas.

Todas as etapas foram realizadas pela Ipiranga, sob responsabilidade da área de Atração e Retenção. A equipe que mediou as entrevistas presenciais relatou que as conversas com as candidatas foram emocionantes²⁰. Durante elas, além da aproximação gerada entre empresa e comunidade, houve comoção do time interno ao escutar sobre a transformação que uma vaga geraria na vida das mulheres, que, majoritariamente, estavam fora do mercado de trabalho, após terem priorizado o cuidado com a casa e a família.

A mobilização interna em prol do programa contribuiu diretamente para o ganho de visibilidade e participação, assim como na geração de valor e orgulho de pertencer à companhia, comprovados pelos 84% em 2022, contra os 79% do ano anterior, de compatibilidade com o atributo cultural relacionado à responsabilidade com a comunidade. A rede social corporativa *Workplace* teve mais de 20 postagens orgânicas sobre o Operação Mulher, nas quais os colaboradores que tiveram alguma interface com o projeto compartilhavam suas experiências pessoais e reverberavam a iniciativa social dentro da empresa.

²⁰ Relatos internos com a participação da autora nas reuniões. Rio de Janeiro, outubro de 2023.

Figura 5: Publicação no Workplace Ipiranga sobre a 3ª edição



Fonte: Reprodução/Workplace²¹

Kunsch (2022) ressalta que a comunicação, em seu papel estratégico, é capaz de impulsionar e induzir novas posturas e comportamentos nas pessoas, no poder público, na sociedade e nas organizações em prol de uma nova consciência relacionada à sustentabilidade. Essa referência ilustra o porquê de as postagens influenciarem grande parte do contingente corporativo.

As organizações, como “organismos vivos”, são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais em contexto de diversidades, conflitos e transações complexas. Portanto, sem comunicação, as organizações não existiriam (KUNSCH, 2022, p.25).

Com isso, a divulgação externa recebeu um impulso pelos compartilhamentos dos próprios colaboradores. Ela se baseou numa estratégia local, alinhada com o Senai, para maximizar o atingimento do público-alvo. A Ipiranga enviou *releases* elaborados pela área de Comunicação Institucional para os jornais mais influentes das regiões, como o G1²² e a TV Globo²³. Além disso, foram realizadas postagens nas contas do Instagram do vice-presidente

²¹ Rede social interna. Belém, outubro de 2023.

²² Disponível em: <https://g1.globo.com/ce/ceara/suachance/noticia/2022/08/26/empresa-ipuranga-abre-inscricoes-para-programa-de-qualificacao-para-mulheres-com-20-vagas-em-fortaleza.ghml>. Acesso em 27/11/2023.

²³ Disponível em: <https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/blog/edimilson-avila/post/2023/09/25/classificados-do-edimilson-veja-as-vagas-de-emprego-da-semana-de-25-a-29-de-setembro.ghml>. Acesso em 27/11/2023.

de Operações, Sebastião Furquim, e da vice-presidente de Pessoas e Sustentabilidade, Luciana Domagala²⁴, assim como na conta oficial da empresa no LinkedIn²⁵.

A fim de atingir de forma mais direta as localidades, o Senai da região também ficou responsável por divulgar as peças de comunicação via Instagram²⁶, site oficial, banners e WhatsApp. Na terceira edição, em 2023, foram escolhidos cinco novos municípios: Belém/PA, Betim/MG, Canoas/RS, Cubatão/SP e Duque de Caxias/RJ. Todas as estratégias de comunicação foram mantidas, assim como a estrutura do programa, e, em uma semana, foram recebidas mais de 2.700 inscrições para 100 vagas (20 em cada cidade).

Os cursos de 2023, que tiveram início em outubro, têm previsão de término para dezembro desse mesmo ano. Ainda não há, portanto, resultados atualizados. No entanto, a expectativa é de que os números se mantenham similares ou ainda mais avançados do que os do ano anterior, nas localidades de Paulínia/SP e Fortaleza/CE.

Em 2022, a relação candidata-vaga foi de 11,25; já no ano seguinte, houve um aumento para 27 candidatas por vaga. Alguns indicadores são aguardados para comprovar o sucesso do projeto social, como a taxa de conclusão e contratação após o programa, que nas primeiras edições finalizaram, respectivamente em 85% e 20%.

A possibilidade de absorção das formadas no quadro de funcionários da Ipiranga, mediante disponibilidade, é uma das características mais atrativas do programa. É importante reforçar que tal perspectiva não deve ser tratada como um vínculo trabalhista, já que o objetivo principal é inserir mulheres no mercado de trabalho dentro do setor. Imediatamente após a conclusão do curso, foram 9 contratadas para atuar nas bases da empresa. Ao final de 2023, serão atualizados os dados sobre empregabilidade pós formação, para serem mapeadas as mulheres que foram contratadas na área (seja na empresa ou não).

Em Fortaleza, o programa aconteceu concomitante à construção da nova base de distribuição de combustíveis, no Porto de Mucuri. Dessa forma, a elaboração do quadro foi programada para representar um diferencial dentro das gerências operacionais e, em 2023, já conta com 36% do seu efetivo total composto por mulheres, em que mais da metade foi proveniente do Operação Mulher.

²⁴ Disponível em: https://www.instagram.com/p/CxYx-r5pruC/?utm_source=ig_web_copy_link&igshid=MzRlODBiNWFlZA==. Acesso em 27/11/2023.

²⁵ Disponível em: https://www.linkedin.com/posts/petroleo-ipuranga_a-ipuranga-lan%C3%A7a-a-3%C2%BA-ed%C3%A7%C3%A3o-do-programa-activity-7110007129310126080-JrFb?utm_source=share&utm_medium=member_desktop. Acesso em 27/11/2023.

²⁶ Disponível em: https://www.instagram.com/p/CxWHpV7Sets/?utm_source=ig_web_copy_link&igshid=MzRlODBiNWFlZA==. Acesso em 27/11/2023.

A finalização das edições foi marcada por uma festa de formatura custeada pela empresa, com captação de imagens e depoimentos, além de uma sessão de fotos para as mulheres. Com esse material, foram elaborados vídeos para divulgação interna. Após a formação, houve acompanhamento e suporte das equipes de Pessoas e Sustentabilidade. As formadas realizaram um *workshop* de carreira para aprimorarem suas habilidades em entrevistas de emprego e na elaboração de currículos. Além disso, seus contatos foram compartilhados com o banco de talentos das demais empresas da *holding*.

O Operação Mulher é visto pela Ipiranga como uma ação de valor compartilhado, na qual a empresa deixa a educação e a geração de renda como um legado para a comunidade e recebe mão de obra mais qualificada, possibilidades para absorção de talentos locais e melhoria no relacionamento com a comunidade. O caso demonstra como a análise e aplicação de estratégias de comunicação integrada pode influenciar a elaboração de iniciativas de responsabilidade social empresarial.

3.3. “Operação Mulher”: relatos de participantes da 1ª edição²⁷

A primeira edição do Operação Mulher aconteceu em Paulínia, no estado de São Paulo, durante os meses de julho e outubro de 2022. De início, a meta estabelecida para a taxa de conclusão era de 70%, baseada em pesquisas realizadas em *benchmarking*. Ao final, foram 85% de mulheres formadas no curso. Apesar dos indicadores promissores, a Ipiranga definiu como imprescindível que essas mulheres compartilhassem suas experiências no projeto, antes de assegurar a replicação para o próximo ano, em demais localidades.

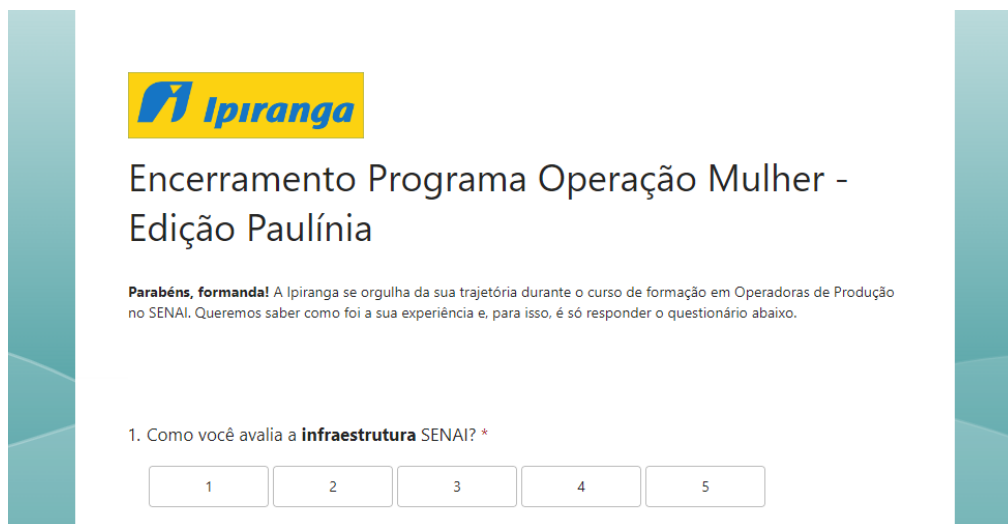
Para captar esses relatos, a empresa promoveu, durante a festa de formatura, uma avaliação do programa. Foram horas de conversa com *business partners*, analistas, líderes, supervisores de base e até vice-presidente sobre a experiência no curso. Alguns desses depoimentos foram, inclusive, captados para edição de vídeos e futuras divulgações.

Em prol de gerar um ambiente ainda mais seguro e acolhedor para que as mulheres pudessem expor suas opiniões, a empresa criou um formulário anônimo, disponibilizado somente para as formadas. O Senai também incentivou o preenchimento, lembrando-as diariamente, via contato direto (WhatsApp ou e-mail) e, após o encerramento do prazo de uma semana, a taxa de resposta em relação ao número total de formadas foi de 58%. É importante

²⁷ (GERÊNCIA DE SUSTENTABILIDADE, 2022)

relembrar que parte delas já tinha feito seus relatos no dia da formatura, então o indicador mais reduzido já era previsto.

Figura 6: Formulário de Encerramento



Ipiranga

Encerramento Programa Operação Mulher - Edição Paulínia

Parabéns, formanda! A Ipiranga se orgulha da sua trajetória durante o curso de formação em Operadoras de Produção no SENAI. Queremos saber como foi a sua experiência e, para isso, é só responder o questionário abaixo.

1. Como você avalia a **infraestrutura** SENAI? *

1 2 3 4 5

Fonte: Reprodução/Microsoft Forms²⁸

A primeira parte do formulário foi direcionada para receber *feedbacks* sobre a atuação do Senai. Essas respostas poderiam definir a continuidade ou não do apoio pedagógico, mas as expectativas eram positivas. O Senai foi escolhido pela empresa devido à reputação nos processos de elaboração de cursos adaptados para iniciativas de responsabilidade social.

Foram mapeadas três perguntas sobre o Senai: 1) a infraestrutura dos locais em que as aulas foram ministradas, 2) o conteúdo abordado no curso e 3) o apoio prestado pela equipe. O conteúdo, apesar de contar com sugestões e aprovações dentro da Ipiranga, foi majoritariamente proposto pelo Senai, então existia a necessidade de entender se essa formação conseguia oferecer não só uma mão de obra bem qualificada, mas também autoconfiança para as mulheres. Como a maior parte do contato com as selecionadas durante as aulas era feito também pela equipe pedagógica, o indicador também foi apurado. As respostas foram unânimes e o Senai atingiu nota máxima em todas as categorias, o que garantiu a permanência da parceria. Uma curiosidade é que apesar de reconhecerem a qualidade do conteúdo, ao serem questionadas sobre o quão se sentem preparadas para o trabalho em operações, algumas delas não mantiveram a nota máxima e a média foi de 4,7 em uma escala até 5.

A segunda parte do formulário questiona sobre a participação da Ipiranga durante o processo, desde a seleção até as visitas às bases e formatura. A empresa esteve em contato em

²⁸ (GERÊNCIA DE SUSTENTABILIDADE, 2022)

momentos pontuais do curso, que foram avaliados em 4,9. Já a escala NPS do programa foi avaliada em 100. Todas as mulheres afirmaram que indicariam a participação no Operação Mulher.

Para finalizar o formulário, as mulheres foram incentivadas a compartilhar seus relatos sobre o impacto da formação na vida delas e da família, quais seriam suas expectativas com o encerramento do curso e quais sugestões e elogios elas gostariam de fazer. As perguntas, com caixa de texto aberta, foram respondidas por todas. Além disso, foram solicitadas algumas informações pessoais para aprofundar as interpretações do impacto social.

Dentre as formadas, todas eram desempregadas. O tempo em que estavam à procura de trabalho variava de 5 meses a 9 anos. A renda familiar mostrou uma variação de R\$ 1.749,30 a R\$ 2.085,30, ou seja, menos de dois salários-mínimos, que em 2022 era de R\$ 1.212,00²⁹. É importante reforçar que essa não era a renda *per capita*, ou seja, a renda total dividida pela quantidade de membros da família. A maioria das participantes informou ter filhos ainda pequenos, tendo a renda proveniente apenas do salário dos companheiros.

Essa visão é relevante para a Ipiranga porque reforça que o público foi corretamente atingido. Um dos objetivos principais do Operação Mulher era inserir ou reinserir mulheres em situação de vulnerabilidade no mercado de trabalho. Dessa forma, o impacto social gerado seria ainda maior com a geração de renda. Para as que conseguissem se alocar na operação de uma empresa de óleo e gás, a renda familiar seria dobrada, já que, pela convenção coletiva o piso salarial de operador é de R\$ 2.590,00.

Nos relatos, todas as mulheres reforçaram a importância que o conhecimento adquirido teve na vida delas. Nem todas esperavam direcionar suas carreiras para um operacional de alta periculosidade, mas que se sentiram inspiradas e impulsionadas a buscar pelo conhecimento de forma contínua, porque ao ingressar no curso, ganharam, além de uma oportunidade, mais uma esperança. O questionamento “como essa formação impactou sua vida e sua família?” foi respondido de forma diversa por elas, que variavam de “Um impacto positivo, me ajudou a ter mais conhecimento e prática. Alguns procedimentos pude colocar em prática em casa como segurança, manutenção, controle financeiro” (GERÊNCIA DE SUSTENTABILIDADE, 2022, n.p) a

Casei e fui mãe muito cedo, devido a isso não consegui me formar em nenhuma área. Graças ao curso oferecido pela empresa Ipiranga, aprendi muitas coisas e hoje tenho um certificado, podendo assim retornar ao mercado

²⁹ Disponível em <https://www.gov.br/pt-br/noticias/trabalho-e-previdencia/2021/12/trabalhadores-passam-a-receber-salario-minimo-de-r-1-2-mil-a-partir-de-1deg-de-janeiro>. Acesso em 06/12/2023.

de trabalho com uma profissão na qual batalhei para ter (GERÊNCIA DE SUSTENTABILIDADE, 2022, n.p).

Ao serem questionadas sobre as expectativas depois da formação, todas mencionam que desejam trabalhar na área, colocar em prática tudo que aprenderam e continuar aprimorando o conhecimento sobre a indústria para chegarem ainda mais longe. Durante o curso, algumas líderes e supervisoras de base da Ipiranga foram convidadas a conversar com as alunas e exemplificar que aquele poderia ser apenas o primeiro passo de uma carreira na operação.

No espaço aberto a críticas, sugestões e elogios, foram muitas contribuições. Todas as sugestões foram levadas em consideração e aplicadas na edição do ano seguinte: o conteúdo sobre segurança foi estendido; em Betim/MG, o curso foi pensado para meio-período, com duração de 4h; o tempo de visita à base da Ipiranga também foi aumentado. Houve muito reconhecimento, como mulheres da comunidade, sobre a importância de uma iniciativa de responsabilidade social direcionada a elas.

A importância da iniciativa privada diante da promoção da diversidade foi muito mencionada, como em “quero agradecer pela oportunidade que vocês proporcionaram em fazer este curso para mulheres, sendo uma área mais masculina, provando que mulheres são capazes de fazer e aprender também” (GERÊNCIA DE SUSTENTABILIDADE, 2022, n.p). Além da formação, existiu um incentivo ao empoderamento e à consciência de classe, já que muitas selecionadas sugeriram que o programa fosse replicado em outras localidades.

“Gostaria de ver esse programa rodar o Brasil inteiro, principalmente nas regiões aonde a população é mais carente, ajudando as mulheres que não tiveram oportunidade devido às circunstâncias da vida” (GERÊNCIA DE SUSTENTABILIDADE, 2022, n.p), compartilha uma. Segundo Oñate (2021), uma empresa, ao promover um projeto social bem-sucedido, com satisfação da comunidade, naturalmente conseguirá evoluir seu relacionamento com as populações do entorno gerando credibilidade, respeito, confiança e reputação.

4. Gênero e comunidade como causas prioritárias do “Operação Mulher”

A partir do panorama sobre a estrutura, os objetivos e as motivações da iniciativa de responsabilidade social realizada pela Ipiranga, é necessário aprofundar também o contexto local em que o projeto foi inserido. As causas prioritárias foram definidas como diversidade e desenvolvimento da comunidade. Dessa forma, é necessário entender o papel de gênero nos municípios e a questão de empregabilidade feminina no setor industrial. Com isso, o Operação Mulher poderá ser analisado como não só uma estratégia de responsabilidade social, mas também como de equidade de gênero.

4.1. Os papéis de gênero nos sete municípios contemplados pelo “Operação Mulher”

As localidades selecionadas para implementação do Operação Mulher foram escolhidas pela Ipiranga levando em consideração as instalações das bases e *pools* e a proximidade delas com a comunidade do entorno. Além disso, pelo objetivo de diversificar o quadro de funcionários operacional e de absorver mulheres formadas no programa, foram mapeadas bases com vagas disponíveis e estrutura, como vestiários, para acolher operadoras. Após essa filtragem inicial, foram analisados os contextos da localidade para definir os locais em que o programa poderia impactar mais a população.

Para isso, a ferramenta utilizada foi o site interativo do IBGE, específico para dados relacionados a cidades do Brasil. A princípio, seria necessário que o número de mulheres fosse superior ao de homens, com maior percentual na idade economicamente ativa. A partir dessa constatação, foram analisadas também as categorias de trabalho e rendimento, a fim de entender a situação econômica da população e as oportunidades no mercado de trabalho.

A primeira edição aconteceu em Paulínia, no estado de São Paulo. No município, são mais de 56 mil mulheres, que representam 51% da população. A faixa etária das selecionadas para o programa contemplou dos 18 aos 45 anos, o que simboliza a faixa de 46% das mulheres (IBGE, 2022).

Na cidade, cerca de 45% da população estava ocupada em algum trabalho (IBGE, 2022). Pelo censo anterior (IBGE, 2010) é possível verificar que, dentre a população sem ocupação, 63% era composta por mulheres. Isso demonstra que a maior parte da renda familiar é possivelmente provida pelo homem, inclusive, devido à diferença salarial indicada no mesmo censo, que passava de R\$ 750,00.

Esse panorama foi aprovado para receber o programa, já que a situação de vulnerabilidade econômica feminina diante dos reportes estava comprovada. Com essas definições, a Operação Mulher teve uma estratégia traçada para selecionar cidades que estivessem niveladas entre as desigualdades de gênero. É importante reforçar que a pesquisa com dados do IBGE foi um complemento à observação direta das comunidades localizadas no entorno da base, promovida tanto pelos funcionários locais da Ipiranga quanto pelo Senai.

Para a segunda edição, ainda no ano de 2022, o município escolhido foi Fortaleza, no Ceará. Apesar de ter sido oficializado somente após a definição dos indicadores, a localidade já estava pré-definida devido a uma demanda interna. Diferente das demais, a base ainda estava em construção, no Porto do Mucuripe. Ou seja, seria a primeira oportunidade de iniciar uma operação, dentro da Ipiranga, com um contingente feminino expressivo.

Como mencionado anteriormente, um dos motivos para a baixa contratação de mulheres para o cargo de operadoras era a falta de qualificação profissional. Então, para suprir essa carência, a Operação Mulher foi visto como estratégia, principalmente, pelos resultados positivos que estava obtendo em Paulínia. Com a mobilização para promover a segunda edição em Fortaleza, o processo foi encurtado e a análise executada apenas para comprovação das questões de gênero no município.

As mais de 1,3 milhão de mulheres representavam cerca de 54% da população total, com 46% delas dentro da faixa etária desejada (IBGE, 2022). Diferente de Paulínia, a ocupação da cidade de Fortaleza era consideravelmente inferior, com apenas 31,38% da população. A percepção foi de que esse fato já indicava que a situação feminina poderia ser ainda mais discrepante.

No entanto, a diferença salarial entre homens e mulheres ocupados era menor: cerca de R\$ 530,00 (IBGE, 2010). Ainda assim, pelo mesmo censo, a população feminina sem ocupação se manteve em 63%, demonstrando novamente a maior participação do homem na renda familiar. Além desses indicadores, foram considerados o salário médio dos trabalhadores formais, que era em torno de 2,7 salários-mínimos – pouco mais da metade informada para Paulínia – (IBGE, 2022) e o percentual da população com rendimento nominal mensal per capita de até ½ salário mínimo, que chegou a 36,9%, contra 30,7% da localidade anterior. Com isso, a escolha do município foi justificada e o programa iniciado.

Com a finalização da Operação Mulher em Fortaleza e o resultado expressivo de 36% de mulheres no quadro operacional, ou seja, mais de 1/3 do contingente de operadores, o programa foi assegurado para o próximo ano. Diferente do que aconteceu em 2022, em que

foram lançadas duas edições em duas cidades, a expectativa para o próximo ano era de que houvesse apenas uma edição, mas que contemplasse pelo menos o dobro de municípios.

Algumas novas provocações, além das anteriormente estabelecidas para seleção das localidades, foram definidas, já que as turmas aconteceriam de forma simultânea. De início, elas não poderiam ser no mesmo estado e precisariam contemplar outras duas macrorregiões do Brasil. A partir disso, a primeira etapa, de mapeamento interno das bases e *pools* com potencial de contratação foi iniciada para avaliar a possibilidade de cumprimento das expectativas.

O resultado do estudo com as Gerências Operacionais foi de que a Operação Mulher poderia acontecer em três regiões: norte, sudeste e sul; mas que o estado de São Paulo, apesar de já contemplado durante a primeira edição, teria uma das localidades mais promissoras para mudança do contingente feminino. Assim, foram pré-definidos cinco novos municípios para implementação do programa: Belém/PA, Betim/MG, Canoas/RS, Cubatão/SP e Duque de Caxias/RJ.

Assim como nas demais edições, foi necessária a comprovação pela análise dos dados do censo, já que as localidades precisariam manter o nivelamento estabelecido. Em Belém, no estado do Pará, a população era composta por 53% de mulheres, totalizadas em mais 692 mil, em que cerca de 45% delas estava dentro da faixa etária desejada (IBGE, 2022). Apenas 28,61% da população tinha ocupação (IBGE, 2022) e o sexo feminino representava cerca de 62,6% entre os não ocupados, com uma diferença salarial de mais de R\$ 480,00 (IBGE, 2010).

Na cidade de Betim, em Minas Gerais, o total de 212 mil mulheres representava 52% da população total, em que 47% estavam na faixa desejada (IBGE, 2022). A população ocupada estava em 27,5% (IBGE, 2022), tendo 62,8% de participação feminina dentre os sem ocupação e uma diferença salarial de R\$ 464,00 (IBGE, 2010).

A representante da região sul, Canoas, no Rio Grande do Sul, também tinha números similares: eram 27,5% ocupados (IBGE, 2022) e cerca de 63,8% da população não ocupada era feminina, com uma diferença salarial expressiva de R\$ 692,00 (IBGE, 2010). Quanto à população, as 52 mil mulheres representavam 52% do total e, delas, 44,7% estavam na faixa etária almejada pelo programa (IBGE, 2022).

Em Cubatão, no estado de São Paulo, o único que seria repetido na terceira edição, manteve-se o padrão de mais de 58 mil mulheres representando 52% da população total, também com cerca de 45,5% dentro da faixa (IBGE, 2022). A cidade apresentou a menor taxa relacionada à participação das mulheres na população não ocupada, em 61,8%, mas que não

alterou a diferença salarial, que passava de R\$ 568,00 (IBGE, 2010). A ocupação da cidade era um pouco inferior as demais, com 22,5% (IBGE, 2022).

Já em Duque de Caxias, essa taxa era mais preocupante: apenas 18% da população tinha ocupação (IBGE, 2022), o menor número dentre as cidades contempladas. A diferença salarial também era inferior, R\$ 392,00. No entanto, as mulheres ainda representavam 63,2% das pessoas não ocupadas. (IBGE, 2010). O padrão de população se manteve em 52% composto por mulheres e, das 423 mil, estavam na faixa etária 44% (IBGE, 2022).

Como é possível constatar, as cidades tinham questões de gênero similares, mesmo com algumas diferenças em certos indicadores. Diante disso, a empresa optou por seguir com as opções e lançar o programa simultaneamente em todas as localidades. O trabalho de pesquisa referencial foi realizado pela equipe de gestão do projeto na Ipiranga, na matriz do Rio de Janeiro, que também ficou responsável pela interpretação conjunta aos resultados da pesquisa de campo, produzido em reuniões com gestores e líderes das bases, assim como representantes do Senai.

Com a contribuição das interpretações diretas do campo, os papéis de gênero em cada localidade puderam ser mais aprofundados, o que gerou pequenas diferenças entre cada localidade. A bolsa auxílio foi adaptada, assim como o horário (integral ou parcial), a faixa etária máxima e a proximidade da residência com a base, a fim de proporcionar oportunidades similares em realidades análogas, mas não idênticas. As aulas foram iniciadas em outubro de 2023 e serão encerradas ao final de dezembro do mesmo ano.

4.2. Empregabilidade feminina no setor secundário

Um estudo desenvolvido pela Confederação Nacional da Indústria (CNI)³⁰ apontou que, entre 2010 e 2020, a representatividade feminina no setor industrial apresentou um avanço de apenas 3,4%. Em 2010, as mulheres tinham 23,4% de participação na quantidade total de ocupados no setor. Após dez anos, esse número subiu para 24,2%.

Segundo Bourdieu (2000, p.22, tradução nossa³¹),

A ordem social funciona como uma imensa máquina simbólica que tende a ratificar a dominação masculina na qual se apoia: na divisão sexual do

³⁰ Disponível em: <https://www.metropoles.com/brasil/mulheres-ocupam- apenas-24-da-industria-brasileira-aponta-estudo>. Acesso em 29/11/2023.

³¹ No original: “*El orden social funciona como una inmensa máquina simbólica que tiende a ratificar la dominación masculina en la que se apoya: es la división sexual del trabajo, distribución muy estricta de las actividades asignadas a cada uno de los dos sexos, de su espacio, su momento, sus instrumentos.*”

trabalho, há distribuição muito estrita das atividades atribuídas a cada um dos sexos, de seu espaço, seu momento, seus instrumentos.

Ou seja, a entrada da mulher no mercado de trabalho, assim como sua permanência, é marcada por desigualdades de gênero. A dominação masculina é apontada pelo autor como uma grande definidora do “destino” das mulheres em sua ocupação. Essa perspectiva pode ser percebida com a distribuição do contingente feminino no setor secundário brasileiro, que não apresenta aumentos expressivos com o passar dos anos.

Quando se abrem oportunidades de participação econômica para as mulheres, em geral são em número limitado e nas ocupações menos valorizadas na hierarquia e no imaginário social. A naturalização de determinadas qualificações e características como tipicamente femininos obriga as “mulheres” a ficarem circunscritas a alguns “nichos” ocupacionais – os chamados “*pink collar jobs*”³² (CUNHA; FUENTES, 2006, p.5)

Os “colarinhos” representam a manifestação dos “nichos” ocupacionais que, historicamente, definem a divisão sexual do trabalho. As atividades industriais, como de operador, são consideradas *blue collar jobs*³³. O termo surgiu em Iowa, nos Estados Unidos, por volta de 1912, quando os trabalhadores manuais começaram a ser instruídos a utilizar uniformes azuis para disfarçar a sujeira da rotina de trabalho.

Já os *pink collar jobs* se relacionam com as atividades de cuidado, como professoras de pré-escola, babás, enfermeiras, cabeleireiras.³⁴ A crítica das autoras se justifica ao pontuar que promover a entrada de mulheres no mercado de trabalho sem alterar a estrutura de divisão sexual não é suficiente para uma agenda de diversidade completa, porque continua restringindo o acesso feminino aos demais nichos.

Embora tão protagonistas no desenvolvimento social e econômico quanto os homens – na medida em que seu trabalho, tanto remunerado como não, garante a sobrevivência e bem-estar das suas famílias –, as mulheres ainda são tratadas como *invisíveis* por parte das políticas de desenvolvimento e trabalho. (CUNHA; FUENTES, 2006, p.12, grifos das autoras)

Segundo as análises de Lavinas (2001) para o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), a invisibilidade referente às mulheres é reforçada, apesar da posição de destaque não apenas no desenvolvimento social e econômico, mas também nos índices de escolaridade. Para

³² Tradução literal: trabalhos de colarinho rosa

³³ Tradução literal: trabalhos de colarinho azul

³⁴ Disponível em: <https://typingadventure.com/pink-collar-vs-blue-collar-vs-white-collar-jobs/>. Acesso em: 30/11/2023

a autora, essa relação é vista como um paradoxo: as mulheres estudam mais, mas continuam ganhando menos; estudam mais, mas não conseguem ampliar suas oportunidades de trabalho.

Ora, sabemos que as mulheres brasileiras têm nível de escolaridade superior ao dos homens, embora isso não tenha contribuído para reduzir os diferenciais de salários intra-ocupacionais de gênero no ritmo esperado. Logo, podemos supor que tal característica, relativa ao grau de escolaridade formal, seja um fator positivo a ampliar o grau de empregabilidade feminino. Todavia, sabemos também que a segregação ocupacional por sexo restringe as possibilidades de formação da mão-de-obra feminina, capacitação e limita sua experiência. (LAVINAS, 2001, p.4)

Diante dessa lacuna, o setor secundário percebeu uma oportunidade de impacto social alinhada à agenda de diversidade. Segundo pesquisa da CNI³⁵, divulgada em março de 2023, seis em cada dez indústrias promovem a igualdade de gênero no Brasil. Destas, 61% afirmam ter o comitê há mais de cinco anos.

As empresas promovem ações afirmativas para reduzir a desigualdade de gênero em seus quadros e estimular a inclusão. Dentre elas, se destacaram a aplicação de políticas de paridade salarial, citadas por 77% das corporações, e a elaboração de programas de qualificação de mulheres, mencionadas por 56%. Esses programas podem ser direcionados ao público interno, como os de aceleração para cargos de liderança ou aprimoramento de habilidades, ou ao público externo, muito representados pelas iniciativas de responsabilidade social.

Dentro da Ipiranga, o contexto era replicado. O compromisso com as agendas de diversidade e inclusão e o indicador alarmante de apenas 5% de mulheres no cargo de operador levaram a empresa a estudar também o interesse feminino no ingresso ao mercado de trabalho no setor secundário. Guimarães, Brito e Barone (2016) esclarecem que, no início da década de 1980, a probabilidade de uma mulher ingressar no mercado de trabalho, durante a idade economicamente ativa, era de 30%, bem distante dos homens, que estavam entre 85,5% e 89,4%. Após 30 anos, em 2010, a propensão de uma mulher recorrer ao mercado era o dobro.

Pode-se arguir que se trata de um momento de avanço generalizado das mulheres em direção ao mercado de trabalho, o que não deixa de ser verdadeiro. Entretanto, a comparação com outros países revela que esse processo no Brasil apresentou certa singularidade (GUIMARÃES; BRITO; BARONE, 2016, p.19)

³⁵ Disponível em: <https://www.metropoles.com/brasil/cni-6-em-cada-10-industrias-promovem-a-igualdade-de-genero-no-brasil>. Acesso em 30/11/2023.

Segundo os autores, diferente de países como França, Estados Unidos e até Argentina, que também teve um processo de industrialização tardia, no Brasil, o engajamento feminino com o passar dos anos aumentava de forma muito inferior. Além disso, no país, “até os anos de 1970, a brasileira que disputava posições no mundo do trabalho era majoritariamente jovem, solteira e sem filhos. A partir de meados da década de 1990, ela passou a ser mais velha, casada e mãe” (GUIMARÃES; BRITO; BARONE, 2016, p.27)

Com essas novas características, um novo cenário estava sendo criado:

Embora persistisse para a grande maioria das mulheres a alocação preferencial em certas atividades ditas “femininas” (serviços pessoais, administração pública, saúde, ensino privado), verificavam-se ligeiras, conquanto sugestivas, mudanças. Por um lado, consolidava-se a feminização de certas atividades, como nos serviços comunitários e nas atividades que hoje estudamos pelo prisma da noção de “cuidado”. Por outro lado, eram bem-sucedidas algumas incursões de mulheres em redutos de emprego de homens. (GUIMARÃES; BRITO; BARONE, 2016, p.27)

Para acrescentar mais uma renda à família, existia uma movimentação de abertura feminina a oportunidades para além dos *pink collar jobs*. No entanto, para ingressar em uma atividade tipicamente masculina, seriam necessários outros dois pontos além de interesse próprio: oportunidade e acolhimento. Segundo Lavinias (1997), assim que essa movimentação se iniciou, a competição entre os sexos pela obtenção do emprego era abundante, o que influenciou também no desemprego feminino. “Quando se contrai a oferta de emprego em atividades altamente segregadas por sexo, a resposta à entrada do sexo oposto não é sempre de maior abertura à mixidade” (LAVINAS, 1997, p.49-50).

Logo, a inclusão de mulheres nestas posições não aconteceria de forma orgânica, devido à competição gerada entre os sexos, sendo necessária, então, a iniciativa das indústrias em criar oportunidades e ambientes seguros para a diversificação do quadro. Com isso em vista, empresas, como a Ipiranga, lançaram seus programas para qualificar e integrar mulheres ao time próprio.

Segundo o Mapa do Trabalho³⁶, o Brasil precisará qualificar 9,6 milhões de pessoas em ocupações industriais entre 2022 e 2025. Desses, 2 milhões serão direcionadas à formação inicial. Dessa forma, em alinhamento às iniciativas de responsabilidade social que promovem qualificação profissional para o setor secundário, as indústrias podem estar diante de uma grande oportunidade de mudança de cenário em relação à empregabilidade feminina.

³⁶ Disponível em: <https://noticias.portaldaindustria.com.br/noticias/trabalho/mapa-do-trabalho-2022-2025-confira-a-demanda-de-profissionais-por-estado/>. Acesso em 13/12/2023.

4.3. “Operação Mulher” como estratégia de equidade de gênero empresarial

Ao analisar os contextos sociais do país, a Ipiranga percebeu a oportunidade de criar uma ação de responsabilidade social que impactasse de forma direta a equidade de gênero. É importante lembrar que, por estar alinhada com as causas sociais prioritárias do Grupo Ultra, a *holding* da empresa, que são educação e geração de renda, qualquer iniciativa precisaria ter um enfoque também nestes dois pontos. Assim surgiu o Operação Mulher.

Como abordado durante o terceiro capítulo, o projeto apresenta grande potencial de transformação social, uma vez que, por meio da capacitação profissional, gera oportunidade de emprego, seja com a absorção pela própria empresa ou pela contratação em outras do mesmo setor. Além disso, foi possível analisar um panorama para além das causas do grupo: as perspectivas de empregabilidade feminina no mercado industrial e os papéis de gênero em cada localidade.

Antes de uma empresa lançar uma ação de responsabilidade social, são necessárias diversas etapas específicas. Para o lançamento do Operação Mulher, todas as pesquisas foram pontuadas durante o texto e destacam a contribuição da iniciativa privada no contexto de desenvolvimento social local. Moraes (2007) reforça que

Tais ações não representam apenas o pagamento de impostos ou tributos ao Estado, o que seria uma atuação indireta na sociedade. Elas vão além, materializando-se através de iniciativas próprias ou em conjunto com outros agentes com vistas à minimização dos problemas sociais enfrentados pelas comunidades (MORAIS, 2007, p. 79).

Ao entender a baixa equidade de gênero dentro do mercado de trabalho como um problema social, é possível perceber o Operação Mulher como uma estratégia de minimização dele. Os efeitos do programa dentro da Ipiranga, como a diversificação do quadro de operadores e o aumento da identificação dos funcionários com os valores da empresa, constata a incorporação da responsabilidade social e da equidade de gênero à cultura organizacional.

Após o Operação Mulher, a base de Fortaleza contou com 50% do seu operacional composto por mulheres em sua inauguração. A média de mulheres operadoras em cada base da Ipiranga era de 5% em 2022. Conforme Moraes (2007) defende, as iniciativas empresariais próprias precisam apoiar o Estado no desenvolvimento das comunidades, sem se limitar a ações assistencialistas, preferencialmente, capacitando os cidadãos com a transformação de seus contextos.

No caso do programa da Ipiranga, a transformação se deu também dentro do próprio âmbito organizacional. Moraes (2007) entende que quando a responsabilidade social é vista como um elemento de gestão da empresa, “esses valores farão parte da cultura da organização e estarão presentes na relação com os diversos públicos” (MORAIS, 2007, p. 86). Ou seja, a empresa consegue modificar seu cenário ao promover o Operação Mulher.

Ter o projeto social próprio com uma estratégia de equidade de gênero não só para a comunidade do entorno, mas também para os indicadores de diversidade da empresa, ilustra o alinhamento entre discurso e prática. Com isso, a corporação se resguarda de uma possível crise de imagem e reputação devido a *greenwashing*. “É preciso que haja total coerência entre o discurso institucional e mercadológico com os comportamentos e as atitudes organizacionais” (KUNSCH, 2022, p.28). Quando isso não acontece,

Podemos perceber que o discurso sustentável de certas corporações é simplesmente uma nova roupagem para vender seu produto, o que as caracteriza a partir de ações de marketing social, filantropia e/ou assistencialismo e as define como instituições meramente econômicas, com responsabilidade consubstanciada no lucro máximo a um custo mínimo, sem considerar as variáveis sociais e ambientais mesmo exercendo influência determinante na variável política (SÓLIO, 2015, p.197).

Esse alinhamento proporciona um ambiente mais promissor para a comunicação integrada.

A comunicação organizacional quando utilizada de forma estratégica no contexto de ações de responsabilidade social, contribui para a gestão do negócio, e, assim, poderá colaborar para a colocação das pautas sociais na empresa apoiando na discussão e implementação de normas, compromissos e debates (SANCHE; MARTINS, 2023, p. 9).

Com isso, a comunicação organizacional assume uma função social ainda maior, já que existe espaço para articular os interesses da empresa e da comunidade sem colocar em risco a reputação. Sólío (2015) defende que a área precisa sair da posição de inércia que existia no contexto corporativo e elevar suas responsabilidades:

Essa nova ideia de sustentabilidade na comunicação precisa abandonar a posição de figurante, que opera nos bastidores, para se engajar na construção de uma nova visão de mundo, precisa, também, demonstrar seu poder/competência no sentido de promover a coesão social em torno de ideais descoladas do paradigma modernista –que prioriza apenas aspectos econômicos, de produtividade, de mercado e de consumo, relegando a segundo plano a essência das relações sociais, que consideram conceitos como ética, respeito, justiça social e equilíbrio (SÓLIO, 2015, p.193).

A comunicação organizacional é vista por Morais (2007) como um instrumento que deve funcionar como um elo entre a empresa e seus *stakeholders*, “captando para a empresa as impressões deixadas por estes e transmitindo a eles as reais intenções daquela organização no espaço social em que atua” (MORAIS, 2007, p.84). É importante reforçar que a atuação das empresas em prol de questões sociais é uma demanda da sociedade. Dessa forma, a comunicação assume também o papel de prestação de contas.

As pessoas já não se interessam apenas pelos produtos ou serviços oferecidos pela organização, mas também pelo que está por detrás disso, ou seja, em como se comporta aquele organismo diante da sociedade, qual papel desempenha, que retorno ela está dando pelo que dela recebe – partindo do princípio de que todos os recursos utilizados pelas organizações, materiais e humano, vêm do meio social (MORAIS, 2007, p.85).

Existe ainda, segundo Sólido (2015) e Morais (2007), um receio de que a comunicação utilizada seja mercadológica demais, o que é também um ponto de atenção para Kunsch (2022). As autoras reforçam a necessidade de que a publicidade não “engrandeça” demais as ações de responsabilidade social para que não se perca o sentido da iniciativa, que precisa, necessariamente, ir além de interesses mercadológicos. Mesmo diante de uma empresa que consiga comprovar suas transformações internas durante a execução de um programa, como no caso da Ipiranga, não é possível garantir, sem uma comunicação ética, que as reais intenções serão transmitidas.

A Comunicação Organizacional terá condições de, com vistas a uma boa governança, estabelecer a maneira mais adequada de empregar as técnicas e instrumentos disponíveis para contribuir com a eficácia das ações de responsabilidade social. Para tanto, as organizações devem pensar estas ações não como um instrumento mercadológico ou promotor de uma imagem induzida. Pelo contrário, elas devem estar comprometidas com os fins a que se destinam. [...] Mas isso só será possível se houver, entre os profissionais responsáveis pela Comunicação, ética – a fim de diferenciar projetos de caráter mercadológico daqueles com real cunho social – e compromisso com a cidadania, através da consciência de terem nas mãos uma importante arma de transformação social (MORAIS, 2007, p.86).

Em relação ao Operação Mulher, durante o capítulo anterior, foi possível analisar o processo de comunicação relacionado ao programa, desde divulgação até relatos de participantes. Para a empresa, o acompanhamento da execução e dos resultados pela ótica da comunicação organizacional influenciou diretamente na permanência do projeto e na criação de outros. Dessa forma, é possível perceber que o papel da comunicação dentro das iniciativas de responsabilidade social pôde ser cumprido, devido também à utilização do projeto como uma estratégia de equidade de gênero para a própria empresa, alinhando o discurso à prática.

A este ponto, destaca-se que um dos motores da responsabilidade social e da ética empresarial é o processo comunicacional, pois que a comunicação não é apenas o veículo difusor de valores, mas seu instrumento de reprodução, transformação e consolidação. Além disso, quer parecer que a significação é um de seus lugares de realização. A comunicação constitui-se em meio para mostrar e para efetivar a responsabilidade social, o que passa, inevitavelmente, pela transparência de princípios (BALDISSERA; SÓLIO, 2005, p.34).

5. Considerações finais

A sustentabilidade ganhou espaço no mundo empresarial por meio de três frentes: ambiental, social e governança. Ao abordar um caso de iniciativa em responsabilidade social promovida por uma empresa nacional de grande porte, foi possível analisar as nuances da elaboração, gestão e replicação de um programa voltado para a comunidade do entorno.

Com a base histórica sobre a integração do ESG ao negócio, a evolução do tema e a importância dada pela sociedade puderam ser acompanhadas a fim de aprofundar a abordagem relacionada à responsabilidade social. Apesar de ser considerada pelos teóricos uma estratégia indispensável para a permanência de uma empresa ao longo dos anos, essas iniciativas ainda poderiam representar riscos se fossem comunicadas de forma excessiva.

A comunicação relacionada a esses projetos seria uma grande influenciadora de resultados, positivos ou negativos. Quando excessivamente mercadológica, poderiam ser interpretados como *greenwashing* se a empresa não conseguisse provar que vive o que promove em suas publicidades (KUNSCH, 2022; MORAIS, 2007; SÓLIO, 2015). O cenário ideal para se analisar o impacto positivo da comunicação seria aquele em que o projeto social promovido pela corporação impactasse não só a comunidade, mas também o próprio time interno.

O Operação Mulher, caso de iniciativa de responsabilidade social promovido pela Ipiranga, surgiu, desde o início, de uma demanda de gestão de mudança interna. Era tido como necessária uma evolução em indicadores de diversidade operacional e, para isso, foi percebida a oportunidade de atuar também na frente de sustentabilidade, ao promover impacto social. Com isso, os resultados do programa puderam ser interpretados para além das transformações para a comunidade, facilitando a estratégia de comunicação.

É importante ressaltar que tal estratégia foi facilitada também pela escolha do tipo de investimento (HUSTED; SALAZAR, 2006) e de questão social (PORTER; KRAMER, 2006), já que o programa ressalta as principais categorias definidas pelos autores. A comunicação foi utilizada em todas as etapas, inclusive de forma orgânica. Grande parte da comunicação foi interna, para mobilizar a cultura organizacional e reforçar o compromisso da empresa com as agendas de diversidade e inclusão.

Distante da possibilidade de *greenwashing*, a comunicação externa foi mobilizada apenas para divulgação do programa, a fim de alcançar possíveis candidatas. Nesse sentido, o Senai, responsável pelo apoio pedagógico foi o maior veiculador, já que conseguia ter um contato mais direcionado ao público-alvo. Não foram compartilhados externamente os resultados do programa pelos perfis oficiais da empresa.

Com o Operação Mulher, foi possível perceber a influência da comunicação na elaboração, na gestão e na replicação do programa (BALDISSERA; SÓLIO, 2005). De início, ela se mostra com uma pesquisa referencial robusta, com dados internos, sobre indicadores da própria empresa, para propor um projeto que contemplasse as demandas, e dados externos, para direcionar a escolha das comunidades a serem contempladas.

Dentro da gestão do projeto, a comunicação se mostrou relevante ao contar com muitas divulgações internas orgânicas, publicadas pelos próprios colaboradores na rede social corporativa *Workplace*, além das entrevistas realizadas durante a formatura e a pesquisa de satisfação. Tudo isso contribuiu para que o projeto pudesse ser replicado em outras localidades, com variadas evidências positivas.

Assim, a relação entre a comunicação organizacional e a responsabilidade social pôde ser exemplificada durante a análise do caso do Operação Mulher. É importante reforçar que a pesquisa dentro do tema não está finalizada e é passível de muitas complementações. Para tais, a abordagem realizada pode ser utilizada também como ponto de partida.

Nesta pesquisa, foi dado um enfoque à comunicação interna, dentro dos relacionamentos corporativos e como uma forma de influência à cultura da empresa. Há a possibilidade de serem abordadas outras frentes da comunicação integrada, como a publicidade, que é muito criticada pelos estudiosos com seu direcionamento mercadológico em relação ao ESG.

É possível avaliar também uma iniciativa de responsabilidade social que esteja conectada a outro setor da economia. O setor secundário foi abordado por ter suas peculiaridades e por representar mais um diferencial para a empregabilidade feminina. No entanto, outros setores podem gerar conclusões igualmente enriquecedoras e complementar a análise em diferentes cenários.

Caberia, ainda, uma pesquisa que comparasse outros casos de formação de profissionais femininas para modificação de quadros tipicamente masculinos. Com ela, seria possível avaliar as estratégias de comunicação utilizadas em cada um dos programas e mensurar o impacto na comunidade e nos indicadores internos da empresa. Diante das evoluções referentes ao tema de ESG, o estudo da relação entre a comunicação e a responsabilidade social precisa ser atualizado constantemente a fim de ponderar as nuances de novos contextos.

6. Referências bibliográficas

- BOURDIEU, Pierre. **La Dominación Masculina**. Barcelona: Editorial Anagrama, 2000.
- BUSINESS ROUNDTABLE. "**Purpose of the Corporation**". 2019. Disponível em: <https://www.businessroundtable.org/purposeanniversary#:~:text=On%20August%2019%2C%202019%2C%20nearly%20200%20CEOs%20of,the%20communities%20in%20which%20they%20operate%2C%20and%20shareholders>. Acesso em: 03/10/2023.
- CARSON, Rachel. **Primavera Silenciosa**. São Paulo: Pórtico, 1994.
- COORDENAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL. **Indicadores de Gênero**. Documentos internos. Rio de Janeiro, novembro de 2022.
- CUNHA, Gabriela.; FUENTES, Fernanda. Mulheres, Trabalho e Globalização: Gênero como Determinante nos Padrões Globais de Desigualdade. **Revista Ártemis**, [S. l.], n. 4, 2006. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/artemis/article/view/2103>. Acesso em: 06/12/2023.
- GERÊNCIA DE SUSTENTABILIDADE. **Encerramento Programa Operação Mulher – Edição Paulínia**. Documentos internos. Rio de Janeiro, outubro de 2022.
- GRUPO ULTRA. **Relatório de Sustentabilidade**. 2023. Disponível em: <https://relatorio.ultra.com.br/ri-2022/pdf/RAIntegradoGrupoUltra.pdf#page=13>. Acesso em 22/11/2023.
- GUIMARÃES, Nadya Araujo; BRITO, Murillo Marschner Alves de; BARONE, Leonardo Sangali. Mercantilização no Feminino: A visibilidade do trabalho das mulheres no Brasil. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, [S. l.], v.31, n. 90, 2016. <https://doi.org/10.17666/319017-38/2016>. Acesso em 06/12/2023.
- HUSTED, Bryan W.; SALAZAR, José de Jesús. Taking Friedman seriously: maximizing profits and social performance. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 1, p. 75-91, January, 2006.
- IBGE. **Censo demográfico**. 2010. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/panorama>.
- IBGE. **Censo demográfico**. 2022. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/panorama>.
- IPIRANGA. **Relatório de Sustentabilidade**. 2023. Disponível em: https://portal.ipiranga/wps/wcm/connect/0eac3de0-ae3e-47e1-869a-43aa01c6363b/RA-Ipiranga-2022-Acessibilidade.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE-0eac3de0-ae3e-47e1-869a-43aa01c6363b-oGPNXQ1. Acesso em: 08/11/2023.
- KUNSCH, M. M. K. Estratégias comunicativas nos processos de parcerias para implementação da Agenda 2030 da ONU. **Organicom**, [S. l.], v. 19, n. 39, p. 16-31, 2022. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2022.200234. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/200234>. Acesso em: 03/11/2023.
- LAVINAS, Lena. **Empregabilidade no Brasil**: inflexões de gênero e diferenciais femininos. 2001. Disponível em <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/2064>. Acesso em 24/11/2023.
- LAVINAS, Lena. **Emprego feminino**: o que há de novo e o que se repete. 1997. Dados, 40 (1): 41-67. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0011-52581997000100003>. Acesso em 24/11/2023.
- MORAIS, Kátia Santos de. A Comunicação Organizacional como Agente Potencializador da Responsabilidade Social Empresarial. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 2,

p. 77-88, 2007. DOI: https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v2i2.13132. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/scg/article/view/13132>. Acesso em 03/12/2023.

OÑATE, S. G. Comunicação estratégica para governabilidade e governança: contribuições a partir das transformações da responsabilidade social. **Organicom**, [S. l.], v. 18, n. 37, p. 62-71, 2021. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2021.187934. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/187934>. Acesso em: 06/11/2023.

ONU. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. 2005. Disponível em: <https://www.undp.org/sustainable-development-goals>. Acesso em: 28/09/2023.

ONU. **Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World**. 2004. Disponível em: https://www.unepfi.org/fileadmin/events/2004/stocks/who_cares_wins_global_compact_2004.pdf. Acesso em: 26/09/2023.

PESSOA, Raimundo Wellington Araújo; NASCIMENTO, Leandra Fernandes do; NEVES, João Adamor Dias; FILHO, Geovane Silva Oliveira. Estratégia e Vantagem Competitiva da Responsabilidade Social Empresarial. **Gestão & Regionalidade**, [S. l.], v. 25, n. 74, 2009. DOI: 10.13037/gr.vol25n74.30. Disponível em: https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_ge

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 12, p. 78-92, December, 2006.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. The competitive advantage of corporate philanthropy. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 12, p. 57-68, December, 2002.

SACHS, Jeffrey; SCHMIDT-TRAUB, Guido; KROLL, Christian; LAFORTUNE, Guillaume, FULLER, Grayson; WOELM, Finn. **The Sustainable Development Goals and COVID-19**. Sustainable Development Report 2020. Cambridge: Cambridge University Press, 2020.

SANCHE, Adrielli Picanço Teixeira; MARTINS, Bruna Távora de Sousa. Responsabilidade social e comunicação organizacional. **Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas**, [S. l.], v. 1, n. 1, 2023. DOI: 10.55592/524.2023.1266341. Disponível em: <https://publicacoes.softaliza.com.br/abrapcorp2023/article/view/3836>. Acesso em: 7 dez. 2023.

SÓLIO, Marlene Branca. A difícil sintonia entre a Responsabilidade Social Empresarial e a globalização da economia capitalista no discurso da comunicação organizacional. **Intexto**, Porto Alegre, n. 33, p. 187-208, 2015. DOI: 10.19132/1807-8583201533.187-208. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/intexto/article/view/50183>. Acesso em: 4 dez. 2023.

VOLTOLINI, Ricardo. **Vamos falar de ESG?** Provocações de um pioneiro em Sustentabilidade Empresarial. Belo Horizonte: Editora Voo, 2021.