

# Práticas Empresariais de Responsabilidade Social

Relação entre os princípios do Global Compact e os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial

INSTITUTO  
**ETHOS**

EMPRESAS E  
RESPONSABILIDADE  
SOCIAL

BUSINESS AND SOCIAL  
RESPONSIBILITY

## **Práticas de Responsabilidade Social das Empresas**

### **Relação entre os Princípios do Global Compact e Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial**

publicação do Instituto Ethos, distribuída gratuitamente aos seus associados.

#### **Realização**

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social  
Rua Francisco Leitão, 469 – 14o andar – Conj. 1407 – Pinheiros  
05414-020 – São Paulo – SP  
Tel-Fax: (11) 3068.8539  
site: [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)

#### **Patrocínio**

Banco Safra  
Ticket

#### **Apoio Institucional**

IAF – Interamerican Foundation

#### **Colaboradores do Instituto Ethos (na publicação)**

Carmen Weingrill, Gláucia Terreo, Karinna Bidermann, (captação de recursos), Leno F. Silva, Marcelo Linguitte, Paulo Itacarambi

#### **Edição, Redação, Indexação, Projeto Gráfico e Produção (Proposta Editorial)**

Valfrido Lima e Gonçalo Jr. (edição), Adenize Luiza (direção de arte), Nanci V. Hernandez (revisão)

#### **Colaboradores do Banco de Práticas do site do Instituto Ethos**

Gláucia Terreo, Nelmara Arbex, Roberta Paro, Valdemar de Oliveira Neto e Vivian Smith

#### **Edição, redação e revisão do Banco de Práticas empresariais do site do Instituto Ethos**

Thais Sauaya, Sérgio Alli, Sonia Regina Ribeiro, Pablo Betancor, Diogo Moysés, Mariana Barros, Simão Zygband (Baleia Comunicação)

#### **Consultoria técnica 2001/2002**

Lúcia Kalil

**Agradecemos a Ripasa pela doação do papel.**

#### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil).**

Práticas empresariais de responsabilidade social:  
relações entre os princípios do Global Compact e  
os indicadores Ethos de responsabilidade social /  
[Carmen Weingrill, coordenadora]. -- São Paulo:  
Instituto Ethos, 2003.

#### **ISBN 85-88046-12-1**

1. Empresas – Aspectos sociais 2. Responsabilidade social  
das empresas I. Weingrill, Carmen.

03-6952

CDD-658.408

#### **Índice para catálogo sistemático:**

1. Empresas: Responsabilidade social:  
Indicadores Ethos: Administração 658.408
2. Empresas: Responsabilidade social:  
Princípios do Global Compact: Administração 658.408

Tiragem: 5.000 exemplares

São Paulo, dezembro de 2003.

#### **Esclarecimentos importantes sobre as atividades do Instituto Ethos**

1. O trabalho de orientação às empresas é voluntário, sem nenhuma cobrança ou remuneração.
2. Não fazemos consultoria, nem autorizamos ou credenciamos profissionais a oferecer qualquer tipo de serviço em nosso nome.
3. Não somos entidade certificadora de responsabilidade social nem fornecemos “selo” com essa função.
4. Não permitimos que nenhuma empresa (associada ou não) ou qualquer outra entidade utilize a logomarca do Instituto Ethos sem o nosso consentimento prévio e expressa autorização por escrito. Caso tenha alguma dúvida ou queira nos consultar sobre as atividades do Instituto Ethos, contate-nos, por favor, por meio do serviço “Fale conosco”, disponível em nosso site ([www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)). Assim será possível identificar e designar a área mais apropriada para atender você.

# Sumário



<b>Apresentação</b>	<b>11</b>
<b>Relação entre os princípios do Global Compact e os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial</b>	<b>17</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pontos de intersecção dos princípios do Global Compact com os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial.....</li> <li>• Princípios do Global Compact e Práticas Empresariais .....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>20</li> <li>22</li> </ul>
<b>Valores e Transparência</b>	<b>29</b>
<b>Auto-Regulação da Conduta</b>	
<b>COMPROMISSO ÉTICOS</b>	
• Definição e disseminação dos valores da empresa .....	33
<b>ENRAIZAMENTO NA CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	
• Compartilhar para consolidar novas práticas de gestão .....	35
• Monitoramento de crenças e valores da empresa.....	37
• Programas que fortalecem as diretrizes estratégicas .....	39
• Gestão da Cultura Organizacional.....	41
• Treinamento Experiencial ao Ar Livre.....	42
<b>Relações Transparentes com a Sociedade</b>	
<b>DIÁLOGO COM PARTES INTERESSADAS (STAKEHOLDERS)</b>	
• Programa Pact-Samarco de Mobilização Empresa-Comunidade .....	43
• Programa Samarco de Portas Abertas .....	45
• Apresentação de desempenho socioambiental .....	47
• Confraternização anual com clientes .....	49
• Acesso e eficiência dos canais de comunicação .....	50
• Identificação das expectativas das partes interessadas .....	51
• Diagnósticos dos Grupos de Interesse .....	53
• Café da Manhã com a Comunidade e com os empregados .....	55
• Transparência na relação com stakeholders.....	57
<b>RELAÇÕES COM A CONCORRÊNCIA</b>	
• Combate ao Comércio Irregular de Combustíveis .....	59
• Participação em entidades setoriais.....	60
• Melhoria contínua nas relações com a concorrência.....	61
• Relações responsáveis com a concorrência.....	63
<b>BALANÇO SOCIAL</b>	
• Balanço das Atividades Sociais e Culturais .....	64
• Indicadores laborais, sociais e ambientais.....	65
• Elaboração do Balanço Social.....	67
• Relatório de Responsabilidade Socioambiental.....	69
• Responsabilidade na elaboração do Balanço Social .....	71

## **Público Interno** 73

### **Diálogo e Participação**

#### RELAÇÕES COM OS SINDICATOS

- Diálogo e respeito aos direitos do trabalhador.....77
- Relacionamento transparente com sindicatos .....79

#### GESTÃO PARTICIPATIVA

- Projeto Time Leader.....80
- RenaSer – Reunião Nacional nas Áreas Serasa.....81
- Fórum de Recursos Humanos .....83
- Programa de Desenvolvimento Organizacional .....85
- Empresa Rede – Gestão Participativa.....87
- Incentivo ao Comitê da ISO 9002.....89

#### PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS E BONIFICAÇÃO

- Participação nos lucros e nos resultados .....90
- Programa de Participação nos Lucros e Resultados.....91
- Programa de Participação nos Resultados.....93

### **Respeito ao Indivíduo**

#### COMPROMISSO COM O FUTURO DAS CRIANÇAS

- Programa de Educação para o Desenvolvimento Humano.....95
- Parceria Escola Samarco.....97
- Projeto Dente de Leite.....99
- Apoio à erradicação do trabalho infantil .....101
- Programas de estágios e capacitação de adolescentes.....103
- Programa Adolescente Trabalhador – PAT.....105
- Projeto Eletrosul Casa Aberta .....106
- Projeto EmCantar.....107
- Programa TBA em Ação .....109
- Programa Brincando a Gente Aprende.....110
- Programa Aprendendo com a Natureza .....111
- Projeto Esporte Esperança.....113
- Projeto Resgatando .....114
- Programa Largada 2000 .....115
- Programa Esporte Solidário .....117
- Programa de Criança – Programa Social de Ação Complementar à Escola.....119
- Apoio a Crianças Carentes .....120
- Integração de crianças carentes.....121
- Escolinha TA de Informática .....122
- Programas com foco na infância e adolescência.....123

### **Respeito ao Trabalhador**

#### COMPORTAMENTO FRENTE A DEMISSÕES

- Benefícios a funcionários desligados por iniciativa da empresa .....124
- Política de demissões.....125
- Postura responsável em relação a demissões .....127
- Recolocação e requalificação de ex-funcionários.....129
- Programas de demissão voluntária e consensual .....131
- Responsabilidade frente a demissões.....133

<b>COMPROMISSO COM O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E EMPREGABILIDADES</b>	
• Investimentos em recursos humanos.....	134
• Gestão Integrada dos Recursos Humanos .....	135
• Projeto Bolsa de Estudos .....	137
<b>CUIDADO COM SAÚDE, SEGURANÇA E CONDIÇÕES DE TRABALHO</b>	
• Cuidados e estímulos para a saúde e segurança no trabalho .....	138
• Gestão de Segurança, Saúde e Condições de Trabalho .....	139
• Gerenciamento da Saúde e da Segurança do Trabalho.....	141
• Política de Benefícios.....	143
• Política de Segurança e Saúde no Trabalho.....	145
• Diretrizes de Higiene, Saúde e Segurança .....	146
• Saúde do trabalhador: segurança e qualidade de vida em primeiro lugar .....	147
<b>PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA</b>	
• Programa de Preparação para a Aposentadoria .....	149
<b>Meio Ambiente</b>	<b>151</b>
<b>Gerenciamento do Impacto Ambiental</b>	
<b>MINIMIZAÇÃO DE ENTRADAS E SAÍDAS DE MATERIAIS NA EMPRESA</b>	
• Redução e controle da emissão de particulados para a atmosfera .....	155
• Redução do consumo de óleo lubrificante .....	157
• Descarte de equipamentos elétricos isolados à base de Askarel .....	159
• Implantação do SGA – Sistema de Gestão Ambiental.....	161
• Programa de redução de danos ambientais .....	163
• Sistema de Gestão Ambiental .....	164
<b>RESPONSABILIDADE SOBRE O CICLO DE VIDA DOS PRODUTOS E SERVIÇOS</b>	
• Gestão ambiental na CSN.....	165
• Racionalização do Uso de Recursos Críticos.....	167
<b>Responsabilidade Frente às Gerações Futuras</b>	
<b>COMPROMETIMENTO DA EMPRESA COM A CAUSA AMBIENTAL</b>	
• Redução de impacto ambiental.....	168
• Gestão Ambiental .....	169
• Projeto Tuiuiú Vivo .....	171
• Projeto Papyrus .....	173
• Programa de Avaliação Ambiental.....	174
• Gênese – Uma lição de ecologia.....	175
• Programa de Meio Ambiente .....	177
<b>EDUCAÇÃO AMBIENTAL</b>	
• Projeto de Recuperação da Faixa Ciliar do Rio Itajaí-Açú.....	178
• Programa de Educação Popular Ambiental Bento Rodrigues .....	179
• Programa Casa da Árvore .....	181
• Curso de Educação Ambiental e Prêmio Samarco.....	183
• Projeto Salvamar.....	185
• Campanhas educativas para preservar o meio ambiente .....	187
• Projeto Implantação de Hortas Comunitárias.....	188
• Projeto Árvores .....	189
• Projeto Sertão do Carangola .....	191

• Programa Clube da Árvore .....	193
• Ações Diversificadas de Preservação e Educação Ambiental .....	195
• Programa de Conscientização Ambiental .....	197
• Programa Interagir de Educação Ambiental .....	199
• Projeto de Defesa do Patrimônio Arqueológico .....	201
• Apoio à Educação Ambiental.....	202
• Programa de Educação Ambiental: Turma do Meio Ambiente.....	203
• Gestão ambiental para melhoria da qualidade de vida .....	205

## **Fornecedores** 207

### **Seleção e Parceria com Fornecedores**

#### **TRABALHO INFANTIL NA CADEIA PRODUTIVA**

• Programa “O futuro é agora” .....	211
-------------------------------------	-----

#### **RELAÇÕES COM TRABALHADORES TERCEIRIZADOS**

• Tratamento equilibrado a funcionários e terceirizados.....	213
• Programa Qualidade de Vida.....	214
• Treinamento dos eletricitas terceirizados.....	215
• Treinamento integrado para funcionários próprios e terceirizados .....	216
• Projeto Nossa Escola .....	217
• Respeito profissional pelos terceirizados .....	218

#### **APOIO AO DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES**

• Programa de Qualificação de Fornecedores .....	219
--	-----

## **Consumidores / Clientes** 221

### **Dimensão Social do Consumo**

#### **POLÍTICA DE MARKETING E COMUNICAÇÃO**

• Estratégias de marketing e comunicação com enfoque no consumidor.....	225
• Projetos que valorizam a marca .....	227
• Comunicação Externa Integrada com a Interna .....	229
• Ética e responsabilidade em Comunicação e Marketing .....	231
• Estratégias de marketing e comunicação .....	233
• Campanha de marketing institucional .....	235

#### **EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO**

• Sistema de comunicação com o cliente.....	236
• Pesquisas e reuniões para ampliar a satisfação dos clientes .....	237
• Consolidação de cultura de atendimento.....	239
• Sistema Itaú de atendimento a solicitações.....	241
• Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC).....	243
• A busca da excelência no Atendimento.....	244
• Treinamentos para a qualidade no atendimento.....	245
• Convenção com Concessionários e Distribuidores.....	246
• Programa de Gestão Pós-Venda .....	247
• SAU – Sistema de Auxílio aos Usuários .....	249
• Atendimento 24 horas Comgás .....	251

#### **CONHECIMENTO DOS DANOS POTENCIAIS DOS PRODUTOS E SERVIÇOS**

• Novo padrão de distribuição de energia elétrica .....	253
---	-----

• Segurança no uso de cartões de crédito e débito.....	255
• Programa Top Verde.....	257
• PPAA – Programa de Prevenção de Acidentes Aeronáuticos.....	258
• Geogás e Mapa de Risco.....	259
• Projeto Inspeção em Obras e Serviços.....	261
• Programa de Prevenção de Danos (PPD).....	262

## Comunidade 263

### Relações com a Comunidade Local

#### GERENCIAMENTO DO IMPACTO DA EMPRESA NA COMUNIDADE DE ENTORNO

• Sistema de Gestão Ambiental.....	267
------------------------------------	-----

#### RELAÇÕES COM ORGANIZAÇÕES LOCAIS

• Projeto Libertação Ecológica.....	269
• Campanha McDia Feliz.....	271
• Apoio a entidades de caráter social.....	273
• Capacitação das organizações da sociedade civil.....	274
• Comunicação Aberta com a Comunidade.....	275
• Programa BBeducar.....	277
• Apoio a projetos de parceria com instituições escolares.....	279
• Programas e parcerias com entidades.....	281
• Apoio a Entidades do Terceiro Setor.....	283
• Auxílio à comunidade e conservação do meio ambiente.....	285
• Associação Comunidade de Mãos Dadas (ACMD).....	287
• Marisol em Família.....	288
• Projeto Cidadãos do Mundo – Inglês para a Comunidade.....	289

### Ação Social

#### GESTÃO DA AÇÃO SOCIAL

• Atuação da Gerência de Ação Social.....	291
• Projeto Russas.....	293
• Criação da Fundação Banco do Brasil.....	295
• Fundação Palavra Mágica.....	297
• Garantia de continuidade para os projetos sociais.....	299

#### FOCO E ALCANCE DA AÇÃO SOCIAL

• Incentivo à formação de redes de ação social.....	300
• Programa Itaú Social.....	301
• Programa “Educação para o trabalho”.....	303
• Elaboração de propostas de leis e de programas de governo.....	305
• Avaliação de Impacto Social.....	306
• Programa Pró-Conselho.....	307
• Programa de Apoio Comunitário.....	309
• Usina Bigger Projetos Sociais.....	311

#### INTEGRAÇÃO ENTRE EMPRESA E AÇÃO SOCIAL

• Diversidade de mecanismos para mobilizar recursos.....	313
• O cidadão comunicando-se com o mundo.....	314
• Projeto Social Barcarena do Futuro.....	315

• Varejo Socialmente Responsável.....	317
• Ações efetivas de integração .....	318
• Fundo Amigo.....	319
• Programa AutoBAn Educando para o Trânsito .....	321
• Ação social em apoio à criança com câncer.....	323
• Projeto Viver.....	325
• Projeto Tá Limpo.....	327
<b>Trabalho Voluntário</b>	
<b>ESTÍMULO AO VOLUNTARIADO</b>	
• Prêmio Profissional Cidadão .....	328
• Programa de Voluntários Yázigi .....	329
• Trabalho voluntário no apoio a entidades do terceiro setor .....	330
• Campanhas do Programa de Trabalho Voluntário .....	331
• Programa Voluntários Gestores .....	333
• Serasa Social .....	335
• Programa de Voluntariado Corporativo .....	337
• Voluntários em ação .....	339
• Comunidade Educativa.....	341
• Comunidade – Estímulo ao Voluntariado .....	343
• Iniciativas Sociais Continuadas .....	345
• Apoio ao Voluntariado.....	346
• Voluntariado Corporativo .....	347
• Programa de Voluntariado Philips.....	349
• Projeto Leader Voluntário.....	351
• Programa de Voluntariado.....	353
• Projeto e-voluntários .....	355
<b>Governo e Sociedade</b>	<b>357</b>
<b>Transparência Política</b>	
<b>CONTRIBUIÇÕES PARA CAMPANHAS POLÍTICAS</b>	
• Debates com candidatos de partidos políticos .....	361
• Código de Ética: pautando as relações com stakeholders.....	362
• Compromissos éticos na participação política .....	363
<b>PRÁTICAS ANTICORRUPÇÃO E PROPINA</b>	
• Transparência e ética no sistema de controle.....	364
• Relações transparentes com órgãos governamentais .....	365
<b>Liderança Social</b>	
<b>LIDERANÇA E INFLUÊNCIA SOCIAL</b>	
• Apoios e patrocínios: articular para transformar a sociedade .....	367
• Movimento Vida .....	369
• Relações de troca e de comunicação com a comunidade.....	370
• Rede de relacionamentos voltada para a responsabilidade social.....	371
<b>PARTICIPAÇÃO EM PROJETOS SOCIAIS GOVERNAMENTAIS</b>	
• Banco do Brasil no Programa Fome Zero.....	373
• Participação ativa nas questões de interesse público .....	375
<b>Índice Remissivo</b>	<b>377</b>



# Apresentação

## Apresentação

O setor empresarial possui imensos recursos financeiros, tecnológicos e econômicos, exerce grande influência política, financia campanhas eleitorais e tem acesso privilegiado aos governantes. Essa extraordinária força implica em uma grande responsabilidade. No Brasil, muitos empresários já perceberam a necessidade de direcionar suas práticas no sentido de alterar o quadro de degradação ambiental, a péssima distribuição de renda, a baixa qualidade dos serviços públicos, a violência e a corrupção não apenas no discurso, mas fundamentalmente nas ações.

Afinado com estas preocupações, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social inspirou-se na instituição norte-americana chamada Business and Social Responsibility e desde 1998 busca disseminar a prática da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) ajudando as empresas a compreender e incorporar critérios de responsabilidade social de forma progressiva, a implementar políticas e práticas com critérios éticos. O Ethos também assumiu a tarefa de promover e incentivar formas inovadoras e eficazes de gestão do relacionamento da empresa com todos os seus públicos e a atuação em parceria com as comunidades na construção do bem-estar comum. A preocupação com o papel e a responsabilidade das empresas diante das questões sociais e ambientais está presente em diversos países do mundo, e atualmente encontra uma tradução nos princípios do Global Compact, iniciativa do Secretário Geral das Nações Unidas, Kofi Annan.

# Apresentação

A Responsabilidade Social Empresarial está além do que a empresa deve fazer por obrigação legal. A relação e os projetos com a comunidade ou as benfeitorias para o público interno são elementos fundamentais e estratégicos para a prática da RSE. Mas não é só. Incorporar critérios de responsabilidade social na gestão estratégica do negócio e traduzir as políticas de inclusão social e de promoção da qualidade ambiental, entre outras, em metas que possam ser computadas na sua avaliação de desempenho é o grande desafio.

Da agenda Ethos de responsabilidade social constam temas, como código de ética, compromissos públicos assumidos pela empresa, gestão e prevenção de riscos além de mecanismos anticorrupção, promoção da diversidade, apoio às mulheres e aos não-brancos, assim como a extensão desses compromissos por toda a cadeia produtiva envolvida na relação com os parceiros e fornecedores. Enfim: a Responsabilidade Social Empresarial é definida pela relação que a empresa estabelece com todos os seus públicos (stakeholders) no curto e no longo prazo.

Para facilitar e generalizar o conceito, a responsabilidade social das empresas está organizada em sete tópicos:

- 1.** Valores e Transparência
- 2.** Público Interno
- 3.** Meio ambiente
- 4.** Fornecedores
- 5.** Comunidade
- 6.** Consumidores/clientes
- 7.** Governo e Sociedade

## Apresentação

Essa é a estrutura dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, uma ferramenta para auto-avaliação e planejamento dos processos nas organizações, e a base para a organização das práticas de responsabilidade social das empresas nesta publicação.

As práticas de Responsabilidade Social Empresarial estão se tornando cada vez mais numerosas e abrangentes no cenário nacional. O ganho quantitativo é acompanhado por um salto qualitativo: as ações desenvolvidas pelas organizações deixam de ser voltadas exclusivamente para a comunidade e incluem práticas de interação com os demais públicos das empresas, como colaboradores, consumidores e clientes, fornecedores, meio ambiente, governo e sociedade.

Com o objetivo de facilitar a pesquisa, o intercâmbio de informações entre as empresas e a disseminação das melhores práticas, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social lança a presente publicação. As práticas originais encontram-se no Banco de Práticas de Responsabilidade Social e foram identificadas a partir do preenchimento e envio dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial pelas empresas. Assim, estão aqui representadas as ações das empresas que aceitaram o convite para descrever suas práticas e servir de exemplo, referência e inspiração para que outras possam aperfeiçoar a adoção de critérios de R.S.E. em sua estratégia de negócio. Além das ações desenvolvidas, relacionam resultados, desafios, aprendizagens e dicas das

## Apresentação

empresas para transformar seus projetos em realidade. Uma inovação importante é a presença de um índice remissivo baseado nos nove princípios do Global Compact, criado para mobilizar a comunidade empresarial internacional na promoção de valores fundamentais nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho e meio ambiente. O Global Compact determina que as empresas devem contribuir para a criação de uma estrutura socioambiental consistente em mercados livres e abertos, assegurando que todos desfrutem os benefícios da nova economia global. A conquista e o avanço apresentados em cada caso estão divididos e inseridos em um contexto mais amplo e ganham novas perspectivas e significados. É uma referência importante para se pesquisar a ação das empresas de acordo com as determinações da Organização das Nações Unidas. Um quadro comparativo apresenta os pontos de intersecção entre os princípios do Global Compact e os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial. O Instituto Ethos espera que esse registro das práticas colecionadas durante três anos contribua para que todas as empresas descubram impactos positivos na performance, imagem e sustentabilidade das organizações. Mais do que isso: permita a replicação das histórias de sucesso das empresas e provoque uma sensível melhoria do quadro socioambiental do Brasil, país onde hoje se encontra a maioria das empresas signatárias da iniciativa mundial representada pelo Global Compact.



## **Relação entre os princípios do Global Compact e os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial**



## Relação entre os princípios do Global Compact e os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial

O Global Compact é um programa da Organização das Nações Unidas que procura mobilizar a comunidade empresarial internacional na promoção de valores fundamentais nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho e meio ambiente. Desenvolvido pelo secretário-geral, Kofi Annan, ele determina que as empresas devem contribuir para a criação de uma estrutura socioambiental consistente, em mercados livres e abertos, assegurando que todos desfrutem os benefícios da nova economia global. O programa propõe um pacto global para atuação das empresas em torno de nove princípios básicos, inspirados em declarações e princípios internacionais. A apresentação de um quadro de intersecção dos princípios do Global Compact com os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social e a indexação dos casos do Banco de Práticas do Instituto Ethos segundo os mesmos princípios são esforços para evidenciar a simbiose existente entre o movimento de responsabilidade social empresarial no Brasil e as normas universais estabelecidos pelas Nações Unidas. ▶

## ► Pontos de intersecção dos princípios do Global Compact com os

Princípios Global Compact	Direitos Humanos		Relações de Trabalho
	As empresas são chamadas a apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente na sua área de influência	Certificar-se de que suas próprias corporações não estejam sendo cúmplices de abusos e violações de direitos humanos	As empresas são chamadas a apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva
<b>Indicadores Ethos de Responsabilidade Social</b>			
<b>Valores e Transparência</b>			
Compromissos Éticos	●	●	●
Enraizamento na Cultura Organizacional	●	●	●
Diálogo com as Partes Interessadas (Stakeholders)	●	●	●
Relações com a Concorrência			
Balanço Social	●	●	●
<b>Público Interno</b>			
Relações com Sindicatos			●
Gestão Participativa			●
Compromisso com o Futuro das Crianças			
Valorização da Diversidade	●	●	
Política de Remuneração, Benefícios e Carreira		●	
Cuidados com Saúde, Segurança e Condições de Trabalho	●	●	
Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade			
Comportamento Frente a Demissões		●	
Preparação para Aposentadoria			
<b>Meio Ambiente</b>			
Comprometimento da Empresa com a Causa Ambiental			
Educação Ambiental			
Gerenciamento do Impacto no Meio Ambiente e do Ciclo de Vida de Produtos e Serviços			
Minimização de Entradas e Saídas de Materiais			
<b>Fornecedores</b>			
Critérios de Seleção e Avaliação de Fornecedores	●	●	●
Trabalho Infantil na Cadeia Produtiva			
Relações com Trabalhadores Terceirizados	●	●	●
Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores	●	●	
<b>Consumidores e Clientes</b>			
Política de Marketing e Comunicação	●	●	
Excelência do Atendimento			
Conhecimento dos Danos Potenciais dos Produtos e Serviços			
<b>Comunidade</b>			
Gerenciamento do Impacto da Empresa na Comunidade de Entorno	●	●	
Relações com Organizações Locais	●		
Gestão da Ação Social	●		
Integração entre Empresa com a Ação Social	●		
<b>Governo e Sociedade</b>			
Contribuições para Campanhas Políticas			
Práticas Anticorrupção e Propina			
Liderança e Influência Social	●		●
Participação em Projetos Sociais Governamentais			



## Princípio nº 1

### > As empresas devem apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente.

Se um empregador infringir os direitos humanos dos empregados, estará, no mínimo, perturbando sua motivação e produtividade. Há passos muito simples que os empregadores podem seguir para assegurar aos funcionários um tratamento decente. Assim como é desejo dos empregadores que seus direitos humanos sejam respeitados, os empregados esperam a mesma atitude de sua parte.

Empresa/Prática	Página
<b>ABN Amro Real S.A.</b>	
• Programa de Preparação para a Aposentadoria.....	149
<b>Alumina do Norte do Brasil S.A.</b>	
• Projeto Social Bancarena do futuro.....	315
<b>Banco do Brasil S.A.</b>	
• Fórum de Recursos Humanos.....	83
• Programa Adolescente Trabalhador – PAT.....	105
• Programa BBeducar.....	277
• Criação da Fundação Banco do Brasil.....	295
• Banco do Brasil no Programa Fome Zero.....	373
<b>Cia do Vídeo</b>	
• Ação social em apoio à criança com câncer.....	323
<b>Companhia de Concessões Rodoviárias (CCR)</b>	
• Programa Autoban Educando para o Trânsito.....	321
<b>Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira</b>	
• Gestão da Segurança, Saúde e Condições de Trabalho.....	139
<b>Companhia Siderúrgica de Tubarão</b>	
• Identificação das expectativas das partes interessadas.....	51
• Programas de estágio e capacitação de adolescentes.....	103
• Política de Segurança e Saúde no Trabalho.....	145
• Projeto Nossa Escola.....	217
• Programa de Qualificação de Fornecedores.....	219
<b>Confeitaria Armelin</b>	
• Responsabilidade na elaboração do Balanço Social.....	71
<b>Copene</b>	
• Elaboração do Balanço Social.....	67
<b>CSN</b>	
• Educação para o trabalho.....	303
<b>Eletrosul</b>	
• Casa Aberta.....	106
<b>F. Hoffmann-LaRoche</b>	
• Programa qualidade de vida.....	214
<b>Franquia McDonald's</b>	
• Projeto Resgatando.....	114
<b>Grupo Algar</b>	
• Empresa Rede – Gestão Participativa.....	87
• Projeto EmCantar.....	107
<b>Grupo Mesquita</b>	
• Projeto de libertação ecológica.....	269
<b>Grupo Rede</b>	
• Indicadores laborais, sociais e ambientais.....	65
• Treinamento de eletricitistas terceirizados.....	215
<b>Grupo TBA</b>	
• Programa TBA em Ação.....	109
<b>Grupo Votorantim</b>	
• Projeto Viver.....	325
<b>Grupo Zahran</b>	
• Projeto Bolsa de Estudos.....	137
<b>Infox</b>	
• O cidadão comunicando-se com o mundo.....	314
<b>ITAÚSA – Itaú Investimentos S.A.</b>	
• Balanço das atividades sociais e culturais.....	64
• Programa Itaú Social.....	301
<b>Laboratório Oswaldo Cruz</b>	
• Apoio a crianças carentes.....	120
<b>Laboratório Leme</b>	
• Acesso e eficiência dos canais de comunicação.....	50
<b>Leader Magazine</b>	
• Treinamento Experiencial ao ar livre.....	42
• Projeto Time Leader.....	80
<b>Marisol</b>	
• Marisol em família.....	288
<b>Mc Donald's</b>	
• Definição e disseminação dos valores da empresa.....	33
• Mc Dia Feliz.....	271
<b>Natura</b>	
• Atuação da gerência de ação social.....	291
<b>Nutrinvest</b>	
• Programa de Desenvolvimento Organizacional.....	85
<b>Palavra Mágica</b>	
• Monitoramento de crenças e valores da empresa.....	37
• Fundação Palavra Mágica.....	297
<b>Panificadora Panetutte</b>	
• Varejo Socialmente Responsável.....	317
<b>Panificadora Pão Gostoso</b>	
• Diretrizes de Higiene, Saúde e Segurança.....	146
<b>Panifício Superpan</b>	
• Ações efetivas de integração.....	318
<b>Pão Chic</b>	
• Respeito profissional pelos terceirizados.....	218

<b>Pão de Açúcar</b>	
• Programa de Educação para o Desenvolvimento Humano .....	95
• Investimentos em Recursos Humanos .....	134
<b>Paranapanema</b>	
• Confraternização anual com os clientes .....	49
<b>Petrobrás</b>	
• Programa Brincando a Gente Aprende .....	110
<b>Pulsar Informática Ltda.</b>	
• Incentivo ao Comitê ISO 9002 .....	89
• Treinamento integrado para funcionários e terceirizados .....	216
• Diversidade de mecanismos para mobilizar recursos .....	313
<b>Ripasa</b>	
• Esporte Esperança .....	113
<b>RL Sistemas de Higiene</b>	
• Projeto Tá Limpo .....	327
<b>Robert Bosch</b>	
• Programas que fortalecem as diretrizes estratégicas .....	39
<b>Samarco</b>	
• Programa Pact-Samarco .....	43
• Programa Portas Abertas .....	45
• Escola Samarco .....	97
• Projeto Dente de Leite .....	99
• Gestão Integrada dos Recursos Humanos .....	135
<b>Sant'Anna Simões Pires</b>	
• Compartilhar para consolidar novas práticas de gestão .....	35
• Cuidados e estímulos para a saúde e segurança no trabalho .....	138
<b>Serasa</b>	
• Gestão da Cultura Organizacional .....	41
• RenaSer .....	81
<b>Sesi – Serviço Social da Indústria DR BA</b>	
• Largada 2000 .....	115
• Esporte solidário .....	117
• Programa Social de Ação Complementar à Escola .....	119
<b>Stefanini Consultoria e Assessoria em Informática Ltda.</b>	
• Apoio a projetos de parceria com instituições escolares .....	279
<b>TA</b>	
• Escolinha TA de Informática .....	122
<b>Telepar</b>	
• Fundo Amigo .....	319
<b>Unimed</b>	
• Programas com foco na infância e na adolescência .....	123
<b>Usina Bigger</b>	
• Projetos sociais .....	311
<b>Visanet</b>	
• Tratamento equilibrado a funcionários e terceirizados .....	213
<b>Yázigi</b>	
• Cidadãos do mundo .....	289

## Princípio nº 2

### > Assegurar-se de sua não-participação em violações desses direitos.

Os empregadores não deveriam tirar vantagem de situações onde abusos de direitos humanos estão ocorrendo, ou utilizar-se da situação para agir de maneira imprópria; não deveriam inclinar-se a esse nível de cumplicidade, mas, por meio de sua conduta, procurar reter e restaurar o reconhecimento social desses direitos. Os empregadores podem também transmitir a idéia de conduta apropriada a seus fornecedores e evitar abusos que possam comprometer sua reputação junto a funcionários e clientes.

Empresa/Prática	Página
<b>Companhia Siderúrgica de Tubarão</b>	
• Identificação das expectativas das partes interessadas .....	51
• Programa de Qualificação de Fornecedores .....	219
<b>F. Hoffmann-LaRoche</b>	
• Programa Qualidade de Vida .....	214
<b>Grupo Rede</b>	
• Indicadores laborais, sociais e ambientais .....	65
• Treinamento de eletricitas terceirizados .....	215
<b>Laboratório Leme</b>	
• Acesso e eficiência dos canais de comunicação .....	50
<b>Leader Magazine</b>	
• Treinamento Experiencial ao ar livre .....	42
<b>McDonald's</b>	
• Definição e disseminação dos valores da empresa .....	33
<b>Palavra Mágica</b>	
• Monitoramento de crenças e valores da empresa .....	37
<b>Pão Chic</b>	
• Respeito Profissional pelos Terceirizados .....	218
<b>Pulsar Informática Ltda.</b>	
• Treinamento integrado para funcionários e terceirizados .....	216
<b>Robert Bosch</b>	
• Programas que fortalecem as diretrizes estratégicas .....	39
<b>Sant'Anna Simões Pires</b>	
• Compartilhar para consolidar novas práticas de gestão .....	35
<b>Serasa</b>	
• Gestão da Cultura Organizacional .....	41
<b>Visanet</b>	
• Tratamento equilibrado a colaboradores terceirizados .....	213

## Princípio nº 3

### > As empresas devem apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva.

A liberdade de associação não significa abrir as portas aos sindicatos ou forçar a sindicalização. O princípio prevê respeito. Se o empregado optar por filiar-se a um sindicato, deve ter esta escolha respeitada. O princípio pede aos empregadores que não exerçam influência indevida sobre a decisão de um empregado. Sobre negociação coletiva, o Global Compact pretende divulgar e apoiar a constatação de que muitas empresas de porte reconhecem as vantagens do diálogo e da negociação, bem como sua influência no aumento da competitividade. Negociar coletivamente é questão de livre escolha. Só acontecerá se houver a concordância de todos.

Empresa/Prática	Página
<b>AGCO</b>	
• Participação em entidades setoriais.....	60
• Relacionamento Transparente com os sindicatos.....	79
<b>Canasvieiras</b>	
• Diálogo e respeito aos direitos do trabalhador.....	77
<b>Panificadora Lira&amp;Lira</b>	
• Relações responsáveis com a concorrência.....	63
<b>Shell</b>	
• Comunicação aberta com a comunidade.....	275

## Princípio nº 4

### > Apoiar a eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório.

Este princípio refere-se a diversos tipos de trabalho forçado (prestado, por exemplo, como forma de pagamento de dívidas) e de trabalho obrigatório. Os empregados têm o direito de receber por seu trabalho em moeda, e não em espécie; as atividades de trabalho devem ser designadas livremente e, caso desejarem, os trabalhadores poderão renunciar ao trabalho, em concordância com as leis e práticas nacionais. Eles não devem ser retidos ou sujeitos à violência em seu local de trabalho.

Empresa/Prática	Página
<b>Banco Itaú</b>	
• Política de demissões.....	125
<b>Comgás</b>	
• Programas de demissão voluntária e consensual.....	131
<b>Panificadora Fernandes</b>	
• Responsabilidade frente às demissões.....	133
<b>Samarco</b>	
• Política de benefícios.....	143
<b>Shell</b>	
• Benefícios a funcionários desligados.....	124
<b>Souza Cruz</b>	
• Recolocação e requalificação de ex-funcionários.....	129
<b>Visanet</b>	
• Postura responsável em relação às demissões.....	127

## Princípio nº 5

### > Apoiar a erradicação efetiva do trabalho infantil

Os empregadores não devem usar o trabalho infantil, seja nos seus locais de trabalho ou nas cadeias produtivas, por intermédio de subcontratações. As crianças representam a força de trabalho do futuro. Mantê-las no mercado de trabalho, em detrimento de sua frequência à escola, compromete o desenvolvimento integral delas, a competitividade futura das empresas e da economia, e também a capacidade sustentável de desenvolvimento de um país. Em situações em que necessidades de renda familiar promovam o trabalho familiar, é fundamental uma atuação forte e conjunta de governos, sociedade civil e empresas, de maneira a não expor crianças a qualquer tipo de exploração ou perigo e de forma que não comprometa seu desenvolvimento físico, educacional, moral e psicológico. Todos devemos colaborar para melhorar essa situação, buscando maneiras de substituir as crianças no mercado de trabalho, de modo a preservar suas vidas, elevando o índice de desenvolvimento de capital humano de sua sociedade.

Empresa/Prática	Página
<b>Bank Boston</b>	
• Projeto Russas.....	293
<b>Kannenberg</b>	
• Programa “O futuro é agora” .....	211
<b>Pulsar Informática Ltda.</b>	
• Apoio à erradicação do trabalho infantil .....	101

## Princípio nº 6

### > Apoiar a igualdade de remuneração e a eliminação da discriminação no emprego.

Os empregadores devem contratar pessoas baseados unicamente em suas habilidades e capacidade de desempenhar o trabalho oferecido. Focalizar aspectos como gênero, raça, religião ou outros preconceitos significa estar prestando desserviço à empresa e à sociedade. As promoções devem ser baseadas em mérito. O impacto positivo das práticas não-discriminatórias na produtividade e rentabilidade da empresa está amplamente documentado.

Empresa/Prática	Página
<b>Companhia Siderúrgica de Tubarão</b>	
• Programa de Qualificação de Fornecedores.....	219
<b>F. Hoffmann-LaRoche</b>	
• Programa de Qualidade de Vida.....	214
<b>Grupo Rede</b>	
• Treinamento de eletricitistas terceirizados .....	215
<b>Pulsar Informática Ltda.</b>	
• Treinamento integrado para funcionários e terceirizados.....	216
<b>Visanet</b>	
• Tratamento equilibrado a colaboradores terceirizados .....	213

## Princípio nº 7

### > As empresas devem adotar uma abordagem preventiva para os desafios ambientais.

A obrigação de adoção de leis e regulamentações ambientais em nível nacional é atribuição dos governos nacionais, mas a comunidade deve prosseguir com o debate sobre abordagem preventiva. É necessário conhecer os impactos ambientais ao utilizar produtos ou processos. A empresa deve promover estudos que busquem evidência científica sobre eventuais riscos de seus produtos e processos.

Empresa/Prática	Página
<b>Canasvieiras</b>	
• Programa de conscientização ambiental.....	197
• Relações de troca e de comunicação com a comunidade.....	370
<b>Cataguases</b>	
• Campanhas educativas para preservar o meio ambiente.....	187
<b>Comgás</b>	
• Projeto de inspeção em obras e serviços.....	261
• Programa de prevenção de danos.....	262
• Sistema de gestão ambiental.....	267
<b>Eletrobrás</b>	
• Defesa do patrimônio arqueológico.....	201
<b>Grupo REDE</b>	
• Descarte de equipamentos elétricos isolados à base de Askarel.....	159
<b>Hospital Ana Costa</b>	
• Programa de educação Ambiental – Turma do Meio Ambiente...	203
<b>Laboratório Fleury</b>	
• Programa de avaliação ambiental.....	174
<b>Laboratório Oswaldo Cruz</b>	
• Movimento Vida.....	369
<b>Panificadora Santa Clara</b>	
• Apoio à Educação Ambiental.....	202
<b>Petrobrás</b>	
• Estratégias de marketing e comunicação.....	233
<b>Souza Cruz</b>	
• Clube da Árvore.....	193
<b>Takaoka</b>	
• Gênese: uma lição de ecologia.....	175

## Princípio nº 8

### > Desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental.

A resposta varia de acordo com o porte e a natureza da empresa. Ao aplicar políticas e práticas ambientais responsáveis, empregadores estarão aumentando sua produtividade e dando exemplo para outras empresas. As companhias são encorajadas a apoiar a responsabilidade ambiental no âmbito de seus contratos empresariais.

Empresa/Prática	Página
<b>Banco do Brasil</b>	
• Relatório de Responsabilidade Socioambiental.....	69
<b>Comgás</b>	
• Sistema de Gestão Ambiental.....	267
<b>CSN</b>	
• Gestão Ambiental na CSN.....	165
<b>Companhia Siderúrgica de Tubarão</b>	
• Programa Interagir de Educação Ambiental.....	199
<b>Eletrobrás</b>	
• Recuperação da faixa ciliar do rio Itajaí-Açú.....	178
• Implementação de hortas comunitárias.....	188
<b>Embraco</b>	
• Projeto Top Verde.....	257
<b>F. Hoffmann-LaRoche</b>	
• Programa de Meio Ambiente.....	177
<b>Grupo Rede</b>	
• Projeto Tuiuiú Vivo.....	171
<b>Laboratório Fleury</b>	
• Programa de redução de danos ambientais.....	163
<b>Motorola</b>	
• Projeto Papyrus.....	173
<b>Panificadora Esplendor</b>	
• Racionalização do uso de recursos críticos.....	167
<b>Petrobrás</b>	
• Sistema de Gestão Ambiental.....	164
<b>Philips</b>	
• Aprendendo com a natureza.....	111
<b>Pousada do Rio Quente</b>	
• Gestão ambiental e melhoria da qualidade de vida.....	205
<b>Ripasa</b>	
• Redução do impacto ambiental.....	168
<b>Samarco</b>	
• Apresentação do desempenho socioambiental.....	47

• Redução do consumo de óleo lubrificante.....	157
• Programa de Gestão Ambiental.....	169
• Programa de Educação Popular ambiental .....	179
• Programa Casa da Árvore.....	181
• Curso de educação ambiental .....	183
• Projeto Salvamar .....	185
• Projeto Árvores .....	189
<b>Sant'Anna Simões Pires</b>	
• Auxílio à comunidade e conservação do meio ambiente .....	285
<b>Shell</b>	
• Diagnóstico dos Grupos de Interesse .....	53
• Ações diversificadas de preservação e educação ambiental .....	195

## Princípio nº 9

### > Incentivar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente sustentáveis.

As empresas são encorajadas a explorar o uso e o desenvolvimento de tecnologias que não agridam o meio ambiente e que, além de lhe trazer benefícios, seja local ou global, propiciem o aumento da produtividade e a eficiência da Organização.

Essas tecnologias servirão para garantir que ar e água, bem como outros recursos naturais, estejam disponíveis a custos razoáveis, não apenas hoje, mas também no futuro. Além disso, devem aperfeiçoar tecnologias não-agressivas ao meio ambiente.

Empresa/Prática	Página
<b>Banco do Brasil</b>	
• Projeto Sertão do Carangola.....	191
<b>Comgás</b>	
• Sistema de Gestão Ambiental.....	267
<b>CSN</b>	
• Gestão Ambiental na CSN.....	165
<b>Companhia Siderúrgica de Tubarão</b>	
• Programa Interagir de Educação Ambiental.....	199
<b>Eletróbrás</b>	
• Recuperação da faixa ciliar do rio Itajaí-Açú .....	178
• Implementação de hortas comunitárias .....	188
<b>Embraco</b>	
• Projeto Top Verde .....	257
<b>Grupo Algar</b>	
• Implantação do SGA – Sistema de Gestão Ambiental .....	161
<b>Motorola</b>	
• Projeto Papyrus.....	173
<b>Pousada do Rio Quente</b>	
• Gestão ambiental e melhoria da qualidade de vida .....	205
<b>Samarco</b>	
• Redução e controle de emissão de particulados para a atmosfera ..	155
• Redução do consumo de óleo lubrificante.....	157
• Programa de Gestão Ambiental.....	169
<b>Shell</b>	
• Ações diversificadas de preservação e educação ambiental .....	195



# Valores e transparência

## Valores e Transparência

Os princípios que evidenciam a cultura da Organização devem permear todas as suas ações, desde a tomada de decisões estratégicas e cotidianas até o relacionamento com seus públicos. Empresas preocupadas em estabelecer compromissos éticos são orientadas por valores, cuidam de sua disseminação, de seu cumprimento e de sua adaptação aos novos tempos. Informar as ações, prestar contas à sociedade e transformar a transparência em um pilar são práticas que reforçam e efetivam esses compromissos.

Tão importante quanto informar os valores para o público externo é garantir que sejam compartilhados e assimilados pelos colaboradores. A contratação dos colaboradores é apenas o primeiro – e não o único – momento de enraizamento da cultura organizacional. As pesquisas de clima organizacional são importantes medidores do conhecimento da cultura e balizadores de ações futuras.

## Valores e Transparência

Assim como os colaboradores, as demais partes interessadas (stakeholders) representam um elo importante no estabelecimento de padrões claros de conduta por parte das empresas. Utilizar as informações colhidas nessa interação no aprimoramento dos processos internos e na construção de estratégias é prática que mostra os compromissos com uma conduta séria e ética. Estabelecer um posicionamento leal nas relações com a concorrência representa outra ação fundamental na busca de uma postura ética. Essa relação se concretiza com a participação em associações de classe e combate aos trustes e cartéis, às práticas desleais de comércio, à fraude e à espionagem empresarial.

O Balanço Social é uma ferramenta de gestão que exprime a profundidade dos compromissos éticos estabelecidos entre a empresa e seus diversos públicos, seja na comunidade, no público interno, entre os stakeholders e a concorrência.



## Definição e disseminação dos valores da empresa

Para o Sistema McDonald's – formado por franqueados, fornecedores e funcionários da conhecida rede de lanchonetes – seus valores devem estar incorporados às atitudes, comportamentos e práticas de todos aqueles que participam de suas atividades. Por isso, a definição dos valores do McDonald's foi resultado de um processo amplo de discussão, conduzido por uma consultoria especializada. A prática foi iniciada em maio de 2000, com vários encontros em que os presentes, representando franqueados, fornecedores e funcionários dos diferentes níveis hierárquicos, discutiram quais eram os valores da empresa e quais eram os valores individuais. Foram formalizados nove princípios, que retratam a história do McDonald's no Brasil:

- ✓ **Responsabilidade Social:** “Promover atitudes que reforcem a consciência e a prática da cidadania, dentro e fora da empresa”. Ser cidadão representa a tomada de consciência acerca do papel a ser desempenhado na sociedade, atuando junto às comunidades de forma socialmente responsável.
- ✓ **Desenvolvimento de Pessoas:** “Nossa vocação é formar e desenvolver pessoas”. O McDonald's é uma organização reconhecida como um centro de formação de profissionais diferenciados no mercado brasileiro, favorecendo efetivas oportunidades de crescimento e carreira. Nossos programas de formação de atendentes são reconhecidos pelo Senac.
- ✓ **Espírito de Equipe:** “Conviver de forma positiva com a diversidade de opiniões, promovendo atitudes que fortaleçam o sentido de comprometimento com a decisão da equipe”. Nenhum indivíduo isolado, por mais talentoso que seja, pode ser mais contributivo do que o somatório de competências de um time.

## McDonald's Comércio de Alimentos Ltda.

### Contato

Nome: Alcides Terra

Website da empresa: [www.mcdonalds.com.br](http://www.mcdonalds.com.br)

Elaborado em: 4/6/2001

- ✓ **Integridade:** “Agir sempre de maneira íntegra e coerente com os valores e princípios que defendemos”. Nossas práticas cotidianas devem ser coerentes com nossos próprios valores. A integridade é pré-requisito para o fortalecimento de todos os valores McDonald's.
- ✓ **Justiça:** “Promover com equilíbrio o sucesso de todo o sistema McDonald's (franqueados, fornecedores e funcionários)”. O senso de justiça é importante para que as pessoas construam a confiança entre si. A empresa entende a justiça como a busca do equilíbrio e da conciliação de propósitos entre acionistas, corporação, funcionários, franqueados e fornecedores de todo o sistema McDonald's.
- ✓ **Perseverança:** “Manter o entusiasmo e a determinação de fazer o melhor, renovando continuamente a energia para o sucesso”. Ser determinado e perseverar já era uma bandeira importante desde os primórdios do McDonald's. “Fazer o melhor” é outro lema que está na base dos padrões com que a empresa se fortaleceu ao longo dos anos.
- ✓ **Qualidade de Vida:** “Praticar efetivamente o equilíbrio e a harmonia entre os focos de dedicação (trabalho, família, saúde, estudo e lazer); que promovam felicidade e qualidade de vida”.
- ✓ **Reconhecimento:** “Reconhecer os esforços, as atitudes cotidianas e o empenho agregador das pessoas, estimulando os talentos e celebrando nossas conquistas”. No movimento dinâmico do dia-a-dia, muitas vezes as pessoas perdem a sensibilidade de reconhecer o trabalho bem feito, elogiar os esforços significativos e agradecer o empenho agregador. ▶

## ▶ Valores e Transparência ::

- ▶ ✓ **Cliente:** “Interagir permanentemente com o cliente, entendendo suas necessidades e conquistando sua simpatia, satisfação e confiança”. Manter um canal permanente de comunicação com nossos clientes, não só para atendê-los em suas necessidades (qualidade, serviço, limpeza e valor), mas também para surpreendê-los positivamente antecipando melhorias e integrando-as ao padrão McDonald’s. A divulgação dessa prática, difundindo cada um dos valores da empresa, foi iniciada em 2001. Para tanto, têm sido utilizados os meios disponíveis de comunicação interna, como o jornal McNews, intranet, vídeos e cartazes. A aferição da aplicação dos valores do McDonald’s é feita por meio de mecanismos de monitoramento de treinamento, auditorias e de pesquisas de satisfação interna.

### **Resultados / benefícios gerados**

Esse programa está em andamento desde maio de 2000, tendo atingido nesse período as metas que lhe foram definidas. Dada a intangibilidade de seu conteúdo, não é possível falar de resultados quantificáveis. Mas é possível apontar sua ressonância positiva no clima organizacional, perceptível nas mudanças alcançadas nas atitudes cotidianas.

### **Motivações**

Colocar diariamente em prática os princípios e valores organizacionais e individuais é uma prática cotidiana no McDonald’s. Identificá-los e formalizá-los, de forma a torná-los ainda mais presentes, foi a principal motivação da

empresa. O estágio atual é o de disseminação interna para estimular essa prática.

### **Aprendizagens**

Um dos elementos determinantes para o sucesso da prática foi reconhecer que a comunicação de valores passa por uma distinção entre divulgação e envolvimento. A implementação da fase de divulgação conta com todos os meios de comunicação disponíveis para informar e esclarecer todos os valores. A segunda fase consiste na busca do envolvimento, estimulando a criação de um vínculo pessoal entre as crenças dos funcionários e os valores organizacionais. Com esse objetivo têm sido desenvolvidas ações, como palestras com pessoal especializado, material escrito, além de planos de reuniões com técnicas de facilitação que possibilitem o exercício diário da prática desses valores. O maior desafio é o envolvimento de todos com a prática e a incorporação dos valores estabelecidos em sua vida pessoal e profissional.

### **Recomendações para a replicação da prática**

Para dar início ao processo, é necessário identificar os valores da empresa e formalizar o comprometimento com eles por parte da diretoria da empresa e de seu presidente. Um fator-chave é a participação de todos os funcionários e colaboradores no processo de definição e formalização dos valores. Deve-se desenvolver campanhas de divulgação interna usando os meios de comunicação da empresa, e campanhas de envolvimento e de incorporação dos valores junto a funcionários, franqueados e fornecedores. ■

## Compartilhar para consolidar novas práticas de gestão

A gestão do Laboratório Dr. Pio é baseada em diretrizes que, além de contemplarem os diversos níveis da empresa, são importantes para que comunidade, clientes, funcionários e fornecedores estejam a par dos rumos administrativos pretendidos. Assim, as decisões da liderança fundamentam-se em três pilares: uma filosofia empresarial – na qual estão especificados a missão, a visão, os valores e os princípios da empresa; em políticas da qualidade – tanto ambiental quanto da informação; e num Código de Ética. Essa base de ação é amplamente divulgada na empresa e fora dela.

Para os clientes, existem quadros explicativos. Para a comunidade, foram feitos anúncios em rádios e jornais, assim como a distribuição de panfletos contendo os valores e princípios da empresa. Os colaboradores podem contar com quadros didáticos, material impresso e discussões nas reuniões setoriais.

A cada três meses, esses valores e princípios são reforçados em um boletim interno, chamado O Pio é 10!, que funciona como um instrumento de motivação e integração da equipe. Para divulgação do relatório de gestão, foram realizadas, durante oito sábados, reuniões denominadas “O case não dói” para tratar da filosofia empresarial de modo lúdico e interativo.

Como a gestão da empresa é participativa, a realização de reuniões é uma prática freqüente. Um exemplo é a “Reunião de Resultados”, encontro mensal entre os colaboradores e a diretoria para avaliar o desempenho coletivo. A reunião “Eu sou 10” incentiva o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores por meio de atividades motivadoras. As reuniões “Planejando” ocorrem semanalmente e são voltadas para planejamento de marketing, finanças, recursos humanos e novos projetos. As reuniões setoriais, por sua vez, são realizadas a cada quinze dias para tratar de temas específicos, com encontros na produção, na administração e no setor de qualidade. Por fim, a

## Sant’Anna Simões Pires AL Laboratório de Análises Clínicas Ltda.

### Contato

Nome: Gabriela Gonçalves Suárez

Elaborado em: 20/12/2002

reunião da diretoria abrange uma vasta gama de assuntos internos. Fornecedores também são incluídos nas avaliações, fortalecendo os laços de parceira com a empresa.

### Resultados / benefícios gerados

A melhoria no sistema de gestão foi indispensável para atingir a excelência dos serviços. Como decorrência, o laboratório obteve aumento de vendas, de produtividade e de competitividade. Ademais, a empresa constituiu-se como uma equipe unida, que se supera dia após dia.

O principal benefício trazido pelo programa é permitir e incentivar o crescimento profissional dos funcionários e parceiros do Laboratório Dr. Pio. Os pontos fortes de cada um foram ressaltados, contribuindo para o crescimento profissional e aprimorando a qualidade dos serviços prestados pela empresa. Como resultado, ampliou-se o número de clientes e o reconhecimento da comunidade.

### Motivações

A implantação dessas práticas fundamentou-se na busca de melhoria da qualidade, de maneira a diferenciar os serviços da empresa daqueles fornecidos pelos demais laboratórios. Assim, o programa deveria abranger o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores e ampliar o cuidado do laboratório com o meio ambiente e a conscientização de todas as partes interessadas: funcionários, clientes e fornecedores.

### Aprendizagens

O sistema de gestão foi avaliado e reestruturado a partir da combinação de vários fatores: o treinamento dos colaboradores, o incentivo à busca de novos conhecimentos, a melhoria dos processos, a interação e os momentos de descontração.

Um dos principais desafios encontrados para a implementação do programa foi a resistência de funcionários ►

## ▶ Valores e Transparência ::

- ▶ com mais de dez anos na empresa. As mudanças inicialmente foram vistas como ameaças à sua estabilidade, gerando insegurança quanto aos rumos que seriam tomados pelo laboratório.

Esses desafios foram superados com treinamento, habilidade, motivação e investimentos financeiros. O tempo foi um aliado fundamental para a consolidação das mudanças. A adesão de todos foi de extrema importância para o sucesso das novas práticas.

### **Recomendações para a replicação da prática**

É fundamental que a direção da empresa elabore políti-

cas, valores e princípios que esclareçam a missão almejada. Cabe-lhe igualmente dar o exemplo e demonstrar determinação em mudar e melhorar a gestão administrativa. Outra recomendação é ter em mente que o alcance das metas propostas são de médio e longo prazos. Direcionando os rumos com vistas ao futuro, eventuais desafios não comprometem a implementação do programa.

Também é importante o envolvimento de todos os funcionários, fornecedores e sócios. Disseminar a missão da empresa é incentivar todos a trabalharem para cumpri-la. A união de colaboradores e lideranças é o que faz a diferença no crescimento e na melhoria da empresa. ■

## Monitoramento de crenças e valores da empresa

Desde a criação da Editora Palavra Mágica, em 1995, seus colaboradores são incentivados a contribuir para o processo de avaliação e monitoramento das crenças e valores da empresa. Isso ocorre a partir do primeiro dia de trabalho.

No momento da contratação, uma assistente social refilete com o colaborador sobre a missão, visão e valores da empresa. Ele recebe o Manual do Colaborador – livro atualizado uma vez por ano –, que mostra a história da editora, um perfil resumido de todos os colaboradores e suas funções, os números e metas do ano, e os mecanismos internos de participação e decisão.

Os colaboradores são estimulados nas reuniões semanais e mensais das equipes por notícias publicadas no mural interno e convites pessoais a engajarem-se em trabalhos voluntários. Nessas reuniões, há espaço para relatos e discussões sobre questões do dia-a-dia, à luz dos valores éticos da empresa.

Outro instrumento para essa motivação é o Projeto Boa Semana. Em uma reunião ecumênica, de aproximadamente 30 minutos, que acontece no início do expediente às segundas-feiras, o coordenador do projeto (sempre um voluntário que se apresenta) lê um texto de sua escolha, que pode ser um poema, uma crônica, trecho de um ensaio ou qualquer outro texto, mas sempre com conteúdo positivo. Em seguida, faz uma reflexão sobre sua mensagem e busca contribuir de alguma forma na sua aplicação prática do dia-a-dia da empresa e na vida pessoal dos colaboradores. A cada segunda-feira uma pessoa diferente se encarrega de coordenar e escolher o texto e o tema a ser discutido. A participação é facultativa, mas desde a implantação do projeto a frequência tem se mantido em 90% do quadro de funcionários.

Ao estimular parceiros e, especialmente, colaboradores a empenharem-se de forma mais efetiva no monitoramento dos valores éticos, o objetivo é proporcionar maior envolvimento e a incorporação de valores da cultura da em-

## Editora Palavra Mágica Ltda.

### Contato

Nome: Luciana Paschoalin Menezes

Website da empresa: [www.palavramagica.com.br](http://www.palavramagica.com.br)

Elaborado em: 12/8/2002

presa. Dentre eles, por exemplo, está a intenção da editora de que todos se tornem responsáveis por decisões em seu âmbito de atuação e pela própria configuração do perfil da empresa, além de contribuírem para divulgar na sociedade noções de responsabilidade social empresarial.

Uma vez por mês acontece uma reunião com toda a equipe para divulgar faturamento, despesas e o índice de lucratividade, bem como debater problemas internos e soluções. O encontro tem espaço para as críticas, sugestões e propostas de solução para as mais diferentes questões internas.

Visando a recreação e a confraternização, mas também a discussão de valores e crenças e estimulando a integração da equipe, são promovidos encontros fora do local e horário de trabalho como happy hours, festas, viagens e churrascos. Em dias de aniversário dos colaboradores, a empresa pára durante 30 minutos para comemorar a data. Anualmente, no mês de dezembro, é realizada uma convenção para discutir as mudanças e avanços para o próximo ano e definir metas de trabalhos.

A política de comunicação interna é feita via mural interno, o Varal, que tem duas edições: uma que é pendurada em biombos e fica à disposição dos funcionários e visitantes, e outra que é enviada pela Internet para os e-mails de todos. Os colaboradores participam com sugestões de pauta e um colaborador da empresa, em geral jornalista, é o responsável pela edição. Junto às notícias internas, comunicados e informações relevantes sobre a atuação econômica da empresa e suas ações institucionais, é veiculado diariamente um Guia da Cultura, com a programação diária de todas as atividades culturais do município (peças de teatro, shows, exposições, cinema, vídeo, eventos etc.). Atualmente, a empresa está discutindo o Código de Ética, com a participação de diretores e colaboradores, e levando para o papel as regras que, de alguma forma, já ditam os rumos de suas atividades. ►

### ▶ Resultados / benefícios gerados

Todas essas iniciativas têm contribuído para manter um clima de trabalho tranquilo e integrado, com qualidade de vida, o que estimula a produção geral da empresa, uma típica corporação de capital intelectual. Cada um se sente extremamente respeitado pelo grupo e é levado a crescer permanentemente, pelo espírito de cooperação existente.

O clima interno é de grande respeito à diversidade. É possível perceber que o trabalho faz parte do projeto de felicidade dos colaboradores, que constantemente manifestam sua satisfação pessoal e profissional. O compartilhamento dos valores da empresa com seus colaboradores também pode ser ilustrado em processos de negociação de novos contratos comerciais. Mais de uma vez houve a possibilidade de tornar clientes grandes empresas do setor de bebidas de alto teor alcoólico e de fumo. Os colaboradores questionaram, então, o sentido de ter como parceiros empresas que trabalham com produtos que não fazem bem à saúde e entram, portanto, em confronto com os princípios da editora. Em função dessas discussões, esse tipo de trabalho tem sido recusado.

### Motivações

O que motiva a empresa a monitorar a aplicação de seus valores na prática é a preocupação com a responsabilidade social empresarial. Uma empresa cidadã precisa ser ética no comportamento com clientes, fornecedores, concorrentes, mas principalmente com seus colaboradores e cuidar para que exista um excelente ambiente interno, em que todos possam se desenvolver tanto profissional quanto pessoalmente.

### Aprendizagens

Os fatores de sucesso são a participação da grande maioria dos colaboradores e a frequência com que são promovidas iniciativas voltadas para o monitoramento dos valores e das questões éticas. O grande desafio é mostrar a importância dessas iniciativas desde o momento em que o colaborador é contratado.

### Recomendações para a replicação da prática

- ✓ Promover uma reflexão entre dirigentes da empresa sobre o que é ser uma empresa-cidadã e estar convencida de que é isso mesmo que a empresa pretende.
- ✓ Envolver toda a equipe nessa reflexão, difundindo textos e estimulando a discussão (por exemplo, por meio de palestras rápidas de algum colaborador, dirigente ou convidado) sobre práticas socialmente responsáveis e comportamento ético na relação com clientes, fornecedores, colaboradores e sociedade.
- ✓ Estimular a contribuição de todos na elaboração de algumas diretrizes de comportamento ético, a partir da própria missão da empresa. Se ainda não foram escritas, é uma excelente oportunidade para fazê-lo, envolvendo todo o corpo de colaboradores.
- ✓ Usar sempre um texto preambular (que pode ser a missão da empresa, uma carta de intenções ou procedimentos ou o código de ética) para ajudar na solução de dúvidas e problemas. Rediscuti-lo uma ou duas vezes por ano até chegar ao formato ideal.
- ✓ Estimular colaboradores a arrolar os problemas e dificuldades práticas encontradas no dia-a-dia para discuti-las com os dirigentes. ■

## Programas que fortalecem as diretrizes estratégicas

A Robert Bosch – Divisão Bosch Freios mantém um conjunto de programas que têm por objetivo fortalecer as diretrizes estratégicas da empresa. Eles abordam diferentes aspectos das relações de trabalho e têm em comum o foco nas mudanças culturais, com base na Visão de Futuro, na Missão Organizacional e nos Valores assumidos pela empresa.

Os programas de treinamento e desenvolvimento visam desenvolver a qualificação técnica dos colaboradores. De 1998 a 2000, foram realizados vários programas, entre os quais: “Workshop sobre Globalização”, “Programa Operador 2000”, “Encontro de Líderes” e “Projeto Jornada 2005”. Atualmente, continuam a ser realizados programas para todos os níveis da Organização, em diferentes atividades, garantindo o aprimoramento contínuo das competências e a disseminação das crenças e valores da empresa. A Bosch assegura, anualmente, 120 horas de treinamento para cada funcionário. Em média, os investimentos anuais chegam a R\$ 360 mil.

Os programas de comunicação buscam desenvolver canais que viabilizem o diálogo transparente com todos os colaboradores. Assim, a empresa busca assegurar, por meio dos programas de comunicação, a divulgação e o monitoramento de seus valores. Esses programas abrangem, desde 1999, ações de modernização dos canais oficiais, como o jornal interno e os informes; dos fóruns de debate e também a criação de novos espaços como o Espaço Cultural Robert Bosch – Divisão Bosch Freios e o Jornal Mural. No ano 2000, foi implantado o programa “Fale Francamente”, pelo qual os funcionários podem registrar suas sugestões, críticas ou dúvidas sobre qualquer assunto referente à Organização, com a garantia de resposta e a resolução dos problemas apresentados. Em 2001, foi criado o Hot Line, canal aberto para denúncias e críticas, que assegura o sigilo absoluto e investigação detalhada de todas as denúncias. Os programas voltados para a comuni-

## Robert Bosch Ltda.

### Contato

Nome: Adriana Adorno

Website da empresa: [www.bosch.com.br](http://www.bosch.com.br)

Elaborado em: 18/6/2001

cação consomem, em média, R\$ 50 mil por ano.

Os programas de integração visam intensificar a integração entre empresa, colaboradores, familiares e comunidade, estabelecendo um clima organizacional positivo e reforçando, interna e externamente, a imagem corporativa e a marca Robert Bosch – Divisão Bosch Freios.

São realizados eventos comemorativos, programas de valorização do indivíduo e de integração familiar como a Sipatinha, que incorpora atividades lúdicas e educativas na Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho, disseminando os conceitos de segurança no ambiente doméstico de cada colaborador. Também são realizados eventos culturais no Espaço Cultural Robert Bosch – Divisão Bosch Freios, onde são apresentados espetáculos de dança, teatro e música.

### Resultados / benefícios gerados

Os programas de treinamento e desenvolvimento têm possibilitado cumprir todas as metas projetadas de eficiência, automação, qualidade e segurança. Esses programas têm sido decisivos para o crescimento da Organização, que aumentou seu quadro de efetivos, contrariando a tendência do setor de autopeças, marcado nos últimos anos por demissões generalizadas e perda de lucratividade das operações.

Os programas de comunicação têm servido de estímulo para a relação de confiabilidade entre a empresa e seus colaboradores, elevando o nível de seu comprometimento decorrente do conhecimento e discussão dos processos, problemas, metas e resultados organizacionais. A transparência na comunicação possibilitou ampla adesão aos programas de redução de custos e tem mantido a empresa livre de conflitos trabalhistas ou sindicais. Os resultados obtidos pelos programas de integração manifestam-se no maior comprometimento dos colaboradores no tocante à ►

## ▶ Valores e Transparência ::

- ▶ cultura organizacional da empresa, que compartilham junto com seus familiares, das ações de cidadania e do conceito de ser socialmente responsável. Os eventos realizados têm contribuído para a criação de um clima organizacional de participação, iniciativa e trabalho em equipe. Outro ganho significativo tem sido a elevação do nível de conscientização política e social, assim como do nível cultural, o que permite uma atitude mais crítica, autêntica e positiva para com a Organização. Também são computados ganhos na fixação da imagem da empresa junto à comunidade.

### **Motivações**

A busca da clareza e fidedignidade na comunicação interna contribuiu para a criação de um clima de comprometimento de todos com uma gestão transparente e participativa. Esse comprometimento com os princípios de gestão estabelecidos gerou conquistas significativas, que realimentaram a motivação da Organização. Outros fatores motivacionais foram: necessidade de fortalecer a imagem da empresa interna e externamente, tendo em vista todo o processo de mudança iniciado em 1996; desejo de promover a integração entre empresa, colaboradores e seus familiares, buscando clima favorável e positivo; anseio genuíno da Robert Bosch – Divisão Bosch Freios pela elevação do nível de cidadania e consciência crítica e política de seus colaboradores.

### **Aprendizagens**

O fato de as ações da diretoria terem se mantido em conformidade com os princípios gerou credibilidade interna e externa na liderança. Os programas de treinamento, de comunicação e de integração produzem a sensibilização dos colaboradores para a realidade do negócio e para os impactos na vida pessoal e profissional. Tornou-se uma

questão marcante para a empresa manter-se em linha com os princípios que valorizam o ser humano, enquanto o mercado apontava para uma crescente desaceleração econômica. Esses princípios reforçam o comprometimento da direção com os objetivos estratégicos das atividades. Foi um fator importante estabelecer programas de execução simples, que permitem a participação de todos os colaboradores. A garantia de transparência nas informações, o cumprimento dos prazos de respostas e a implementação das sugestões foram atitudes que serviram de base para a confiança na liderança.

### **Recomendações para a replicação da prática**

Todo trabalho que envolve mudanças na cultura organizacional precisa ser feito, necessariamente, com o envolvimento de todos os colaboradores. Porém, é essencial que o comprometimento comece a partir da alta direção, que deve constituir-se na grande gestora desse processo. Para tanto, é fundamental que as questões ligadas a temas como Visão de Futuro, Missão Organizacional e Valores sejam exaustivamente discutidas, até obter-se um verdadeiro consenso.

Esse processo não deve ser apressado, pois ele é a base de todo o desenvolvimento dos programas. O processo de enraizamento cultural é longo e contínuo. É feito de pequenas ações corriqueiras e grandes intervenções (eventos, workshops, promoções etc.). Trate cada uma delas como se fosse a única e a mais importante. Nunca despreze uma oportunidade de expor a cultura organizacional e estimular a participação de todos. A coerência entre a prática e o discurso é fundamental para se obter sucesso. Aja sempre em conformidade com o que foi estabelecido e nunca barganhe seus valores. Seja sempre transparente. Fale e ouça abertamente tudo. Busque *feedbacks* em todos os níveis. Não aceite temas tabus. ■

## Gestão da Cultura Organizacional

Os valores e crenças da Serasa são disseminados desde o ingresso de novos funcionários, por meio do Programa de Integração. Cada novo funcionário – denominado “Ser Serasa” – assiste a uma palestra e recebe o livreto com os Valores Compartilhados da Serasa. Todos os funcionários – os “Ser Serasa” – participam de reciclagens em eventos organizacionais que enfocam temas de nossa filosofia. Das reuniões de lideranças participam todos os níveis de gestão: a alta direção da empresa, o corpo gerencial, líderes de projetos, líderes de produtos e equipes. Os resultados dessas reuniões são repassados a todos os “Ser Serasa”, garantindo que todos as pessoas da empresa tenham a mesma visão organizacional.

A Serasa dá grande atenção à gestão da cultura organizacional. O conceito de “Ser Serasa” constitui-se em um conjunto de valores e crenças, alinhados com a filosofia Serasa, que visam resgatar a satisfação pela realização própria, no contexto proporcionado por uma empresa que valoriza o homem, que se destaca por seus níveis de qualidade e ética empresarial e que, dentro da comunidade, fortalece os agentes econômicos e atende a interesses públicos e comunitários.

A ênfase nas pessoas se consolida nos Valores Compartilhados Serasa. A essência da filosofia Serasa se apóia em quatro princípios: Ser Ético, Ser Empreendedor, Ser Gente e Ser Excelência. Assim, Ser Ético está relacionado com valores como: integridade, confiabilidade, imparcialidade, seriedade, sigilo e cidadania. Ser Empreendedor, segundo a filosofia Serasa, significa transformar o ambiente para obtenção de sucesso nos negócios com responsabilidade social. Ser Gente implica na prática constante do respeito, desenvolvimento, participação, oportunidade, simplicidade e desempenho. Ser Excelência é o valor da Serasa relacionado com o cliente, a qualidade, a produtividade, a competência e a inovação.

### Resultados / benefícios gerados

Como resultados podem ser mencionadas as reuniões se-

## Serasa – Centralização de Serviços dos Bancos S.A.

### Contato

Nome: Milton Luis F. Pereira

Website da empresa: [www.serasa.com](http://www.serasa.com)

Elaborado em: 6/4/2001

manais de repasse entre líderes e equipes, a reunião nacional nas áreas Serasa, a reunião anual dos líderes Serasa e dos coordenadores Serasa e a reunião de planejamento por área estratégica. As definições do Planejamento Estratégico são divulgadas por meio da TV “Ser Serasa” (circuito interno).

O sucesso dos resultados é medido pelo alcance dos objetivos e por sua perenidade. A administração da empresa se faz sob a visão empresarial de longo prazo, sendo a rentabilidade fator de desenvolvimento auto-sustentado, capaz de garantir o crescimento e a perpetuação da Organização.

### Motivações

O fator principal de motivação da empresa para a adoção de toda essa dinâmica cultural é a consciência da necessidade de contar com pessoas e equipes comprometidas com o sucesso da Companhia em todas as suas atitudes. O “Ser Serasa” constrói a empresa. Por conseguinte, deve compartilhar os valores essenciais para o seu desenvolvimento.

### Aprendizagens

A estruturação e implementação da Gestão de Cultura e dos Valores Compartilhados Serasa conta com o apoio da alta direção e o envolvimento de todos os “Ser Serasa”. Estimula-se a pró-atividade, encorajando-se e recompensando-se iniciativas para superar metas. Busca-se um clima interno saudável e uma cultura organizacional caracterizada pela capacitação para vencer os desafios presentes e futuros.

### Recomendações para a replicação da prática

A Serasa acredita que a eficácia na gestão das pessoas somente se integraliza por meio da educação de seus líderes. Esse processo educacional deve estar fundamentado na gestão da cultura, como forma de garantir a difusão e compartilhamento dos valores organizacionais, da missão, da visão e do negócio da empresa. ■

## ▶ Valores e Transparência ::

## Treinamento Experiencial ao Ar Livre

A Leader Magazine, por acreditar que o compartilhamento de seus valores é fundamental para construir sua identidade, estabelece uma série de ações em sua gestão para permitir a identificação e o reconhecimento de princípios e crenças por todos os funcionários. Essas práticas de gestão têm como objetivos construir e compartilhar valores de modo a garantir a coesão interna, responsável pela expressão e identificação da empresa no ambiente empresarial. Entre essas práticas, destacam-se o processo de comunicação de sua missão e valores nas rotinas organizacionais da empresa e o Treinamento Experiencial ao Ar Livre.

O Treinamento Experiencial visa garantir a inovação e as melhores práticas do mercado. Realizado anualmente, desde 1995, conta com a participação de todos os seus 2.800 funcionários, diretores e fornecedores, distribuídos em turmas mistas, em uma viagem para um Hotel Fazenda onde permanecem por dois dias em atividades lúdicas e experienciais. O objetivo é tratar questões alinhadas com a visão e missão e valores da empresa que norteiam o cotidiano da empresa, tanto em termos do seu negócio, por meio da excelência de atendimento, como na dimensão humana de sua gestão, expressa na valorização dos seus funcionários e na sua reputação de integridade no ambiente empresarial.

### Resultados / benefícios gerados

Os participantes incorporam os valores organizacionais e o programa motiva a superação dos desafios inerentes ao processo de mudanças da organização, identificando os fatores críticos de sucesso. O Treinamento Experiencial estimula o equilíbrio entre o técnico e o comportamental, com o objetivo de instalar um melhor clima organizacional por meio de um "team building", desenvolver os líderes, criar confiança e buscar soluções para tornar o gerencia-

## Leader Magazine

### Contato

Nome: Suzy Gouvêa Cargo

Website da empresa: [www.leadermagazine.com.br](http://www.leadermagazine.com.br)

Elaborado em: 27/10/2003

mento dos negócios da empresa mais eficaz.

No ano de 2003, o tema de trabalho foi "Nossos Valores", ressaltando pontos como o orgulho de vestir a camisa da empresa, responsabilidade social e ética. Nesse encontro, questões como o significado e implicações dos conceitos de responsabilidade social e a construção de um código de ética de maneira participativa foram vivenciados por todos os funcionários, e garantiram a construção e o compartilhamento da identidade da empresa.

### Motivações

A principal motivação da Leader Magazine ao desenvolver encontros institucionais com seus funcionários, colaboradores e fornecedores é integrar o pessoal, seu principal ativo. A Leader acredita que o investimento em práticas que impliquem no envolvimento das pessoas é fundamental para garantir e dar suporte aos objetivos estratégicos e fortalecer sua identidade no cenário empresarial.

### Aprendizagens

Os fatores determinantes do sucesso dessa prática referem-se à necessidade do envolvimento de todos os membros da organização nos eventos. Os benefícios só poderão ser impactados na cultura organizacional da empresa se houver um trabalho conjunto em relação aos valores e crenças.

### Recomendações para a replicação da prática

A alta direção deve estar envolvida com os objetivos da prática. A empresa deve estabelecer claramente os objetos de trabalho junto aos participantes. Os elementos da cultura organizacional, tais como os valores, crenças e atitudes, devem ser identificados e compreendidos pela organização para resultar em aprendizagem e crescimento da empresa. ■

## Programa Pact-Samarco de Mobilização Empresa-Comunidade

A Samarco tem buscado definir indicadores não-financeiros para a avaliação do seu desempenho social. Para viabilizar a implantação desse projeto no município de Anchieta (ES), onde está localizada a unidade de Ubu, contratou a Pact, organização não-governamental dos Estados Unidos. O objetivo principal do Programa Pact Samarco de Mobilização Empresa Comunidade é fortalecer os mecanismos de diálogo entre a empresa e os públicos com os quais ela se relaciona, levantando as demandas e direcionando os investimentos da Samarco no município. Outra meta importante é mobilizar a comunidade de Anchieta para a concepção e gestão de programas capazes de promover o desenvolvimento sustentável da cidade.

Iniciado em julho de 2001, o programa foi implantado em três fases. A primeira, de planejamento, abrangeu reuniões com representantes da Samarco, da Pact e da comunidade de Anchieta, levantamento estatístico, mapeamento dos segmentos a serem envolvidos nas ações e pesquisa de opinião para investigação de valores culturais da cidade. Finalmente, constituíram-se dois comitês de mobilização comunitária: um com 30 funcionários da Samarco (incluindo os níveis técnico, operacional e gerencial) e outro com 30 moradores representantes de todos os segmentos comunitários detectados no mapeamento.

Na segunda fase, foram desenvolvidas atividades de formação e mobilização da comunidade, com a realização de três workshops temáticos dirigidos aos dois comitês de mobilização: “Visão Participativa de Futuro”, “Avaliação de Capacidades e Direções Estratégicas” e “Planejamento Estratégico”. A partir desses encontros foi possível estabelecer diretrizes estratégicas para a atuação e o planejamento de ações concretas frente às principais demandas da comunidade. O planejamento incluiu os recursos e capacidades necessários e disponíveis; as funções e responsabilidades dos integrantes e de outras pessoas e parceiros

## Samarco Mineração S.A.

### Contato

Nome: Lara Dornas

Website da empresa: [www.samarco.com.br](http://www.samarco.com.br)

Elaborado em: 20/12/2002

a serem envolvidos nas ações, além de um cronograma de execução das atividades previstas. Foram formados grupos de trabalho para atuar em três áreas prioritárias: saúde, meio ambiente e apoio aos jovens.

A terceira fase vem sendo desenvolvida desde dezembro de 2001, com a implantação das ações planejadas pelos três grupos de trabalho estabelecidos na fase anterior.

A Samarco investiu US\$ 39.500 na contratação da Pact e na produção de materiais educativos e informativos. Além disso, a equipe de comunicação empresarial da unidade de Ubu ficou responsável pelo contato permanente e apoio aos participantes na implantação das ações comunitárias. Os principais beneficiários do projeto são os 21 mil habitantes de Anchieta (segundo dados do IBGE de 1996).

### Resultados / benefícios gerados

Foram realizadas pesquisas junto ao público dos workshops, que demonstram a aprovação do processo. Mais de 95% dos participantes apontaram aspectos positivos, como a convivência entre pessoas e grupos diversificados da comunidade, debate de questões importantes, interação e vontade comum de trabalhar pela comunidade.

Como resultado dos levantamentos realizados, a Samarco conta com um detalhado perfil dos grupos com os quais se relaciona em Anchieta e com um amplo diagnóstico das questões ligadas ao desenvolvimento do município, elaborado num processo bastante participativo. Esses elementos deverão subsidiar o aprimoramento de sua política de atuação social, tornando-a mais articulada às demandas comunitárias, mais integrada e conseqüente. O projeto contribui também para o fortalecimento da capacidade de autogestão da comunidade, que superou a postura passiva diante das demandas do município.

No que tange a ações efetivas do projeto, o grupo ligado à saúde elegeu como ação prioritária a ampliação das ►

## ▶ Valores e Transparência ::

- ▶ instalações de atendimento de emergência do Hospital e Maternidade Anchieta. Para tal, já realizou, com a participação de empregados da Samarco, voluntários e da comunidade, o levantamento de dados técnicos sobre as instalações físicas do hospital. Além disso, um projeto arquitetônico da ampliação já está sendo produzido, num trabalho paralelo à redação de projeto visando a captação de recursos para as obras.

O grupo voltado à questão do meio ambiente definiu a educação ambiental como prioridade e realizou, no último verão, o primeiro mutirão de limpeza das praias, que combinou a limpeza propriamente dita a uma ação educativa junto ao público frequentador.

O grupo de trabalho que se dedica a encontrar formas de apoiar o jovem está elaborando um projeto para a captação de parceiros e recursos que permitam implantar um programa de formação profissional e geração de trabalho e renda para o jovem no setor turístico.

O sucesso da prática validou a metodologia, que já está sendo levada a outros países, como Indonésia, China e Madagascar. A Samarco deverá estendê-la a outras comunidades com as quais a empresa se relaciona.

### **Motivações**

A busca da ampliação dos canais de diálogo com a comunidade foi a principal motivação da empresa para a implementação da prática. Ao tornar-se parceira da Pact no desenvolvimento de metodologias para processos de mobilização, a Samarco visa ampliar sua proposta de cidadania empresarial, promovendo o desenvolvimento sustentável das comunidades onde atua.

### **Aprendizagens**

O Programa envolve um processo global e estruturado

de sensibilização, formação e suporte à articulação da comunidade para a busca do desenvolvimento local. Ele cria um fórum aberto para discussão de questões relevantes para a população, ao mesmo tempo em que trabalha com a empresa para que as questões levantadas pela comunidade sejam efetivamente consideradas em seu planejamento estratégico.

Por meio dessa abordagem participativa, capacita a comunidade a agir, ao mesmo tempo em que identifica os potenciais investimentos nas áreas definidas por uma ampla representatividade dos interesses da população da cidade. A metodologia não apresenta uma “fórmula” para a mobilização: a perspectiva é relacional e os esforços voltam-se ao processo de interação e debate comunitário, considerado a base para todos os resultados.

Outro aspecto fundamental é a proposta de atuação em rede. O processo capacita a comunidade para estabelecer parcerias diversificadas envolvendo empresas, governo e entidades sociais, de modo a criar uma rede de parcerias pelo desenvolvimento, garantindo sua independência com relação às instituições. Esse foi um dos aspectos desafiantes do programa, pois a população tem uma postura passiva em relação a projetos socioambientais promovidos por empresas da região, esperando receber ações prontas. A prática obteve êxito ao tornar a comunidade agente ativo do processo.

### **Recomendações para a replicação da prática**

- ✓ Estabelecer sólidos canais de diálogo com a comunidade.
- ✓ Criar mecanismos que garantam o envolvimento dos funcionários da empresa na iniciativa.
- ✓ Desenvolver metodologias para diagnosticar as necessidades da comunidade e buscar conjuntamente soluções para seu atendimento. ■

## Programa Samarco de Portas Abertas

Criado em 1999, o programa de visitação pública Samarco de Portas Abertas é desenvolvido nas unidades da Samarco em Germano (Mariana/MG) e Ponta Ubu (Anchieta/ES). A empresa visa, com o desenvolvimento dessa prática, fortalecer seus princípios de transparência na condução dos negócios, bem como em relação ao meio ambiente, organização e limpeza, saúde e segurança do trabalho, bem-estar dos funcionários e da comunidade e qualidade de seus processos e produtos. Ao abrir seus processos produtivos a turistas, moradores e estudantes da região de Anchieta e Guarapari (ES), e de Mariana e Ouro Preto (MG), a Samarco busca consolidar sua imagem de empresa socialmente responsável, além de ampliar sua integração com as comunidades vizinhas.

Em Germano, o roteiro da visita cobre as áreas em que ocorrem os processos de extração, beneficiamento e transporte do minério de ferro pelo maior mineroduto do mundo. Já o visitante da unidade de Ponta Ubu pode conhecer o processo de embarque das pelotas de minério de ferro no terminal marítimo da Samarco. Nas duas unidades são mostrados os atuais processos e tecnologias da mineração e esclarecidas eventuais dúvidas sobre a Samarco. Ao final, os participantes respondem a um questionário sobre as impressões que tiveram da empresa.

Em Minas Gerais, o projeto foi concebido em parceria com o Unicentro Newton Paiva; as secretarias municipais de Turismo de Ouro Preto e Mariana se responsabilizam pelo apoio à divulgação e comercialização dos ingressos. O Curso de Turismo do Cefet de Ouro Preto é responsável pela gestão do projeto (inclusive financeira) e fornece os monitores (alunos do Curso Técnico de Turismo) que são treinados pela Samarco e atuam como guias.

O lançamento do programa, tanto em Anchieta quanto em Ouro Preto e Mariana, envolveu amplas campanhas publicitárias, com distribuição de folders e folhetos; envio

## Samarco Mineração S.A.

### Contato

Nome: Lara Dornas

Website da empresa: [www.samarco.com.br](http://www.samarco.com.br)

Elaborado em: 20/12/2002

de mala-direta; visitas a escolas, instituições públicas e estabelecimentos turísticos; anúncios na mídia impressa e em rádios e TVs; e assessoria de imprensa.

A campanha de divulgação permanente do programa é constituída por mais de 20 peças – entre material impresso, promocional, VTs televisivos e spots radiofônicos. A empresa procura assim consolidar sua imagem institucional e ser reconhecida como uma empresa social e ambientalmente responsável, confiável e de produtos de alta qualidade, que usa tecnologia mineral de vanguarda, ética e de relações duradouras com seu público, em busca de excelência mundial

Além disso, para manter o empregado informado, notícias sobre o programa são permanentemente difundidas em todos os veículos de comunicação interna da empresa (revista mensal, jornal mural semanal, boletins, intranet).

A empresa investiu ao todo R\$ 450 mil para realizar adaptações para receber os turistas, treinamento e campanhas publicitárias. Além disso, promoveu o treinamento das equipes de monitores e sua equipe de comunicação efetua a divulgação. Os demais recursos humanos necessários são viabilizados por meio de parcerias.

Os principais beneficiários do projeto são os turistas que visitam as cidades de Anchieta, Ouro Preto e Mariana, grupos da população local, empregados e empresários atuantes no segmento turístico dos municípios envolvidos.

### Resultados / benefícios gerados

Mais de seis mil pessoas já visitaram as unidades de Ponta Ubu e Germano desde o lançamento do programa. Em Germano, o programa já é auto-sustentado pelos recursos gerados pela venda de ingressos e souvenirs. O impacto é avaliado por meio de pesquisa de opinião realizada junto aos visitantes: 90% afirmam levar uma imagem boa ou ótima da Samarco. Em Ubu, um resultado não mui- ►

## ► Valores e Transparência ::

- to satisfatório culminou em uma revisão do projeto, ainda em andamento.

### **Motivações**

A principal motivação é tornar públicos e transparentes os processos de produção da Samarco, além de divulgar suas práticas em relação à conservação do meio ambiente. A empresa está ciente da importância que os melhoramentos na estrutura de turismo podem trazer às cidades em que se situa, fortalecendo assim a sua relação com as comunidades vizinhas.

### **Aprendizagens**

O turismo empresarial era desconhecido da população em geral e até mesmo de boa parte dos parceiros que a Samarco buscou para a iniciativa. Assim, o principal desafio foi a sensibilização e conscientização da população e potenciais parceiros. O fato de as visitas serem pagas também causou certa resistência entre os visitantes. Para superar essas dificuldades, a empresa valeu-se do trabalho de assessoria de empresas especializadas e instituições de ensino, da realização de palestras, seminários e de diversas reuniões com segmentos da comunidade, e de campanhas de divulgação.

Atualmente, o projeto já alcança resultados positivos,

mas a meta de público projetada ainda não se efetivou e, em Ubu, o programa está sendo reestruturado nos moldes de desenvolvimento da unidade de Germano, com a incorporação de novos parceiros: a ES Convention & Visitor Bureau e a Atua, empresa júnior da Faculdade de Turismo de Guarapari.

O programa abriu a perspectiva de uma ação inédita da Samarco: a promoção do desenvolvimento das comunidades onde atua por meio do fortalecimento do setor turístico. A possibilidade de parcerias com instituições desse setor também se mostrou promissora a partir da experiência do programa “Samarco de Portas Abertas”.

### **Recomendações para a replicação da prática**

O trabalho inicial de sensibilização e conscientização da comunidade e de parceiros potenciais é fundamental para o sucesso desse tipo de programa.

Estimular os funcionários da empresa a compreenderem a proposta e a acolher bem os visitantes são atitudes de grande importância.

Um programa efetivo de turismo empresarial precisa ir além da abertura à visitação pública. É fundamental que seja desenvolvida infra-estrutura física e de serviços para atrair o interesse e atender ao turista. ■

## Apresentação de desempenho socioambiental

São realizadas reuniões anuais abertas às comunidades em que são apresentados todos os dados e fatos referentes à atuação socioambiental da empresa no ano anterior. Essa prática pretende construir um relacionamento entre empresa e comunidade, pautado pelo diálogo transparente, além de estabelecer um canal de comunicação direto e interativo, servindo como sensor dos sentimentos dos moradores locais.

A realização das apresentações de desempenho ambiental nesses moldes, por si, já faz da Samarco uma empresa pioneira, uma vez que as outras empresas disponibilizam apenas relatórios de desempenho.

As reuniões são realizadas nos municípios de Ouro Preto e Mariana, áreas de influência da unidade de Germano, em Minas Gerais, e Anchieta e Guarapari, influenciados pela operação da unidade de Ponta Ubu (ES).

A certificação pela ISO 14001, conquistada em 1998, já previa que a empresa deveria apresentar resultados ambientais. A Samarco não só cumpre essa determinação, como aprofundou a prestação de contas, desenvolvendo uma metodologia bem-sucedida de apresentação desses relatórios. Em um desses encontros surgiu a idéia, entre outras, da implantação de um projeto de arborização de comunidades, evidenciando o compromisso da empresa em ouvir as manifestações surgidas nas apresentações e levá-las em consideração no planejamento estratégico da atuação socioambiental da Samarco.

Em 1999, a Companhia reuniu lideranças comunitárias de municípios sob a sua área de influência. Essa reunião teve um caráter quase unilateral: a empresa apresentou seus resultados, mas os líderes comunitários praticamente não levantaram demandas ou questionamentos. A empresa concluiu que era preciso aperfeiçoar a prática para estimular a participação das comunidades.

Em 2000, foram convocadas novas reuniões, desta vez

## Samarco Mineração S.A.

### Contato

Nome: Lara Dornas; Sérgio Dias; Sérgio Mesquita

Website da empresa: [www.samarco.com.br](http://www.samarco.com.br)

Elaborado em: 27/9/2002

realizadas em espaços da comunidade. Novamente o resultado não foi o esperado. O caráter unilateral ainda predominou. Por fim, em 2001, as reuniões foram realizadas na própria Samarco. A participação das comunidades aumentou e as demandas – algumas reprimidas – começaram a aparecer em maior número.

As reuniões contam com a participação dos funcionários da Samarco e lideranças das comunidades onde a empresa atua. Os principais beneficiários são as comunidades vizinhas e prefeituras locais, que podem ter uma maior participação no controle do impacto socioambiental da atividade da Companhia na região.

Cada unidade da empresa disponibiliza um salão de eventos com equipamentos de apresentação, além de transporte gratuito e alimentação. A divulgação é feita por convites formais às lideranças locais (prefeitos, secretários, ONGs, associações comunitárias), cartazes afixados em locais de maior concentração de pessoas e carros de som anunciando o evento.

### Resultados / benefícios gerados

Os resultados qualitativos apontam para um aperfeiçoamento considerável das relações da empresa com comunidades e para uma melhor compreensão dos anseios dos moradores da região. O evento também trouxe expressivos ganhos de imagem, de acordo com pesquisas de percepção realizadas após as apresentações. Estabeleceu-se um canal direto de informação com comunidades e prefeituras, reforçando a imagem da responsabilidade social da Samarco e o tratamento adequado para as manifestações das partes interessadas locais.

Alguns resultados suplantaram as expectativas. A prática propiciou o atendimento de demandas reprimidas e a implantação de novos projetos, como o projeto “Árvores”, de arborização em comunidades no estado do Espírito

## ▶ Valores e Transparência ::

- ▶ Santo e a abertura de instalações da empresa à visitação das lideranças. Outras demandas, relacionadas à geração de emprego e renda, por exemplo, resultaram no apoio da Samarco à Associação de Agricultura de Bento Rodrigues (MG), ao Centro de Apoio ao Pequeno Empreendedor (Ceape/ES), além de estimular o treinamento e a contratação de mão-de-obra local pela própria empresa e pelas prestadoras de serviço.

### **Motivações**

Para manter um relacionamento transparente e direto com a comunidade, a empresa precisava estabelecer um fórum de discussões nos moldes da Apresentação de Desempenho. Havia a necessidade da criação de um instrumento de comunicação que permitisse a prestação de contas à comunidade de tudo que era feito pela Samarco nas áreas social e ambiental.

### **Aprendizagens**

Inicialmente houve certa desconfiança por parte de alguns moradores. Duas medidas foram essenciais para reverter esse quadro: a informalização do evento, transformando-o em uma conversa o mais informal possível, tanto na forma quanto no estilo da apresentação e das instalações, e a receptividade para ouvir e respeitar toda e qualquer opinião emitida. Com o tempo, essas medidas encorajaram os participantes a abandonar atitudes defensivas em favor de uma postura marcada por sugestões e críticas construtivas. Essa forma aberta e informal das apresentações, sem sofisticação, e o tom franco das conversações configuraram-se em fatores determinantes para o sucesso da prática.

Com custos relativamente baixos, visto que a empresa disponibiliza apenas uma infra-estrutura mínima para a realização dos encontros, a Samarco conseguiu estreitar laços de confiança e canais de comunicação com as populações locais.

No início, as apresentações tinham um cunho de “prestação de contas”, um evento destinado basicamente a informar as comunidades dos resultados obtidos durante o ano. No entanto, a reunião provou ter grande potencial para funcionar como fórum, em que todos podem expor suas idéias e obter respostas para perguntas que antes não sabiam a quem fazer. Nesse sentido, a empresa ganhou um novo instrumento para medir a percepção da comunidade diante da ação socioambiental da Samarco.

### **Recomendações para a replicação da prática**

Uma ação do gênero não pode se limitar a repassar informações unilateralmente. É preciso ouvir e identificar as demandas das comunidades. O relato deve ser transparente, equilibrado e bem fundamentado. Convém evitar ao máximo realçar dados positivos do desempenho em detrimento dos negativos. Assuntos delicados não podem deixar de ser abordados. Se a comunidade tem questionamentos, a empresa não deve esquivar-se, mas aproveitar a oportunidade para esclarecer e apresentar seu posicionamento diante do assunto.

Em alguns momentos, os ânimos dos participantes podem se exaltar. É fundamental que os responsáveis pela apresentação sintam-se seguros diante dessas situações, sem responder às acusações gratuitas que eventualmente ocorram nem encarar os debates em nível pessoal. ■

## Confraternização anual com clientes

A Confraternização Anual com os clientes da Companhia Paraibuna de Metais faz parte de um conjunto de práticas que visam assegurar que as questões priorizadas pelas partes interessadas sejam consideradas e incorporadas na sua gestão. A empresa empenha-se em reunir o maior número possível de clientes para uma confraternização, buscando divulgar e fortalecer sua imagem, promover maior conhecimento sobre a produção, além de estreitar o relacionamento comercial. Grupos de 40 a 60 pessoas são convidados, anualmente, a visitar a unidade localizada em Juiz de Fora, cumprindo uma programação com duração de um dia e meio.

O roteiro prevê várias atividades: recepção; apresentação pela diretoria e parceiros dos respectivos sistemas de gestão e das principais estratégias relacionadas com clientes; apresentação de vídeo institucional; palestras com informações sobre o processo produtivo, planta industrial e discussões técnicas sobre os produtos da Companhia Paraibuna. Na ocasião, prevê-se a distribuição de brinde, catálogos, folders e do Código de Ética e de Conduta da empresa. É organizado um jantar de confraternização fora das instalações da empresa. No encontro é apresentado o sistema de gestão, que engloba as estratégias e ações voltadas para a satisfação dos clientes.

Também participam, apresentando seu sistema de gestão, os parceiros envolvidos com a entrega dos produtos.

## Grupo Paranapanema

### Contato

Nome: Alexandre Jorge Gomes de Figueiredo  
Website da empresa: [www.paranapanema.com.br](http://www.paranapanema.com.br)  
Elaborado em: 4/6/2001

A reunião é conduzida pelo diretor superintendente, e envolve os vários departamentos e a alta direção da empresa: gerentes gerais, gerente de operação, coordenador de garantia da qualidade, gerente de vendas, assessor de gestão, assessor de desenvolvimento comercial, assistente técnico, supervisor de vendas e vendedores. A prática teve início em 1993, com a participação da gerência de vendas, evoluindo para inclusão da participação do diretor superintendente, demais gerências e parceiros.

### Resultados / benefícios gerados

O número de clientes participantes do evento tem crescido ano a ano. A confraternização tem atingido seu objetivo, estreitando o relacionamento da empresa com seus parceiros e clientes. Outro resultado positivo é a consolidação da imagem da Companhia Paraibuna de Metais no mercado, propiciando um aumento no volume de vendas.

### Motivações

A principal motivação dessa prática é ampliar o conhecimento dos clientes sobre os produtos da empresa, bem como os procedimentos praticados por fornecedores responsáveis pela entrega desses produtos. Ademais, procura assegurar que as necessidades dos clientes sejam consideradas pela empresa, que, por sua vez, busca sua satisfação. ■

## ▶ Valores e Transparência ::

## Acesso e eficiência dos canais de comunicação

O Laboratório Leme, que possui cinco unidades em Salvador (BA), mantém um canal aberto de comunicação com os clientes do SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente). Por meio deste setor, as dúvidas sobre serviços do laboratório são esclarecidas, registram-se elogios, críticas e sugestões, que são encaminhados ao setor pertinente e respondidos dentro de um prazo mínimo estipulado.

O Formulário de Crítica e Sugestão é outro canal de comunicação dos usuários com o Leme. Esses formulários encontram-se em local de destaque em todas as unidades de coleta do laboratório. Todo cliente que o preenche é contatado por um representante da empresa. Pesquisas de satisfação são realizadas, mensalmente, nas unidades de coleta. Os clientes respondem a questionários que avaliam os serviços oferecidos pela empresa. As notas são tabuladas e contabilizadas para verificação de indicadores de satisfação.

Os comentários registrados no SAC também são classificados como Elogio, Sugestão ou Crítica. As sugestões são analisadas no Comitê da Qualidade do Leme, que avalia sua pertinência e aplicabilidade. A empresa responde a 100% das críticas e reclamações.

A "Linha Direta" foi um canal criado para atender o profissional médico, que pode consultar os exames realizados quando surgem dúvidas sobre laudos ou métodos utilizados. Há uma preocupação ética nessa prática, pois há resultados que podem gerar abalos psicológicos nos pacientes.

Uma pesquisa encomendada pelo laboratório reúne um grupo de médicos para avaliação dos nossos serviços. Além disso, um profissional especializado visita periodicamente os consultórios para ouvir a opinião dos médicos sobre o Leme e esclarecer dúvidas. Também é realizada pesquisa com os convênios ligados ao laboratório. O Leme analisa seu resultado e promove a adequação de suas ações.

Por fim, o laboratório apresenta suas campanhas publicitárias aos colaboradores antes de entrarem em veicula-

## Laboratório Leme

### Contato

Nome: Simone Edington

Website da empresa: [www.lableme.com.br](http://www.lableme.com.br)

Elaborado em: 27/10/2003

ção. A ação busca estimular a participação dos colaboradores na empresa. Eles possuem ainda um espaço no house-organ do Leme, no qual podem apresentar novas idéias que, depois de avaliadas, podem entrar em vigor.

### Resultados / Benefícios Gerados

Nas avaliações mensais feitas em 2003, o Leme tem registrado queda de 70% no número de reclamações se comparado com os mesmos períodos do ano anterior.

### Motivações

O Leme tem como missão valorizar a assistência à saúde, por meio do compromisso com a melhoria da qualidade de vida e com o desenvolvimento científico e social. Para isso, busca manter relações transparentes e construtivas com os diversos públicos presentes no cotidiano da empresa.

### Aprendizagens

Com o paciente, classe médica, convênios ou colaboradores, o Leme está sempre buscando manter abertos os seus canais de comunicação. Em função disso, a empresa vem apresentando melhorias significativas, atingindo suas metas de qualidade e planejando novos projetos de crescimento.

### Recomendações para replicação da prática

Os colaboradores são peças importantes em atividades relacionadas a serviços. Eles devem reunir o melhor conhecimento possível sobre a empresa. Um funcionário desinformado sobre as ações de marketing desenvolvidas pela empresa pode tornar-se uma inconveniente figura de antipromarketing. Os clientes devem ser sempre ouvidos. Eles contribuem imensamente para o desenvolvimento das companhias. O cliente que não tem canais para reclamar, provavelmente não volta a utilizar os serviços da empresa. ■

## Identificação das expectativas das partes interessadas

Visando melhorar continuamente o canal de comunicação entre a empresa e sociedade, a CST (Companhia Siderúrgica de Tubarão), com sede no Espírito Santo, realiza periodicamente pesquisa de identificação das expectativas das partes interessadas. O objetivo do levantamento é conhecer a percepção dos parceiros e da sociedade sobre o desempenho ambiental da empresa, além de fornecer subsídios para seu planejamento estratégico e orientar a definição de metas e programas futuros.

A pesquisa permite à CST implantar ações preventivas e colher seus benefícios, antecipando situações de conflito e indicando a efetivação dos compromissos presentes nas políticas da empresa. Como decorrência, são desenvolvidos programas dirigidos ao atendimento das expectativas das partes interessadas; os objetivos são reorientados de forma a priorizar essas expectativas com a promoção do engajamento das partes interessadas em parcerias voltadas para a solução de problemas comuns.

Um seminário realizado com representantes dos diversos setores relacionados direta ou indiretamente com a empresa possibilitou a identificação dos principais grupos de partes interessadas no desempenho ambiental da empresa: órgãos governamentais de meio ambiente (federal, estadual e municipal), administração da CST (diretores e gerentes), funcionários, acionistas, comunidade da área de influência ambiental da empresa, ONGs ambientalistas, clientes, mídia (televisão, rádio, jornal e outras publicações impressas), instituições de ensino e pesquisa (universidades e escolas) e outras instituições públicas e privadas (Ministério Público, associações industriais etc.).

A metodologia da pesquisa baseia-se na coleta de informações por meio de questionário aplicado em fóruns para grupos de empregados, gerentes e membros da comunidade e entrevistas individuais com representantes dos demais grupos de partes interessadas.

## Companhia Siderúrgica de Tubarão

### Contato

Nome: Luiz Antônio Rossi

Website da empresa: [www.cst.com.br](http://www.cst.com.br)

Elaborado em: 27/10/2003

### Resultados / benefícios gerados

Depois de encerrado o período de coleta das informações, sua análise possibilita a sistematização de um conjunto de expectativas a serem priorizadas. Elas são incorporadas no planejamento empresarial, sob a forma de objetivos e metas operacionais para o período subsequente. A prática é repetida a cada três anos, possibilitando maior proximidade da empresa com as partes interessadas e a melhoria no diálogo com a sociedade.

### Motivações

A política ambiental da CST assume, entre outros compromissos, o de manter aberto o diálogo com todas as partes interessadas, na antecipação e na resposta às respectivas preocupações quanto aos aspectos ambientais e ao sistema de gestão ambiental. Projetos, investimentos e programas de gestão ambiental são priorizados em função dessas preocupações, buscando-se a melhoria contínua do desempenho ambiental da empresa.

### Aprendizagens

Por meio desses estudos específicos, a CST mantém aberto um canal de comunicação com as partes interessadas, o que permite orientar seus objetivos e metas ambientais e responder adequadamente às suas expectativas. Além do comprometimento de toda a empresa no processo de elaboração da metodologia e na coleta das informações, a adequada implementação dessa prática baseia-se também na experiência da equipe de entrevistadores.

### Recomendações para a replicação da prática

A metodologia de análise das expectativas das partes interessadas pode seguir a seqüência de passos descrita a seguir:

1. Identificar o objetivo da análise das expectativas das partes interessadas. ▶

## ▶ Valores e Transparência ::

- ▶ 2. Identificar, categorizar e priorizar os grupos e representantes de partes interessadas.
3. Avaliar as alternativas de envolvimento das partes interessadas (questionários com ou sem entrevistas, consulta contínua, grupos de discussão, painéis/fóruns de debate etc.).
4. Definir o modelo de processo a ser adotado para cada parte interessada.
5. Selecionar a metodologia a ser utilizada no processo e conduzir a etapa de levantamento das expectativas e discussão.
6. Avaliar e analisar os resultados do levantamento de expectativa, apresentando as conclusões segundo os critérios e metodologias preestabelecidos.
7. Comunicar os resultados às partes interessadas. ■

## Diagnósticos dos Grupos de Interesse

Ao iniciar as atividades de exploração no Rio de Janeiro e no Espírito Santo, a Divisão de Exploração e Produção da Shell Brasil optou por desenvolver paralelamente um processo de diálogo com os stakeholders. Essa prática cumpre o objetivo de identificar, antecipar e gerenciar questões junto às comunidades locais para impedir que elas se tornem problemas. O primeiro passo do processo de diálogo com os stakeholders foi o mapeamento e identificação do perfil das organizações da sociedade civil e empresas pesqueiras, diretamente e indiretamente influenciadas pela atividade petrolífera nos dois estados, denominado Stakeholders Appraisal ou Diagnósticos dos Grupos de Interesse.

Por meio desse mapeamento, procurou-se registrar o que pensam as organizações sobre essa atividade produtiva, subsidiando o processo de diálogo entre elas e a empresa. Para apoiar esta e outras atividades, garantir a transparência do processo e assegurar a isenção da análise foi contratado o Instituto Pró-Natura. Em parceria com o Instituto foi organizado um seminário, no início de 2001, em Vitória (ES). O workshop teve como objetivo debater a questão da exploração do petróleo e o meio ambiente e apresentar os procedimentos que estão sendo implementados pela Shell Brasil durante sua permanência no Estado do Espírito Santo. Participantes da comunidade acadêmica e do setor público, das organizações não-governamentais (ONGs) e as associações de pescadores e empresas de pesca identificaram as preocupações e expectativas positivas decorrentes das atividades de investigação do petróleo na região.

### Resultados / benefícios gerados

O relatório contendo os resultados do workshop foi amplamente distribuído entre os stakeholders, incluindo os não-participantes. Os pontos arrolados estão sendo levados em consideração no debate das questões críticas e

## Shell

### Contato

Nome: Simone Guimarães

Website da empresa: [www.shell.com.br](http://www.shell.com.br)

Elaborado em: 4/6/2001

nas decisões da Divisão de Exploração e Produção da empresa. Ao dialogar com as partes interessadas, a Shell Brasil estabelece uma relação de mútua confiança, um dos principais valores da empresa. Esclarecer pontos de vista é fundamental para a realização das atividades de empresas do setor de energia. Uma das principais sinalizações obtidas até agora foi o reconhecimento por parte dos stakeholders da disposição inédita da empresa em estabelecer esse tipo de diálogo.

### Motivações

O diálogo e a transparência são fundamentais para que se estabeleça uma relação de confiança com os acionistas, empregados, clientes e outras pessoas com as quais o grupo faz negócios, assim como com as comunidades envolvidas. Outro aspecto importante é que, ao ouvir seus stakeholders, a Companhia amplia o entendimento a respeito de suas motivações e ações, o que representa uma oportunidade de prevenir conflitos e mitigar riscos. Assim, diferentes grupos e setores podem estabelecer mudanças e resolver os dilemas que permitirão que a sociedade prospere. Ele é, portanto, essencial para o desenvolvimento sustentável.

### Aprendizagens

Apesar da empresa ainda estar começando a estabelecer, de forma estruturada, o diálogo com as partes interessadas, algumas lições já foram apreendidas. As principais dispõem que as informações a respeito dos stakeholders devem ser compartilhadas por toda a Organização, mesmo por aqueles setores que não possuem ligação direta com o assunto, pois isso cria uma consciência sobre a importância do meio externo no trabalho de cada um. Além disso, é importante que representantes de diferentes setores estejam presentes nos contatos com os stake-

## ▶ Valores e Transparência ::

- ▶ holders. Isso faz com que as questões colocadas pelo público externo se tornem mais tangíveis. Os stakeholders reconhecem que a Shell foi a primeira empresa do setor a iniciar tal prática, o que tem estimulado outras empresas em realizar atividade semelhante, beneficiando o mercado como um todo.

### **Recomendações para a replicação da prática**

Nunca comece um processo de diálogo com as partes interessadas se a sua empresa não estiver realmente preparada para ouvir as críticas e preocupações e ter uma

postura positiva em relação a elas. Mais frustrante do que não ser ouvido, é verificar que os espaços de expressão disponíveis não influenciam a realização das ações propostas. No caso da Shell, o trabalho é apoiado pelos Princípios Empresariais da Companhia.

O processo de diálogo requer tempo e dedicação.

Recursos devem ser previstos antes de iniciá-lo.

Busque um interlocutor independente, pelo menos na fase de diagnóstico. Isso assegura que as informações não serão filtradas pela cultura interna (mesmo que esta não seja a intenção). ■

## Café da Manhã com a Comunidade e com os empregados

A Companhia Paraibuna de Metais utiliza um conjunto de práticas para assegurar que as partes interessadas sejam valorizadas e que suas necessidades sejam incorporadas à gestão da empresa. A partir do diálogo estruturado, resultante de canais de comunicação acessíveis e eficientes, são definidos indicadores de desempenho que visam garantir o cumprimento das metas estabelecidas.

A prática Café da Manhã é voltada para o relacionamento com a comunidade e também para com os empregados. O café da manhã com a comunidade é realizado a cada quatro meses, quando suas demandas são levantadas e analisadas, e as ações pertinentes são estruturadas. Essa prática serve à empresa como um veículo para comunicar os projetos em desenvolvimento aos diversos segmentos da sociedade que com ela se relacionam, visando a minimização dos problemas sociais. Participam desse café da manhã a diretoria da empresa, líderes comunitários dos bairros circunvizinhos, membros das associações de moradores, representantes do poder público, o prefeito de Juiz de Fora e as diretorias das escolas da comunidade. O evento é coordenado pelo gerente geral administrativo, em parceria com o presidente da associação de moradores do bairro Igreja. O encontro é realizado nas dependências da empresa, quando é servido um café tropical.

O café da manhã com os empregados é uma reunião mensal, de caráter informal, realizada no refeitório da empresa, com cerca de 20 empregados. Todos são ouvidos e podem se manifestar ou fazer perguntas sobre qualquer tema. Essa prática visa promover a integração do corpo de funcionários da empresa com o diretor superintendente, aproximando os níveis hierárquicos e melhorando o diálogo, proporcionando aos empregados a oportunidade de feedback sobre as ações empreendidas pela direção da empresa. A prática de relacionamento com a comunidade foi iniciada, em 1997, a princípio com a participação da di-

## Grupo Paranapanema

### Contato

Nome: Alexandre Jorge Gomes de Figueiredo  
Website da empresa: [www.paranapanema.com.br](http://www.paranapanema.com.br)  
Elaborado em: 4/6/2001

retoria da empresa e representantes dos moradores da comunidade mais próxima, e ampliada, em seguida, a outras comunidades e trazendo o poder público às discussões.

A prática de integração com os empregados teve início em 1998 inicialmente entre o diretor e os níveis operacionais. Hoje, envolve a direção e demais níveis hierárquicos, como supervisores e gerente de setor. Os participantes do café da manhã com a comunidade são indicados em discussão prévia com o presidente da associação de moradores, que se incumbem de convidar o prefeito, a promotoria, vereadores e outros representantes do poder público municipal, bem como moradores da comunidade.

### Resultados / benefícios gerados

O café da manhã com os empregados tem como principal resultado a melhoria da comunicação entre os níveis hierárquicos.

No café com a comunidade é realizada a avaliação qualitativa do atendimento das demandas e sugestões feitas durante o próprio evento, bem como um balanço das ações em andamento, e uma estimativa das ações futuras. Ao mesmo tempo ocorre uma avaliação, a partir de pesquisa de imagem, junto à comunidade. A empresa desenvolve campanhas, projetos e ações visando atender às demandas arroladas no café da manhã. Com esse objetivo também são estabelecidas parcerias com organismos públicos e privados, fortalecendo a imagem da empresa. Entre as ações implementadas podem-se citar:

- ✓ **Subvenção e estruturação** do coral da Escola Municipal Padre Wilson.
- ✓ **Projeto Catarata:** Convênio firmado com a Fundação Internacional Hellen Keller, com apoio da Prefeitura Municipal de Juiz de Fora e Rotary Clube, que proporcionou à população carente mais de mil consultas oftalmológicas, com realização de 140 operações de catarata. ▶

## ▶ Valores e Transparência ::

- ▶ ✓ **Projeto Caprinocultura Familiar:** Parceria com o Sebrae e Agência de Desenvolvimento de Juiz de Fora, cujo objetivo é proporcionar uma fonte de renda adicional às famílias carentes, bem como alimentação suplementar.
- ✓ **Escolinha de Futebol para Crianças:** A empresa disponibiliza o campo de futebol da sua área de lazer, transporte para a locomoção das crianças, contratação do instrutor e subvenciona equipamentos e uniformes.
- ✓ **Campanha de Doação de Sangue:** Realizada em parceria com a Associação dos Hemofílicos de Minas Gerais.
- ✓ **Restauração de prédios Públicos:** Co-patrocínio dos projetos de restauração do Cine Teatro Central de Juiz de Fora; da Estação Ferroviária, Escola Municipal Padre Wilson e posto médico, em Sobragi, além da construção de um centro comunitário.
- ✓ **Feira de Saúde e Cidadania:** Realizada com o apoio de mais de 100 voluntários, em parceria com o Lions Clube Manchester.
- ✓ **Patrocínio de atividades esportivas:** Subvenção mensal concedida ao Tupi Esporte Clube, time de futebol profissional de Juiz de Fora, participante da segunda divisão do campeonato mineiro.
- ✓ **Campanha de Qualidade de Vida:** Conjunto de palestras, proferidas por profissionais especializados, voltadas para os empregados e comunidade, com o objetivo de despertar a consciência para o risco da obesidade, tabagismo, hipertensão etc.
- ✓ **Projeto “Pequeno Jardineiro”:** Desenvolvido em parceria com a Prefeitura Municipal de Juiz de Fora, atende a adolescentes em situação de risco social, com idade entre 14 e 17 anos. É voltado para sua iniciação profissional, estimulando também hábitos que visem a preservação do meio ambiente, além de torná-los agentes informativos junto à comunidade.
- ✓ **Projeto Supletivo:** Tem como objetivo a formação edu-

cional de nível fundamental e médio de empregados e moradores da comunidade vizinha. Realizado nas instalações da empresa, o projeto é desenvolvido em parceria com a Prefeitura Municipal de Juiz de Fora.

- ✓ **Gestão pela Qualidade na Educação:** Subvenção e acompanhamento na implantação de um sistema de gestão para melhoria da qualidade da educação, por meio de treinamento do corpo docente de sete escolas vizinhas. Atualmente, estão diretamente envolvidas com o projeto cerca de 1.500 pessoas, entre professores, alunos e funcionários dessas escolas.

### Motivações

Essa prática é resultante da determinação de cumprir a missão da empresa, definida no documento chamado “Uma vida melhor através do zinco”, e voltada a clientes, empregados, acionistas e comunidade.

### Aprendizagens

O principal desafio para a realização da prática com a comunidade foi desenvolver o ambiente do café da manhã em um local apropriado para que os moradores pudessem se expressar sem inibição. O principal problema enfrentado refere-se à garantia de representação da comunidade. Por outro lado, o sucesso do diálogo pode ser creditado ao envolvimento da direção da empresa, que se empenha para resolver os problemas de representatividade e para dar seqüência à solução das demandas apresentadas.

### Recomendações para a replicação da prática

A principal questão a ser considerada para o sucesso da prática é garantir a legitimidade e representatividade das lideranças da comunidade no evento. Outro aspecto importante é não deixar de responder a todas as demandas e sugestões, mesmo tendo a negação como resposta. ■

## Transparência na relação com stakeholders

A Canasvieiras Transportes é uma empresa prestadora de serviços de transporte coletivo urbano que atua no norte da Ilha de Florianópolis. Buscando transparência em suas relações, a empresa articula-se com associações de moradores, sindicatos, associações comerciais, escolas, núcleo de transportes da cidade, além de outros órgãos públicos, considerando-os partes interessadas na operação de suas atividades.

A maior preocupação da empresa é garantir transparência e reciprocidade para com a comunidade do norte da Ilha, que congrega, ao mesmo tempo, colaboradores e familiares, clientes e comunidade de entorno da empresa. Nesse sentido, a empresa estruturou um conjunto integrado de ações de forma a efetivar o diálogo e a transparência entre os diferentes meios de comunicação e os stakeholders.

O canal de comunicação direta entre a Canasvieiras Transportes e a comunidade é o SAC, que recebe informações por telefone, e-mail, cartas ou por agentes de fiscalização que atendem os clientes no terminal urbano. Por meio desse serviço, a população do norte da Ilha pode solicitar informações, dar sugestões ou fazer reclamações. Os contatos recebidos pelo SAC são registrados no sistema informatizado da empresa e analisados periodicamente pelo setor de comunicação, consolidando-se como um indicador de controle dos processos organizacionais.

A Canasvieiras Transportes realiza periodicamente reuniões com representantes da comunidade para conhecer e buscar soluções referentes às necessidades das comunidades do norte da Ilha. Em 2002, foram realizadas quatro reuniões para tratar de questões como horários, itinerários, segurança, sistema viário e criação de novas linhas. A empresa mostra respeito dialogando com a comunidade para a qual presta seus serviços.

Um indicador de qualidade foi incorporado como parte

## Canasvieiras Transportes Ltda.

### Contato

Nome: Elise Gaussmann

Website da empresa: [www.canastrans.com.br](http://www.canastrans.com.br)

Elaborado em: 20/10/2003

do Sistema de Gestão – Qualidade ISO 9001 – da Canasvieiras Transportes visando analisar o grau de satisfação dos clientes externos. Dessa forma, é realizada semestralmente a pesquisa de satisfação dos usuários, que permite verificar a existência de problemas no sistema de transporte. Por meio da pesquisa, os clientes têm a oportunidade de expressar suas necessidades e dar sugestões para a melhoria do transporte coletivo urbano da região. A pesquisa indicou, em 2002, um índice de 83,5% de satisfação dos clientes externos. Os resultados da pesquisa são analisados pela equipe do Comitê Central da Qualidade e estabelecidas ações de melhoria.

Além dos canais de recebimento de informações externas, a Canasvieiras Transportes desenvolve ações para divulgar suas informações para a comunidade e seus clientes. Podem ser citados como marcos desse processo o website da empresa, onde foram registradas mais de 70 mil consultas em 2002. O site oferece informações de horários e itinerários, projetos sociais e ambientais da empresa, e sobre o sistema da gestão da qualidade.

A Canasvieiras Transportes divulga nos jornais da região, quinzenalmente, informações de interesse das comunidades, como melhorias implantadas no sistema e projetos desenvolvidos. A empresa também veicula essas informações no InfoCanas, seu boletim interno. Todos os colaboradores e membros da comunidade podem utilizar esse espaço para divulgar informações, fazendo dele um instrumento que permite a integração da empresa com colaboradores, familiares e comunidade.

Buscando encontrar novos canais que assegurem o diálogo e a transparência, a Canasvieiras Transportes vem se preparando para lançar seu primeiro Balanço Social, uma ferramenta estratégica, capaz de proporcionar autoconhecimento e auto-avaliação, estabelecer a comunicação com a comunidade e agregar valor à imagem organizacional. ►

## ▶ Valores e Transparência ::

- ▶ A empresa, a comunidade e os clientes vêm sendo beneficiados com esse conjunto de ações, que permitem a todos contribuir e participar na definição das estratégias da Canasvieiras, de modo a responder às demandas da região.

### **Resultados / benefícios gerados**

As ações que possibilitam o diálogo com a sociedade vêm trazendo grandes resultados e oportunidades de melhoria para a Canasvieiras Transportes. Pode-se verificar a melhoria nas relações da empresa com a comunidade a partir da incorporação das demandas nas estratégias organizacionais e a criação do Projeto Achados e Perdidos, que recolhe os objetos esquecidos pelos clientes e encontrados dentro dos veículos da empresa. Em 2002, dos 735 objetos encontrados dentro dos veículos, 318 foram devolvidos aos donos e 417 foram doados.

### **Motivações**

O grande desafio da Canasvieiras Transportes para realizar ações que garantam o diálogo e a transparência jun-

to a seus stakeholders está na intenção de melhorar os serviços prestados.

### **Aprendizagens**

Um fator de aprendizagem para a Canasvieiras Transportes foi a unificação de ações dentro da empresa. A responsabilidade social não deve ser desenvolvida desarticulada da totalidade dos processos organizacionais. A integração coerente dos processos de gestão é essencial para o sucesso do programa.

### **Recomendações para a replicação da prática**

Quando se pensa em dialogar com as partes interessadas da organização, deve-se ter em mente que, quanto maior o leque de possibilidades oferecidos, melhor e mais fácil será o acesso das pessoas. Dessa forma, pode-se perceber que a criação de um conjunto integrado de ações de diálogo e transparência permite que as informações externas cheguem à empresa e as internas alcancem o público interessado com maior dinamismo e agilidade. ■

## Combate ao Comércio Irregular de Combustíveis

A Shell estimula a competição saudável e ética entre as companhias tradicionais da indústria de comercialização e distribuição de combustíveis e derivados, atuando no combate à prática do comércio irregular de combustíveis (adulteração e sonegação tributária) presente no setor. Esse combate tem sido efetivado junto ao Sindicom (Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e Lubrificantes), por meio de reuniões, palestras, congressos, campanhas promocionais e esclarecimentos públicos. Desde a liberação do mercado de combustíveis, em 1986, a empresa desenvolve políticas transparentes com o governo, entidades de classe (Sindicatos dos Revendedores de Combustíveis) e a sociedade em geral.

As atividades e os tipos de abordagem usados para debater com os concorrentes são definidos de acordo com o assunto em pauta ou com o órgão envolvido. Participam diretamente da prática vice-presidentes, diretores, gerentes e suas equipes, e todos os funcionários que atuam nessa área de contato.

### Resultados / benefícios gerados

Com um trabalho pautado na transparência, na ética e na idoneidade, a Shell compartilha seus objetivos e estratégias tanto com seu público interno quanto com os agentes externos. A atuação direta sobre os órgãos governamentais e sobre a sociedade alerta a população e amplia a informação sobre as práticas ilegais que ocorrem no mercado de distribuição e comercialização de combustíveis. Essa prática tem estimulado a moralização do setor, com diminuição das fraudes praticadas por algumas distribui-

## Shell

### Contato

Nome: Roberto Horn

Website da empresa: [www.shell.com.br](http://www.shell.com.br)

Elaborado em: 4/6/2001

doras, que causam grandes prejuízos aos consumidores decorrentes da adulteração desses produtos, e da sociedade em geral, devido à conseqüente sonegação fiscal. O resultado é refletido na satisfação de acionistas, revendedores, funcionários, e de nossos clientes finais em relação à marca e à política da empresa.

### Motivações

A motivação da prática tem como base a competição leal, transparente e ética, que são elementos imprescindíveis para o ambiente saudável num mercado com distribuição liberada.

### Aprendizagens

O principal desafio encontrado tem sido vencer a resistência e lentidão das pessoas-chave na solução dos problemas referentes às práticas do comércio irregular de combustíveis. A atuação constante e persistente junto a esses canais tem proporcionado um diálogo cada vez mais consistente e satisfatório com as distribuidoras (representadas pelo Sindicom), os Sindicatos dos Revendedores, os órgãos governamentais responsáveis pelo setor, a mídia e a opinião pública.

### Recomendações para a replicação da prática

Na implantação de programas de relacionamento com concorrentes é importante adotar um discurso claro, transparente e coerente, que seja capaz de sustentar os objetivos de cada ação. Persistência e paciência são importantes para consolidar os relacionamentos. ■

## Participação em entidades setoriais

A AGCO, empresa de equipamentos agrícolas, desenvolve e mantém relações com a concorrência nas políticas de financiamento, reivindicações de crédito oficial aos clientes, desenvolvimento da atividade do agrobusiness, apoio a incentivos destinados à pesquisa e realização de parcerias com a Embrapa, Emater e outras fundações. Os principais critérios para o estabelecimento de parcerias são a representatividade da entidade e ou segmento, e visam o desenvolvimento de atividades em conjunto ou aporte de conhecimentos e experiências de ambas as partes.

Em parceria com a Embrapa, a Fundação ABC e, no Projeto Aquarius, com a Universidade Federal de Santa Maria (RS), a AGCO visa desenvolver o conhecimento sobre agricultura de precisão.

Em Piracicaba (SP), a empresa estabeleceu parceria com a Esalq (Escola Superior de Agricultura Luiz Queiroz), mantendo na universidade um centro de treinamento de operação de máquinas agrícolas. O centro é utilizado para atividades docentes e para o treinamento de profissionais dos distribuidores da empresa, da Fundação MT e da Universidade de Rio Verde (GO).

A empresa compartilha essas ações com algumas associações representativas do setor, como a Anfavea (Associação Nacional do Fabricantes de Veículos Automotores) e o Simers (Sindicato da Indústrias de Máquinas e Implementos Agrícolas do Rio Grande do Sul), que congregam os fabricantes.

### Resultados / benefícios gerados

O resultado é o próprio desenvolvimento da mecanização da agroindústria com a instituição de significativo apor-

## AGCO Corporation

### Contato

Nome: Carlito Inácio Eckert

Website da empresa: [www.massey.com.br](http://www.massey.com.br)

Elaborado em: 27/10/2003

te de recursos pelo governo por intermédio da Finame e do Moderfrota (programa para a renovação de frota brasileira de tratores e colheitadeiras). A mecanização da agricultura brasileira coloca o Brasil em condições de igualdade com os países mais avançados do mundo. Cabe à indústria oferecer ao produtor rural brasileiro a mesma tecnologia utilizada em outros países. O aporte de recursos pelo governo, por meio de financiamentos para montagem e renovação da frota tem propiciado dois importantes resultados: o crescimento da produção agrícola brasileira e os volumes gerados, possibilitando a competitividade internacional, destacando o Brasil como um grande exportador de máquinas agrícolas. A AGCO tem cerca de 50% de sua produção de tratores e colheitadeiras voltada para exportação.

### Motivações

A empresa tem participado ativamente e liderado os principais projetos da área, por acreditar que pode beneficiar a comunidade e o país.

### Aprendizagens

O principal aprendizado foi a realização de debates e a aproximação entre empresas privadas e órgãos públicos, com ganhos significativos para as partes interessadas.

### Recomendações para a replicação da prática

- ✓ Manter-se fiel aos princípios e filosofias da organização como orientadores para as iniciativas apresentadas.
- ✓ Disseminar a prática associativa, em vez de iniciativas ou reivindicações individuais. ■

## Melhoria contínua nas relações com a concorrência

A Canasvieiras Transportes é concessionária de transporte coletivo urbano no norte da Ilha de Florianópolis, em Santa Catarina. Opera o transporte convencional e o executivo. A concorrência e competitividade no setor é baixa, pois, de acordo com o sistema do município, cada região de Florianópolis é atendida por uma das cinco empresas que operam na cidade. A execução de seus serviços é disciplinada pela Lei Complementar 034/99.

Há 75 anos no mercado, a Canasvieiras Transportes passou a sofrer, a partir de 1994, concorrência direta em virtude do aparecimento do transporte ilegal no período da alta temporada. Isso motivou a preocupação dos dirigentes da empresa com a sustentabilidade e a segurança no sistema de transporte municipal.

O transporte ilegal é operacionalizado por imigrantes de outras regiões do Estado e do país que, durante a temporada de verão, vêm para Florianópolis oferecer aos turistas serviços de transporte nas praias do norte da Ilha. Não respeitam, porém, a legislação local: registros, horários e itinerários preestabelecidos. Como o transporte ilegal opera com um custo tarifário inferior ao praticado pelo sistema do município, os resultados financeiros da Canasvieiras foram impactados uma vez que seu equilíbrio anual inclui o movimento sazonal. Por outro lado, o transporte ilegal oferece riscos aos passageiros e motoristas pois opera sem treinamento, equipamentos e segurança necessários.

Ciente de sua responsabilidade com padrões de concorrência elevados, a empresa passou a refletir e buscar soluções para que a comunidade optasse por seus serviços, por meio de um posicionamento ético e cumprindo a legislação vigente. Desse modo, a Canasvieiras Transportes adotou medidas para a melhoria da qualidade de seus serviços, empenhando-se em tornar-se mais competitiva, garantindo a preferência dos moradores e turistas da região. Os motoristas e cobradores da empresa passaram por ci-

## Canasvieiras Transportes Ltda.

### Contato

Nome: Álvaro Costa

Website da empresa: [www.canastrans.com.br](http://www.canastrans.com.br)

Elaborado em: 20/10/2003

clos de treinamento sobre segurança, primeiros socorros, direção defensiva, atendimento ao cliente, entre outros temas de relevância. Foram oferecidos aos passageiros mapas e quadros de horários e realizadas melhorias nos abrigos de espera de ônibus. Houve ainda investimentos na renovação da frota, que passou a contar com veículos melhor equipados, mais seguros e confortáveis.

Nesse processo, a empresa optou por padrões de operação baseados na qualidade, o que culminou, em 2001, com a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade. Com isso, a Canasvieiras Transportes tornou-se a primeira empresa da área de transporte coletivo urbano a ser certificada pela NBR ISO 9001:2000. Como prática estratégica, a empresa deu continuidade às reuniões periódicas com a comunidade para conhecer suas necessidades e solicitações, buscando atendê-los e melhorar as atividades operacionais.

A Canasvieiras Transportes segue as determinações legais do município, inclusive com a manutenção da política tarifária estipulada. A empresa também atua como porta-voz da comunidade, discutindo e viabilizando junto aos órgãos competentes a criação de novos itinerários, a ampliação do quadro de horários das linhas e melhorias na pavimentação de vias urbanas. Diante do agravamento do problema, nos últimos dois anos o Núcleo de Transportes – órgão da Prefeitura responsável pela gestão do transporte no município – passou a fiscalizar com maior rigor os veículos que operam clandestinamente, punindo e apreendendo o transporte ilegal.

### Resultados / benefícios gerados

Como resultado dos investimentos realizados para a melhoria dos serviços prestados, os usuários sentem-se mais satisfeitos, dispondo de mais horários e linhas prolongadas. A empresa ganhou com o investimento sistemático ►

## ▶ Valores e Transparência ::

- ▶ na melhoria da qualidade de seus processos e, ao mesmo tempo, manteve relações legais com a concorrência, construindo seu diferencial competitivo a partir do relacionamento dinâmico com seus clientes e comunidade.

### **Motivações**

O estabelecimento da relação de concorrência passou a ser um fator de motivação e estímulo para a diretoria da Canasvieiras Transportes que, por meio da união de esforços com colaboradores e comunidade, contribuiu para a eficácia do transporte coletivo na região e para a sustentabilidade da empresa.

### **Aprendizagens**

A aprendizagem da empresa com essa experiência

ocorreu a partir da importância que o contato com a comunidade pode representar quando existem canais de comunicação abertos e de cooperação e a descoberta de possibilidades de retorno às necessidades dos usuários.

### **Recomendações para a replicação da prática**

A partir das práticas de relacionamento ético com a concorrência pode-se refletir que o melhor caminho para tornar-se competitivo é respeitar a legislação vigente, principalmente a que se refere diretamente à área de atuação da empresa; investir na melhoria dos processos operacionais e dos serviços e produtos oferecidos; e estabelecer canais de comunicação dinâmicos com seus clientes e comunidade, propondo soluções e colocando-se como parceiro da população. ■

## Relações responsáveis com a concorrência

A Panificadora Lira & Lira estimula a competição saudável e ética entre os concorrentes, atuando no combate à prática do comércio irregular e informal. Esse combate tem sido efetivado junto à Associação Comercial com o apoio do SEBRAE e do Sindicato dos Panificadores, através de reuniões, palestras e esclarecimentos públicos. A empresa desenvolve políticas transparentes com o governo, entidades de classe e a sociedade em geral.

As atividades e os tipos de abordagem usados para debater com os concorrentes têm como um dos temas principais o estímulo ao associativismo e ao cooperativismo entre a classe, mesmo sabendo ser este um assunto de grandes polêmicas e resistências.

As reuniões realizadas com os concorrentes são marcadas pelos proprietários de estabelecimentos envolvidos diretamente no combate a prática informal, isto porque a forma de abordagem deve ser esclarecedora e tem como propósito a conscientização dos concorrentes quanto aos riscos, não só legais, quanto de credibilidade junto aos clientes e imagem perante a comunidade.

### Resultados / benefícios gerados

Com um trabalho pautado na transparência, na ética e na idoneidade, a Panificadora Lira & Lira compartilha seus objetivos e estratégias tanto com seu público interno quanto com os agentes externos. A atuação direta sobre os órgãos governamentais e sobre a sociedade alerta a população e amplia a informação sobre as práticas ilegais que ocorrem no setor de panificação causando danos à

## Panificadora Lira & Lira

### Contato

Nome: Orlando de Souza Lira

Elaborado em: 20/7/2003

saúde das pessoas. Essa prática estimula a moralização do setor e a geração de renda formal para os trabalhadores, demonstrando compromisso com o país e a sociedade. O cliente, a comunidade e os empregados percebem e valorizam a diferença de uma empresa socialmente responsável (formal e ciente de seus deveres) de outra que não o é.

### Motivações

A motivação da prática tem como base a competição leal, transparente e ética, que são elementos imprescindíveis para o ambiente saudável de mercado. O número crescente de panificadoras legalizadas é um fator motivador para se continuar lutando pela causa. A formação do associativismo atuante é uma consequência que temos identificado a cada nova formalização de estabelecimento.

### Aprendizagens

A atuação constante e persistente utilizando canais informais, que possibilitam a identificação de casos, tem proporcionado um diálogo cada vez mais consistente, consciente e satisfatório, capaz de mobilizá-los para uma ação efetiva de solução de problema.

### Recomendações para a replicação da prática

Utilizar os canais informais de identificação de casos e tornar o debate oficial, via associações de classe.

Atuar de forma persistente e paciente é importante para consolidar os relacionamentos, principalmente com a concorrência ilegal. ■

## Balanço das Atividades Sociais e Culturais

O Balanço Social abrange suas atividades nas áreas social e cultural, além dos aspectos ligados à gestão de pessoas (desenvolvimento e treinamento, benefícios sociais e perfil dos funcionários). Ele é divulgado juntamente com o Relatório Anual do banco e tem como objetivo informar acionistas, clientes, analistas de mercado e público interno sobre suas principais ações no exercício da cidadania empresarial. Inicialmente, o Balanço Social do Banco Itaú foi introduzido no Relatório Anual como um capítulo sobre as atividades sociais e culturais desenvolvidas pelo Itaú. Esse texto passou a conter informações mais completas, e, em 1999, ocupava 16 páginas do relatório.

Elaborado sob a coordenação da Área de Apoio ao Desenvolvimento e Marketing, o Balanço Social da empresa conta também com a participação do Departamento Itaú Social, do Instituto Itaú Cultural e da Área de Recursos Humanos e Suporte Administrativo. Nele, são relatados os programas desenvolvidos pelo banco, fundamentados no conceito de responsabilidade social e empresarial. Destaca-se o Programa Itaú Social, que focaliza suas ações nas áreas do ensino público fundamental e da saúde. O programa estabelece parcerias com diversas entidades, como a Unicef (Fundo das Nações Unidas para a Infância), o Cenpec (Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária) e a Faculdade de Saúde Pública da USP, visando a melhoria do ensino fundamental e a diminuição dos índices de analfabetismo e evasão escolar.

O Balanço Social apresenta também os resultados financeiros e os investimentos na área social, que têm registrado progressivo crescimento. Desde a criação do Programa Itaú Social até 2000, o Itaú investiu R\$ 59 milhões. Em 1999, conforme publicado no Balanço Social daquele ano, os investimentos somaram R\$15,3 milhões, em 150 projetos desenvolvidos em todas as regiões do país; e, em 2000, foram investidos R\$ 11,3 milhões.

## ITAÚSA – Itaú Investimentos S.A.

### Contato

Nome: Renata Weber Fideles

Website da empresa: [www.itaui.com.br](http://www.itaui.com.br)

Elaborado em: 6/2/2001

### Resultados / benefícios gerados

O Balanço Social de 1999 foi apresentado no evento “Semana de Alfabetização Solidária” e considerado por seus organizadores e pelo Instituto Ethos como um dos mais completos entre as participantes do programa “Alfabetização Solidária”. A Abamec (Associação Brasileira dos Analistas do Mercado de Capitais), em sua premiação “Destaques do Mercado de Capitais”, considerou a publicação do Balanço Social decisiva ao premiar o Banco Itaú na categoria “Companhia Aberta”, pelo atendimento a acionistas, investidores e analistas de investimentos. O Balanço Social garantiu também a conquista do prêmio “Melhor Relatório Anual de 1999”, concedido ao Itaú pela Abrasca (Associação Brasileira das Companhias Abertas).

### Motivações

A principal motivação é o fortalecimento de sua política de transparência no fornecimento de informações. Ao publicar um Balanço Social mais completo, o banco consolida-se como empresa socialmente responsável.

### Aprendizagens

A elaboração conta com a parceria das áreas envolvidas nas atividades sociais e culturais. O Banco Itaú coloca à disposição de clientes e público em geral o Serviço de Atendimento para recebimento de críticas e sugestões, bem como para a solução de problemas e dúvidas.

### Recomendações para a replicação da prática

A implementação dessa prática vem acompanhada de muitas dúvidas. Para quem está começando, o ideal é basear-se em trabalhos bem-sucedidos e buscar contatos com entidades e especialistas. É importante o auxílio de uma equipe empenhada em melhorar a qualidade do Balanço Social, dentro e fora da empresa. ■

## Indicadores laborais, sociais e ambientais

A Cemat (Centrais Elétricas Matogrossenses) demonstra, em seu Balanço Social, a transferência de valores em forma de benefícios sociais sob uma ótica que transcende seus objetivos específicos e reverte-se em investimentos para os empregados e a comunidade. A empresa começou a publicar seu Balanço Social em 1998, para mostrar à comunidade que, além de explorar atividades inerentes ao seu negócio, preocupa-se com seus recursos humanos e participa na resolução dos problemas da comunidade.

O Balanço Social da Cemat se referencia em três grupos de indicadores: laborais, sociais e ambientais. Os indicadores laborais têm a finalidade de mensurar os benefícios oferecidos pela empresa a seus empregados e dependentes. Estão citados, entre eles, o fornecimento de cestas básicas aos empregados que ganham até R\$ 1.136,59.

Em termos de previdência, a Cemat mantém uma fundação de previdência e assistência, a Previmat, que garante uma suplementação de aposentadoria, além da complementação dos salários em caso de afastamento junto ao INSS. Na saúde, a empresa desenvolve o Programa de Proteção e Recuperação da Saúde, com trabalhos de prevenção. Realiza também exames periódicos e imunização dos empregados, e campanhas de prevenção a DST/Aids.

Na área da educação, a Cemat concede bolsas de estudo para os empregados que estejam fazendo cursos profissionalizantes, ou de nível superior (Mestrado, Pós-Graduação). A bolsa de estudos corresponde a 50% do valor do curso, em parcelas mensais e sucessivas. Para ser beneficiado, o empregado deve ter mais de um ano de trabalho na empresa. O treinamento de recursos humanos, oferecido igualmente aos empregados das empresas terceirizadas que prestam serviços para a Cemat, visam aprimorar o padrão de atendimento ao consumidor e a diminuição dos casos de acidentes por imperícia. Além de ceder o seu centro de treinamento, monitores e material didático, a

## Grupo REDE

### Contato

Nome: Bruno do Carmo Dastre

Website da empresa: [www.gruporede.com.br](http://www.gruporede.com.br)

Elaborado em: 13/6/2001

Cemat participa do treinamento com apresentações feitas por seus técnicos.

Outros programas voltados para os funcionários, como a manutenção do Coral Aquarela de Luz e o pagamento do auxílio-creche, também são contabilizados. Os indicadores sociais têm por finalidade mensurar os benefícios estendidos à comunidade. Eles abrangem os investimentos em atividades de esporte e lazer, que somaram R\$ 126 mil no ano 2000, e na área da educação, em que a empresa implementa os projetos Siminino e Procel.

O Projeto Siminino oferece, há um ano, suporte educacional e profissionalizante, assim como alimentação para crianças de rua. O Procel (Programa de Combate ao Desperdício de Energia Elétrica nas Escolas) visa reeducar hábitos de consumo adequando-os ao uso correto da energia elétrica, sem desperdício. No total, 144 mil alunos receberam a visita das Equipes de Combate ao Desperdício, assistindo a palestras e vídeos do personagem Esbanjão. Dando continuidade a esse trabalho, a Cemat estendeu o programa para as escolas do interior, concentrando-se, em 2001, nas cidades onde existe a Regional da Empresa: Rondonópolis, Cáceres, Tangará da Serra, Sinop e Barra do Garças. Para a divulgação externa foram criados filmes para veiculação na televisão e spots para rádio.

Os indicadores ambientais referem-se aos investimentos aplicados na política de meio ambiente. Seguindo a política ambiental da empresa, foram aplicados R\$ 392 mil em ações recomendadas pela Fundação Estadual de Meio Ambiente, além de recuperação de áreas degradadas das usinas hidrelétricas, termelétricas, e das linhas de transmissão. A empresa aplicou, no ano calendário 2000, o total de R\$ 6.485.000, em setores laborais, sociais e ambientais, sem computar as contribuições sociais e tributárias recolhidas para financiamento da seguridade social e financiamento dos gastos públicos. ►

## ▶ Valores e Transparência ::

### ▶ Resultados / benefícios gerados

- ✓ **Índices laborais:** Estes índices demonstram melhor o desempenho dos empregados nas suas funções. Os dados estatísticos revelam redução do absenteísmo e de licenças médicas, menor *turnover* e baixo índice de acidentes de trabalho.
- ✓ **Indicadores sociais:** Demonstram o fortalecimento da imagem da empresa perante a sociedade, que passa a enxergá-la como parceira nas soluções dos problemas sociais e coadjuvante na melhoria das condições de vida da comunidade com que se relaciona.
- ✓ **Indicadores ambientais:** A empresa trabalha visando o desenvolvimento sustentável, procurando conciliar as condições da vida moderna que proporciona confortos materiais ligados ao uso de combustíveis, energia e bens de consumo com a elaboração de soluções aceitáveis para tratamento de águas, reciclagem e manuseio de produtos perigosos, e desenvolvimento de novos processos produtivos, que sejam viáveis ambientalmente. Os indicadores de continuidade do sistema de distribuição apresentaram significativas melhorias no desempenho do período 1999/2000. Foram observadas reduções nos índices de Duração Equivalente por Consumidor – DEC, em 32,6%, e no de Frequência Equivalente de Interrupção por Consumidor – FEC em 38,8%. Tais reduções são resultado de intensas ações de manutenção preventiva e corretiva às ocorrências nas redes de distribuição.

### Motivações

A Cemat, empresa prestadora de serviço público de energia elétrica, fundada há 42 anos, foi privatizada em dezembro de 1997. Desde então, colocou em prática sua política ambiental, com benefícios sociais aos seus empregados e participação ativa na solução dos problemas sociais da comunidade em que está inserida.

### Aprendizagens

Um dos fatores de sucesso da prática é a determinação e o comprometimento da direção da empresa e de seus funcionários em promover o desenvolvimento sustentável. A motivação do quadro de pessoal, com treinamento para atingir melhor desempenho e o investimento nas instalações da empresa também contribuíram para que a imagem da empresa fosse solidificada como uma empresa prestadora de um serviço público, preocupada com as questões sociais e ambientais.

### Recomendações para a replicação da prática

A principal meta a ser adotada pela empresa deve ser a satisfação dos seus empregados, clientes e fornecedores. Para isso, é importante que a administração superior da empresa tenha clareza dos objetivos a serem alcançados, investindo na capacitação dos seus empregados, na motivação funcional e na integração da empresa com a comunidade local. ■

## Elaboração do Balanço Social

O Balanço Social da Copene apresenta, anualmente, suas linhas de atuação social, traduzidas nas políticas e práticas de relações de trabalho e na interação com a sociedade. Ele é publicado em anexo ao Relatório Anual desde 1997. É elaborado visando promover a interação entre a Copene, empregados e a sociedade como um todo, estimulando a reflexão sobre as ações da empresa no campo social. O Balanço Social é resultante da produção e interação das áreas de Recursos Humanos, Comunicação, Meio Ambiente, Controladoria e Relações com Investidores. Seu conteúdo abrange temas relacionados com a empresa, recursos humanos, comunidade e meio ambiente.

A Copene reafirma, no Balanço Social, seu compromisso de responsabilidade social e com o meio ambiente em toda sua área de influência, com o bem-estar e segurança de seus empregados e com a comunidade em que está inserida. A área de Recursos Humanos desenvolve políticas e práticas de saúde e bem-estar com seus empregados e familiares, por meio de programas como o “Corpo & Alma”, que integra ações nos planos de atividade física, acompanhamento médico, nutrição e lazer, além de assistência médica e odontológica. Desenvolve políticas e práticas de educação, formação e treinamento, consideradas estratégicas para a renovação de recursos humanos, continuidade e crescimento da empresa.

Com relação à remuneração, a Copene adota o sistema de remuneração fixa e variável. A remuneração fixa é determinada pelo nível de habilidade e competência que o empregado detém. A remuneração variável é relativa à participação nos resultados, baseada em critérios negociados anualmente com uma comissão eleita de empregados.

O Demonstrativo do Valor Adicionado (DVA), evidencia o quanto de riqueza uma empresa produziu, ou seja, o quanto ela adicionou de valor aos seus fatores de produção e de que forma essa riqueza foi distribuída (emprega-

## Copene Petroquímica do Nordeste S.A.

### Contato

Nome: Ráilda Nascimento de Souza

Website da empresa: [www.copene.com.br](http://www.copene.com.br)

Elaborado em: 6/4/2001

dos, governo, acionistas, financiadores de capital), e quanto ficou retido na empresa. No âmbito das relações com a comunidade, a Copene tem várias frentes de atuação.

O Projeto Cultural Copene patrocina projetos ligados às artes plásticas, literatura, música, divulgando a produção local. O projeto educacional apóia o programa Alfabetização Solidária, voltado para a redução dos índices de analfabetismo no país entre jovens de 15 a 19 anos. Além disso, estimula o envolvimento com a comunidade educacional baiana e o desenvolvimento de cursos de Pós-Graduação para seus empregados.

Com relação ao meio ambiente, a Copene mantém o compromisso de gerar riquezas com segurança, com ações voltadas para a prevenção de riscos ambientais. São investimentos prioritários para a empresa o monitoramento, tratamento e redução do volume e da carga poluidora de efluentes líquidos; o controle de emissões atmosféricas; a eliminação de resíduos sólidos; o controle da contaminação do solo e águas subterrâneas, e a segurança dos meios de produção e transporte para seus produtos. Este compromisso é reforçado por outras iniciativas no âmbito empresarial, tais como a adesão ao Programa de Atuação Responsável, coordenado pela Abiquim (Associação Brasileira de Indústria Química), e pela filiação ao Conselho Empresarial Brasileiro de Desenvolvimento Sustentado.

### Resultados / benefícios gerados

Como resultados expressivos de suas ações no campo social e da realização e divulgação do seu Balanço Social, a Copene vem conquistando, ao longo dos últimos anos, vários prêmios e homenagens. Os principais foram: o Prêmio Aberje Nacional 1998, na categoria “Projetos Institucionais”, o Prêmio Eco, com o troféu Caymmi, e o Top de Marketing da ADVB, e o Prêmio Aberj regional, além de menções elogiosas da Câmara de Vereadores da Cidade de ►

## ▶ Valores e Transparência ::

- ▶ Salvador, da Assembléia Legislativa Estadual, da Universidade Federal da Bahia e do CRA (Centro de Recursos Ambientais). O Conselho Estadual de Cultura, em 1999, escolheu a Copene como a empresa que mais apóia a cultura. O “Projeto Cultural Copene” tem tido ampla repercussão na mídia, especialmente na imprensa escrita.

A Copene também vem obtendo o reconhecimento do mercado de investidores. Em 2000, seu site foi eleito como um dos cinco melhores do Brasil no item Relações com Investidores. Em 2001, esteve entre os oito melhores, e em primeiro lugar entre as empresas do setor petroquímico. Internamente, a visibilidade das ações possibilita ao empregado refletir sobre os valores organizacionais e as práticas adotadas. As práticas voltadas para a educação e treinamento têm resultado numa evolução sistemática do perfil educacional da população Copene.

### **Motivações**

A Copene considera que, além da busca de resultados econômicos, pode e deve contribuir para a sociedade e o meio ambiente em que está inserida, buscando um desenvolvimento sustentável na forma de ações, compromissos e práticas de responsabilidade social. Assim, desde 1994 a empresa emite o Relatório Anual de Meio Ambiente, em que presta contas de seu desempenho ambiental.

### **Aprendizagens**

Um fator fundamental para o sucesso dessa prática foi a boa interação e articulação dos diferentes setores responsáveis pela estruturação e realização do Balanço Social. A divulgação pela Internet, veiculação em jornais de grande circulação e a distribuição em anexo ao Relatório Anual da Empresa são medidas imprescindíveis para que o Balanço Social tenha sucesso e possa atingir seu público-alvo. A criação de fóruns de discussão para os diferentes públicos aos quais se destina o Balanço Social da empresa é uma das próximas metas estabelecidas. Acredita-se que esse processo promoverá, no público interno da Copene, uma maior conscientização e internalização dos valores da Organização, abrindo canais para dúvidas e sugestões que serão analisadas, podendo ser contempladas na próxima edição do balanço.

### **Recomendações para a replicação da prática**

O Balanço Social não é um fim. Ele é o meio pelo qual sua empresa presta contas à sociedade de sua conduta social. O conteúdo do Balanço Social deve ser verdadeiro, reconhecido pelas partes interessadas, mesmo que não seja completo. A elaboração do Balanço Social pode e deve tornar-se um instrumento vivo para as definições estratégicas. Conheça outras experiências. O conceito de Balanço Social tem evoluído e é sempre importante a adoção da melhoria contínua. ■

## Relatório de Responsabilidade Socioambiental

Em 1997, o Banco do Brasil editou seu primeiro balanço social em homenagem a Herbert de Souza, o Betinho, que iniciou a discussão sobre a importância e a necessidade de sua realização em um modelo único e simples. O Balanço Social permite identificar o perfil de atuação social da empresa, a forma de interação com a comunidade, sua relação com o meio ambiente, e a qualidade de suas relações com os empregados, como geração de novos postos de trabalho e atividades realizadas para o desenvolvimento profissional e bem-estar dos funcionários, incluindo treinamento, segurança e medicina do trabalho, alimentação, transporte, assistência social, a participação dos empregados nos resultados econômicos da empresa e possibilidades de desenvolvimento pessoal.

A empresa, por intermédio da Fundação Banco do Brasil, cumpre seu papel respondendo pelo investimento social que realiza junto às comunidades. O Programa Integração AABB Comunidade, realizado em parceria com a Federação Nacional das AABB-FENABB e entidades governamentais ou civis sem fins lucrativos, promove o atendimento integral a jovens de famílias de baixa renda, frequentadores da rede pública de ensino com idade entre 7 e 17 anos. O BB desenvolve também os projetos Criança e Vida, o Banco de tecnologias, Bioconsciência, Escola Campeã, Projeto Memória, Programa Adolescente Trabalhador e Voluntariado.

Em 1998, o banco adotou a metodologia do Ibase (Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas). Em 2001, alterou seu Estatuto, reforçando o posicionamento como empresa socialmente responsável, incluindo em um artigo a publicação anual do Balanço Social. Para conciliar a atuação e as características do banco com indicadores de Responsabilidade Social reconhecidos pela sociedade e adotados pelo mercado, em setembro de 2002 o Conselho Diretor aprovou a proposta de Gestão da Responsabi-

## Banco do Brasil S.A.

### Contato

Nome: Carlos Alberto Araújo Netto

Website da empresa: [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)

Elaborado em: 27/10/2003

lidade Socioambiental e Empresarial. Ações antes dispersas em várias áreas foram orientadas para o relacionamento da empresa com seu público, e definidas sob quatro temas: governança, referente à gestão empresarial desde o relacionamento com acionistas e colaboradores até aspectos ambientais como o consumo e suprimento de material na empresa; negocial, que contempla impactos ambientais e sociais e foca a cadeia de negócios da empresa e os processos inerentes ao relacionamento com clientes, parceiros e fornecedores de insumos; e social e ambiental, que concentram questões para o ambiente externo, não diretamente relacionadas à atividade da empresa. A expectativa é que a gestão eficaz dessas dimensões atraia novos clientes, fidelize os atuais e valorize a imagem institucional do banco e seu papel na sociedade.

Como resultado desse posicionamento, o Balanço Social deu lugar ao Relatório Anual de Responsabilidade Social – Exercício 2002, que explicita as informações negociais do período e as dimensões de responsabilidade social. Nele, a empresa procura tratar-se como um importante agente do desenvolvimento econômico-social do país, por ser o maior banco de varejo, líder em volume de ativos, recursos administrados, operações de crédito, financiamento ao comércio exterior e com a maior rede externa de agências e auto-atendimento da América Latina. O principal objetivo do balanço social é demonstrar seu compromisso com o país, com transparência e responsabilidade.

### Resultados / benefícios gerados

O Banco do Brasil evidencia à sociedade que seus objetivos vão além do alcance de resultados econômicos. A preocupação com as variáveis sociais e ambientais sempre esteve inserida em suas práticas administrativas, fortalecendo a atuação como agente financeiro socialmente responsável. ►

## ▶ Valores e Transparência ::

- ▶ A empresa foi a primeira instituição financeira a receber o Selo de Responsabilidade Social do Ibase. Em 1999, recebeu o Prêmio Aberje Nacional de Melhor Balanço Social do ano. Também foi destaque na Categoria Centro-Oeste do Prêmio Balanço Social de 2002, promovido pela Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial), Instituto Ethos e outras entidades. Esses prêmios representam o reconhecimento da participação da empresa no processo de construção de uma nova consciência para a responsabilidade social junto ao empresariado nacional, particularmente no setor financeiro.

### **Motivações**

O Banco do Brasil tem interesse em contribuir para o desenvolvimento de um novo sistema de valores para a sociedade, tendo como referencial maior o respeito à vida e ao meio ambiente. A empresa aproveita seu porte, sua abrangência nacional e o posicionamento estratégico do conglomerado nas relações com governo, mercado e sociedade civil para colocar-se em posição de vanguarda na difusão dos preceitos de responsabilidade socioambiental. O Banco do Brasil age como catalisador de uma reação em

cadeia em nível nacional visando conscientizar seu público de relacionamento sobre a relevância da questão e motivá-lo a adotar uma postura socioambiental responsável.

### **Aprendizagens**

Os fatores fundamentais para o sucesso foram a articulação e a interação das diferentes áreas do banco para a realização e o cumprimento dos objetivos do Balanço Social, representados por modificações introduzidas na estrutura humana da empresa e na postura de seus integrantes. Ao identificar os principais problemas que atingem a empresa no campo humano e social, o Balanço Social oferece a oportunidade de desenvolver medidas corretivas destinadas a superar ou pelo menos atenuar esses problemas, promovendo o progresso social na empresa.

### **Recomendações para a replicação da prática**

O Balanço Social é um instrumento para a elaboração e definição da política estratégica da empresa e dá visibilidade à atuação social da empresa. É importante dialogar com outras instituições, promover fóruns de discussão e abrir canais para dúvidas e sugestões. ■

## Responsabilidade na elaboração do Balanço Social

A Confeitaria Armelin Ltda. é basicamente uma empresa familiar privada e de médio porte. O Balanço Social da Armelin apresenta, anualmente, suas linhas de atuação social, traduzidas nas políticas e práticas de relações de trabalho e na interação com a sociedade. Ele é elaborado, baseado no modelo Ibase, visando promover a interação entre a Armelin, empregados e a sociedade como um todo, estimulando a reflexão sobre as ações da empresa no campo social.

O Balanço Social, em seu conteúdo, abrange temas relacionados à empresa, empregados e comunidade. A Armelin reafirma seu compromisso de responsabilidade social com o bem-estar e segurança de seus empregados e com a comunidade em que está inserida.

### Resultados / benefícios gerados

A elaboração do Balanço Social pode e deve tornar-se um instrumento vivo para as definições dos rumos a dar ao negócio, para se obter informações quanto à prática da Responsabilidade Social Empresarial e para a capacitação e motivação dos empregados, envolvendo-os no negócio.

Internamente, a visibilidade das ações possibilita ao empregado e, principalmente, ao proprietário, coerência e transparência dos valores organizacionais adotados. Trabalho, confiança e responsabilidade são a sustentação da Armelin para seu desenvolvimento e aprimoramento constantes.

Externamente, através da divulgação do seu Balanço

## Confeitaria Armelin

### Contato

Nome: Cláudio Hister

Elaborado em: 20/7/2003

Social, a Armelin conquistou o prêmio Responsabilidade Social, por duas vezes, nos anos 2001 e 2002, concedido pela Assembléia Legislativa do Rio Grande do Sul, que consiste na outorga do Selo Destaque.

### Motivações

Ser reconhecida quanto à aplicação de seus compromissos com a responsabilidade social empresarial ao longo dos 20 anos de existência. Os prêmios adquiridos em 2001 e 2002 são um grande estímulo para continuar e aprimorar a praticar da Responsabilidade Social Empresarial.

### Aprendizagens

Um fator fundamental para o sucesso dessa prática é a interação e articulação de diferentes colaboradores internos pela estruturação e realização do Balanço Social. A divulgação externa e também interna é medida imprescindível para que o Balanço Social tenha sucesso e possa atingir seu público-alvo. Acredita-se que esse processo promoverá, no público interno da Armelin, uma maior conscientização e aplicação dos valores da organização.

### Recomendações para a replicação da prática

É importante criar internamente um grupo capaz de se ocupar da confecção do Balanço Social, recorrendo à ajuda externa se necessário, como tem feito a Armelin, que utiliza o apoio de um escritório de contabilidade. ■



# Público Interno

## Público Interno

A capacidade de dialogar com o público interno inclui práticas específicas para diferentes esferas. Em relação aos sindicatos, é fundamental a criação de canais efetivos de comunicação, com a transmissão de informações sobre condições de trabalho, dados financeiros e objetivos estratégicos que atinjam os trabalhadores.

No que concerne à gestão participativa e à participação nos resultados e bonificação, criar mecanismos de recompensas para os funcionários que contribuam com a melhoria dos processos internos e eleger representantes de empregados em comitês de gestão estratégia ou no conselho de administração tornam a relação mais transparente e os vínculos mais sólidos.

Além disso, um comportamento ético e claro frente às demissões é fundamental para uma relação saudável com o público interno. Discutir com os funcionários propostas para contenção e redução de despesas pode representar uma solução favorável para a empresa e funcionários.

As demissões devem ser sempre a última saída e adotar critérios socioeconômicos, como idade, estado civil, número de dependentes. Se possível, a empresa deve estender benefícios e oferecer programas de recolocação.

É um bom sinal se a organização se preocupa em oferecer aos seus funcionários oportunidades de aquisição de conhecimentos que lhes possibilitem crescer profissionalmente e manter sua perspectiva no mercado de trabalho. A manutenção de atividades de treinamento

## Público Interno

e capacitação contínuas e o oferecimento de bolsas de estudo a todos, sem distinção são ações bem-vindas. Um comportamento organizacional ético é também composto por duas preocupações fundamentais: programas que demonstrem o compromisso com o futuro dos jovens e adolescentes e a valorização da diversidade. A primeira pode ser atendida a partir de programas de aprendizes, projetos internos de integração dos filhos dos funcionários e uma sólida atuação junto à comunidade. O segundo tema não deve estar apenas no discurso dos porta-vozes. Deve ser concretizada com a proibição formal de práticas de discriminação, inclusive nos processos de seleção, treinamentos específicos sobre o tema e políticas de promoção de grupos menos representados na empresa. É possível avançar em relação à legislação em questões de saúde, segurança e condições de trabalho, desenvolvendo campanhas de conscientização, oferecendo acesso a informações relevantes, promovendo pesquisas sobre o tema e desenvolvendo políticas de equilíbrio entre trabalho e família, com distribuição adequada da carga de trabalho. A empresa socialmente responsável também deve orientar seus colaboradores e prepará-los para a aposentadoria, fornecendo informações básicas, aconselhamento e planejamento financeiro e auxílio psicológico. Programas de previdência complementar e de aproveitamento da capacidade de trabalho dos aposentados em projetos sociais são ações adicionais.



## Diálogo e respeito aos direitos do trabalhador

A responsabilidade social é um modelo de gestão que se baseia na ética e no respeito ao ser humano. Os direitos dos trabalhadores merecem o respeito do empregador que, além de cumpri-los, deve integrá-los às suas estratégias de gestão. Dessa forma, um dos indicadores da responsabilidade social empresarial de grande relevância refere-se às relações com os sindicatos.

A Canasvieiras Transportes, que atua no norte da Ilha de Florianópolis, em Santa Catarina, busca manter relações construtivas com o Sindicato dos Trabalhadores do Transporte Coletivo Urbano da Região Metropolitana de Florianópolis. A empresa adota postura de diálogo e transparência. Periodicamente, recebe visitas do sindicato e tem, entre seus colaboradores, um dirigente e três membros do Conselho Fiscal da entidade dos trabalhadores. A diretoria administrativa da Canasvieiras Transportes é responsável pelos contatos com o sindicato e busca sempre estabelecer negociações para resolver os problemas e atender às solicitações.

Anualmente, o Sindicato dos Trabalhadores e o SETUF (Sindicato das Empresas de Transporte Urbano de Passageiros da Grande Florianópolis), no qual a empresa tem um representante, reúnem-se para discutir e elaborar a Convenção Coletiva de Trabalho. Esse documento traduz as solicitações trabalhistas relacionadas à categoria profissional: questões salariais, garantias gerais e individuais, condições da contratação individual de trabalho, benefícios sociais e garantias sindicais. A Canasvieiras Transportes cumpre as cláusulas contratuais da Convenção Coletiva como forma de assegurar a satisfação e o bem-estar social.

Um exemplo bem-sucedido da incorporação de demandas ao planejamento estratégico da empresa refere-se à cláusula de participação nos lucros e resultados. Desde maio de 1996, a Canasvieiras Transportes desenvolve um programa de remuneração variável, tendo por base os cri-

## Canasvieiras Transportes Ltda.

### Contato

Nome: Maria Regina Costa Vitorello

Website da empresa: [www.canastrans.com.br](http://www.canastrans.com.br)

Elaborado em: 20/10/2003

térios solicitados pela categoria profissional do setor.

O acordo firmado entre trabalhadores e empresas define requisitos e uma metodologia para a participação nos lucros. O benefício estende-se a motoristas e cobradores, com pagamento semestral, respeitando o percentual acumulado concedido nos meses anteriores, até o limite de 30% sobre o salário normativo. A participação nos lucros é vinculada ao desempenho individual do colaborador, exceto nos casos de absenteísmo, multas de trânsito, suspensão do trabalho por indisciplina, reclamações de usuários, entre outros, obedecendo aos critérios estipulados na Convenção Coletiva. Anualmente, essa Convenção é revisada e renovada.

Os colaboradores da Canasvieiras Transportes demonstram claramente sua satisfação em relação à empresa, por meio de pesquisa de satisfação do colaborador realizada semestralmente. Ao verificar os resultados positivos alcançados, a empresa estendeu o benefício da participação nos lucros aos colaboradores da área de serviços gerais, por meio de uma bonificação mensal, com base em metodologia semelhante à estipulada pela Convenção Coletiva, mesmo sem exigência legal.

### Resultados / benefícios gerados

A relação estabelecida entre a Canasvieiras Transportes e o sindicato dos trabalhadores, tendo como prerrogativa o diálogo e o respeito aos direitos do trabalhador, tem gerado grandes benefícios à Organização, entre os quais: ausência de pressões contra a empresa e greves, empenho na assiduidade, cumprimento das normas internas de trabalho, melhoria das relações interpessoais no ambiente de trabalho e diminuição de afastamentos por causas psicológicas. Além do comprometimento, o trabalhador dedica confiança e sente-se seguro em relação às atitudes e ações da empresa. ►

## ▶ Público Interno ::

### ▶ **Motivações**

A diretoria da Canasvieiras Transportes toma para si a responsabilidade de focar suas ações no respeito ao ser humano, individual e coletivamente, nas interligações das múltiplas necessidades físicas, psicológicas, familiares e sociais. Essa relação flexível e construtiva com o sindicato é intrínseca à cultura organizacional da empresa.

A preocupação em estabelecer relações saudáveis com os trabalhadores e seus representantes possibilita o desenvolvimento de líderes que podem atuar na comunidade local e na própria empresa como disseminadores de valores morais, exemplos de comprometimento social e cidadãos alinhados com uma visão mais justa da sociedade.

### **Aprendizagens**

A Canasvieiras Transportes compreende que, no movi-

mento da responsabilidade social, é necessário ir muito além das exigências legais. Ser socialmente responsável é desenvolver voluntariamente ações com base em princípios éticos voltados para a melhoria da qualidade de vida e das relações sociais.

### **Recomendações para a replicação da prática**

Disponibilizar aos representantes do sindicato horário para contatos com os trabalhadores, permitir e facilitar visitas, ceder espaço para publicações e divulgação de assuntos sindicais, prestar informações, conceder direito à participação dos colaboradores nos processos sindicais, respeitar as convenções coletivas e os direitos dos trabalhadores são algumas das práticas recomendadas para a excelência no relacionamento, evitando pressões, denúncias, constrangimentos e depreciação da imagem e conceito da Organização. ■

## Relacionamento transparente com sindicatos

A AGCO Brasil, fabricante e distribuidora de equipamentos agrícolas, desenvolve política de relacionamento aberto e transparente com os sindicatos que, por meio de representantes nas unidades da empresa, têm livre trânsito na empresa e acesso a qualquer tipo de informação.

Atualmente, a AGCO mantém 19 dirigentes sindicais em seu quadro de funcionários. A empresa, quando solicitada, dispensa dirigentes sindicais de suas atividades, sem prejuízo de suas remunerações, para prestarem serviços às suas entidades de classe. Os sindicatos têm representantes que participam de comissões internas como a CIPA e a Comissão de Negociação do Programa de Participação nos Resultados da empresa. Com essas práticas, a AGCO mantém relação amistosa e cordial entre capital e trabalho.

### Resultados / benefícios gerados

A AGCO discute previamente com os representantes dos sindicatos os programas que envolvem os funcionários, priorizando sempre a negociação por meio do diálogo. Como resultado, essa prática possibilita o estabelecimento de acordos e convenções entre a empresa e seus empregados que atendam aos interesses comuns.

## AGCO Corporation

### Contato

Nome: Arli Silva

Website da empresa: [www.massey.com.br](http://www.massey.com.br)

Elaborado em: 20/10/2003

### Motivações

A necessidade de adequar os processos de fabricação aos modernos conceitos de manufatura, que muitas vezes é conflitante com uma legislação trabalhista ultrapassada, leva a empresa a buscar soluções compartilhadas com seus empregados, visando atingir as metas estabelecidas e proporcionar retorno ao investimento no capital humano.

### Aprendizagens

Ao adotar políticas de relacionamento aberto e transparente com seus empregados, sem tolher a participação de suas entidades de classe, a empresa melhora em qualidade, produtividade e nas relações do ambiente de trabalho. A AGCO vê essa relação como um ponto fundamental para alcançar seus objetivos operacionais.

### Recomendações para a replicação da prática

Em uma economia totalmente globalizada, as empresas devem considerar a importância da harmonia na relação capital/trabalho para atingir melhores resultados, ajustando-se aos novos tempos. ■

## Projeto Time Leader

O Time Leader é uma equipe de colaboradores da Leader Magazine, eleita pelos próprios funcionários, que tem a missão de apoiar a gestão da sua unidade. Seu objetivo é garantir ações que promovam o sucesso do trabalho em áreas como Clima de Atendimento, Atitude de Atendimento, Suporte Geral, Suporte de Produto e Preço, Suporte de Merchandising e Prevenção de Perdas.

Realizado em parceria com a consultoria Ponto de Referência, o projeto teve início em 2002, com a construção da nova arquitetura de atendimento. A metodologia de trabalho baseia-se no envolvimento de todas as unidades da empresa, distribuídas no Rio de Janeiro e no Espírito Santo, totalizando 2.800 funcionários.

As idéias propostas pelo Time são compartilhadas com toda a empresa por meio do Banco de Melhores Práticas, do informativo interno e da intranet. O Time Leader é uma importante ferramenta de gestão que possibilita o envolvimento dos funcionários e permite que contribuam para o processo de melhoria da empresa. Nele, é papel da equipe garantir o envolvimento e a participação das unidades nas atividades propostas pelo Time; identificar pontos a serem aprimorados; propor sugestões; e realizar reuniões semanais com os gerentes, visando a troca de experiências e o crescimento mútuo.

### Resultados / benefícios gerados

O desenvolvimento desse trabalho possibilita um grande envolvimento e comprometimento dos funcionários de todos os níveis hierárquicos em torno dos objetivos da empresa, gerando um processo de melhoria e crescimento das partes envolvidas. Os funcionários exercitam sua criatividade, envolvem-se e comprometem-se com a construção novas práticas. É importante ressaltar, o aproveitamento dessas novas idéias, agregando valor à gestão da empresa.

## Leader Magazine

### Contato

Nome: Suzy Gouvêa

Website da empresa: [www.leadermagazine.com.br](http://www.leadermagazine.com.br)

Elaborado em: 27/10/2003

### Motivações

Criar políticas de gestão que tenham como foco o desenvolvimento do ser humano, como profissional e cidadão, é um desafio para as empresas. Preocupar-se com a opinião e participação dos funcionários em seu processo de gestão é um dos valores da Leader. Esses valores prevêm, entre outras coisas, duas premissas importantes para a empresa: oportunidade e respeito, e comprometimento.

### Aprendizagens

O Time Leader facilita a participação de todos os funcionários, distribuídos em vários níveis hierárquicos. A contribuição proveniente da base é o ponto forte do trabalho.

### Recomendações para a replicação da prática

É fundamental o envolvimento de todos os funcionários, responsáveis por dar continuidade às mudanças propostas. A diretoria da empresa deve ser exemplo de gestão participativa. As empresas que pretendem iniciar modelos de gestão participativa devem acreditar no processo de incorporação das mudanças. Há, fundamentalmente, a construção de uma nova cultura, uma nova filosofia de trabalho que deve ser cultivada e garantida permanentemente pelo processo de gestão.

Para se implantar esse tipo de ação, deve-se ter certeza de que é compatível com a realidade da empresa. É importante implantar um projeto piloto e só ampliar as ações para o restante da empresa depois da análise de custo e benefício. O acompanhamento por parte de um profissional específico garantirá o cumprimento de todas as etapas planejadas e o sucesso do trabalho. ■

## RenaSer – Reunião Nacional nas Áreas Serasa

Iniciado em 1995, o processo de planejamento da Serasa prevê e garante a participação de todos os seus funcionários – denominados pela empresa de “Ser Serasa” – por meio de sessões de trabalho específicas para cada área. Esse processo, denominado RenaSer (Reunião Nacional nas Áreas Serasa) oferece o suporte necessário para a estruturação de seu planejamento estratégico. Por meio dele, a empresa busca disseminar objetivos, implementar diretrizes estratégicas e acompanhar resultados em todos os níveis. A Área de Desenvolvimento Humano é responsável pela condução desse processo e pela implementação de ações em níveis táticos e operacionais.

Atualizado anualmente, o planejamento é um guia para o plano operacional, elaborado no primeiro trimestre e analisado criticamente ao longo do ano. Para tanto, são consideradas necessidades do mercado, estratégias e eventuais mudanças nas demandas dos clientes. O objetivo do processo de planejamento é aumentar a satisfação dos clientes, desenvolvendo uma política de qualidade que assegure à empresa a liderança nos negócios.

Para realizar o planejamento numa concepção moderna, são pesquisadas constantemente novas abordagens para o assunto e realizadas avaliações comparativas, considerando a orientação metodológica atual, a tecnologia aplicada, o enfoque adotado, a divulgação realizada, além do grau de atualização, participação e contribuição individual em todos os níveis da Organização.

A administração participativa visa envolver todo “Ser Serasa” no sentido de obter motivação, disseminando o sentimento de que o trabalho individual tem alto valor agregado e que suas sugestões influenciam diretamente no desenvolvimento dos processos operacionais da empresa. Para atingir as metas em consonância com as orientações estratégicas são desenvolvidos planos de ação, compostos por conjuntos de projetos.

## Serasa

### Contato

Nome: Milton Luis F. Pereira

Website da empresa: [www.serasa.com](http://www.serasa.com)

Elaborado em: 4/11/2002

O RenaSer, processo integrador por excelência, é desenvolvido com o esforço e habilidade de 1.900 estrategistas talentosos, que representam o símbolo de uma nova era, o “Ser Serasa”, cuja atuação em cada projeto transforma dificuldades em oportunidades, obstáculos em trampolins. Baseia-se num sistema participativo que se inicia na coleta de contribuições individuais e coletivas, e integra o fluxo de processos estruturados para promover a participação do “Ser Serasa” na gestão da empresa. Fazem parte dessa dinâmica as sessões de planejamento, as reuniões periódicas e os encontros anuais com todos os líderes da Serasa, onde as sugestões são coletadas e trabalhadas com o objetivo de atender às necessidades específicas de cada regional e também para consolidar o RenaSer.

As contribuições enviadas pelo “Ser Serasa” por intermédio do RenaSer são classificadas em seis “focos de atenção”: pessoal, qualidade, tecnologia, administrativo, marketing e produção.

### Resultados / benefícios gerados

Como resultado dessa sistemática, ocorreu nos últimos anos um crescente envolvimento de todos os níveis hierárquicos da Serasa no processo de análise crítica, de proposição de sugestões para a melhoria contínua da qualidade, e de identificação de novas oportunidades de negócios. Assim, tornou-se realidade a participação de todo “Ser Serasa” no processo de planejamento.

O envolvimento das gerências nas sessões de planejamento e a realização do evento RenaSer (Reunião Nacional nas Áreas Serasa), canal de captação de contribuições de todos os integrantes da empresa, são evidências de melhorias no processo de planejamento. A gerência participativa, que envolve todo o corpo funcional, vem sendo fator decisivo no processo de gestão estratégica da empresa e é apoiada pelas técnicas da gerência de projetos. ►

## ▶ Público Interno ::

- ▶ As contribuições do RenaSer são ricas e fundamentais para a gestão anual da Serasa. Muitas sugestões nascem no RenaSer e terminam no próprio “Ser Serasa”, de tal modo que são definidas metas por área da empresa e metas individuais de cada “Ser Serasa”.

### Motivações

Todo o processo de negociação para atrair o “Ser Serasa” e obter dele o compromisso pessoal compatibiliza os objetivos empresariais com a capacidade e objetivos do “Ser Serasa”, quantificados e qualificados, levando-se em consideração os fatores tempo, treinamento, equipamento e processos.

Os compromissos individuais limitam-se àqueles considerados atingíveis durante o período semestral, situando-se entre cinco e dez objetivos. São relacionados ao potencial do “Ser Serasa”, sua posição na empresa e às prioridades estabelecidas pelo gerente da área em questão.

### Aprendizagens

Projetos e ações da Serasa surgem, invariavelmente, de encontros como o RenaSer e decorrem da riqueza de informações e sugestões que foram oferecidas pelo “Ser Serasa” para o planejamento estratégico da Organização. As pessoas têm a ver com a empresa. É um processo que en-

volve totalmente o “Ser Serasa”, inclusive sua família, tanto na questão de benefícios, como na realização dos trabalhos e no planejamento das ações futuras.

O “Ser Serasa” está envolvido estrategicamente com a empresa. Este é o pensamento vigente, que ultrapassa os limites restritos dos “recursos humanos” para instaurar uma nova era, em que a responsabilidade, o comprometimento e a satisfação do dever cumprido estão expressos nos resultados obtidos com o planejamento estratégico.

### Recomendações para a replicação da prática

- ✓ Compartilhar e aprender com os outros.
- ✓ Conhecer projetos diferentes por meio de benchmarking com o mercado também auxilia o desenvolvimento da prática.
- ✓ Criar condições para começar, estabelecendo-se as necessidades em termos de estrutura e formalização institucional.
- ✓ Transformar necessidades em oportunidades de ação.
- ✓ Redesenhar caminhos. Os diversos caminhos e jeitos de fazer são propostos a partir de experiências já existentes. A partir deles, a empresa deve estabelecer um plano de ação, utilizando essas possibilidades.
- ✓ Desenvolver um projeto-piloto, possibilitando a correção de possíveis falhas antes da implantação definitiva. ■

## Fórum de Recursos Humanos

O Banco do Brasil S.A. possui atualmente 77.716 funcionários lotados em 7.498 pontos de atendimento em todo o território nacional. Um dos grandes desafios da instituição é atender às necessidades desses funcionários, considerando-se as particularidades de cada região e dos diferentes tipos de trabalho realizados. Visando o compartilhamento da gestão de recursos humanos com todo o corpo funcional, foi instituído o Fórum Anual de Recursos Humanos. Realizado na sede da empresa, em Brasília (DF), o fórum busca avaliar e discutir os processos de RH implementados.

Participam do Fórum de RH representantes de todos os segmentos de funcionários da empresa, das agências aos órgãos diretivos da instituição. No último fórum, foi dada prioridade à participação de funcionários lotados em agências. A amostra definida observou a distribuição percentual dos cargos existentes nas agências do banco, de forma que os funcionários convocados refletissem a composição do corpo funcional da instituição em suas agências. A amostra ficou assim composta: 16% de gerentes gerais, 33% gerência média, 40% funcionários operacionais (caixas e postos efetivos) e 11% de outros cargos (tais como analistas de negócios e auxiliares de gerência).

O Fórum Anual de RH visa obter subsídios para o aperfeiçoamento das políticas e processos de recursos humanos. A partir das sugestões apresentadas são traçados os planos de ação. Em 2000, o Fórum de RH, realizado no mês de julho, contou com a participação de mais de cem funcionários. Após o término do evento, é formado um grupo, composto de analistas de diversas áreas da unidade de recursos humanos, com o objetivo de implementar as propostas referentes à área. As ações que envolvem outras áreas são repassadas às respectivas diretorias para que viabilizem sua concretização. O custo total da realização do Fórum de RH no ano 2000 foi de R\$ 105 mil.

## Banco do Brasil S.A.

### Contato

Nome: Marcelo Bedani

Website da empresa: [bb.com.br](http://bb.com.br)

Elaborado em: 4/6/2001

### Resultados / benefícios gerados

Os objetivos definidos para o fórum estão sendo satisfatoriamente alcançados. Ele tem permitido uma avaliação dos processos e programas segundo a percepção dos funcionários. A partir das propostas surgidas são criados novos produtos de RH ou é promovida a adequação de produtos já existentes. Apesar dos benefícios alcançados serem de difícil mensuração quantitativa, qualitativamente pode-se destacar a valorização dos funcionários, a representatividade do evento frente ao corpo funcional, a aproximação dos funcionários da diretoria, a participação dos funcionários na resolução dos problemas encontrados no cotidiano, o aperfeiçoamento dos programas de recursos humanos existentes e o desenvolvimento de novos produtos calcados na realidade da empresa.

No fórum realizado em 2000, 27% das propostas foram implementadas, 58%, devido à sua complexidade, ainda estão sendo estruturadas e 15% foram consideradas não aplicáveis, em sua maioria por limitações legais, devido às características da instituição, uma empresa pública.

### Motivações

O fórum foi criado pela necessidade da empresa de tornar os programas desenvolvidos pela área de recursos humanos mais integrados ao dia-a-dia dos funcionários. A participação de funcionários, representantes de todos os segmentos da Organização na formulação de propostas gera comprometimento e envolvimento de todo o corpo funcional com as soluções desenvolvidas.

A transparência, representatividade e legitimidade do Fórum de RH permitem, a partir desse processo, o surgimento de propostas que modificam os programas da área de recursos humanos da instituição e, algumas vezes, também de outras áreas.

## ▶ Público Interno ::

### ▶ **Aprendizagens**

De uma forma geral, o sucesso do Fórum de RH decorreu de um conjunto de fatores, entre os quais a forma democrática pela qual são eleitos os temas a serem discutidos durante o evento e a participação e integração de funcionários dos mais variados níveis hierárquicos e localidades de todo o país.

A experiência tem mostrado a importância do compromisso com a implementação das propostas consideradas aplicáveis, da transparência na divulgação dos motivos para não-aplicação de determinadas propostas; e o acompanhamento permanente do estágio de desenvolvimento e implementação das ações. As principais dificuldades encontradas para realização do fórum referem-se ao tamanho do corpo funcional da empresa e sua grande dispersão no país. Para certificar-se de que os assuntos que serão debatidos no fórum realmente atenderão às expectativas e problemas normalmente enfrentados pelos funcionários, cuida-se para que a amostra consultada, seja estatisticamente representativa de todo o corpo funcional e

anualmente alternem-se as pessoas consultadas.

Outro ponto de destaque é a interveniência de outras diretorias na implementação de propostas, cujos conteúdos “interdisciplinares” dependem da participação de diversas unidades, além de RH. Normalmente, a própria relevância da proposta mais um trabalho de conscientização fazem com que as demais diretorias se integrem e participem do processo.

### **Recomendações para a replicação da prática**

Definir, por intermédio de pesquisa junto ao corpo funcional, a agenda dos assuntos que serão discutidos durante o fórum. O resultado dessa pesquisa e os temas eleitos pelos participantes devem ser divulgados através das mídias internas disponíveis. O grupo responsável pela organização do fórum deve acompanhar o desenvolvimento e a implementação das ações propostas junto às áreas responsáveis por sua viabilização. As ações e propostas aprovadas durante o evento devem ser efetivamente implementadas, legitimando a prática junto ao corpo funcional. ■

## Programa de Desenvolvimento Organizacional

Em 1997, a Nutrimental retomou um processo estruturado de desenvolvimento dos negócios, segundo uma abordagem chamada “Appreciative Inquiry”. Esse programa de desenvolvimento organizacional tem como premissa promover a transformação organizacional pela via do diálogo e do investimento nas relações. Com a ajuda de consultores alinhados com essa visão, a empresa está construindo um modelo de gestão compatível com os princípios de ação por ela adotados, associando desempenho e desenvolvimento tanto no âmbito individual quanto no coletivo, num sistema de aprendizagem contínua.

O “Appreciative Inquiry” incentivou uma nova constituição organizacional ao identificar a missão, os valores e os princípios da ação com os quais todos estão comprometidos. A construção desse modelo unificou os funcionários da empresa no reconhecimento da Nutrimental como uma das mais importantes indústrias alimentícias do país, voltada para a produção de alimentos saudáveis, práticos e enriquecidos com matérias-primas naturais. Ao estabelecer o princípio de que todas as pessoas da Organização são relevantes no processo de tomada de decisão, o programa levou também à reestruturação e reeducação de todo o corpo de funcionários, exigindo visão de equipe e delegação. No início de 1999, a Organização reuniu-se e concluiu que a competência essencial da Nutrimental é a habilidade de criar e construir coletivamente saúde e bem-estar. Juntamente com a produção de alimentos saudáveis, são objetivos prioritários das pessoas da empresa: cultivar um ambiente saudável de trabalho, praticar relações humanas internas e externas saudáveis, sustentar uma relação saudável com a comunidade e o meio ambiente, apoiar a saúde das pessoas.

A Nutrimental é uma empresa que desenvolve sua estratégia operacional focada não só na lucratividade, mas também na boa qualidade de funcionamento. Assim, o

## Nutrinvest

### Contato

Nome: Elaine Regina Del Barco

Website da empresa: [www.nutrimental.com.br](http://www.nutrimental.com.br)

Elaborado em: 6/2/2001

processo de reconceitualização implicou em ouvir todos os stakeholders da empresa. Acionistas, colaboradores, parceiros, consumidores e a sociedade em geral foram convidados a dialogar sobre as melhores possibilidades estratégicas de interação da empresa com o meio.

A Nutrimental está comprometida em desenvolver-se como uma “breakthrough organization”. O termo breakthrough é usado para descrever um produto de sucesso que abriu seu caminho no mercado por si só, mais por força dos seus atributos e diferenciais do que por um esforço consciente e investimentos da empresa. O objetivo da Nutrimental, portanto, é tornar-se uma Organização de vanguarda, inteligente, ágil e motivada, capaz de responder, com sucesso, a qualquer desafio.

### Resultados / benefícios gerados

No início de outubro de 2000, a Nutrimental reuniu 100 colaboradores, de todas as áreas da empresa para repensar nossos projetos e atender melhor nossos clientes. Nessa reunião foram selecionados cinco processos a serem estudados e modificados: produção, suprimentos, desenvolvimento de produto, vendas e distribuição e marketing. Cada equipe fez o mapeamento do seu processo, planejando as mudanças necessárias.

Resumindo: no primeiro ano foi feita a revisão da missão e dos valores, construída uma visão de futuro e promovida a capacitação das pessoas para mudança. No segundo ano, foram identificados e consolidados os princípios norteadores da ação organizacional. No terceiro ano, foram reconceitualizados os negócios e definido o foco da empresa. Toda a comunidade Nutrimental, incluindo representantes de clientes e fornecedores, fez esse trabalho coletivamente, tendo como conseqüência um valioso alinhamento de propósitos e estratégias.

A Nutrimental pode ser descrita hoje como uma empre- ►

## ▶ Público Interno ::

- ▶ sa comprometida em servir o mercado de alimentos saudáveis, respeitando seus valores e princípios de ação organizacional e assegurando espaço para a descoberta do conhecimento, a criatividade, a iniciativa individual e o trabalho em equipe.

Uma empresa em que a tomada de decisões ocorre no nível mais próximo ao local onde as tarefas são realizadas e os processos de mudança acontecem de forma participativa. Uma empresa que resolve os conflitos por meio do diálogo e onde todas as ações devem levar em conta a preservação do meio ambiente, a saúde e o bem-estar das pessoas e gerações futuras. Na primeira avaliação que fizemos de todo esse trabalho, a par dos resultados de crescimento pessoal e de competências organizacionais, registramos melhorias em todas as atividades da empresa: 30% de aumento nas vendas, 200% na lucratividade e uma melhoria de imagem institucional e de produtividade significativas.

### Motivações

A idéia de repensar os processos da Nutrimental surgiu no Evento de Reconceitualização, realizado em agosto de 1999. Nesse período já se manifestava a necessidade de rever a forma de organização e de realização das tarefas na Nutrimental. A partir daí, começou a escolha do método que seria utilizado para tornar os processos mais adequados. A opção feita levou em conta a consonância com nossos valores e princípios, a necessidade de ampliação da participação e envolvimento das pessoas no processo de mudança que possibilitava aprendizado contínuo.

### Aprendizagens

O programa de desenvolvimento organizacional “Appreciative Inquiry” tem como grande desafio transformar os sonhos e valores em princípios de ação organizacional,

que devem nortear o comportamento e as práticas do dia-a-dia em todos os níveis da empresa. Seu total entendimento baliza as atividades das equipes de trabalho dentro da Organização. No entanto, chegar a esse ponto não é fácil nem rápido. Primeiro, há a ansiedade natural das pessoas. Depois, a abertura e o diálogo em profundidade não fazem parte das relações cotidianas de trabalho e, assim, é muito natural a ocorrência de dúvidas, medos e resistências. Mas, uma vez ultrapassadas essas dificuldades, somos recompensados por uma nova maneira de ver a ação organizacional e o significado do próprio trabalho. Nesse período, a Nutrimental viveu um clima intenso de cooperação e de envolvimento, gestando um plano diretor para o seu desenvolvimento e lançando as bases para uma institucionalização da aprendizagem organizacional.

### Recomendações para a replicação da prática

A primeira lição que aprendemos foi a de que, seja qual for o tipo de negócio, ele deve ser baseado em inclusão e não em exclusão. As pessoas apreciam – e necessitam – participar da construção do cenário em que irão viver e trabalhar, da concepção dos produtos que vão produzir, assim como contribuir para uma qualidade de vida compatível com os nossos avanços e para os interesses das futuras gerações. A segunda lição foi a de que é preciso ter coragem para nos reinventarmos constantemente. Se o nosso cotidiano for repetitivo, a nossa alienação será eminente e a nossa competência para interagir se desgastará muito rapidamente. A reinvenção, como decorrência natural da aprendizagem, faz parte da vida. Sabemos que a condição básica para o desenvolvimento é ter um propósito e se pôr a caminho. Ter um propósito é fundamentalmente uma questão de sabedoria, ao passo que se pôr a caminho é uma questão de fé, convicção e coragem. ■

## Empresa Rede – Gestão Participativa

Em 1990, a CTBC (Cia. de Telecomunicações do Brasil Central), que integra o Grupo Algar, implantou a Empresa Rede, uma nova filosofia de gestão. A Empresa Rede tem por meta a excelência empresarial, o comprometimento dos trabalhadores e o respeito pelos clientes externos, que esperam da CTBC não só tecnologia de ponta em produtos e serviços, mas também investimentos em educação, cultura e meio ambiente.

A prática gerou duas mudanças: a estrutural, que partiu de um modelo de organização piramidal para uma estrutura em rede; e a cultural, um processo de reeducação na maneira de agir e pensar, evoluindo da cultura de emprego para a do comprometimento. Estruturalmente, a Empresa Rede é uma nova concepção empresarial na qual a organização é dividida em Centros de Resultados que funcionam como pequenas empresas dentro de uma organização maior. Nesse modelo, os trabalhadores tornam-se sócios do empreendimento e os problemas da organização são de responsabilidade geral.

Os associados, como são chamados, trabalham para cumprir uma meta e não um contrato. Os trabalhadores deixam de ser recursos e passam a ser talentos, com importância destacada na empresa, diferindo de materiais, máquinas e equipamentos. Os cargos de chefia passam a ser coordenadorias e a diretoria da empresa torna-se um comitê de direção. Os níveis hierárquicos diminuem e a hierarquia deixa de ser sinônimo de diferenças de poder, mas de responsabilidade. Todos têm liberdade para expor suas idéias e sugestões, independentemente do cargo e da função que ocupam.

A empresa adota uma gestão sustentada em fortes políticas de Talentos Humanos, que têm o objetivo de orientar e fornecer diretrizes aos associados no contexto organizacional. Essas políticas abrangem as áreas de Educação e Desenvolvimento, Clima Organizacional, Avaliação de Performance, Recrutamento e Seleção, Remuneração e

## Grupo Algar

### Contato

Nome: José Geraldo Gomes

Website da empresa: [www.ctbctelecom.net.br](http://www.ctbctelecom.net.br)

Elaborado em: 20/10/2003

Desligamento, entre outras. A CTBC investe constantemente na formação e desenvolvimento de cada associado por meio de treinamentos e cursos no país e no exterior.

As decisões e a delegação de responsabilidades entre os associados são norteadas por normas, políticas e regime de competências definidos pelo comitê de direção. As relações pessoais na organização são semelhantes à de cliente e fornecedor. Não existe cartão de ponto. Os associados definem e administram sua carga horária.

Para manutenção das crenças e valores, foi desenvolvido o curso Cidadania Corporativa, visando mostrar aos associados da CTBC a importância dos valores relacionados à cidadania. Gestores são preparados para criar espaços e momentos específicos para a revitalização e reflexão dos conceitos do livro "Empresa Rede". Anualmente, os gestores participam de cursos sobre as práticas das crenças e valores, que depois é estendido aos demais associados em workshops.

### Resultados / benefícios gerados

As ações e programas desenvolvidos sob a filosofia da Empresa Rede objetivam proporcionar aos associados um desenvolvimento pleno e contínuo de suas competências técnicas e comportamentais.

O modelo torna a empresa mais ágil e flexível. No clima proporcionado pela gestão participativa os associados trabalham com maior liberdade. O resultado pode ser observado pelo índice de satisfação, acima de 80%, que indica o forte comprometimento das pessoas dentro da organização. A CTBC foi eleita quatro vezes por seus associados como uma das dez melhores empresas para se trabalhar no país, em pesquisa realizada pela Revista Exame.

### Motivações

Em 1989, a CTBC decidiu revisar suas premissas e realizar uma revolução organizacional como forma de se pre- ►

## ▶ Público Interno ::

- ▶ parar para os desafios futuros diante do novo cenário de contínuas inovações no campo tecnológico e de incertezas no mercado e na situação econômica mundial.

### **Aprendizagens**

As mudanças exigem um tempo de maturação. A implantação da Empresa Rede passou por várias fases, desde a estranheza, o aculturamento e a vivência até a consolidação. O processo requer que sejam eleitos e praticados princípios e valores que irão dar sustentação ao novo modelo. A implantação foi iniciada pelos acionistas e executivos, e, posteriormente, envolveu pessoas de todos os níveis. A disseminação dos conceitos contou com a participação efetiva da diretoria de Talentos Humanos, que se mantém vigilante para que os princípios e valores sejam seguidos e para cobrar dos envolvidos que a prática seja condizente com o discurso.

Implantar o sistema de gestão participativa é um processo que exige amadurecimento em todos os níveis. As decisões devem ser fruto do bom senso e amparadas pela ética. É preciso que o entendimento decisório seja compar-

tilhado em todos os níveis, por todos os trabalhadores.

Os impactos de todas estas ações e filosofia de trabalho são positivos e visivelmente percebidos pelos associados que, por meio de Estudos de Clima Organizacional e dos Programas voltados para Motivação e Qualidade de Vida, têm manifestado alto grau de satisfação com a empresa.

### **Recomendações para a replicação da prática**

Para implementar um modelo de gestão baseado nos conceitos apresentados, é preciso que a empresa tenha prévia e claramente definidos os valores e princípios éticos que a norteiam, de modo que as pessoas na organização se identifiquem e os adotem.

A empresa deve mostrar coerência entre o discurso e a prática, e ter definida sua missão. Os objetivos devem ser claros e permitir a participação de todos os associados. O treinamento e a formação devem ser aceitos como investimentos, por meio dos quais as competências adquiridas fortaleçam a organização. É importante, entretanto, estabelecer limites à gestão, mantendo o equilíbrio entre acionistas, associados e clientes. ■

## Incentivo ao Comitê da ISO 9002

Em 1994, a Pulsar iniciou seu Programa de Qualidade Total. Como desenvolvimento desse processo, a empresa recebeu a Certificação ISO 9002 em dezembro de 97. A certificação da Pulsar atesta seu compromisso de qualidade com os clientes, além de contribuir para melhorias contínuas em seus processos internos e de atendimento. Como modelo de gestão, a Pulsar incentiva a participação dos colaboradores em comitês, entre os quais destaca-se o Comitê de Qualidade da ISO 9002, composto por três diretores, um gerente de qualidade, seis gestores de área e três representantes das equipes de produção.

O Comitê da Qualidade reúne-se, bimestralmente, para realizar uma análise crítica do sistema da qualidade, utilizando os diversos indicadores das áreas. Nessa reunião avalia-se a performance desses indicadores com relação às metas e à visão de futuro da empresa. A responsabilidade social também é discutida, tendo em vista ser um item de nossa visão estratégica de futuro.

A atuação da empresa com relação aos projetos sociais é apresentada e discutida por todos. O processo de discussões e análises críticas permitiu obter melhorias significativas na gestão da empresa, decorrentes de mudanças no nosso modelo de gestão. A partir de sugestões do comitê passamos a discutir os indicadores de cada área com reuniões específicas, desenvolvendo vários eventos para a discussão de diversos temas, tais como: Visão, Missão da Área, e Melhorias dos Processos, entre outros.

### Resultados / benefícios gerados

O processo de busca de qualidade trouxe entre seus resultados a maior interação entre os colaboradores e os dirigentes, a elevação do índice de satisfação dos colaboradores, o aumento do compromisso dos funcionários com a empresa e a obtenção de melhorias contínuas nos processos de trabalho.

## Pulsar Informática Ltda.

### Contato

Nome: Alberto Simões Gaspar

Website da empresa: [www.pulsar.com.br](http://www.pulsar.com.br)

Elaborado em: 6/4/2001

### Motivações

Trabalhando na área de tecnologia da informação, a Pulsar considera que oferecer serviços com elevado padrão de qualidade constitui parte de sua responsabilidade social perante a comunidade. A empresa já adotava a prática de gestão por meio de comitês, formalizada após a obtenção da certificação ISO 9002.

### Aprendizagens

Foi decisivo para o sucesso do Programa de Qualidade Total e para a conquista da certificação ISO 9002 o envolvimento dos profissionais das áreas, criando, sugerindo, opinando e participando das decisões. As principais dificuldades estiveram relacionadas a sugestões que não puderam ser aceitas e, por isso, causaram certa desmotivação entre os profissionais.

O Programa de Qualidade Total estruturado pelo Sebrae, adotado pela Pulsar em 1994, ajudou muito no processo, provocando maior participação de todos os profissionais e despertando-os para a necessidade da adoção do sistema ISO, visando maior consolidação das práticas de gestão.

### Recomendações para a replicação da prática

Um dos fatores decisivos na implantação de uma gestão participativa voltada para a qualidade é o compromisso de toda a Organização, ou seja, diretoria, gerência e produção. A vontade de implantar esse modelo tem de, necessariamente, vir de "cima para baixo". Outra dica é procurar manter uma estrutura organizacional ágil e pequena. Quanto mais "enxuta" ela for, menor será o grau de dificuldade de implementação. Uma medida que facilita o processo é integrar todos os movimentos de participação, interação e análise crítica da gestão em um único fórum. ■

## ▶ Público Interno ::

## Participação nos lucros e nos resultados

O Consórcio Nacional ABC, empresa do Grupo Algar, tem como objetivo a transparência na relação entre a empresa e seus empregados, chamados internamente de associados, visando um ambiente saudável, a satisfação mútua, motivação, respeito, confiança, valorização do associado e do ser humano. Um dos fatores que facilitam atingir as metas é a participação efetiva do Comitê de Associados na elaboração de acordos coletivos e nos planos de premiação por resultados. O Comitê de Associados é formado por meio de voto e os eleitos cumprem um mandato de dois anos, com direito à reeleição.

A participação do associado nos resultados da empresa leva em conta dois indicadores: o cumprimento de objetivos específicos e de objetivos econômicos consolidados.

No primeiro, cada associado é retribuído semestralmente, de acordo com o cumprimento dos objetivos específicos, que devem ser coletivos (cada Centro de Resultado tem objetivos próprios) e redundar num fator mensurável de produtividade, como otimização e melhoria de processos operacionais, redução de despesas etc. Cada objetivo negociado deve ser cumprido em sua totalidade e não há premiação proporcional. São, no máximo, cinco objetivos definidos por semestre, definidos por meio de medição, ponderação (peso percentual) e prazo limite para a sua realização. O valor máximo a ser pago ao associado, por cumprimento dos objetivos específicos, é o equivalente a 10% de um salário-base individual ao mês. A apuração é feita ao final do semestre aquisitivo.

A premiação por cumprimento de objetivos econômicos consolidados retribui os associados anualmente, de acordo com o nível de realização dos objetivos econômicos consolidados do Grupo Algar, extraídos do orçamento oficial. A

## Algar

### Contato

Nome: Adriani Fernandes Pennisi

Website da empresa: [www.consortioabc.com.br](http://www.consortioabc.com.br)

Elaborado em: 21/10/2003

apuração dos resultados é feita no final do ano aquisitivo, após a realização do balanço auditado.

### Resultados / benefícios gerados

Nos últimos três anos os objetivos específicos e econômicos foram atingidos na sua totalidade, o que representou dois salários-base individual por associado. Os associados participam efetivamente no cumprimento dos objetivos e os esforços empreendidos no processo são valorizados. A valorização dos associados reduziu a rotatividade na empresa e o índice de satisfação entre os associados é de 90%.

### Motivações

Para o Consórcio Nacional ABC, distribuir resultados é uma forma justa de reconhecer os esforços dos associados em gerar lucros para empresa. O programa de participação nos resultados premia esses esforços e valoriza a atuação eficaz do associado no cumprimento das metas propostas, mostrando-lhe a importância de suas ações dentro da empresa.

### Aprendizagens

As metas devem ser claras e possíveis para que o programa não caia em descrédito. Trabalhar com metas estimula o trabalho em equipe e gera melhores resultados. Além da recompensa financeira, o programa visa o reconhecimento do associado.

### Recomendações para a replicação da prática

- ✓ A empresa deve traçar objetivos claros.
- ✓ É necessário um lucro mínimo preestabelecido para que se possa oferecer uma participação nos resultados.
- ✓ Os associados devem participar da elaboração do programa. ■

## Programa de Participação nos Lucros e Resultados

O Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) visa estabelecer um vínculo entre os interesses dos empregados e dos acionistas, propiciando que os resultados da empresa sejam compartilhados por todos. O indicador contábil usado para a distribuição dos lucros é o EBITDA, que reflete o esforço dos empregados em melhorar o resultado da empresa. Qualquer redução de custos, aumento de produtividade, melhoria dos processos produtivos e das vendas proporcionará um aumento do EBITDA.

Ele é anual e distribui um valor equivalente a 2,5% do EBITDA, desde que sua margem (geração operacional de caixa) seja superior ou igual a 33%. Cada empregado é alocado em uma área de atuação que possui metas de PLR. O resultado individual será uma composição entre vários percentuais ponderados: o percentual de cumprimento das metas da sua área de atuação com um peso de 50% e o resultado da CSN também com peso de 50%. O resultado da CSN é fruto da ponderação dos resultados das partes administrativa e operacional da empresa.

Essas partes são compostas por todas as áreas de atuação, de acordo com as suas respectivas características. O programa é aprimorado a cada ano, com a definição de novas áreas de atuação, mais próximas dos empregados. Assim, as metas também estão cada vez mais ligadas ao dia-dia dos empregados. As metas são importantes para mostrar quais são os pontos que a empresa acredita como fundamentais. Por exemplo, a CSN colocou em várias áreas de atuação metas ambientais, assunto que se tornou um dos principais enfoques da empresa. Uma comissão de empregados, eleita diretamente pelo corpo funcional, é responsável, junto com a CSN, por discutir o programa, propor alterações e analisar os resultados.

Qualquer alteração no contrato de PLR só pode ser feita com a concordância da comissão e da empresa. Há um

## Companhia Siderúrgica Nacional – CSN

### Contato

Nome: Barbara Romei Mora

Website da empresa: [www.csn.com.br](http://www.csn.com.br)

Elaborado em: 3/7/2001

grupo de acompanhamento de metas, chamado de GAM, formado por empregados das diversas diretorias da CSN, que é responsável pela análise e correção semestral das metas enviadas pelas diversas áreas. O GAM também é o responsável pela divulgação e apuração do resultado da PLR. A prática envolve diversas áreas da CSN com a realização da PLR, como a Assessoria da Presidência, Operações, representantes das Diretorias Executivas, Recursos Humanos, Comunicação Interna e Jurídico. Há uma constante divulgação do programa dentro da empresa, explicando seu funcionamento, utilizando-se informativos, jornais, correio eletrônico, Intranet e palestras. Todos os empregados recebem semestralmente o Caderno de Metas, contendo as diversas áreas de atuação e os respectivos órgãos abrangidos, a composição das metas individuais de cada empregado e as definições e os critérios para a apuração das metas.

### Resultados / benefícios gerados

O programa teve início em 1997, com apenas quatro áreas de atuação e aproximadamente 30 metas. As metas tinham uma abrangência pequena e eram voltadas apenas para custos e receita. Com o desenvolvimento do programa, novas áreas de atuação foram criadas e hoje existem 65, com aproximadamente 500 metas, que abrangem segurança no trabalho, qualidade de produtos, meio ambiente, cumprimento do orçamento, redução de estoques e rentabilidade do caixa, entre outras.

A PLR da CSN é hoje um programa de fundamental importância para a empresa e seus empregados. Os ganhos se estendem à melhoria do cumprimento de prazos para os clientes, à redução e controle de gastos em todas as áreas, ao foco nos pontos importantes e ao aumento da satisfação dos empregados ao participarem dos resultados que ajudaram a construir.

### ► **Motivações**

Largamente utilizada por companhias norte-americanas, a remuneração variável traz grandes benefícios para a empresa, funcionários, consumidores e fornecedores. A CSN tem como objetivo, criar uma cultura de integração entre empresa e empregados.

### **Aprendizagens**

A constância no pagamento e nos valores distribuídos é uma característica fundamental desse programa. Esse é um dos fatores de sucesso da prática, e, ao mesmo tempo, um desafio: que os funcionários enfrentem durante o ano as dificuldades encontradas para o cumprimento das metas, sabendo que os valores serão distribuídos e qual será o valor aproximado que irão receber. Durante os quatros anos da existência do PLR na empresa, sempre houve distribuição de lucros, com valores próximos entre si. A divulgação e o trabalho de esclarecimento também contribuem para o sucesso da prática, uma vez que conceitos como EBITDA nem sempre são de claro entendimento.

Por isso, mais importante que todos os meios de divulgação utilizados para explicar o programa, como e-mails, jornais e cartilhas, o que funcionou melhor foram as reu-

niões feitas pelos gerentes de cada área de atuação com seus subordinados. Ali são tiradas todas as dúvidas, é explicado o que deve ser feito para atingir as metas e quais erros do ano anterior devem ser corrigidos. Outro fator importante é que, com a evolução do programa, as metas estão cada vez mais próximas dos empregados, criando a exata noção do que o trabalho de cada um gera de resultados para o conjunto dos funcionários e para a empresa.

### **Recomendações para a replicação da prática**

Um dos pontos mais importantes é estabelecer um indicador estável. Um indicador volátil acarreta grandes desníveis no pagamento do programa. Manter a constância no pagamento e nos valores distribuídos é outro ponto a ser considerado, mostrando aos funcionários a confiabilidade do programa. É essencial a criação de um grupo de acompanhamento, composto de funcionários das diversas diretorias, responsável pela análise e correção das metas enviadas. Esse grupo também deve ser responsável pela divulgação e apuração dos resultados. A empresa deve estimular a realização de reuniões periódicas dos gerentes de área com seus funcionários, além de usar os meios de comunicação disponíveis na empresa para divulgar as metas e esclarecer conceitos. ■

## Programa de Participação nos Resultados

O Programa de Participação nos Resultados (PPR) da Credicard é mais do que apenas um instrumento de remuneração variável. Ele funciona como uma ferramenta de mobilização interna, compartilhamento de responsabilidades e de comunicação da filosofia de gestão e das estratégias da empresa. O PPR permite alinhar os objetivos das áreas e de cada funcionário com aqueles definidos pelo Conselho de acionistas. Diferentemente das políticas de remuneração variável centradas no lucro, o modelo desenvolvido pela Credicard considera, primordialmente, os resultados atingidos pela Companhia perante as metas estabelecidas pelos acionistas, bem como a contribuição individual de cada funcionário para a prosperidade do negócio. O lucro é um conceito em geral distante do dia-a-dia do funcionário, enquanto a noção de resultados remete diretamente aos principais focos de ação da empresa.

Sujeito a variáveis fora da esfera de controle dos funcionários, como decisões de investimento e mudanças no cenário macroeconômico, o lucro é encarado pela Credicard como uma consequência da busca de resultados. A obtenção de lucro em níveis minimamente aceitos pelos acionistas e conhecidos dos funcionários determina a existência de PPR. A superação das metas de lucros estabelecidas pelos acionistas significa, automaticamente, o aumento da remuneração variável. A fórmula que rege o cálculo do PPR de cada funcionário baseia-se na combinação entre os resultados atingidos em seis indicadores de desempenho do negócio definidos pelo conselho da empresa (contas novas, cancelamento voluntário de contas, margem líquida de crédito e fraude, volume financeiro de transações, contas ativadas e controle), mais a análise da performance individual do funcionário. Os indicadores possuem ponderações diferentes conforme a área em que o funcionário atua na Credicard, variando segundo a contribuição esperada de cada área para atingir determinado resultado. Tal equação determina

## Credicard S.A.

### Contato

Nome: Waldiney Ferreira de Souza

Website da empresa: [www.credicard.com.br](http://www.credicard.com.br)

Elaborado em: 4/6/2001

uma quantidade de salários mensais multiplicada por um fator atrelado ao Lucro Antes da Apuração do Imposto de Renda (Lair). O PPR será pago se o Lair apurado durante o exercício atingir 80% da meta estabelecida pelos acionistas para esta variável. Se o Lair ultrapassar as expectativas de lucros da empresa ele alavancará os ganhos dos funcionários, que receberão o total de salários mensais indicados pela equação anterior, mais uma porcentagem proporcional ao índice de superação do Lair.

A remuneração é paga uma vez por ano, com direito a antecipação semestral. O PPR é extensivo à totalidade dos colaboradores da Credicard, que são cerca de 350 pessoas divididas em quatro níveis hierárquicos: diretores e superintendentes (9%), gerentes e consultores (36%), analistas (38%) e o nível de staff (17%), composto basicamente por funcionários sem formação universitária. O programa foi implementado na Credicard em janeiro de 2000, em substituição ao pagamento de 14º salário e à concessão de bônus.

O PPR é amparado por uma estratégia de comunicação que esclarece seus mecanismos de funcionamento e divulga continuamente a evolução do desempenho dos indicadores de negócios. Os principais veículos utilizados são a revista para funcionários, a intranet e a realização de reuniões gerais trimestrais, batizadas de encontros estratégicos, nas quais os indicadores são apresentados pelo próprio presidente.

### Resultados / benefícios gerados

Várias mudanças foram observadas na Credicard após a implementação do PPR. Em menor ou maior intensidade, é possível afirmar que a política contribuiu para os seguintes resultados:

- ✓ Os funcionários adquiriram o direito de participar dos ganhos e conquistas da corporação. Em 1999, apenas metade deles recebeu algum tipo de remuneração variável. Em 2000, 100% receberam. ▶

## ▶ Público Interno ::

- ▶ ✓ Quem já tinha participação nos resultados ganhou no mínimo 40% mais que o valor recebido em 1999, sendo que 50% dos funcionários ganharam 60% mais que no exercício anterior. Quem recebia apenas o 14º salário, por sua vez, observou um incremento mínimo de 150% em sua entrada extra.
- ✓ O pagamento da remuneração variável sobre o exercício de 2000 envolveu praticamente o dobro dos recursos financeiros alocados para pagamento de 14º salário e bônus no ano anterior – cerca de R\$ 3 milhões em 1999, contra R\$ 6,5 milhões em 2000. Esses recursos foram contabilizados como despesas operacionais e abatidos do lucro da Credicard, que ultrapassou em 37% o esperado.
- ✓ Uma pesquisa de clima apurou que o nível de satisfação dos funcionários com a empresa subiu de 37% para 70% entre 1999 e 2000.
- ✓ Aumentou a mobilização e comprometimento dos funcionários em torno das metas de negócios da Credicard, criando um círculo virtuoso. À medida que os funcionários conhecem, participam e se importam mais com as estratégias de negócios da empresa, ela cresce e oferece oportunidades de crescimento também para as pessoas.

### Motivações

A modelagem do PPR buscou alavancar os resultados de negócios da Credicard. O pagamento do 14º. salário era um benefício instituído e incorporado pelos funcionários como habitual, obrigatório e, portanto, pouco mobilizador. A empresa substituiu essa prática por um sistema que oferece maiores possibilidades de remuneração na medida da contrapartida das pessoas. Com isso, a Credicard obteve automaticamente um ganho em termos de comprometimento dos funcionários com o seu negócio. A implementação de programas de remuneração variável constitui uma tendência e uma demanda entre as empresas líderes de mercado, que já não dissociam mais a sua evolução do crescimento das pessoas que as compõem.

Diferente do setor da indústria, onde o parque industrial tem forte influência no desempenho do negócio, o principal ativo de uma empresa de serviços como a Credicard é o conhecimento e a dedicação dos seus funcionários. Se a Credicard é uma empresa bem-sucedida, isso se deve à contribuição das pessoas que nela trabalham. O PPR é uma maneira de reconhecer essa contribuição diretamente, oferecendo às pessoas a possibilidade concreta de participar do sucesso da empresa.

### Aprendizagens

Entre os fatores de sucesso do programa figuram a simplicidade do seu modelo, facilmente compreendido por todos os níveis hierárquicos da empresa, e a eficiência da comunicação interna, demonstrando transparência e ética por parte da empresa na condução do processo de implementação e manutenção da nova política.

Um dos principais desafios do PPR foi dimensionar corretamente o programa para os diversos escalões hierárquicos da empresa, garantindo a aceitação de níveis de remuneração que crescem na proporção da contribuição estratégica esperada em cada função. A medida difere de outras práticas que preconizam que a participação nos resultados deve ser a mesma para todos. No entendimento da Credicard, a planificação no valor da remuneração variável desestimula as lideranças da empresa, o que desmontaria o programa. O programa foi aprovado pelo Sindicato após um amplo debate com todos os membros da empresa, gerando consenso em torno da questão.

### Recomendações para a replicação da prática

É recomendável que as empresas que desejam implementar políticas de participação nos resultados criem modelos de fácil entendimento e assimilação, baseados em regras objetivas e que realmente favoreçam o funcionário e a empresa. Atingir a situação do “ganha-ganha” parece, neste caso, o ideal. ■

## Programa de Educação para o Desenvolvimento Humano

O Instituto Pão de Açúcar foi criado em 1998 para responder à demanda por programas de Educação Integrada, buscando desenvolver o potencial de crianças e jovens de 0 a 18 anos e contribuir para a solução de problemas sociais por meio da educação.

O Programa de Educação para o Desenvolvimento Humano implementou um conjunto de projetos permanentes de qualificação, complementação escolar e preparação profissional, priorizando a capacitação dos educadores, o fortalecimento dos vínculos familiares e da auto-estima dos jovens, a formação de sua identidade, e o estímulo a suas competências técnicas e psicossociais.

As crianças e adolescentes são oriundos do primeiro nível da cadeia de responsabilidade social do Grupo Pão de Açúcar, ou seja, pertencem às famílias dos funcionários e às comunidades do entorno das suas lojas, localizadas na Grande São Paulo (SP), Santos (SP) e Rio de Janeiro. Cerca de 90% dos participantes integram famílias estruturadas, moradoras de casas, assentamentos, apartamentos populares ou favelas próximas às "Casas" do Instituto Pão de Açúcar e aos Centros Comunitários conveniados.

A prática foi viabilizada a partir de parcerias com órgãos públicos, instituições sociais. Estes cedem seu espaço para a realização de cursos e atividades e, em contrapartida, recebem investimentos em infra-estrutura, material didático e um programa de formação de educadores. O Instituto Pão de Açúcar responsabiliza-se pela concepção e implementação dos projetos e pela administração dos recursos cuja doação é integralmente feita pelo Grupo Pão de Açúcar. Também são parceiros em outros programas ONGs e Senac.

Também foram utilizados espaços privilegiados do Grupo, como o Centro de Referência em Educação Infantil e as cinco "Casas" do Instituto, lugares de convivência entre filhos, pais e amigos da família Pão de Açúcar.

O programa está baseado em três frentes de atividades,

## Grupo Pão de Açúcar

### Contato

Nome: Priscilla Cabral

Website da empresa: [www.institutopaodeacucar.org.br](http://www.institutopaodeacucar.org.br)

Elaborado em: 4/11/2002

implantadas entre 1999 e 2002. O "Projeto Vir a Ser", de educação infantil, é voltado para crianças de zero a seis anos. A educação complementar é a segunda atividade desenvolvida, atendendo a jovens entre 7 e 18 anos por meio dos programas "Um Passo a Mais", "Acorde para as Cordas Pão de Açúcar", "Acordes da Vila", "Esporte&Ação", "Nossa Língua Digit@l", "Culturarte" e "Pão de Açúcar Faz História". A preparação profissional para jovens entre 15 e 18 anos é realizada em programas profissionalizantes como "Futuro@eu – Educação para o Trabalho", "Um Passo para o Futuro" e "Aprendiz de Varejo".

No primeiro semestre de 2002, 442 pessoas atuaram no Programa de Educação para o Desenvolvimento Humano, divididas entre a equipe do Instituto Pão de Açúcar, que atua na sede administrativa e nas "Casas", e a equipe de qualificação educacional. A comunicação dessas práticas é realizada por meio de informações enviadas para veículos da mídia impressa, rádio, TV e ainda via uma página mensal no Jornal do Pão, veículo interno distribuído a todos os funcionários do Grupo Pão de Açúcar.

### Resultados / benefícios gerados

O número de beneficiados vem crescendo ano a ano. Em 1999, eram 2.200 enquanto em 2001 o total foi de 20.100 participantes, com uma circulação média nas "Casas" de cerca de 1.300 crianças, diariamente.

Em três anos, participaram do "Um Passo a Mais", 1.247 alunos, cursando um total de 300 horas anuais. O programa "Nossa Língua Digit@l" foi iniciado com 280 alunos no começo de 2002, e mais 400 jovens devem ingressar até o final do ano. Já o "Futuro@eu" teve mais de 1.500 alunos formados até 2001 e outros 750 em 2002.

Pelo "Acorde para as Cordas Pão de Açúcar" passaram 362 adolescentes. Desse total, 40 integram a Orquestra Homônima que, em 2001, fez apresentações para mais de ►

## ▶ Público Interno ::

- ▶ 10 mil crianças. Em 2002, esse público deveria crescer para 20 mil crianças. Cinco escolas públicas do Rio de Janeiro participaram do “Pão de Açúcar faz História” enquanto as oficinas “Culturarte” somam 256 turmas, com 25 participantes cada.

Cerca de cem crianças cariocas, entre 0 e 6 anos participam, anualmente, do Programa “Vir a Ser”. O projeto “Um Passo a Mais”, que trabalha com crianças da 1ª a 4ª série, envolve seis instituições conveniadas e atendeu, de 1999 a 2001, a 2.787 alunos. A previsão para 2002 era que 1.300 crianças participariam do projeto. Finalmente, no programa “Esporte & Ação” mais de 300 alunos entre 7 e 14 anos foram inscritos em 2002.

### Motivações

As atividades do Instituto Pão de Açúcar são inspiradas pela missão da Companhia: contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos diversos públicos com os quais se relaciona.

A atuação do Instituto também é orientada pela premissa de que o crescimento econômico e social são condições necessárias para o desenvolvimento, e por isso devem estar em consonância com o ideal de uma sociedade igualitária e justa.

O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), da ONU, define: “Desenvolvimento humano é o desenvolvimento das pessoas, para as pessoas e pelas pessoas. Como desenvolvimento das pessoas, entende-se o aumento de suas potencialidades por meio de melhores condições de educação, treinamento, saúde, habitação, meio ambiente e alimentação.” É por isso que o Instituto Pão de Açúcar de Desenvolvimento Humano se propõe a contribuir para que cada vez mais crianças e adolescentes tenham ampliadas suas oportunidades de desenvolvimento, por meio do acesso à educação de qualidade.

### Aprendizagens

O Instituto e Grupo Pão de Açúcar aprenderam a atuar com diferentes parceiros, valorizando-os em suas diversas competências. Do ponto de vista da parceria técnica, têm muito valor as competências didáticas e pedagógicas adquiridas nos contatos com conveniados, o que permite ampliar os conhecimentos da própria empresa na área educacional.

No início, quando os programas funcionavam somente

nas instituições conveniadas e nas instalações do Senac, foi possível verificar que, depois de algum tempo, diluía-se a imagem do Instituto Pão de Açúcar como promotor das atividades e como referência para os alunos. Mas, a instalação das “Casas” e a conseqüente reunião de várias atividades em suas dependências vieram consolidar a imagem do Instituto como agente propulsor do desenvolvimento educacional, e as “Casas” como centros de referência para a comunidade.

As oportunidades percebidas foram instituídas como metas. Assim, foram instaladas duas novas “Casas”, em Fortaleza e na zona sul de São Paulo, e o programa “Esporte & Ação” foi expandido para Santos e Rio de Janeiro. Além disso, implantou-se o modelo do “Vir a Ser” em outras escolas cariocas, e o “Pão de Açúcar Faz História” atingiu mais seis escolas santistas e foi continuado em cinco escolas públicas do Rio de Janeiro.

Promoveu-se ainda o aperfeiçoamento da formação musical, com professores particulares, para alunos que terminaram a primeira fase do aprendizado de música e a criação de três programas novos em 2002: “Culturarte”, “Acordes da Vila”, no Rio de Janeiro, e “Nossa Língua Digit@l”. Também foram realizadas campanhas de doações de alimentos e materiais recolhidos nas lojas do Grupo de forma voluntária pelos funcionários, evitando o desperdício de produtos nas lojas. Por mês, essas doações atendem a 700 instituições sociais e beneficiam cerca de 5 mil pessoas.

### Recomendações para a replicação da prática

As práticas deste programa estão baseadas em quatro princípios orientadores. O primeiro deles é a busca pela distribuição equânime do capital social existente, ou seja, do conjunto de valores éticos compartilhados pelo grupo. Oferecer uma educação com qualidade, que utilize os mais modernos recursos, técnicas e metodologias de ensino testadas e reconhecidas internacionalmente também é outra diretriz. Por fim, os dois últimos princípios a serem seguidos são a participação ativa das famílias por meio de reuniões periódicas e a formação de sujeitos transformadores por meio da garantia de oportunidades de escolha e de mudanças na vida pessoal. É importante para o êxito do projeto o estabelecimento de parcerias, tanto com instituições sociais como órgãos públicos. ■

## Parceria Escola Samarco

A Parceria Escola Samarco é um trabalho baseado na transferência de conhecimentos dos profissionais da Samarco, que atuam voluntariamente, aos alunos, como uma forma de incrementar as atividades e a qualidade do ensino em escolas públicas localizadas em áreas de influência da empresa em Minas Gerais e no Espírito Santo.

Com esse projeto, a Samarco procura promover o envolvimento dos alunos e de toda a comunidade escolar com as questões da educação, contribuindo para a gestão das escolas, o desenvolvimento de lideranças e o trabalho em equipe, e para a melhoria do ensino oferecido, reduzindo índices de retenção e evasão.

A iniciativa atende a várias escolas: Escola Municipal Tomás Antônio Gonzaga e Escola Estadual Antônio Pereira, em Ouro Preto (MG); escolas estadual e municipal do bairro Boa Vista, em Matipó (MG); Escola Municipal Luciano Alves Duarte, em Alegre (ES); Escola Municipal Eugênio de Souza Paixão, em Guaçuí (ES) e Escola Estadual Coronel Benjamim Guimarães, em Mariana (MG).

No início do projeto, houve uma fase de sensibilização geral e diagnóstico, com reuniões entre empregados das unidades da Samarco e professores das escolas, palestras para funcionários e alunos e identificação das necessidades das escolas. Então, foram elencadas as prioridades.

Na segunda fase, realizaram-se reuniões conjuntas com professores e diretores das escolas e foram planejadas as atividades de acordo com as prioridades estabelecidas e as possibilidades de parceria da empresa.

A terceira fase foi a de implantação e monitoramento das atividades. Foram realizadas melhorias na infra-estrutura de algumas escolas, oferta de cursos de capacitação para professores, palestras educativas para pais e alunos, oficinas, apresentações culturais e campanhas de estímulo à participação cidadã. A implementação do projeto foi realizada por profissionais das áreas de Comunicação, Quali-

## Samarco Mineração S.A.

### Contato

Nome: Lara Dornas

Website da empresa: [www.samarco.com.br](http://www.samarco.com.br)

Elaborado em: 20/12/2002

dade, Meio Ambiente e Recursos Humanos e voluntários de todas as áreas da empresa. Eles atuaram em parceria com as Secretarias de Educação dos municípios, e entidades e profissionais das comunidades. As benfeitorias foram realizadas a partir de mutirões de pais e alunos. A Empresa desembolsou cerca de R\$ 100 mil no projeto em 2001.

Cerca de três mil alunos, pais e 280 professores e funcionários das escolas participantes foram atendidos pelo programa, divulgado nos veículos de comunicação interna da Samarco, em folhetos, reuniões com os públicos envolvidos e na mídia, por meio da assessoria de imprensa da empresa.

### Resultados / benefícios gerados

A Parceria Escola Samarco vem apresentando importantes resultados. Cabe destaque para os mutirões, envolvendo tanto funcionários da empresa como beneficiários do programa, demonstrando o êxito nos trabalhos de mobilização e conscientização da população.

O programa promoveu diversos cursos e eventos nas escolas, proporcionando aos alunos das escolas atendidas um ensino de melhor qualidade, com enriquecimento cultural, desenvolvimento de técnicas e habilidades profissionais, professores melhor orientados, noções de higiene e saúde e melhorias na infra-estrutura das instituições.

Foram realizadas oficinas de Educação Ambiental e de Arte-Educação (bordado, pintura, reciclagem de papel e capoeira) com os alunos; palestras educativas sobre higiene, saúde, sexualidade e afetividade para toda a comunidade escolar; cursos de capacitação para professores; campanha para arrecadação de livros; apresentações culturais (teatro e música); fortalecimento dos conceitos de ordenação, arrumação, limpeza, saúde e autodisciplina; e implantação de coleta seletiva. Essas práticas aumentaram o compromisso das comunidades com suas escolas e o interesse dos empregados da Samarco pelo trabalho voluntário. ►

## ▶ Público Interno ::

- ▶ Apesar desses resultados ainda estarem aquém das metas planejadas pela empresa, o projeto tem proporcionado marcantes melhorias no sistema de ensino nas escolas em que foi implantado. A ampliação de sua abrangência, que previa inicialmente somente escolas do município de Ouro Preto, é um indicador do sucesso da iniciativa

### **Motivações**

O projeto Parceria Escola-Samarco foi motivado pela necessidade de melhorar os processos de gestão e a qualidade do ensino nas escolas envolvidas. Além disso, a educação é uma das áreas prioritárias da política social da Samarco, que a encara como alternativa viável para o desenvolvimento do cidadão. Outra motivação importante é o incentivo da empresa às ações de voluntariado entre seus funcionários.

### **Aprendizagens**

O sucesso do projeto deve ser creditado ao desprendimento dos empregados da Samarco em levar seus conhecimentos de gestão para as escolas dos seus municípios de atuação e à receptividade da comunidade escolar – diretores, professores, pais e alunos – diante das mudanças propostas pelo projeto.

A implantação de uma cultura de planejamento e de monitoramento de resultados foi o principal desafio enfrentado pelo projeto. Para superá-los, a Samarco procu-

rou envolver a comunidade escolar no projeto e adotou o princípio de que o ritmo das mudanças não pode ser forçado. O ambiente escolar é diferente do universo empresarial e isso precisa ser respeitado.

O projeto não demandou grandes investimentos financeiros. Ele baseia-se principalmente na disponibilidade dos empregados da Samarco. E, até o momento, os resultados podem ser considerados expressivos.

A metodologia usada no projeto pode ser transposta para outras ações sociais e comunidades. Isso ficou comprovado pelo fato de o programa, inicialmente aplicado em Ouro Preto, ter se estendido de modo positivo para outras comunidades localizadas em áreas de influência das unidades da Samarco.

### **Recomendações para a replicação da prática**

É preciso respeitar o ritmo das comunidades. Mudanças são desejáveis e devem ser implantadas, mas não podem atropelar o ritmo das escolas. Há que se considerar que a dinâmica empresarial é diferente daquela que vigora nas escolas públicas.

É importante que a empresa envolva a comunidade escolar no projeto. Sem a adesão de professores, pais, diretores e alunos, iniciativas do gênero tendem ao fracasso.

Deve-se também promover o monitoramento dos resultados. Dessa maneira será possível verificar se o projeto está na rota certa ou se é preciso ajustes e reorientações. ■

## Projeto Dente de Leite

A intenção primordial do projeto “Dente de Leite” é promover a saúde bucal de crianças de escolas públicas nas comunidades próximas à unidade da Samarco Mineração em Ubu, distrito do município de Anchieta (ES). Inicialmente, o projeto baseou-se no uso de ferramentas de prevenção (aplicação de flúor gel, escovação supervisionada, exames específicos). Em seguida, foi realizado um levantamento de dentes cariados, perdidos e obturados entre as crianças e as doenças foram tratadas. Para assegurar a criação de hábitos de higiene e cuidado com os dentes, ao longo do primeiro ano foram realizadas atividades de motivação das crianças, com participação ativa dos pais.

O projeto realizou-se em parceria com as secretarias de Saúde e Educação de Anchieta. Professores, funcionários e diretores das escolas envolvidas participaram como facilitadores. O programa Dente de Leite conta com um grupo de trabalho multidisciplinar nas áreas de saúde e educação. Para reforçar a equipe da Prefeitura, a Samarco contratou duas dentistas.

Além de custear o projeto e construir “escovódromos” nas escolas, a Samarco realizou o gerenciamento e o acompanhamento dos resultados. A área de Comunicação Empresarial da Samarco forneceu suporte às ações educativas, atuando em seu planejamento e divulgação, fornecendo apoio logístico e produzindo material promocional e didático.

Para a divulgação do projeto foram confeccionados banners, camisetas, adesivos, faixas, jogos e cartilhas. Jogos da memória, com dicas sobre os cuidados com os dentes, passatempos, calendários com o slogan “Sorriso brilhante é sinal de criança saudável”; dezenas de peças de caráter lúdico e com uma linguagem descontraída deram suporte às ações de mobilização e conscientização.

Entre 1999 e 2001, a empresa investiu cerca de R\$ 125 mil no projeto, que beneficiou 588 crianças e familiares

## Samarco Mineração S.A.

### Contato

Nome: Lara Dornas

Website da empresa: [www.samarco.com.br](http://www.samarco.com.br)

Elaborado em: 27/9/2002

das comunidades de Ubu, Parati e Mãe-Bá – três dos sete distritos que compõem o município de Anchieta. A cidade conta com cerca de 21.000 habitantes, sendo 3.500 crianças de até nove anos de idade.

### Resultados / benefícios gerados

Foram realizadas obras de adaptação nas escolas, com a criação dos escovódromos, locais onde as crianças, supervisionadas por dentistas, realizam a escovação duas vezes por dia: na chegada e logo após o lanche. Elas aprenderam as técnicas de escovação e fizeram o controle das placas bacterianas. As medições de placa bacteriana, realizadas uma vez a cada semestre, beneficiaram 1.036 pessoas.

De abril a dezembro de 2001, foram realizadas 55.272 escovações. Do levantamento epidemiológico, participaram 518 pessoas. A Samarco distribuiu um kit com escova de dente, pasta e fio-dental para cada aluno. Além disso, as crianças receberam aplicação trimestral de flúor. A equipe de profissionais contratada pela Samarco para esse projeto, juntamente com os profissionais da escola, realizou palestras educativas para 255 pais de alunos. As famílias e os professores envolveram-se em todas as etapas do Programa. Funcionários das escolas também participaram de workshops de capacitação. Em 2001, foram realizadas cinco feiras de saúde bucal, que contaram com a presença de 8.600 pessoas das comunidades de Ubu, Parati e Mãe-Bá.

A iniciativa já aponta resultados positivos: atingiu a meta prevista de 80% de escovação diária entre os participantes e o índice de combate à placa bacteriana superou as expectativas – a meta era de 30% de redução, e o resultado foi de 58,6%. A parceria entre a Samarco e a Prefeitura de Anchieta resultou também na construção de um novo consultório odontológico, custeado pela Samarco, na comunidade de Mãe-Bá.

## ▶ Público Interno ::

### ▶ **Motivações**

No Espírito Santo, segundo a Secretaria de Estado da Saúde, cada criança de até 12 anos apresenta, em média, cinco dentes cariados, perdidos ou obturados. A falta de um sistema eficiente de saúde pública, os maus hábitos de higiene oral e dietas ricas em açúcar podem ser considerados os principais causadores desse problema sanitário tão grave.

Para contribuir para a reversão desse quadro, a Samarco utilizou a metodologia de promoção da saúde bucal já testada com sucesso pelo projeto Sorria, de Minas Gerais. Mantido pela Fundação Projeto Sorria, há dez anos, o trabalho conta com o apoio da empresa. A eficácia do trabalho – que ajudou a reduzir em quase 90% o índice de cáries nas crianças atendidas – inspirou a Samarco a levar a iniciativa para as escolas públicas de Anchieta.

### **Aprendizagens**

As bases do trabalho são as ações de conscientização e as atividades educativas capazes de fomentar um novo comportamento na população. Com foco na prevenção o programa foi incorporado com sucesso pela comunidade. O grande desafio foi desenvolver uma mentalidade preventiva em relação à saúde bucal nas comunidades beneficiadas. Isso porque, ainda hoje, a perspectiva curativa ainda é majoritária no Brasil. Para reverter esse quadro, o programa valeu-se de uma forte interação das áreas de saúde e educação. Esta aliança ocorreu por meio de con-

ursos, feiras, apresentações teatrais, murais, e atividades realizadas pelos professores nas escolas. Alunos das diferentes séries produziram redações e livros artesanais sobre temas ligados à saúde dos dentes.

Com investimentos relativamente modestos, o projeto conseguiu melhorar substancialmente os indicadores de saúde bucal das crianças de Ubu, Parati e Mãe-Bá. O que comprova que ações como essa exigem mais empenho e mobilização dos atores sociais envolvidos do que recursos financeiros.

### **Recomendações para a replicação da prática**

Um projeto de saúde bucal não pode perder de vista a perspectiva preventiva. E ela deve ser trabalhada principalmente junto às crianças, mais receptivas a mudanças de comportamento. Uma medida importante é promover a integração das áreas de saúde e educação. A primeira detém o conhecimento técnico, mas a segunda – materializada, principalmente, na figura do professor – tende a ser mais eficiente na transmissão desse conhecimento.

Para trabalhar com o público infantil – independentemente da natureza do projeto – é necessário o desenvolvimento de atividades lúdicas, como espetáculos teatrais, concursos de frases e feiras. Isso requer o desenvolvimento de estratégias e materiais educativos, envolvendo equipes multiprofissionais, formadas por educadores, comunicadores e especialistas em saúde bucal. ■

## Apoio à erradicação do trabalho infantil

A iniciativa que marcou o apoio da Pulsar à erradicação do trabalho infantil foi a inclusão de uma cláusula restritiva a essa prática em todos os seus novos contratos, a partir de 1999 com fornecedores e, a partir de 2000, com clientes. Desde então, caso a empresa venha saber do não-cumprimento dessa cláusula por parte de um fornecedor ou cliente ela pode denunciar e romper o contrato.

Em função de suas características, a área de tecnologia da informação não é diretamente afetada pelo problema do trabalho infantil. Por isso, entre as principais contribuições da Pulsar estão ações de conscientização desse tema junto aos parceiros da empresa. Por serem potencialmente multiplicadores, eles podem proporcionar a difusão dessa consciência para outros setores do mercado. Atualmente, a Pulsar tem como exigir de seus fornecedores que não utilizem o trabalho infantil. Mais que isso, a empresa participa de atividades que visam erradicar o trabalho infantil em diversas cadeias produtivas.

Desde 1996, a Pulsar é uma “Empresa Amiga da Criança” e sócia-mantenedora da Fundação Abrinq, pelos Direitos das Crianças. O programa “Empresa Amiga da Criança” incentiva as empresas ao combate da exploração do trabalho infantil e ao investimento em projetos de melhoria da qualidade de vida das crianças na área de Saúde, Nutrição, Educação, Cultura e Trabalho Infantil. Internamente, a Pulsar tem uma área de Projetos Sociais, cuja atuação está direcionada para entidades da região onde se localiza a empresa, no ABC Paulista.

Em outubro de 1998, foi fundado o Grupo “Estrela Azul” que tem como diretriz principal melhorar a qualidade de vida das pessoas da comunidade. É um grupo aberto, do qual participam como voluntários os colaboradores da empresa, familiares, clientes, fornecedores e outros parceiros. O “Estrela Azul” promove campanhas e realiza doações, além de promover festas para crianças em datas

## Pulsar Informática Ltda.

### Contato

Nome: Alberto Simões Gaspar

Website da empresa: [www.pulsar.com.br](http://www.pulsar.com.br)

Elaborado em: 6/4/2001

como Natal, Páscoa e Dia das Crianças.

A campanha “Prêmio Profissional Cidadão” incentiva todos os profissionais da Pulsar a praticar ações beneficentes e voluntárias na comunidade. Dentre os projetos sociais voltados para crianças e adolescentes apoiados pela Pulsar, destaca-se o projeto Bombeiros Mirins, que atende a 50 meninos com idade entre 9 e 12 anos. Eles realizam, no quartel dos bombeiros, atividades de reforço escolar, educação física e treinamentos de primeiros socorros e salvamento.

Outra ação de destaque é o Projeto Caju, desenvolvido em convênio com a Casa de Juventude de Mauá (SP), que promove cursos de formação em informática para adolescentes. O projeto, iniciado em 1997, já tem três unidades e atendeu a cerca de 4.600 jovens. O programa “Talentos Humanos” acompanha os adolescentes participantes desse projeto, oferecendo alternativa de emprego para aqueles que se destacam. Diversas outras iniciativas são mantidas pela Pulsar. A empresa realiza, como donativo, a manutenção da rede de informática da AACD (Associação de Assistência à Criança Defeituosa), formada por 220 microcomputadores e 50 impressoras.

### Resultados / benefícios gerados

Como resultado desse processo podem ser mencionados: o desenvolvimento de uma consciência social por parte dos colaboradores, e a melhoria da qualidade de vida das comunidades assistidas.

### Motivações

A Pulsar, desde sua fundação, em 1982, tem um histórico de consciência social. Ao longo dos anos, essa consciência desenvolveu-se no sentido do estabelecimento de compromissos com a responsabilidade social, exigindo, internamente, mudanças de atitudes significativas. A partir ►

## ▶ Público Interno ::

- ▶ de uma perspectiva de gestão empresarial com foco na qualidade das relações e na geração de valor para todos, a empresa adotou iniciativas de caráter social que reafirmam seus compromissos.

### **Aprendizagens**

A empresa contribui para uma sociedade mais justa quando promove ações socialmente responsáveis e esti-

mula seus talentos humanos, clientes e fornecedores a exercer sua cidadania.

### **Recomendações para a replicação da prática**

Para monitorar a não-ocorrência de trabalho infantil é importante identificar e qualificar os fornecedores. Também é importante incentivar fornecedores e demais parceiros a praticar ações socialmente responsáveis. ■

## Programas de estágios e capacitação de adolescentes

A CST (Companhia Siderúrgica de Tubarão), com sede no Espírito Santo, tem procurado manter um estreito relacionamento com a comunidade local, orientando sua ação social para a transformação da sociedade. Essa atuação prioriza a área de Educação, desenvolvendo programas voltados para o desenvolvimento de crianças e adolescentes de maneira a promover emprego, geração de renda, cidadania e respeito ao meio ambiente.

Em 2001, a CST criou o Procap (Programa de Capacitação Sócio Educativo) para atender a legislação que regulamenta a aprendizagem de adolescentes. O programa oferece Estágio de Nível Superior e Técnico, Estágio de Férias e Programa de Aprendizado de Ofício com remuneração por meio de bolsa de complementação educacional, seguro de acidentes pessoais, uniforme, além de alimentação e transporte subsidiados pela empresa.

Para participar do Procap, o jovem deve ter idade mínima de 15 anos, pertencer a família de baixa renda, estar devidamente matriculado e freqüentar escola, e residir no município da Serra (ES), onde a empresa está localizada. Os adolescentes beneficiados participam de cursos básicos e profissionalizantes ministrados pelo Sesi e Senac, de palestras educativas e encontros com familiares e de lazer realizados pelo Ciee/ES (Centro de Integração Empresa-Escola), entidade responsável pelo acompanhamento sócio-educativo do programa.

A CST também desenvolve vários programas voltados para crianças e adolescentes da comunidade, como os projetos Escola Campeã, Atendimento Integrado à Criança e ao Adolescente, Oficinas de Formação Profissional, Crer Com as Mãos, Classe Hospitalar, Casa do Menino, Amigos do Parque e o Programa de Comunicação Ambiental CST. Os projetos apoiados contam, em sua maioria, com a participação direta de outros parceiros, entre eles ONGs, empresas privadas e governo. Esta atuação em parceria permite a participação de

## Companhia Siderúrgica de Tubarão

### Contato

Nome: Robson de Almeida Melo e Silva

Website da empresa: [www.cst.com.br](http://www.cst.com.br)

Elaborado em: 27/10/2003

importantes segmentos da sociedade e aumenta a eficácia e abrangências dos programas implementados.

O Projeto Escola Campeã tem como foco a alfabetização e aceleração da aprendizagem. A parceria com o Instituto Ayrton Senna tem prazo de três anos e beneficia 4,5 mil crianças. O investimento total da CST é de R\$ 700 mil. O Programa de Atendimento Integrado à Criança e ao Adolescente (Aica) atende crianças e adolescentes em situação de risco social e pessoal, residentes no entorno da CST – e também seus familiares –, para o exercício da cidadania e incentiva o estudo e sua integração com a comunidade. As atividades, em que se destaca o Projeto Cidadão, incluem oficinas profissionalizantes, atendimento psicológico, odontológico, passeios e atividades complementares. Até 2002, mais de mil crianças passaram por esse projeto.

O Projeto Oficinas de Iniciação Profissional: Formação do Trabalho pelo Trabalho visa a promoção do desenvolvimento sustentável de pessoas de baixa renda, integradas a entidades sócio-comunitárias, por meio de programas e projetos sociais desenvolvidos em parceria com a Ação Comunitária do Espírito Santo (Aces). Ao longo de cinco anos de existência do projeto, professores e alunos das mais diversas áreas de conhecimento – artes, medicina, economia, direito, pedagogia – vêm desenvolvendo cursos profissionalizantes, educação ambiental, atividades sócio-esportivas com crianças, adolescentes e adultos. Em 2002, o programa beneficiou cerca de 20 entidades sociais e mais de cinco mil pessoas.

### Resultados / benefícios gerados

A CST tinha, no final de 2002, 47 projetos sociais em andamento, beneficiando mais de 15 mil pessoas. A empresa obteve, no ano passado, o reconhecimento do mercado, sendo incluída, mais uma vez, nas carteiras dos fundos de investimentos brasileiros socialmente responsáveis, que avaliam as empresas tanto pela perspectiva dos resul-

## ▶ Público Interno ::

- ▶ tados econômico-financeiro quanto pelo grau de responsabilidade social.

Em 2002, a CST foi credenciada como Empresa Amiga da Criança pela Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança e do Adolescente. O credenciamento foi concedido em reconhecimento ao engajamento da empresa em trabalhos sociais voltados para a infância, abrangendo temas como trabalho infantil, educação, saúde, direitos civis e investimento social na criança.

### **Motivações**

A CST incorpora no seu dia-a-dia o princípio do desenvolvimento sustentável da sociedade, considerando-o um fator importante para seu sucesso. Dentro do plano de crescimento sustentado e da busca por resultados cada vez melhores, o desempenho econômico-financeiro está intrinsecamente ligado ao bem-estar dos empregados e da comunidade.

### **Aprendizagens**

A empresa tem procurado manter um estreito relacionamento com a sociedade, ouvindo e procurando ajudar a comunidade local a desenvolver seus próprios projetos, numa relação de confiança e visão de longo prazo. Esta atuação em parceria permite a participação de importantes segmentos da sociedade, originando ações e resultados mais consistentes.

### **Recomendações para a replicação da prática**

São essenciais para o sucesso da prática o comprometimento de toda a empresa e a constante atualização do público interno quanto às ações sociais implementadas. Também são fundamentais para o alcance dos objetivos a formação e a capacitação dos parceiros, a comunicação regular entre eles e a interlocução com a sociedade para identificação de suas principais necessidades. ■

## Programa Adolescente Trabalhador – PAT

O Banco do Brasil lançou o Programa Adolescente Trabalhador em maio de 2001, visando promover, em todo o país, a inclusão social de jovens de baixa renda. Por meio da capacitação profissional, esses jovens são preparados para uma futura colocação no mercado de trabalho. O PAT é destinado a jovens com idade entre 15 e 16 anos e quatro meses, pertencentes a famílias com renda per capita de até meio salário mínimo. Eles devem estar regularmente matriculados e freqüentando a 7ª. série do Ensino Fundamental, e inscritos e selecionados para participar de programas de apoio comunitário ou regime de abrigo, ambos desenvolvidos por entidades filantrópicas conveniadas ao Banco do Brasil.

Para obter sua certificação ao fim de 18 ou 24 meses de aprendizagem, o jovem beneficiado cumpre uma grade de treinamento dividida em quatro módulos: dois ministrados pelo Banco do Brasil (teoria e prática bancária), e dois por uma entidade filantrópica (cidadania e educação básica). O aprendiz tem, em média, quatro horas de convivência interna no banco, onde realiza atividades bancárias cotidianas e interage com o corpo funcional, e uma hora de aprendizagem profissional.

O PAT é acompanhado minuciosamente pelos órgãos públicos intervenientes, especialmente o Ministério Público. O gerenciamento, feito pelo próprio banco, contempla a celebração de convênios com entidades filantrópicas, responsáveis por atender exclusivamente aos pleitos de seleção e ao provimento de vagas nas dependências do BB em todo o país.

### Resultados / benefícios gerados

Até o segundo semestre de 2003, 3.430 jovens foram

## Banco do Brasil S.A.

### Contato

Nome: Maria Carolina Gomes de Paula Pessoa

Website da empresa: [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)

Elaborado em: 20/10/2003

atendidos em todo Brasil por meio de 330 convênios. As primeiras certificações serão concedidas em maio e outubro de 2004, de acordo com as modalidades do contrato. Os jovens beneficiados receberam do programa R\$ 1,1 milhão, dos quais R\$ 800 mil foram investidos em salários mínimos regionais e R\$ 300 mil em vales-alimentação.

### Motivações

O Programa Adolescente Trabalhador está socialmente alinhado ao programa Primeiro Emprego, como eixo de preparação e de capacitação profissional para a futura inserção de jovens de baixa renda no mercado de trabalho.

### Aprendizagens

O trabalho voluntário dos funcionários-orientadores é um importante pilar de sustentação do programa e, para lidar com esse público, um treinamento é realizado por uma empresa especializada. O programa se diferencia, adicionalmente, por uma fase denominada Orientação Profissional, conduzida por instituição acadêmica, visando auxiliar os menores na escolha vocacional. A vinculação do PAT às políticas públicas e propostas sociais concretizou-se com a adesão ao Programa Primeiro Emprego, no Termo de Compromisso de 27 de junho de 2003, assinado pela Presidência da República. A revisão do treinamento objetiva disseminar a aprendizagem instrucional e o engajamento das pequenas entidades do interior.

### Recomendações para a replicação da prática

O programa deve ser avaliado pela empresa com base em sugestões das Delegacias Regionais de Trabalho e Conselhos Municipais da Criança e do Adolescente. ■

## ▶ Público Interno ::

## Projeto Eletrosul Casa Aberta

A Eletrosul, distribuidora de energia do Grupo Eletrobrás, implantou, em 1990, o Projeto Eletrosul Casa Aberta, visando despertar as crianças do Ensino Fundamental para o uso responsável da energia elétrica, ajudando-as a desenvolver o senso de preservação dos recursos naturais. O projeto distribuiu material didático e escolar para as crianças e promove formação de professores, oferecendo informações sobre o processo de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica; sobre o meio ambiente e combate ao desperdício de energia; e sobre cuidados e perigos no trato com a eletricidade.

Entre os princípios que norteiam o projeto destacam-se a responsabilidade na construção de um futuro digno e justo e a priorização da educação social da criança por meio da qualidade da informação, transformando-a num agente multiplicador na família e na sociedade. O Projeto Eletrosul Casa Aberta tem como prioridade trazer os estudantes para dentro da empresa. A meta é mostrar que a Eletrosul é uma empresa de responsabilidade social que, por meio da educação das crianças, leva ao núcleo familiar o interesse em economizar energia elétrica e reduzir gastos.

Tendo como público alvo alunos da 4ª série do Ensino Fundamental, o projeto é desenvolvido durante o período letivo nos estados em que a Eletrosul atua: Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Paraná e Mato Grosso do Sul. Participam do projeto empregados de diversas áreas da Eletrosul que atuam no planejamento como instrutores ou integrando a equipe de apoio.

### Resultados / benefícios gerados

A empresa já atendeu 1.189 escolas, envolvendo 6.810 professores e 142.889 alunos.

### Motivações

A Assessoria de Relações Empresariais da Eletrosul deu início à implantação do Projeto Eletrosul Casa Aberta vi-

## Centrais Elétricas Brasileiras – Eletrobrás

### Contato

Nome: Mario José Macuco

Website da empresa: [www.eletrosul.gov.br](http://www.eletrosul.gov.br)

Elaborado em: 21/10/2003

sando abrir suas portas para que as comunidades conhecessem a empresa.

### Aprendizagens

As ações empreendidas devem sempre atender os objetivos de transparência e parceria com a comunidade. A educação social da criança deve ser priorizada, buscando a qualidade da informação e entendendo-a como agente multiplicador na família e na sociedade.

O projeto deve manter o foco no estudante de Ensino Fundamental, que reúne a necessidade do conhecimento, facilidade de assimilação e difusão das informações recebidas. Estar presente e realizar divulgação em eventos comunitários pode resultar em sua ampliação. É também importante manter a equipe envolvida e motivada, pois sua implementação depende da disposição, capacidade e atitude das pessoas envolvidas.

### Recomendações para a replicação da prática

A realização de um projeto desse porte depende de uma equipe altamente comprometida, da alocação de recursos financeiros e materiais, do recrutamento de parceiros e da sensibilização das escolas.

É necessário contatar as autoridades da área de Educação, a cada início de ano, para reforçar os compromissos educacionais e sociais; utilizar recursos materiais, financeiros e logísticos, bem como o recrutamento de profissionais da própria organização, para viabilizar o projeto por meio da contenção de custos e da racionalização de recursos; pré-agendar as escolas; oferecer de transportes de ida e volta dos alunos, de forma a dar oportunidade a todos, principalmente os integrantes de famílias de baixa renda; e distribuir kits com material didático e escolar, para todas as crianças participantes, com informações a respeito dos temas abordados, de forma a reforçar os conceitos aprendidos e disseminá-los. ■

## Projeto EmCantar

O Projeto EmCantar é um trabalho social com foco em Educação, desenvolvido pela Engeset (Engenharia e Serviços de Telemática S/A) nas comunidades de Araguari e Uberlândia, em Minas Gerais. O projeto é realizado em parceria com outras empresas do grupo e apoiado pelo Instituto Algar.

Os beneficiados são crianças e adolescentes de escolas públicas. Mais de 250 alunos, professores e membros da comunidade participam semanalmente de oficinas voltadas à promoção da cultura popular, produção de textos e educação ambiental, tendo como instrumento pedagógico a música brasileira. Dos participantes, 20 já se tornaram multiplicadores, responsáveis pela formação e continuidade de novos grupos para o EmCantar. Por meio de seus núcleos de estudo, pesquisa e aplicação em Cultura Popular (NEPP) e Educação Ambiental (NAC), o projeto também atua na formação de educadores, desenvolvendo o Programa Educando em parceria com dez escolas da rede pública de Uberlândia.

As atividades foram iniciadas em 1996, com um voluntário e treze crianças. Em 1999, o projeto passou a ser apoiado pela Engeset. Atualmente, conta com a participação de 15 voluntários e 40 professores de escolas públicas. Os professores voluntários são especializados nas áreas de educação, filosofia, ciências sociais, música e meio ambiente. O projeto visa difundir o conceito de responsabilidade com a preservação do meio ambiente e o conhecimento das manifestações de cultura popular existentes na região do Triângulo Mineiro, como Congada, Folia de Reis, Carnaval e compositores anônimos. Incentiva a seleção e reciclagem do lixo doméstico e disponibiliza o atendimento pelo Telefone Verde CTBC (0800-342040) em todo o território nacional.

São realizadas apresentações musicais em escolas, empresas, comunidades, congressos e seminários sobre temas relacionados ao projeto, além da distribuição do CD

## Grupo Algar

### Contato

Nome: Marco Aurélio Faria Coelho

Website da empresa: [www.engeset.com.br](http://www.engeset.com.br)

Elaborado em: 21/10/2003

“EmCantar” (produzido em 1999) e do CD “Mutirão”, gravado em 2002 e 2003.

A Engeset remunera os responsáveis pelas oficinas do Programa Educando e de formação de multiplicadores, cedendo transporte, infraestrutura, espaço físico e logística para a realização de reuniões e oficinas; patrocina a produção fonográfica e audiovisual de eventos e ações; e disponibiliza profissionais da empresa para questões administrativas. O investimento da empresa no projeto é de R\$ 65 mil por ano.

### Resultados / benefícios gerados

Entre as realizações dos últimos anos estão 180 apresentações musicais à comunidade; produção e apresentação de um programa de rádio; participação em vários festivais audiovisuais, como o Festival do Minuto; gravação e participação em discos de artistas regionais; realização de 12 oficinas músico-ambientais por semana com 250 crianças e adolescentes, desde 2001; e realização de oficinas mensais de formação com 40 educadores da rede pública de Uberlândia, desde 2002.

A empresa foi premiada por três anos consecutivos com o Selo Empresa Cidadã (2000, 2001 e 2002), Empresa Latino Americana Ecologicamente Correta (Sluat) 2001, e recebeu o Título de Desempenho Comunitário 2002.

### Motivações

A consciência responsável em relação ao Meio Ambiente e à Identidade Cultural é um fator indispensável à formação de cidadãos. O desenvolvimento do Projeto EmCantar deve-se ao compromisso espontâneo de pessoas que acreditam na possibilidade de construir uma sociedade melhor.

### Aprendizagens

A reprodutibilidade do Projeto EmCantar acontece no ►

## ▶ Público Interno ::

- ▶ momento em que as pessoas tornam-se multiplicadoras de suas causas, objetivos e atividades. O projeto é percebido pelos voluntários e beneficiados como um espaço de manifestação das individualidades e potencialidades, aberto para discussões sobre assuntos que não encontram espaço na maneira tradicional de transmitir conhecimento. Nessa prática o conceito de Educação define-se como processo de formação permanente e integral do ser humano.

### **Recomendações para a replicação da prática**

As estatísticas mostram que não é somente por meio de normas, métodos e procedimentos que um projeto social pode ser aplicado a outros grupos ou regiões. Esses critérios são necessários apenas como um suporte para quem deseja desenvolvê-lo com parcerias. É essencial que a empresa conheça suas bases, objetivos e a forma como são trabalhados. ■

## Programa TBA em Ação

Desde 1997, o Grupo TBA, que atua na área de Tecnologia da informação, fazia doações a algumas instituições sociais. Porém, ao adquirir mais experiência na área da Responsabilidade Social Empresarial, percebeu a necessidade de realizar uma ação mais estruturada e criou o Projeto TBA em Ação. A gestão do projeto ficou a cargo da área de Marketing e foi contratada uma assistente social responsável pela seleção e análise de propostas e projetos voltados à área social.

A empresa estabeleceu como objetivo a atuação em áreas comunitárias, especificamente com crianças, e a implementação de projetos em parceria. A primeira instituição selecionada foi a Creche Lúcio Costa, localizada no Guará, cidade-satélite de Brasília, que atende 56 crianças carentes com idade entre 1 a 4 anos. O Grupo TBA atua como um dos mantenedores, contribuindo financeiramente e com outras ações. Convênio com o Laboratório Sabin viabilizou exames gratuitos para todas as crianças.

O Grupo TBA também mantém um Centro de Informática numa cidade na periferia do Distrito Federal, resultante de uma parceria com a Missão Criança, organização não governamental que trabalha com a inclusão digital de crianças e adolescentes carentes. Em ambos os casos são realizadas visitas periódicas às instituições e acompanhamento permanente da aplicação dos recursos doados. As aulas visam cidadania e capacitação profissional e por isso envolvem não só conhecimentos de informática, mas também artes, música, direitos e deveres.

### Resultados / benefícios gerados

O programa TBA em Ação tem conseguido bons resultados no que diz respeito a proporcionar melhor qualidade de vida às crianças atendidas em suas duas frentes de atuação: a Creche Lúcio Costa e o Centro Comunitário de Informática/Missão Criança.

## Grupo TBA

### Contato

Nome: Juliana Matos

Website da empresa: [www.tba.com.br](http://www.tba.com.br)

Elaborado em: 21/10/2003

Foram realizadas reformas nos banheiros, na cozinha, no refeitório, pinturas temáticas nas salas, além da doação de um veículo utilitário para a creche.

O projeto do Centro Comunitário de Informática leva conhecimentos específicos a cerca de 200 crianças por mês. No caso da Missão Criança, o trabalho desenvolvido traz resultados significativos, pois proporcionar inclusão digital hoje é colaborar para a educação no Brasil.

### Motivações

O grupo TBA decidiu priorizar as crianças como foco de sua ação. A parceria com a Missão Criança permitiu incorporar na atuação social a área de especialidade da empresa.

### Aprendizagens

O apoio a projetos com foco nas crianças é tarefa que exige certos cuidados, mas que, de forma geral, traz bons resultados. Participar de projetos assim é muito gratificante para todos os colaboradores da empresa.

Usamos todos os meios de comunicação internos da empresa (e-mails, intranet, informativos) para divulgar nossas conquistas. A assessoria de imprensa trabalha para que os releases sejam publicados em vários veículos, informando toda comunidade e clientes sobre as ações

### Recomendações para a replicação da prática

Ter a compreensão de que o sucesso na área social requer uma análise criteriosa das instituições com as quais se pretenda firmar parcerias. Ter profissionais na empresa dedicados somente à área da assistência social é de suma importância.

A área de gestão deve manter sempre ativa as redes sociais que contribuem para a melhoria do programa. Troca de experiências, participação em seminários e palestras são muito importantes para a capacitação. ■

## Programa Brincando a Gente Aprende

O Programa Brincando a Gente Aprende visa promover a educação e melhorar a qualidade de vida das crianças da creche Trilhos. Localizada em Montenegro (RS), a instituição mantém 60 crianças de até seis anos no berçário, maternal e pré-alfabetização. O Innova pela Vida, time virtual de colaboradores que coordena as ações sociais da empresa desde o segundo trimestre de 2002, contribui de maneira significativa na melhoria da estrutura física e de atendimento às crianças, e garante a elas supervisão e acompanhamento pedagógico de qualidade. O objetivo é que a entidade incorpore essas práticas e tenha condições de realizá-las com seus próprios recursos.

A Innova, indústria petroquímica do Grupo Petrobrás, interage com as ações propostas pela pedagoga, apoiando a compra de materiais e equipamentos, e motivando movimentos internos para participação voluntária dos funcionários da empresa por meio de campanhas relacionadas ao tema que está sendo trabalhado no momento. O projeto contempla desde orientações básicas, como cordialidade, higiene, zelo com o ambiente e respeito aos colegas, até o desenvolvimento das habilidades das crianças e raciocínio lógico. Para que esse trabalho tenha continuidade, a empresa patrocinou treinamentos para as atendentes da creche.

O Brincando a Gente Aprende teve início em 2000, quando a Innova recorreu à prefeitura da cidade para pedir a doação de um terreno. A casa foi ampliada, o terreno cercado e gramado, e a creche ganhou um playground. A empresa tem como parceiros no projeto nutricionistas, uma profissional de arquitetura e jardinagem, Jornal Ibiá, Rotary Club e a Petroquímica Triunfo.

## Petrobrás

### Contato

Nome: Marta Ew

Website da empresa: [www.innova.ind.br](http://www.innova.ind.br)

Elaborado em: 27/10/2003

### Resultados / benefícios gerados

A creche Trilhos é uma das sete entidades apoiadas pela instituição Lar Espiritualista, e, após três anos de atividades em parceria com a Innova, está se tornando modelo. Mediante os resultados, a empresa está estudando um projeto para implantar o programa nas outras creches. A instituição foi beneficiada com uniformes para as crianças e atendentes. As crianças, com a aproximação dos pais, por meio da realização de eventos em datas comemorativas. Os colaboradores, por pertencerem a uma empresa que atua com responsabilidade social que, por sua vez, tem sua imagem fortalecida na região.

### Motivações

A realização de campanhas internas por colaboradores da empresa motivou a diretoria a oficializar as ações sociais na empresa, criando o Innova pela Vida. O time virtual iniciou as atividades na creche Trilhos em 2000, com a doação de agasalhos e brinquedos.

### Aprendizagens

A Innova, há cinco anos no mercado, não dispunha de grandes somas para investir em ação social. Com um orçamento de R\$ 50 mil por ano, a empresa pôde realizar projetos sociais. É possível encontrar soluções simples, sem envolver valores altos. Outra aprendizagem é que o processo de inserção social da criança de baixa renda se dá através da educação.

### Recomendações para a replicação da prática

É preciso ter claro que o processo educativo é contínuo e os resultados são obtidos a longo prazo. ■

## Programa Aprendendo com a Natureza

O Programa Aprendendo com a Natureza, desenvolvido pela Philips do Brasil, visa despertar a consciência ambiental e incentivar alunos entre 7 e 10 anos de escolas da rede pública a apreciar e preservar o meio ambiente. Ao criar situações que demonstrem a necessidade de se contribuir para a preservação do ambiente, altera hábitos e estimula a mobilização por um mundo melhor. As atividades são agendadas em escolas próximas de unidades fabris da empresa.

Na implementação do programa foram usadas as mais modernas ferramentas didático-pedagógicas que permitiram a interação da Philips com instituições governamentais, comunidades locais e funcionários. Iniciado em 2002, em parceria com a Horizonte Geográfico (empresa de comunicação especializada em relações com a comunidade), capacitou voluntários da empresa na área ambiental, tornando-os aptos a levarem para as escolas, por meio de palestras lúdicas e interativas, informações sobre educação ambiental.

O Programa Aprendendo com a Natureza, no entanto, não se resume à ação dos voluntários junto aos alunos. Os funcionários da Philips e a equipe de coordenação trabalham com os professores, em encontros regulares, para garantir que a necessidade de preservação permaneça em pauta nas escolas durante o ano letivo. Em 2003, o programa foi reformulado, aumentando a ação dos voluntários e integrando os assuntos tratados ao currículo dos alunos do Ensino Fundamental. A empresa passou a oferecer cursos de formação e conscientização para os professores, conseguindo assim atingir também as crianças que estão em salas que não contam com a participação dos voluntários da Philips.

Em 2001, Ano Internacional do Voluntariado, a Philips lançou o Projeto Doe Vida, com o objetivo de esclarecer e sensibilizar alunos do Ensino Médio das escolas públicas

## Philips

### Contato

Nome: Rosemeire Andrade

Website da empresa: [www.philips.com.br/social](http://www.philips.com.br/social)

Elaborado em: 27/10/2003

sobre o perigo de doenças sexualmente transmissíveis (DST), principalmente a Aids. O tema “Prevenção das DSTs/Aids na Adolescência” foi escolhido porque favorece, simultaneamente, a atuação nas áreas de saúde, educação e voluntariado.

Em 2003, o comitê acrescentou em suas palestras o tema “Gravidez não-planejada” propondo uma reflexão sobre o assunto, interagindo e levantando questões junto aos adolescentes. Para incluir a nova atividade, os voluntários da empresa passaram por um treinamento, visando esclarecer os fatores físicos e psicológicos que envolvem a gravidez na adolescência.

O Comitê Doe Vida, composto por funcionários da Philips, teve auxílio da organização não-governamental GTPOS (Grupo de Trabalho e Pesquisa em Orientação Sexual), e parceria das Secretarias de Educação Estaduais e do Conselho Nacional Empresarial para Prevenção de DSTs/Aids.

A empresa investe anualmente cerca de R\$ 200 mil na confecção de material, capacitação de voluntários e comunicação interna do projeto. A divulgação do programa é realizada por meio de cartazes, folhetos e banners afixados no ambiente interno de todas as unidades das empresas do grupo e nas escolas que pretende atingir. O projeto alcança o público interno da companhia e as comunidades onde a sede e as fábricas da Philips estão instaladas, e tem sido divulgado em sites referenciais.

### Resultados / benefícios gerados

O Programa Aprendendo com a Natureza já beneficiou 20 mil alunos de 1ª a 4ª série e 400 professores de 80 escolas nas regiões de Manaus, Recife, Varginha e Grande São Paulo. A atuação da Philips na preservação do meio ambiente é reconhecida mundialmente. A empresa conquistou a “Medalha de Ouro 1998”, entregue pelo World

## ▶ Público Interno ::

- ▶ Environment Center, com sede em Washington, pelo projeto de preservação ambiental mundial que, entre outras ações, recomenda a redução de 15% nos materiais usados nas embalagens dos produtos.

Para o Doe Vida, a Philips esperava ter cerca de 150 voluntários e quatro mil estudantes nos primeiros seis meses de atuação. A meta foi superada, atingindo-se 241 voluntários e nove mil estudantes, ao final do primeiro ano. Em 2002, empresa conquistou os Prêmios Marketing Best de Responsabilidade Social e Top Social ADVB, com 261 voluntários, que atingiram 12 mil estudantes.

Para a Philips, o público interno é o primeiro a se beneficiar com programas de responsabilidade social. A empresa ganha em produtividade e conquista a lealdade do funcionário. Uma prova do sucesso do programa entre os voluntários é o baixo índice de desistência. Pesquisas realizadas demonstraram que o projeto, além de beneficiar milhares de jovens, gera orgulho nos envolvidos.

O Projeto Doe Vida conquistou o reconhecimento de inúmeras entidades ligadas à área, por meio dos seguintes prêmios: Marketing Best de Responsabilidade Social (2001); Top Social ADVB (2001); e Top Social ADVB Nordeste (2002).

### Motivações

Há alguns anos, a Philips, que tem entre suas missões o desenvolvimento sustentável, criou o Programa Mundial Ecovision, buscando dar atenção ao ciclo de vida de seus produtos e matérias-primas. Decidiu também ampliar sua atuação relacionada à preservação do Meio Ambiente, criando o Programa Aprendendo com a Natureza.

Em 1998, quando o Ministério da Saúde criou o Conselho Empresarial para Prevenção ao HIV e Aids, a empresa ingressou na comissão, composta por 24 companhias, e detectou o aumento do contágio das doenças sexualmente transmissíveis, principalmente entre os jovens. Outro sinalizador de que a juventude corre mais risco é o aumento da gravidez na adolescência. A falta de informação

e o preconceito em relação ao assunto foram os fatores preponderantes para que a empresa investisse no Projeto Doe Vida.

### Aprendizagens

Um fator determinante de sucesso em ambos os projetos são as palestras. As propostas são inovadoras e abordam os temas com dinâmicas nas quais os alunos são protagonistas, o que garante a adesão e a receptividade de todos os estudantes. A sensibilização é o método adotado para atingir os adolescentes. Por meio da emoção, o Doe Vida interage com os alunos, atingindo seus conceitos, fantasias, crenças e mitos. O método recorre ao bom humor e valoriza as potencialidades, não só no que diz respeito as DSTs, Aids e à Gravidez não Planejada, mas também ao “preço” da vida. No caso do Doe Vida, o sucesso está na preparação dos voluntários.

### Recomendações para a replicação da prática

É importante que o projeto não se resuma à ação dos voluntários com os alunos. Os funcionários e a equipe de coordenação também devem trabalhar com os professores, garantindo que o tema da preservação esteja em pauta durante todo o ano letivo. Oferecer formação para os professores, garante, além da capacitação, sua conscientização, e faz com que o programa atinja todos os âmbitos da escola. O vínculo entre escola, empresa e sociedade também é fortalecido, já que todos passam a trabalhar em conjunto para a melhoria da qualidade de vida da comunidade.

As parcerias são fundamentais. É necessário sempre consultar uma ONG ou instituição que seja especialista no assunto, para que auxiliem a elaborar um projeto coerente, que aborde o tema da maneira mais eficaz. Antes de tudo, porém, é preciso avaliar sua pertinência e se atende às necessidades reais da comunidade. É importante prover recursos para munir de informações os voluntários, para poderem responder e tratar do assunto. ■

## Projeto Esporte Esperança

O Projeto Esporte Esperança é desenvolvido pela Secretaria de Esportes de Americana (SP) em parceria com a Ripasa, desde 1999, em três escolas e um ginásio poliesportivo, com aproximadamente 500 crianças.

No início da parceria, o objetivo era suprir as aulas de Educação Física que foram retiradas dos currículos das quatro primeiras séries do ensino Fundamental. Em 2001, foram beneficiadas mais de 1.700 e no ano de 2002, 2.300 crianças. Em 2003, com o retorno das aulas de Educação Física ao currículo escolar, o projeto foi totalmente readaptado e passou a atender a comunidade, envolvendo as praças de esporte e ginásios municipais.

Sendo assim, foi necessária a promoção de algumas modificações técnicas e pedagógicas para atender as particularidades da nova atuação, e o complemento das atividades escolares com a prática da iniciação desportiva. Ampliou-se o programa para duas sessões de aulas por semana, com foco no rendimento pedagógico da criança, bem como sua motivação, relacionamento, além de estimular a conservação dos aparelhos sociais esportivos por toda a comunidade, alunos e familiares.

O Esporte Esperança envolve também as associações comunitárias que, assim como a Secretaria Municipal de Esportes de Americana, disponibilizam locais para as aulas. A Ripasa fornece o material esportivo, os professores e realiza a co-gestão do projeto junto com a equipe técnica da Secretaria Municipal.

### Resultados / benefícios gerados

Em 2001, foram atendidos oito escolas e um ginásio de esportes do município de Americana, representando mais de 1.700 crianças participantes, nas modalidades futebol de salão e voleibol. Em 2002, foram atendidos nove escolas e um ginásio de esportes, ampliando o atendimento para 2.300 crianças de Americana nas mesmas modalidades desenvolvi-

## Ripasa S/A – Celulose e Papel

### Contato

Nome: Luciana Bueno

Website da empresa: [www.ripasa.com.br](http://www.ripasa.com.br)

Elaborado em: 27/10/2003

das em 2001. Com a nova formatação, a meta para 2003 é beneficiar aproximadamente 1.300 crianças e adolescentes, entre os 7 e 14 anos.

A utilização do esporte como instrumento de educação também pode ser citada como um benefício. O envolvimento da comunidade junto ao projeto também é fator importante, assim como a influência exercida sobre o poder público, para que ele assuma a importância e a defesa da iniciação esportiva como elemento de sociabilização e educação. A parceria realizada entre a Ripasa e a Secretaria Municipal de Esportes de Americana ampliou o atendimento e proporcionou uma melhora nos resultados sociais alcançados com crianças de 7 a 14 anos.

### Motivações

A Ripasa visualizou nesse projeto o poder de abrangência que a parceria poderia proporcionar utilizando o esporte como instrumento de educação e como promotor do desenvolvimento da cidadania. Além disso, o projeto contribui com o crescimento da criança, bem como com o seu desenvolvimento psicomotor e cognitivo.

### Aprendizagens

A Ripasa destaca como fator essencial para solucionar os problemas o diálogo com todas as partes envolvidas, bem como a articulação positiva com a comunidade, buscando com que ela participe do processo de implantação do projeto.

### Recomendações para a replicação da prática

Conhecer as reais necessidades da comunidade envolvida e articular todos os atores sociais necessários para a implantação do projeto: poder público, comunidade e empresa. É importante, quando se tratar de um projeto ligado à infância, transformá-lo em algo envolvente, que atraia a atenção das crianças e amplie a sua participação. ■

## Projeto Resgatando

A RLM Comércio de Alimentos, empresa franqueada da McDonald's na Baixada Santista (SP), é parceira do Projeto Resgatando, voltado para a reinserção social de crianças e adolescentes em situação de risco. Criada em 1996, a iniciativa tem caráter educativo e obedece ao regime de apoio sócio-educativo em meio aberto, estabelecido no Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA). A sede do projeto, que funciona como um centro de convivência, tem capacidade para 40 crianças e adolescentes. Durante o dia são realizados cursos que visam resgatar valores da cidadania e a auto-estima e desenvolver as potencialidades de cada um.

Durante seis meses, os alunos aprendem informática, saúde, transações comerciais, organização do ambiente de trabalho e atendimento ao cliente. Noções de apresentação pessoal e de direitos e deveres dos trabalhadores também fazem parte do programa do curso. Na última etapa do trabalho, os jovens têm a oportunidade de vivenciar o dia-a-dia de uma companhia, percorrendo departamentos e observando atividades. Muitos alunos dividem com parentes e amigos o aprendizado adquirido no curso, que oferece ainda noções básicas de higiene e informações sobre alimentação, métodos preventivos, drogas e doenças sexualmente transmissíveis. Quando atingem 18 anos, os adolescentes passam a ser atendidos por outros projetos da Prefeitura de São Vicente.

Desde 2000, a empresa contribui com o fornecimento de lanches diários, material escolar, uniformes para a prática de esportes e a contratação de profissionais, como professores de educação física, médicos, psicólogos e dentistas. O total de investimento financeiro no projeto é de R\$ 40 mil anuais. A ação conta com o trabalho de voluntários da empresa, em parceria com a Prefeitura de São Vicente, a Associação Comercial de São Vicente e o 39º Batalhão da Polícia Militar do Interior.

## Franquia McDonald's

### Contato

Nome: Ronald Luiz Monteiro

Elaborado em: 27/10/2003

### Resultados / benefícios gerados

Por essa e outras iniciativas, a RLM conquistou o selo "Empresa Amiga da Criança" da Fundação Abrinq e o selo "Empresa que Educa", do Senac, pela parceria no projeto Educação para o Trabalho.

O benefício direto é o desenvolvimento dos participantes. Como consequência, a comunidade também é beneficiada.

O projeto Resgatando atende 40 crianças e adolescentes por ano. Atualmente, São Vicente não possui crianças e adolescentes vivendo nas ruas. Algumas das crianças e adolescentes participantes do projeto retornaram para suas famílias, e todos estão matriculados em escolas. Atualmente, 20 jovens que participaram do Resgatando estão trabalhando como atendentes nas franquias McDonald's da Baixada Santista.

### Motivações

Assim como nas demais práticas, a RLM procura atuar de forma a impactar positivamente as comunidades. Por meio do Projeto Resgatando, a empresa está unindo diversos segmentos da sociedade para colaborar no desenvolvimento dos jovens e crianças.

### Aprendizagens

A dedicação da presidência da empresa foi um dos fatores de sucesso da prática. O desenvolvimento deste projeto possibilitou o estabelecimento de outras parcerias e projetos.

### Recomendações para a replicação da prática

A direção da empresa precisa estar mobilizada para a implantação da prática. Também é essencial encontrar o parceiro correto para que a iniciativa seja bem sucedida, pois unir competências e recursos facilita que os objetivos sejam alcançados. Encontrar uma área de interesse e focar a atuação é importante para não dispersar esforços e recursos. ■

## Programa Largada 2000

O Programa Largada 2000 é uma parceria entre o Sesi (Serviço Social da Indústria) e o Instituto Ayrton Senna (IAS). Implantada no Sesi/Bahia em 1999, hoje é desenvolvido em sete unidades e atende jovens de 14 a 19 anos.

O programa tem como objetivo contribuir para a implantação de políticas públicas no Brasil, exercendo pressão para a inclusão do jovem na agenda nacional. Implementa dois projetos convergentes, complementares e interdependentes. O primeiro, voltado para a produção e disseminação da pedagogia social relativa ao desenvolvimento do adolescente, e o segundo, ao redimensionamento das atividades de atenção direta a esse público. Uma das grandes novidades do “Largada” é a visão da juventude como um segmento que possui uma potencialidade de presente, principalmente para o voluntariado.

A proposta metodológica desenvolve-se apoiada em três eixos: educação para valores, protagonismo juvenil e cultura da “trabalhabilidade”. Na escola, o programa acontece transversalmente aos conteúdos, fluindo por temas que dão sustentação à proposta de formação dos jovens, através das diversas áreas curriculares. Nas unidades de lazer do Sesi, os eixos são fortalecidos em atividades sócio-educativas, oficinas, cursos de caratê, dança, natação, balé e em discussões diárias sobre temáticas diversas.

Associada a essas atividades é promovida a elaboração de projetos de intervenção social pelos jovens, que são implementados nos próprios espaços sociais do Sesi, em escolas públicas, comunidades, nos bairros em que moram e em entidades que prestam serviços sociais, como asilos, creches e hospitais. Essa metodologia promove o desenvolvimento de competências pessoais, assim como a solidariedade e a participação na vida social.

Para responder aos seus desafios o programa realiza parcerias com a Universidade Católica de Salvador, prefeituras dos municípios de Feira de Santana e Lauro de Frei-

## SESI – Serviço Social da Indústria – DR BA

### Contato

Nome: Cláudia Liborio

Website da empresa: [www.fieb.org.br](http://www.fieb.org.br)

Elaborado em: 27/10/2003

tas, Associação do Bairro do Rio Vermelho, Associação de Moradores da Comunidade Santa Rosa de Lima e com a Associação de Funcionários da Empresa Braskem. Esses parceiros contribuem com a participação de estudantes universitários bolsistas e cedendo espaço adequado para o desenvolvimento das ações. O Sesi disponibiliza o conhecimento da pedagogia social que vem sendo empregada.

Para atender o programa, o Sesi capacita profissionais das áreas de pedagogia, lazer, arte-educação, serviço social e professores das diversas áreas do conhecimento (matemática, português, história, geografia, química etc), e conta com um quadro de pessoal que responde pelo funcionamento do mesmo.

O “Largada” é implementado nos municípios de Salvador, na Escola Reitor Miguel Calmon, do Sesi, nas unidades de lazer – Itapagipe e Rio Vermelho, no Senai – Curso de Aprendizagem Industrial, na Escola Candeias, na Unidade de Lazer Simões Filho e em quatro escolas municipais de Feira de Santana.

### Resultados / benefícios gerados

O programa atende 2.500 jovens de 14 a 19 anos e vem apresentando resultados significativos tanto para a formação dos jovens, quanto para a formação continuada dos educadores das escolas. São, atualmente, 100 educadores capacitados e atuando junto aos jovens e sete escolas atendidas. É crescente o número de jovens participantes do programa que elaboram e implementam projetos sociais de intervenção em creches, escolas, asilos, hospitais e comunidades. Em 2000 foram 18%; em 2001, 46%; em 2002, 50%.

Observam-se alterações visíveis na atitude dos adolescentes diante da vida, em relação a si mesmo e aos outros. São perceptíveis também as mudanças dos adolescentes em relação ao meio-ambiente, resultantes de uma nova sensibilidade nos temas sociais relacionados ao exercício da cidadania. ►

## ▶ Público Interno ::

- ▶ Os resultados do trabalho potencializam outras ações educativas das instituições que viabilizam o programa, contribuindo para que os jovens assumam capacidades de gerir projetos, e adquiram habilidades para o mundo do trabalho. Por outro lado, atende às expectativas da família, escola e demais agentes sociais presentes em suas vidas.

### **Motivações**

Estudos têm apontado que a geração que terá 20 anos no início deste século será, proporcionalmente, a maior da história brasileira. Considerando o impacto que essa realidade exercerá no desenvolvimento de políticas públicas voltadas para a juventude, as mudanças necessárias para que os jovens possam enfrentar os desafios da transformação produtiva estão fortemente centradas no campo educativo. Frente a isso, o Sesi e o IAS colocam-se como aliados para colaborar na construção da educação para o trabalho, para a cidadania e para o tempo livre. Ambas as entidades compreendem que o grande desafio do Brasil é melhorar o nível de formação educacional de sua população, transformando essa prática no maior investimento que o país pode fazer para os jovens e para o desenvolvimento econômico e social do país.

### **Aprendizagens**

O Programa Largada 2000 vem contribuindo para instituir nos jovens uma consciência que auxilia na construção da democracia participativa. O caminho para essa conquista passa pela valorização das ações pedagógicas dos educadores junto aos jovens, que extrapolam os muros do Sesi. Ao desenvolver o Largada, o Sesi contribui para oferecer a esses jovens outra perspectiva de formação.

### **Recomendações para a replicação da prática**

É importante a capacitação dos profissionais de forma continuada. O Largada, assim como outros projetos de formação de jovens, requer um grupo de gestão constituído por pessoas responsáveis e comprometidas com a causa da juventude. Outra recomendação é indagar-se constantemente sobre a natureza, sentido e significado da iniciativa, assim como do impacto social daquilo que está sendo proposto.

Uma proposta processual de avaliação deve ser implementada para monitoramento das ações dos educadores e jovens, para que indicadores apontem os caminhos possíveis a serem trilhados. O Sesi considera fundamental que sejam realizadas parcerias institucionais que garantam a sua implantação e continuidade. ■

## Programa Esporte Solidário

O Esporte Solidário é um programa do Ministério do Esporte em todos os estados da Federação em parceria com o Departamento Nacional do Sesi (Serviço Social da Indústria). Na Bahia, o programa teve início em 1997 com o atendimento a 600 crianças e jovens da faixa etária de 7 a 14 anos, de famílias de baixa renda.

As atividades são planejadas e executadas por uma equipe de profissionais envolvendo estagiários de Pedagogia, Artes e Educação Física, e acompanhados por profissionais da área de Lazer do Sesi. Crianças e jovens participam das atividades duas vezes na semana, totalizando seis horas semanais para cada turma. Buscam, em suas ações, trabalhar conteúdos que promovam uma educação integral, contextualizando o cotidiano dos participantes, visando refletir práticas do dia-a-dia, estimulando a auto-estima e valorizando o ser humano. O programa tem como metodologia de trabalho atividades artístico-pedagógicas (arte-educação) e esportivas.

O critério utilizado para inserção dessas crianças no programa é que morem próximo às unidades do Sesi onde o programa acontece, estejam matriculadas em escolas e não tenham renda familiar superior a três salários mínimos. A parceria com o Ministério do Esporte em geral tem vigência de seis meses ao ano, mas em algumas unidades na Bahia, a exemplo de Itapagipe, as ações do Esporte Solidário permanecem ininterruptas, por meio da co-responsabilidade de fornecedores e professores terceirizados dos cursos de lazer do Sesi.

O Programa Esporte Solidário conta com o suporte técnico de fisioterapeuta, dentista, professores de educação física, administradores e acadêmicos de diversas áreas. São 18 horas semanais de trabalho com as crianças e adolescentes, oito horas de trabalho planejamento e realização de avaliação, com a carga horária de quatro horas ao final de cada mês. Além da capacitação inicial dos educadores,

## SESI – Serviço Social da Indústria – DR BA

### Contato

Nome: Cláudia Libório

Website da empresa: [www.fieb.org.br](http://www.fieb.org.br)

Elaborado em: 27/10/2003

realizada em 16 horas, ficam estabelecidas duas horas quinzenais de estudo e relatos de experiências adquiridas com a prática, dentro da formatação do Programa de Gestão pela Qualidade Total.

Quanto à operacionalização dos recursos, no período da falta de vigência do contrato com o Ministério, o Sesi propicia o apoio técnico da área de Lazer, a cessão de suas instalações, material didático, coordenação e financiamento de eventos sistemáticos de avaliação das práticas. Os fornecedores dos cursos de lazer (caratê, dança, futsal e ballet) participam com horas técnicas dos profissionais para desenvolvimento das atividades de arte-educação e esportivas, além de operacionalizarem os eventos de avaliação. O programa é amplamente divulgado pela mídia, além do sistema de informação interno do Sesi, como correios eletrônicos, intranet, revistas e o site da instituição.

### Resultados / benefícios gerados

Os alunos do Esporte Solidário participam de festivais estaduais de dança e balé, são campeões estaduais e nacionais de caratê, inclusive classificados para os circuitos internacionais dessa modalidade. O acompanhamento dos resultados escolares de alguns grupos permitiu registrar a melhoria das notas de português e matemática. Relatos de pais mostram os reflexos positivos do programa no comportamento e atitudes dos participantes.

### Motivações

As atividades do Esporte Solidário são chanceladas pelos objetivos do Sesi quanto ao exercício de sua responsabilidade social, norteadas pelo compromisso com a melhoria da qualidade de vida e interação com a comunidade onde se localizam suas unidades. Além disso, imbuído pelas políticas públicas de mobilização social para o voluntariado, o ►

## ▶ Público Interno ::

- ▶ Sesi, por meio do programa, cria oportunidades para o desenvolvimento de tal prática, por sua força de trabalho.

### **Aprendizagens**

O Programa Esporte Solidário, além de fortalecer a imagem institucional do Sesi como promotor de qualidade de vida e instituição socialmente responsável, também amplia o capital intelectual de sua força de trabalho, principalmente aos colaboradores terceirizados, estimulando práticas de voluntariado e incorporação do entendimento da política da instituição. Os colaboradores assumem um compromisso social na busca da cidadania dessas crianças e adolescentes, enquanto reforçam sua auto-estima com os resultados da implementação desses valores.

O Sesi passou a ter maior reconhecimento em sua comunidade de entorno, não somente pelo tamanho das suas instalações, mas pelo trabalho que desenvolve. As escolas públicas solicitam ao Sesi apoio para desenvolver atividades esportivas e artístico-culturais, ampliando as competências para implementação de processos educativos, além da metodologia pedagógica tradicional.

O cliente do Sesi é o trabalhador da indústria, seus dependentes e a própria indústria, mas o potencial de estrutura física, logística e humana da empresa permite que amplie seu atendimento, sem prejuízo aos seus clientes diretos e para a comunidade, sendo sua presença comunitária rele-

vante para influir no desenvolvimento local.

Os participantes do programa, além de obterem a oportunidade de iniciação esportiva e sensibilização para as artes, são contemplados com o desenvolvimento de novas competências e sensibilizados a agir como difusores da cultura da paz, da cordialidade e da mobilização para o trabalho na comunidade em que vivem. Para as empresas parceiras do Sesi, o aprendizado em trabalhar com o social fez despertar o interesse pelo terceiro setor, estimulando-as a participar de outros projetos desse nível e a desenvolver os seus próprios projetos.

### **Recomendações para a replicação da prática**

O desenvolvimento desse programa está, primeiramente, associado à mobilização para o trabalho social voluntário e o retorno aparece no aprendizado teórico-prático por conta das capacitações oferecidas, pelos relatos de experiência e vivências do dia-a-dia com as crianças e adolescentes. Conhecer o contexto social das crianças e adolescentes que irão participar do programa, bem como seus interesses e expectativas, são condições básicas para que seus objetivos sejam atingidos. Construir uma rede de parceiros, em prol de objetivos que atendam às reais necessidades de crianças e adolescentes, num sistema de complementaridade, parece ser a demanda social do momento, considerando o número crescente da população nessa faixa etária. ■

## Programa de Criança – Programa Social de Ação Complementar à Escola

O Programa de Criança (Programa Social de Ação Complementar à Escola) vem sendo desenvolvido há 10 anos pela Petrobras/Refinaria Landulpho Alves. Desde junho de 2001, conta com a parceria da Unidade Itapagipe do Sesi (Serviço Social da Indústria) e com o apoio das prefeituras dos municípios de São Francisco do Conde e Madre de Deus, cidades próximas à refinaria.

O objetivo é colaborar no desenvolvimento das crianças, melhorar a qualidade de vida e formar cidadãos conscientes e atuantes na comunidade em que estão inseridos. Com o eixo temático Construtores da Paz, o projeto possibilita a valorização da realidade por meio da história e da cultura local.

O Sesi é o responsável pela gestão do programa e a Petrobras por todos os custos. As prefeituras de São Francisco do Conde e de Madre de Deus funcionam como fonte para o contato com as escolas e com a comunidade. São, ao todo, 23 pessoas envolvidas no projeto com funções diversas: coordenadores pedagógicos, professores, técnicos, pessoal administrativo e pessoal de apoio.

O programa atende crianças de 6 a 12 anos matriculadas em escolas públicas. As atividades são semanalmente planejadas e acompanhadas pelo coordenador pedagógico e pela coordenação técnica. São oficinas esportivas, que incluem futsal, natação, atletismo e capoeira, e também artísticas: oficinas de dança, coral, artesanato e reciclagem.

As Oficinas de Educação Continuada possibilitam o acesso das crianças a situações contextualizadas de leitura, escrita e linguagem oral, cultivando e resgatando a alegria de ler e escrever, bem como criando oportunidade de acesso ao conhecimento cultural com a utilização de diferentes recursos e tecnologia da informação. Atividades como o desenvolvimento de hábitos alimentares saudáveis e cuidados com o corpo e com o meio ambiente complementam o processo educativo. Os custos do programa por criança são de

## SESI – Serviço Social da Indústria – DR BA

### Contato

Nome: Cláudia Libório

Website da empresa: [www.fieb.org.br](http://www.fieb.org.br)

Elaborado em: 27/10/2003

R\$ 75,00 por mês, incluindo todas as despesas com material, manutenção do espaço, aluguel, pessoal e capacitação.

### Resultados / Benefícios gerados

O Programa atende 800 crianças, 600 em São Francisco do Conde e 200 em Madre de Deus. O índice de satisfação é de 96,1%, segundo pesquisa aplicada em maio de 2003. A progressiva melhora no índice (86,4% em 2001 e 91% em 2002) demonstra que as ações têm atingido os objetivos propostos. Como acompanhamento do processo de aprendizagem, o programa avalia as crianças desde o início do ano letivo. Ao final de cada semestre, após passarem pelo processo de formação e pelas oficinas, as crianças são novamente avaliadas.

### Motivações

O Sesi procura o cumprimento integral de sua missão (apoio a ações de responsabilidade social das indústrias).

### Aprendizagens

O desenvolvimento do programa propicia que os agentes do setor público e privado aprendam a trabalhar em parceria e cooperação. Equacionar o critério de seleção da equipe responsável e o monitoramento sistemático é um instrumento importante, assim como a avaliação do balanço entre os resultados gerados e os custos financeiros envolvidos.

### Recomendações para a replicação da prática

Trabalhar com ações integradas com família, comunidade e escolas de educação formal, potencializando as atividades desenvolvidas. Pesquisar o perfil do público para orientar a atuação e monitorar o desempenho da implementação da prática através de indicadores. Por fim, é importante atuar em parcerias, mas definir um gestor responsável pela liderança do projeto. ■

## Apoio a Crianças Carentes

O “Apoio a Crianças Carentes” é um projeto que teve início em 2002 com o principal objetivo de promover a integração de crianças carentes com a sociedade, tirando-as das ruas e da marginalidade. O projeto visa ajudar as crianças que não têm um bom exemplo dentro de suas casas – muitas têm irmãos presos por roubo e uso de drogas, são abandonadas pelos pais ou são órfãs.

Periodicamente, crianças moradoras da favela do Banhado, em São José dos Campos (SP), visitam o Laboratório Oswaldo Cruz, onde recebem material escolar, cestas básicas e ajuda de custo. As cestas básicas são montadas a partir de doações dos funcionários e diretores do laboratório. O projeto prevê aulas de computação, ministradas pelos próprios funcionários do laboratório. O custo estimado anual do projeto é de R\$ 2.520,00. Serão utilizados no curso computadores da própria empresa, que também disponibilizará o auditório para sua realização.

### Resultados / benefícios gerados

O projeto atende atualmente a 12 crianças moradoras de favelas. Nesses primeiros 6 meses, as crianças foram acolhidas por todos os funcionários, sendo alto o grau de satisfação de ambas as partes com o projeto.

## Laboratório Oswaldo Cruz S/C Ltda.

### Contato

Nome: Cândida Maria Sawaya Giana

Website da empresa: [www.oswaldocruz.com](http://www.oswaldocruz.com)

Elaborado em: 27/9/2002

### Motivações

No início de 2002, dois pré-adolescentes entraram no laboratório visando o roubo. Foram flagrados e levados à administração para conversar. Contaram então como viviam, como eram suas famílias, e foram convidados a retornar à empresa trazendo mais amigos, convite esse aceito por eles.

### Aprendizagens

O projeto praticamente não encontrou obstáculos no seu desenvolvimento. Ficou claro para todos que uma boa dose de esforço e dedicação de cada indivíduo facilita a realização de qualquer prática. No caso do Laboratório Oswaldo Cruz, a integração de todo o seu pessoal possibilitou o sucesso do projeto. Percebe-se que essas crianças precisam de afeto e de serem tratadas como cidadãos respeitáveis e não como marginais.

### Recomendações para a replicação da prática

A principal recomendação é não olhar para essas crianças como sendo ladrões ou drogados, mas entender que são crianças que precisam de carinho, atenção, e uma chance de mostrar seu potencial. Não tenha medo de abrir suas portas. ■

## Integração de crianças carentes

A Confeitaria Domilu apóia projetos educacionais já existentes e reconhecidos pela comunidade com o principal objetivo de promover a integração de crianças carentes com a sociedade, tirando-as das ruas e da marginalidade. O Lar Batista Esperança, principal entidade apoiada pela Confeitaria Domilu, é uma escola fundada e administrada pela Primeira Igreja Batista local e é constituída por aproximadamente 350 jovens entre 0 e 18 anos, na sua maioria órfãos e abandonados que residem no mesmo local, daí o nome de Lar.

O patrocínio da empresa ocorre por meio de doações que não são em espécie e sim na forma de alimentos, materiais escolares, roupas e sapatos, não tendo valor fixo mensal mas obedecendo a princípios básicos de educação, higiene e alimentação infantil.

O acompanhamento do projeto e o planejamento das doações a serem efetivadas pela empresa têm como base os relatórios semanais enviados pela Igreja Batista, administradora da escola. O empenho dos empregados é integral e gera um ambiente de solidariedade e harmonia na Confeitaria Domilu, além de minimizar o desperdício cada dia mais.

### Resultados / benefícios gerados

Os resultados obtidos em projetos dessa natureza são a médio e longo prazo, entretanto, os proprietários acreditam que investir na educação e no desenvolvimento dos

## Confeitaria Domilu

### Contato

Nome: Maria de Lourdes B. Fiorenze

Elaborado em: 20/7/2003

adolescentes é estar contribuindo com o crescimento sustentado do país.

### Motivações

Várias questões motivam a exercer a cidadania empresarial; viabilizar o resgate da auto-estima dos jovens, ajudá-los na descoberta de seus talentos e potencialidades, bem como na realização de parte dos seus sonhos. Entretanto, ter passado por necessidades quando criança fez com que Maria de Lourdes, proprietária da Confeitaria, quisesse dividir o que conquistou e vem conquistando ao longo de sua trajetória de vida.

### Aprendizagens

Saber lidar com a diversidade e acreditar que o desafio apesar de grande é gratificante. Tanto os empregados quanto empresa e comunidade crescem e aprendem todos os dias. Conforme diz Maria de Lourdes: “Dar hoje é receber em dobro amanhã”.

### Recomendações para a replicação da prática

- ✓ Estar certo de que cada um de nós pode e deve exercer a cidadania.
- ✓ Não doar dinheiro por ser fácil de desviar.
- ✓ Doar aquilo que você vê que é reconhecido no momento em que está fazendo: ver a felicidade de uma criança recebendo uma roupa, um sapato, um caderno e, claro, o alimento, sua fonte de sobrevivência. ■

## ▶ Público Interno ::

## Escolinha TA de Informática

A TA (Transportadora Americana) oferece aos alunos de 8ª série de escolas públicas localizadas em comunidades de baixa renda, conhecimentos básicos de informática.

Os equipamentos e o material didático são doados pela TA e todo o trabalho, da instalação dos equipamentos às aulas, é realizado voluntariamente por profissionais da empresa. À escola cabe a divulgação entre os alunos e a coordenação das inscrições. A prioridade é para os alunos de famílias com menor renda que tenham melhor desempenho e comportamento. A escolha das escolas beneficiadas pelo programa é feita exclusivamente por sua proximidade com a empresa.

O programa foi iniciado em 2001, com uma pesquisa nas escolas dos bairros próximos às unidades da TA, para verificação do interesse e condições para instalação. Nas sete localidades onde estão instalados os cursos há um funcionário responsável para o contato com a escola, organização das turmas, organização dos funcionários voluntários que ministram as aulas, distribuição do material e acompanhamento da realização do cronograma.

As Escolinhas TA de Informática estão localizadas nas cidades de Americana, Campinas, Sumaré, São Paulo, São José dos Campos, Rio de Janeiro e Curitiba, em um total de sete escolas. Em 2001 e 2002, 280 jovens participaram dos cursos promovidos pela empresa.

Em 2003, a TA, em parceria com a Fatec (Faculdade de Tecnologia de Americana), ampliou sua participação na comunidade oferecendo o curso gratuitamente para 40 jovens e 20 idosos. À Fatec cabe a divulgação do curso junto com o Departamento de Promoção Social de Americana para seleção dos alunos carentes, cessão do laboratório de informática na própria faculdade e seleção professores voluntários entre os alunos de informática. À TA cabe o preparo de todo material didático, apostilas e disquetes com o material digitalizado.

## TA

### Contato

Nome: Izabel Cristina Marques

Website da empresa: [www.tanet.com.br](http://www.tanet.com.br)

Elaborado em: 27/10/2003

### Resultados / benefícios gerados

Como as aulas são direcionadas para alunos de 8ª série e são escolhidos os melhores alunos, a direção das escolas tem percebido uma melhora no aproveitamento e comportamento dos estudantes. Internamente, os resultados têm motivado os funcionários da empresa.

Na escola de Americana, onde são dadas aulas de informática, a implantação do programa viabilizou a que a escola passasse a oferecer, além do ensino fundamental, também o ensino médio.

### Motivações

Integrar a empresa com as comunidades nas quais possui unidades e possibilitar a perspectiva de trabalho e a melhora da qualidade de vida dos jovens dessas comunidades. Em 2001, a TA substituiu parte dos equipamentos de informática que, para a empresa, já eram obsoletos. Assim surgiu a idéia de aproveitá-los em escolas de informática para alunos de 8ª série de escolas públicas.

### Aprendizagens

Apesar do empenho da empresa em querer beneficiar jovens de famílias com baixa renda, a TA encontrou dificuldades no contato com algumas escolas, por falta de interesse de suas direções.

### Recomendações para a replicação da prática

É necessário verificar a real necessidade e interesse da escola ou comunidade adotada. É importante que as aulas de informática sejam ministradas por voluntários da própria empresa. Se não houver funcionários, pode-se procurar pessoas disponíveis na própria escola ou comunidade. Outro fator importante para o sucesso do programa é que se tenha pelo menos uma pessoa na escola ou comunidade que “compre” a idéia, que incentive os alunos e cobre resultados. ■

## Programas com foco na infância e adolescência

A Cooperativa Unimed de Florianópolis desenvolve e apóia um conjunto de programas que produzem benefícios para as crianças e adolescentes da comunidade. O mais abrangente deles é o Programa Capital Criança, desenvolvido em parceria com a Prefeitura Municipal de Florianópolis, com o objetivo de reduzir a mortalidade infantil e acabar com a desnutrição entre gestantes e bebês. As gestantes beneficiadas têm direito a seis consultas de pré-natais, exame ginecológico pós-parto e a um kit com produtos para higiene do filho. As crianças têm consultas pediátricas garantidas até os 5 anos. Desde sua implantação, em 1999, a Unimed já ofereceu ao Capital Criança mais de quatro mil consultas, realizadas por médicos especialistas para gestantes de alto risco e recém-nascidos. Além disso, orienta mães e gestantes em palestras e seminários sobre nutrição infantil e os necessários cuidados com os recém-nascidos e crianças pequenas.

A Unimed também apóia o Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência (Proerd), numa parceria com a Polícia Militar de Santa Catarina. O programa conta com cinco pessoas da cooperativa e 22 oficiais militares que levam instruções de prevenção às drogas para crianças de 9 a 12 anos da 4ª série do Ensino Fundamental.

Desde 1999, a Unimed desenvolve o Projeto Jovem Trabalhador, que oferece oportunidade do primeiro emprego para jovens de 16 a 18 anos. O projeto foi desenvolvido a partir de um convênio com a Promenor, instituição que atende a 500 jovens de comunidades de baixa renda. O programa prevê contrato de dois anos de trabalho remunerado em jornada de quatro horas diárias. A cooperativa oferece vale-transporte, vale-alimentação e plano de saúde.

### Resultados / benefícios gerados

A participação da Unimed tem sido fundamental para o sucesso do programa Capital Criança. Seu resultado mais

## Unimed

### Contato

Nome: Marcelo de Menezes

Website da empresa: [www.unimedflorianopolis.com.br](http://www.unimedflorianopolis.com.br)

Elaborado em: 20/10/2003

significativo refere-se à queda contínua na taxa de mortalidade infantil verificada em Florianópolis. Dos 21,6 por mil nascidos vivos, registrados em 1996, a taxa de mortalidade infantil caiu para 8,76 em 2001, ficando bem abaixo da taxa nacional (30,7 mil em 2001) e a da Região Sul (19,7 em 2000).

Em 2001, o Programa Capital Criança foi considerado pela ONU como uma das 40 melhores práticas em todo o mundo para o bem-estar da humanidade. No projeto Proerd, em quatro anos, foram beneficiadas mais de 69 mil crianças de escolas das comunidades de baixa renda de quatro municípios da Grande Florianópolis. Já o Projeto Jovem Trabalhador envolveu, no mesmo período, 26 adolescentes, dois quais seis foram incorporados ao quadro de colaboradores da cooperativa.

### Motivações

Faz parte da missão da Unimed o desenvolvimento de projetos voltados para a melhoria da qualidade de vida das comunidades de baixa renda. O foco em ações voltadas para crianças e adolescentes permite obter resultados de reconhecida importância, como a redução da mortalidade infantil e a inclusão de jovens no mercado de trabalho.

### Aprendizagens

A Unimed percebe que o envolvimento da empresa com a sociedade enriquece o ambiente de trabalho, insere a cooperativa na comunidade e transforma a qualidade de vida das crianças e famílias beneficiadas.

### Recomendações para a replicação da prática

O principal fator para o sucesso é escolher um parceiro com credibilidade, seguido de um estudo de viabilidade que analise o investimento social e os benefícios resultantes de sua aplicação. ■

## ▶ Público Interno ::

## Benefícios a funcionários desligados por iniciativa da empresa

A Shell oferece alguns serviços e benefícios aos funcionários desligados por iniciativa da empresa. Os benefícios são oferecidos nos casos de extinção do cargo ou de desbloqueio, quando o funcionário é eficiente, mas apresenta limitações com relação a competências importantes para o cargo. Os benefícios compreendem o auxílio à recolocação profissional do funcionário por meio de consultoria especializada, a extensão do seu plano de saúde por um prazo que varia conforme a idade e um reembolso em dinheiro. Todos os funcionários são elegíveis à política de indenização e extensão do plano de saúde, sendo fator decisivo a situação que gerou seu desligamento e a avaliação de seu desempenho. O funcionário desligado com idade superior a 55 anos tem direito a permanecer com o plano de saúde contratado pela Shell a um custo consideravelmente inferior ao do mercado.

Com essa iniciativa, a empresa procura cumprir sua função social, prestando suporte ao ex-funcionário enquanto ele busca nova colocação profissional. Aos ex-funcionários ocupantes de cargos gerenciais é oferecida a contratação de consultoria para recolocação profissional. Em casos de desligamentos decorrentes da reestruturação de uma área, o serviço se estende aos níveis de chefia e assessoria. A concessão de benefícios a funcionários desligados pela empresa é uma prática que começou a ser implementada no início da década de 90 e é parte integrante das políticas de Recursos Humanos da Shell.

### Resultados / benefícios gerados

A contratação de consultoria de recolocação tem proporcionado resultados bastante positivos, com a recolocação dos executivos num prazo médio de três meses. A extensão do plano de saúde e o benefício do reembolso exercem um impacto igualmente positivo tanto para o ex-funcionário como para seus familiares. Internamente, tal

## Shell

### Contato

Nome: Maria Helena Rangel  
Website da empresa: [www.shell.com.br](http://www.shell.com.br)  
Elaborado em: 4/6/2001

posicionamento evidencia o compromisso da Shell com os seus princípios de gestão de pessoas. Embora não seja anunciada de forma explícita, essa prática torna-se conhecida pelos parceiros, clientes e fornecedores da Companhia, o que contribui para sua imagem de empresa atenta aos impactos sociais de suas medidas.

### Motivações

Os fatores que motivaram a adoção de uma política diferenciada de benefícios para funcionários desligados estão fortemente relacionados com os “Princípios Shell de Gestão de Pessoas”. Um deles refere-se à “responsabilidade pelo aprendizado e crescimento pessoal”. Essa responsabilidade diz respeito aos atuais funcionários, mas abrange também os funcionários potenciais e os que estão deixando a empresa.

### Aprendizagens

Os elementos determinantes para o sucesso dessa prática são o comportamento ético e a maneira transparente sempre tratando o funcionário com o máximo respeito. Os profissionais da área de Recursos Humanos interagem com o ex-funcionário no momento do encaminhamento deste à consultoria responsável pela recolocação, estabelecendo a “ponte” entre a consultoria e o ex-funcionário.

### Recomendações para a replicação da prática

O primeiro passo é estabelecer uma política transparente e bem definida. Com isso a empresa ganha credibilidade, diminuindo a subjetividade no momento da sua aplicação, evitando procedimentos “caso a caso”. Ao formular uma política de benefícios a empresa deve levar em consideração aspectos particulares, como empregabilidade. Quanto menor a empregabilidade do ex-funcionário, maior deve ser a abrangência da política. ■

## Política de demissões

O Banco Itaú é uma organização que tem suas ações orientadas por princípios éticos rígidos e que preza a imagem de empresa sólida e confiável construída ao longo dos anos. Os clientes são seu mais importante patrimônio e seus profissionais constituem o grande diferencial da empresa. Por essa razão, o banco trata seus funcionários com respeito e consideração, desde sua admissão, passando pelo exercício de suas funções, até o eventual desligamento da empresa.

A política de demissões adotada pela empresa tem como principal preocupação o respeito incondicional às pessoas e à legalidade. O programa coloca à disposição dos funcionários demissionários benefícios que vão além do determinado pela legislação trabalhista e por acordos da categoria. Entre estas medidas destacam-se o acréscimo no valor da indenização e a extensão do tempo de permanência nos planos de assistência médica oferecidos pela empresa, sem ônus para o funcionário.

A prática envolve diretamente todas as chefias da empresa, que dispõem de normas circularizadas (RP-6), e as unidades de Recursos Humanos (descentralizadas), que garantem transparência na execução das normas e procedimentos em vigor.

Desde sua fundação, o banco mantém uma política de demissões sob constante aperfeiçoamento. Exemplo disso é a inclusão, nos últimos dois anos, de parâmetros de consistência, como a “tabela de estabilidades”, que proporciona maior segurança nos cálculos efetuados pelo sistema NR.

### Resultados / benefícios gerados

Os principais resultados alcançados decorrem da execução criteriosa da política de demissões. Um moderno sistema automatizado de cálculos propicia o cumprimento dos prazos legais, preservando a empresa de multas por atra-

## Banco Itaú S.A.

### Contato

Nome: Neusa Maria José Gomes

Website da empresa: [www.itaubr.com.br](http://www.itaubr.com.br)

Elaborado em: 4/11/2002

so e disponibilizando ao ex-funcionário os direitos e benefícios advindos do evento.

Os cálculos do processo são demonstrados de forma totalmente transparente, o que possibilita ao ex-funcionário a verificação de todas as verbas rescisórias. Tais procedimentos agilizam o crédito dos direitos em conta-corrente e a liberação de toda documentação. Com a inclusão das tabelas de consistência foram sanadas dificuldades que eventualmente ocorriam quanto a impedimentos na seqüência do processo.

A partir da conscientização dos responsáveis pela condução de tal política, o banco registrou baixos índices de *turnover* quando comparada a empresas do mesmo ramo e porte (dados obtidos na Pesquisa Mensal de RH entre Bancos – Febraban). Em 2002, enquanto a média obtida foi de 1,22, a do Banco Itaú foi de 1,09.

### Motivações

Apesar de uma demissão ser sempre um ato difícil, não deve ser traumática. Para tanto, é preciso ter capacidade de conduzir o processo de forma profissional e tranquila. Para o Banco Itaú, que atua nos negócios de forma ética e transparente, ser reconhecido como uma empresa cujos princípios éticos orientam também sua atuação interna, contribui para a consolidação de sua imagem. Ao implementar a política de demissões, o banco demonstra coerência entre os procedimentos internos e externos.

### Aprendizagens

A efetiva implementação da política de recursos humanos deve envolver toda a empresa, para que possa ser executada de maneira clara e transparente, oferecendo ao funcionário a ser desligado total segurança em relação ao processo. Na visão do Itaú, o respeito a todos é a melhor forma de demonstrar os princípios de atuação da empre- ►

## ▶ Público Interno ::

- ▶ sa, e o principal desafio é a busca constante pela melhoria dos serviços prestados.

Os monitoramentos de controle desta ação mostraram-se bastante eficientes quanto à agilidade do processo, que permite implantar alterações em práticas trabalhistas (leis, acordos ou procedimentos internos) em tempo recorde.

### **Recomendações para a replicação da prática**

Para o sucesso do programa, é importante que seus procedimentos e resultados sejam compartilhados inte-

gralmente, dentro e fora da empresa. Assim, é imprescindível o estabelecimento de canais eficientes de comunicação, por meio dos quais a política de desligamento torne-se transparente. Existem várias formas de divulgar a prática: circulares internas de normas, informativos sobre as diretrizes do banco, boletins periódicos sobre as atividades da área de RH, site na internet e linhas de atendimento (call center). O Banco Itaú atribui uma parcela significativa do sucesso deste programa ao bom desempenho destes veículos de comunicação. ■

## Postura responsável em relação a demissões

Uma das dez maiores empresas do segmento no mundo, a Visanet foi avaliada em R\$ 600 milhões, ao ser criada, em 1995. No final de 2001, o valor da empresa foi estimado em US\$ 1,272 bilhões, apesar da desvalorização cambial de mais de 60% ocorrida nesse ano.

Em vista desse crescimento, a Visanet nunca realizou demissões em massa. Porém, o reduzido número de demissões (63 no ano de 2001 e 60 em 2000) pode ser creditado também às práticas responsáveis da empresa em relação a esse tema.

O baixo *turnover* – em torno de 1% ao mês – deve-se ao fato de que os funcionários participam do planejamento estratégico da Visanet, estabelecendo objetivos e metas individuais para o alcance de macro-estratégias. Encontram ainda um clima saudável, gestão transparente e um ambiente de estímulo ao desenvolvimento profissional.

O Programa de Recrutamento Interno apresenta índices expressivos: mais de 80% das vagas são preenchidas internamente e todos os funcionários podem participar inclusive estagiários e trabalhadores terceirizados. A empresa pratica também a realocação de funcionários que não mais atendem às necessidades ou expectativas de uma determinada área em um outro departamento. Essa ação também contribui para reduzir o número de demissões.

Ao optar por uma demissão, a Visanet realiza um processo de desligamento pautado pelo respeito e transparência. Procura-se identificar os pontos falhos, quer na empresa, quer no funcionário em desligamento.

Um exemplo disso foi o que ocorreu em novembro de 1998, quando a empresa decidiu pela desativação da Central de Autorizações do Rio de Janeiro, responsável pelo atendimento aos estabelecimentos filiados à Visa no Brasil. Devido a seu alto custo operacional, a central seria transferida para a cidade de Salvador, que, na época, tornava-se o maior pólo de call centers do país.

## Visanet

### Contato

Nome: Kátia Périco

Website da empresa: [www.visanet.com.br](http://www.visanet.com.br)

Elaborado em: 4/11/2002

No entanto, somou-se à decisão um dado crítico: devido às compras de Natal, dezembro é o mês de maior volume de transações e, portanto, de maior demanda para as centrais de atendimento. A desativação tornava-se então mais complicada, já que uma natural desmotivação poderia comprometer as operações dos cartões de crédito e débito Visa no período de maior movimentação do ano.

Alguns afirmavam que os objetivos comerciais da empresa justificariam a suspensão da medida até o ano seguinte. Porém, se a desativação não fosse comunicada, os funcionários poderiam contrair dívidas e realizar gastos excessivos no final do ano.

Diante disso, mesmo considerando que o corpo funcional dessa central de atendimento era terceirizado, a Visanet decidiu comunicar a mudança imediatamente. Realizou, então, uma apresentação clara e transparente dos motivos da decisão a todos os funcionários, além de oferecer amplo apoio e acompanhamento durante esse processo.

A desativação ocorreu em fevereiro de 99 e todos os funcionários foram devidamente comunicados ainda em novembro de 98, tempo hábil para planejar suas finanças e procurar recolocação no mercado de trabalho.

Todos os que quiseram puderam transferir-se para as centrais de atendimento de São Paulo ou de Salvador. Cerca de 70% dos funcionários com cargos de supervisor ou acima aderiram à transferência. Os funcionários que não se recolocaram até a desativação da central puderam contar com o apoio da empresa fornecedora dos serviços para sua realocação no mercado.

Os casos de desligamento são tratados com transparência e respeito: a pessoa a ser desligada participa de uma conversa com a área de desenvolvimento organizacional para compreender as razões que levaram à demissão, e pode inclusive fazer críticas e avaliações.

## ▶ Público Interno ::

- ▶ A empresa preocupa-se em estender alguns benefícios aos funcionários demitidos, como prolongar a cobertura dos planos de saúde e odontológico por até três meses, tempo viável para a cobertura da carência de um novo plano. A Visanet oferece ainda os serviços de uma consultoria especializada na recolocação de executivos à disposição de diretores demitidos.

Uma planilha com todas a movimentação dos últimos três meses, inclusive os desligamentos, fica disponível na intranet da empresa. Assim, todos os funcionários sabem da conduta da Visanet e do volume de demissões.

### Resultados / benefícios gerados

São muitos os benefícios oriundos de uma postura ética nos processos demissórios. No caso da central do Rio de Janeiro, as previsões foram superadas: a operação continuou até o último dia sem queda no padrão de atendimento, mesmo sendo a época de maior movimento do ano. Muitos dos funcionários que trabalhavam naquela central continuam até hoje na empresa, alocados em São Paulo e Salvador. Mais do que isso, a Visanet manteve um clima organizacional dos mais saudáveis, marcado pela confiança na gestão e pelo sentimento de justiça.

Em decorrência disso, 91% dos funcionários afirmaram recomendar a Visanet para seus amigos e familiares como um bom lugar para trabalhar. Por tudo isso, a empresa foi eleita pela revista Exame, em 2001, uma das cem melhores empresas para se trabalhar no Brasil. Obteve também o 1º lugar na pesquisa de “Melhores práticas em gestão de clima organizacional” dentre as empresas que fazem parte do grupo de benchmark do Hay Group.

### Motivações

As ações da Visanet são norteadas pela ética e respeito no relacionamento com clientes, funcionários, acionistas, parceiros de negócio e fornecedores. Suas atitudes devem sempre condizer com sua cultura organizacional. Uma postura ética nos processos de demissão traz resultados positivos não apenas para a empresa, mas contribui para a empregabilidade de cada indivíduo. Afinal, é importante que a empresa assuma sua responsabilidade social na comunidade em que atua.

A Visanet também procura compartilhar sua experiên-

cia na condução de processos de demissão com outras empresas a fim de contribuir para a melhoria do clima nas organizações, para a qualidade de vida do trabalhador e até mesmo para uma redução nos índices de desemprego no país.

### Aprendizagens

Para a Visanet é possível manter a transparência nos processos de demissão sem comprometer o clima organizacional, a motivação, o comprometimento das pessoas e os resultados. Ser transparente, porém, pressupõe uma postura responsável por parte da empresa, que precisa estar ciente de que é co-autora das demissões, já que o desenvolvimento profissional depende não somente dos funcionários, mas dos processos de seleção, gestão e desenvolvimento de talentos da empresa.

Uma demissão é sempre uma perda para o profissional, para a empresa e para toda a sociedade. É possível evitá-la, desenvolvendo potenciais individuais e aprimorando a gestão. Feedback e franqueza são alicerces fundamentais para o crescimento de todos. Além disso, a Visanet encara seus ex-funcionários como stakeholders, pois influenciam a imagem da empresa perante a sociedade. Devem ser vistos, ouvidos e tratados de forma ética.

### Recomendações para a replicação da prática

Dar a devida importância a alguns pontos é fundamental para o tratamento correto quanto às demissões. Por isso, a Visanet orienta as empresas que pretendem ter um comportamento ético frente a demissões a sempre comunicarem com clareza os objetivos da Organização e o que espera de cada funcionário. Todos devem ter acesso às informações que balizam suas decisões para que estejam cientes de seus rumos. O comprometimento das pessoas e sua confiança nas ações desenvolvidas são fundamentais.

Também deve-se usar o feedback e avaliar constantemente a performance de seus funcionários, dando-lhes condições para que suas potencialidades sejam ampliadas e suas deficiências minimizadas.

Tratar os funcionários terceirizados como empregados da empresa e realizar trabalhos em equipe que respeitem as capacidades individuais também são atitudes aconselhadas. ■

## Recolocação e requalificação de ex-funcionários

As medidas compensatórias relativas a demissões de funcionários da Souza Cruz vêm sendo praticadas e aperfeiçoadas ao longo da história da empresa. A Souza Cruz busca proporcionar aos que se desligam condições para o seu desenvolvimento profissional, resgatando a auto-estima dos envolvidos e oferecendo melhor condição de empregabilidade. Devido à recente reestruturação da fábrica de Uberlândia, ocorrida no final de 2000, a empresa adotou medidas específicas para a recolocação dos 16 executivos envolvidos e a requalificação profissional de 263 ex-funcionários do quadro operacional. Os executivos manifestaram suas perspectivas de futuro profissional, indicando suas preferências por atuar no mercado local, nacional ou ainda a opção por negócio próprio.

A partir desse resultado, a Souza Cruz contratou os serviços de duas empresas para o processo de recolocação, uma com foco no mercado local e outra com foco nacional. Aos demais empregados foi dada a opção de se inscreverem em cursos de requalificação profissional como Auto CAD, Especialização em Automação de Processos Industriais, Modelagem Industrial Feminina, Atendimento Avançado para Call Center, Como Administrar uma Pequena Empresa, Eletrônica e Eletricidade Industrial, Mecânica de Autos, Habilidade em Negociação e Vendas, Montagem e Manutenção de Microcomputadores. Esses cursos são ministrados por instituições renomadas, tais como Senai, Senac, Sebrae, Cotemge, Power, Se-pave e Supere.

Além disso, em ambos os casos, foi feito um trabalho próprio de recolocação junto às empresas de grande porte da região, com as quais a Souza Cruz mantém relação de reciprocidade técnica, de inovações e de benchmarking. Os recursos investidos aproximam-se de R\$ 73 mil, além do tempo gerencial e operacional envolvidos, tendo beneficiado todos os colaboradores afetados.

## Souza Cruz S.A.

### Contato

Nome: Paulo Roberto Bittencourt  
Website da empresa: [www.souzacruz.com.br](http://www.souzacruz.com.br)  
Elaborado em: 5/6/2001

### Resultados / benefícios gerados

No caso dos funcionários do quadro operacional, 68% dos envolvidos inscreveram-se nos cursos oferecidos. Após três meses a Souza Cruz realizou uma pesquisa para identificar a situação dos 81 empregados que não optaram pelos cursos de requalificação profissional, obtendo o seguinte resultado: 27 pessoas ainda não haviam se recolocado no mercado de trabalho, 26 já haviam se recolocado, 16 estavam aposentados e 12 retornaram para suas cidades natais.

Esses dados revelam que a iniciativa da Souza Cruz em conduzir um processo de recolocação junto às empresas mais representativas da região produziu bons resultados. Com relação aos executivos, quatro foram recolocados junto a empresas de grande porte da região, em processo liderado pela própria Souza Cruz. Um executivo foi recolocado pelo processo conduzido pela parceira selecionada para recolocação no mercado local; cinco executivos continuam em processo de recolocação conduzido pela parceira selecionada com foco nacional; e um dos executivos optou por atividade empresarial própria ao longo do processo.

### Motivações

A principal motivação para conduzir um processo de recolocação e de requalificação profissional é a responsabilidade que a Souza Cruz assume perante seus colaboradores, reconhecendo a contribuição de cada um durante o pacto laboral, e que é dever da empresa proporcionar-lhes condições para uma melhor empregabilidade.

O elenco de iniciativas realizadas pela Souza Cruz recebeu o reconhecimento do meio empresarial, dos empregados e da comunidade local, sendo citado como referencial, uma vez que tais ações não constituem prática na região.

## ▶ Público Interno ::

### ▶ Aprendizagens

Todos os empregados envolvidos no processo de reestruturação foram informados sobre o elenco de benefícios adicionais disponíveis quando do rompimento do pacto laboral: extensão por quatro meses dos planos de assistência médica, seguro de vida, cobertura de medicamentos e cesta básica no valor de R\$ 110,00. A partir de então, a área de Recursos Humanos manteve constante contato com os mesmos, orientando-os quanto à elaboração de curriculum vitae, procedendo à intermediação entre as empresas selecionadas para recolocação e disponibilizando os currículos junto a outras empresas. Também ficou a cargo da área de Recursos Humanos identificar as instituições disponíveis para requalificação profissional, auxiliando os funcionários na seleção dos cursos.

### Recomendações para a replicação da prática

A empresas que pretendam adotar práticas semelhantes recomenda-se: dimensionar, durante o planejamento da ação, a abrangência com que pretende atuar: qual o universo de empresas a serem contatadas, o nível das empresas parceiras, a alocação de tempo gerencial e de outros custos envolvidos; organizar-se para proporcionar aos colaboradores que se desligam o suporte humano de que necessitam, que vai além do conjunto de atividades práticas a serem realizadas; manter a transparência do processo. É importante assegurar informações tanto aos que se desligam quanto aos que permanecem na empresa, de maneira que se reafirmem os princípios éticos e o respeito aos colaboradores. ■

## Programas de demissão voluntária e consensual

A Comgás (Companhia de Gás de São Paulo) está presente em 42 municípios do Estado e atende aos mercados residencial, comercial, veicular, industrial e de termo e cogeração. Maior distribuidora de gás canalizado no Brasil, foi privatizada em abril de 1999.

A nova administração da empresa, ao perceber a necessidade de reduzir e renovar seu quadro pessoal, criou dois programas de demissão: o PDV (Programa de Demissão Voluntária) e o PDC (Programa de Demissão Consensual). Com o objetivo de proporcionar condições adequadas para redirecionar a vida profissional de seus empregados, a Comgás pagou indenizações proporcionais ao tempo de serviço prestado à empresa e liberou as verbas legais decorrentes da rescisão do contrato de trabalho por demissão sem justa causa.

Os demitidos foram beneficiados pela extensão da elegibilidade ao programa de saúde, incluindo assistência médico-hospitalar, odontológica e auxílio-medicação, entre outros, para empregados e dependentes, por um período adicional de seis meses, nas mesmas condições praticadas na vigência do contrato de trabalho. A empresa garantiu a cobertura vitalícia de tratamento médico de dependentes ou empregados portadores de leucemia, AIDS, qualquer outro tipo de câncer, e de ex-funcionários que sofreram infarto ou cirurgia do coração nos 24 meses anteriores a agosto de 1999.

A Comgás manteve as bolsas de estudos já concedidas para os funcionários que aderiram aos programas e que estavam cursando o 2º ou 3º grau, até a data do encerramento do curso. Foi oferecido aos demitidos programa de orientação e capacitação profissional com serviço especializado de recolocação, visando orientá-los a aplicar lucrativamente o valor recebido na indenização, administrar um negócio próprio e compreender as realidades do mercado de trabalho, suas exigências e oportunidades. Ao fi-

## Comgás

### Contato

Nome: Célia Dutra

Website da empresa: [www.comgas.com.br](http://www.comgas.com.br)

Elaborado em: 27/10/2003

nal do processo, foram realizadas entrevistas individuais de orientação para que cada participante optasse por abrir um novo negócio ou buscar a recolocação no mercado de trabalho.

O ex-funcionário que optou por abrir um negócio próprio recebeu um curso ministrado pelo Senai, visando orientá-lo para o sucesso de seu empreendimento. Aquele que optou pela recolocação pôde escolher entre um curso em informática ou outro curso de qualificação técnica profissional disponível no Senai, e participou do Programa de Recolocação com orientações sobre como elaborar currículos, procurar emprego e se comportar em entrevistas. A empresa firmou uma parceria disponibilizando um site na Internet para inserção dos currículos e os encaminhou em mala-direta para 3.000 empresas na Grande São Paulo. A partir de 2000, a Comgás assinou um acordo com o sindicato comprometendo-se a pagar uma indenização adicional para os empregados desligados em função de redução de quadro de pessoal.

O PDV e o PDC foram desenvolvidos por uma empresa de consultoria. Para a implantação, gerenciamento e monitoramento dos programas, a Comgás contou com a participação dos profissionais da área de Recursos Humanos. A empresa encerrou o ano de 2002 com 570 empregados e 1.700 contratados, a maior parte deles trabalhando na expansão e renovação de seu sistema de distribuição.

### Resultados / benefícios gerados

A aplicação dos programas de demissão proporcionou um desligamento sem traumas para os empregados, preservou a boa imagem da empresa e demonstrou sua preocupação com o ser humano. O trabalho de recolocação foi feito em parceria com o grupo Catho. Todos os funcionários demitidos optaram por participar dos cursos. Até o final de 2002, 792 empregados haviam sido desligados. ►

## ▶ Público Interno ::

### ▶ **Motivações**

Os programas de demissão da Comgás foram implantados a partir de abril de 1999, após a privatização da empresa, quando a nova administração constatou a necessidade de reduzir e renovar seu quadro pessoal.

### **Aprendizagens**

A preparação para o desligamento dos empregados e a transparência das informações durante todo o processo de demissão foram fatores determinantes para o sucesso dos programas. A Comgás acredita que o balanço foi positivo, tendo em vista o baixíssimo número de reclamações trabalhistas decorrentes desse processo, apesar das despesas adicionais com o pagamento das indenizações. Os proble-

mas que apareceram ao longo do período foram superados, em sua maior parte, por meio da negociação individual direta entre a empresa e o interessado.

### **Recomendações para a replicação da prática**

A empresa deve identificar os funcionários elegíveis ao programa de desligamento voluntário, preparar informações, reunindo dados quantitativos referentes aos valores que efetivamente devem ser pagos, contratar parceiros com experiência em programas de demissão voluntária e preocupar-se com a transparência durante o processo de divulgação, evitando a indução e visando minimizar questões trabalhistas e problemas com os sindicatos dos empregados. ■

## Responsabilidade frente a demissões

Apesar de a Panificadora Fernandes ter apenas seis anos de existência, seu reduzido número de demissões, apenas seis, pode ser creditado às práticas responsáveis da empresa em relação a esse tema, tendo como principal preocupação o respeito incondicional ao elemento humano. Antes de comunicar ao empregado demissionário sua rescisão, a empresa, por meio de seu proprietário, faz uma identificação das oportunidades de recolocação junto aos parceiros e concorrentes. Todos os empregados demitidos até hoje pela Panificadora foram recolocados imediatamente após sua rescisão.

Essa prática torna a demissão uma ação mais fácil de ser entendida pelo empregado e menos sofrida para a empresa, gerando um clima de harmonia e respeito entre as partes e principalmente entre os empregados que permanecem na empresa. Embora a atual política de demissões tenha praticamente nascido com a empresa, a busca por seu aperfeiçoamento é constante, passando a ser adotada também pelos concorrentes e parceiros.

### Resultados / benefícios gerados

- ✓ Inexistência de reclamações trabalhistas.
- ✓ A demissão deixa de ser vista pelo empregado como incapacidade pessoal e passa a ser compreendida como uma necessidade da empresa.

## Panificadora Fernandes

### Contato

Nome: Wanderley Aparecido Fernandes

Elaborado em: 20/7/2003

### Motivações

A principal motivação é de caráter humanitário. O empregado demitido não sai com a auto-estima em baixa nem se sentindo incapaz, cria-se um elo de amizade e consideração, ao invés de ressentimento. Entretanto, o mais importante é acreditar que ao exercer essa prática responsável se está resguardando a dignidade e a sobrevivência de uma família.

### Aprendizagens

Um dos fatores de sucesso da prática é o reconhecimento de que a empresa possui princípios éticos que orientam sua atuação e fundamentam a imagem de solidez e confiança, sem descompasso entre seus procedimentos internos e externos. Saber se colocar no lugar do outro, agindo com o empregado da maneira que gostaríamos que agissem conosco.

### Recomendações para a replicação da prática

Manter a transparência do processo. É importante assegurar informações tanto aos que se desligam quanto aos que permanecem na empresa, de maneira que se reafirmem os princípios éticos e o respeito aos colaboradores. ■

## ▶ Público Interno ::

## Investimentos em recursos humanos

As empresas do Grupo Pão de Açúcar atuam em um mercado altamente competitivo, no qual conquistar a fidelidade de um consumidor cada vez mais exigente é um desafio. Mesmo assim, são atualmente reconhecidas como organizações que superaram essa meta, graças ao desempenho de um corpo de profissionais preparados e atuantes. Em contrapartida, o Pão de Açúcar investe em seus funcionários, promovendo uma série de ações no sentido de possibilitar seu desenvolvimento profissional.

O modelo de gestão por competências é um exemplo. Busca-se, identificar conhecimentos, habilidades, atitudes e valores dos funcionários, visando criar um ambiente propício ao desenvolvimento profissional. Os dados levantados proporcionam à empresa melhores condições para tomar decisões justas e transparentes nos processos de seleção, promoção, gestão do desempenho e recompensa.

O Pão de Açúcar também investe em treinamento, compreendendo iniciativas de capacitação que conjuguem o contínuo aprimoramento das competências aos valores da empresa. Entre os programas oferecidos pela rede estão o Programa de Treinamento Operacional, para implantar padrões operacionais e de atendimento; o Programa de Treinamento Técnico, que visa capacitar funcionários para o conhecimento e manipulação adequada de produtos; e as Campanhas de Atendimento, voltadas à conquista de clientes. São utilizados métodos interativos, como gincanas e shows, sintetizando o aprendizado em quatro instâncias: entender, querer, saber e fazer. O Grupo promove ainda Convenções Motivacionais para integrar suas equipes; Programa de Formação de Trainees, para atrair e formar lideranças; e Programas de Desenvolvimento Gerencial, focados no desenvolvimento de competências técnicas e organizacionais.

Os funcionários são acompanhados por meio de um programa de gestão de desempenho, e o Pão de Açúcar ainda estimula a adesão aos objetivos da Organização por

## Grupo Pão de Açúcar

### Contato

Nome: Marília Parada

Website da empresa: [www.institutopaodeacucar.org.br](http://www.institutopaodeacucar.org.br)

Elaborado em: 4/11/2002

meio dos programas de incentivo. O uso da comunicação como ferramenta de gestão é indispensável.

### Resultados / benefícios gerados

O Grupo Pão de Açúcar foi eleito pela revista Exame como uma das cem melhores empresas para se trabalhar, resultado que se repetiu nos dois últimos anos.

Em 2001, o número de participações em programas de treinamento foi superior a 160 mil, o que confirma o forte investimento no desenvolvimento das aptidões individuais.

### Motivações

A empresa tem consciência de que as pessoas são um de seus principais pilares. Assim, consolidou uma cultura comprometida em aprimorar os recursos humanos de que dispõe, investindo em treinamento e na reciclagem de seus funcionários.

### Aprendizagens

O Grupo compreende a necessidade de definir um modelo de competências no qual se baseie o processo de gestão de pessoal. Tal modelo deve ser transparente, apoiado em um sólido canal de comunicação, pelo qual as informações trafeguem de forma clara e propiciem a cada colaborador entender seu papel dentro do negócio.

### Recomendações para a replicação da prática

Cabe à empresa acompanhar continuamente o desempenho de seus funcionários, reconhecer resultados e estabelecer planos de ação capazes de corrigir eventuais desvios. Ela deve garantir também a melhoria da qualidade de vida de seus funcionários por meio de um programa interno, que pode atuar em seis frentes: promoção a saúde, acesso à educação, oportunidades de lazer, incentivo ao esporte, convívio e integração com a família e com o ambiente de trabalho. ■

## Gestão Integrada dos Recursos Humanos

O modelo de Gestão Integrada dos Recursos Humanos (GIRH) foi criado para descentralizar as ações de Recursos Humanos, antes planejadas e executadas unicamente pelo setor de RH da empresa. O principal propósito da prática é integrar todos os processos de desenvolvimento das pessoas, permitindo orientação para o melhor desempenho, o crescimento profissional e pessoal e o autodesenvolvimento, criando condições para que os empregados identifiquem-se com a cultura organizacional e estejam sempre motivados a participar ativamente dos processos de aprendizado coletivo.

A partir da implantação do modelo, as práticas de gestão de pessoas foram assumidas pelas lideranças de todas as áreas da empresa, com suporte dos profissionais de RH, processo que resultou numa mudança cultural de grande impacto na rotina da empresa.

Para que isso acontecesse, a equipe técnica de RH desenvolveu e implantou ferramentas e metodologias integradas de gestão de pessoas e, principalmente, atuou na formação e desenvolvimento dos gestores como líderes não só de processos, mas especialmente de pessoas.

A implementação da prática – que abrange as unidades da Samarco em Marrana (MG) e Anchieta (ES), além dos escritórios em Belo Horizonte, Vitória, Amsterdã (Holanda) e Hong Kong (China) – foi dividida em duas etapas.

Na primeira, entre 1998 e 2001, a empresa promoveu a GIRH, com o objetivo de criar um sistema que contemplasse critérios de avaliação de desempenho, remuneração e desenvolvimento. Essa necessidade percebida pela empresa também foi explicitada na Pesquisa de Clima, que, realizada a cada dois anos, tem como objetivo verificar o nível de satisfação dos empregados com as práticas da empresa e os estilos das lideranças.

Já na segunda fase, a partir de 2001, o sistema evoluiu para um modelo mais abrangente de gestão de pessoas. Além de avaliar o desempenho, determinar critérios de re-

## Samarco Mineração S.A.

### Contato

Nome: Benedito Waldsont Pinto; Rubra Cortino Dias

Website da empresa: [www.samarco.com.br](http://www.samarco.com.br)

Elaborado em: 20/12/2002

muneração e identificar demandas de capacitação e treinamento dos empregados, a gestão de RH da Samarco também trabalha ações para melhorar as condições do ambiente de trabalho, para envolver os empregados em sua gestão e para tornar mais transparentes e visíveis as estratégias de atuação da empresa. Para isso, têm papel relevante áreas como as gerências de Qualidade de Vida e de Comunicação Empresarial.

Todo o processo foi interativo, desenvolvido tecnicamente por uma equipe multidisciplinar de Recursos Humanos (profissionais de Remuneração, Desenvolvimento, Seleção, Comunicação), com participação ativa das lideranças da empresa e o suporte da Ha do Brasil, que ajudou no planejamento e na implantação da GIRH, em 1998.

Durante todo o processo, a comunicação direta foi prioridade e as lideranças constituíram-se na principal fonte de comunicação com os funcionários. Eles são permanentemente atualizados em relação às atividades da GIRH por intermédio dos veículos de comunicação interna da empresa, que incluem a Revista Samarco, a rede intranet e jornal mural.

### Resultados / benefícios gerados

Em 2001, os empregados de nível técnico-operacional – que representam 80% do quadro de pessoal – foram integrados ao sistema de avaliação de desempenho, desenvolvimento e remuneração da Gestão Integrada. Até então, apenas os profissionais de nível superior faziam parte do sistema. Outras melhorias implantadas foram as mudanças nas regras para a concessão da Participação nos Lucros e Resultados (PLR) e a consolidação da gestão de Comunicação Interna e da gerência de Qualidade de Vida.

Anualmente a empresa investe cerca de U\$ 800 mil em programas de treinamento. Cada empregado recebe, em média, 65 horas de treinamento por ano. A Samarco desenvolve um programa de educação continuada, em par-

## ▶ Público Interno ::

- ▶ ceria com a Fubraet (Fundação Brasileira de Ensino), que proporciona aos funcionários a conclusão do Ensino Médio. Além disso, a Samarco também incentiva a continuidade dos estudos, concedendo bolsas de Graduação e Pós-Graduação.

Em 2001, foi desenvolvido, em parceria com o Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais e do Espírito Santo, um programa de capacitação técnica em Mineração e Polemização, que visa a qualificação técnica dos empregados nestas áreas. Nas áreas de Mecânica e Elétrica, a Samarco busca, em parceria com o SENAI (Serviço Nacional da Indústria), a qualificação dos funcionários por meio do Sequaz (Centro de Exames de Qualificação).

Dessa forma, a Samarco, além de investir no desenvolvimento dos empregados, garante a eles condições de se manterem atualizados em relação às tendências e exigências de mercado. Esse investimento resulta em possibilidade de crescimento profissional dentro da empresa, alto desempenho e excelentes resultados, seja nos processos de rotina ou nas inovações e melhorias de processos. Em 2001, cerca de 70 promoções foram efetivadas na empresa, além de remanejamentos internos. Foi criada a diretoria comercial, aproveitando somente talentos internos.

Quando o programa foi concebido, ele tinha o objetivo de desenvolver um sistema de avaliação de desempenho. Essa proposta foi ampliada e a GIRH transformou-se num programa bem mais abrangente. Com essa iniciativa, a Samarco tornou-se referência na Gestão de Pessoas, tanto que a prática foi apresentada como um case no IX Congresso Mundial de Recursos Humanos, no México. Além disso, as empresas parceiras da Samarco sentem-se estimuladas a investir no desenvolvimento dos seus empregados.

### Motivações

As pessoas constituem o diferencial estratégico das organizações. Por isso, o desenvolvimento de um sistema integrado de recursos humanos, que harmonizasse aspectos como avaliação, capacitação, remuneração, transparência na comunicação e melhoria das condições de vida do empregado em seu ambiente de trabalho, tornou-se um imperativo para a empresa.

A GIRH materializou uma resposta às demandas identificadas em Pesquisa de Clima, realizada em 1996, no que diz

respeito a práticas de gestão, políticas de remuneração, estilo de liderança e motivação.

### Aprendizagens

Um dos fatores que viabilizaram o sucesso da iniciativa foi a assimilação da cultura pelos funcionários.

Na Samarco, o comprometimento dos empregados com os resultados é um dos traços mais fortes da cultura da empresa. Essa característica vem sendo reforçada pelo Programa de Gestão Integrada dos Recursos Humanos.

O grande desafio enfrentado foi efetivar o processo de descentralização da área de Recursos Humanos. Em muitas Organizações, a gestão de pessoas ainda está concentrada na área de RH. Na Samarco, a área de Recursos Humanos oferece todo o suporte, mas quem de fato exerce essa tarefa são as lideranças de área. Para implantar esse modelo, foi decisiva a sintonia estabelecida entre os especialistas da área de RH e as lideranças.

A gestão de recursos humanos tornou-se uma prática que possibilita ao empregado saber claramente o que se espera dele. Tudo isso é feito numa cultura de transparência nas relações e de feedbacks claros e pontuais.

### Recomendações para a replicação da prática

A implantação de um modelo de gestão de recursos humanos não pode ser feita unilateralmente. É necessário que os empregados se envolvam em todas as etapas do processo. Ao mesmo tempo, o processo deve ser sustentado pela alta direção da empresa, pois envolve profunda mudança cultural.

Os processos implantados devem estar sintonizados com a cultura e valores da empresa. A adoção de “pacotes fechados” ou a transposição pura e simples de experiências desenvolvidas em outras empresas devem ser evitadas. A empresa pode – e deve – pautar-se por referências externas, mas precisa construir um modelo próprio e afeito à própria realidade. Igualmente precisa criar mecanismos para diagnosticar as demandas de seus empregados na área de recursos humanos e desenvolver respostas rápidas e consistentes para elas. Também deve manter um diálogo com todas as partes interessadas, incluindo os acionistas, convencendo-os de que o investimento em pessoas afeta substancialmente o desempenho global da empresa. ■

## Projeto Bolsa de Estudos

O Projeto Bolsa de Estudos, iniciado em 1999, visa promover, por intermédio da Fundação Ueze Elias Zahran, a formação educacional e o aperfeiçoamento profissional dos funcionários das empresas Copagaz e Rede Matogrossense de Televisão, pertencentes ao Grupo Zahran. São beneficiados funcionários efetivos há mais de seis meses, que estejam iniciando ou cursando o Ensino Fundamental, Médio, Superior, Especialização, Pós-Graduação, Mestrado, Doutorado ou Línguas.

O curso solicitado deve ser compatível com a função do empregado na empresa, e o bolsista deve comprovar suas notas ao término de cada semestre ou ano letivo. O valor da bolsa é estabelecido de acordo com a faixa salarial. Funcionários com salários até R\$ 2.000,00 têm reembolso de 70% do valor da mensalidade, limitados a R\$ 400,00. Os que recebem salários acima de R\$ 2.000,00, recebem o correspondente a 50% do valor da mensalidade, limitados a R\$ 300,00. O custeio não é estendido para “dependência de matérias” e, em caso de reprovação, o funcionário perde o benefício por um ano. As solicitações para concessão de bolsas são avaliadas por um comitê formado por representantes da Fundação Zahran. Os recursos, oriundos das empresas que compõem o grupo, são destinados à fundação, que os repassa aos beneficiados. Desde o início do projeto foram investidos cerca de R\$1 milhão em bolsas de estudo.

### Resultados / benefícios gerados

A prática desenvolve a formação profissional e o desempenho dos funcionários. Contribui também para o exercício de cidadania e da responsabilidade social, estimulando a participação dos beneficiados em outras ações

## Grupo Zahran

### Contato

Nome: Elizete Neto Tavares Paes

Elaborado em: 18/6/2201

socialis. O projeto já formou oito funcionários no Ensino Fundamental, nove no Ensino Médio, 25 no Ensino Superior e 12 concluíram Pós-Graduação.

### Motivações

O Projeto Bolsa de Estudos foi desenvolvido a partir da necessidade de se erradicar o analfabetismo, aumentar o nível educacional e a capacitação técnica dos funcionários. Complementa os benefícios já oferecidos pela empresa nas áreas de saúde, transporte e alimentação, oferecendo aos funcionários a oportunidade de realizar suas expectativas profissionais.

### Aprendizagens

A obtenção da bolsa estimula a participação ativa e o desempenho dos funcionários na busca de soluções para o crescimento da empresa. Ao estimular a continuidade dos estudos, o projeto propicia também sua adaptação às mudanças tecnológicas e econômicas. Tem sido um desafio para a fundação administrar a verba do projeto, pois o número de inscrições é maior que o número de vagas. Foram priorizadas as bolsas para Ensino Fundamental e Ensino Médio. Cada funcionário formado cede a vaga para outro com mais tempo de casa e com menor condição financeira.

### Recomendações para a replicação da prática

Para dimensionar o projeto, é necessário fazer, junto ao setor de recursos humanos, um levantamento da situação escolar dos funcionários da empresa e, a partir desses dados, estabelecer os recursos financeiros compatíveis com a demanda presente. ■

## ► Público Interno ::

## Cuidados e estímulos para a saúde e segurança no trabalho

O Laboratório Dr. Pio realiza diversas ações visando melhorar as condições de trabalho e o bem-estar de todos os seus colaboradores. Entre essas ações destaca-se a criação da Comissão Interna de Biossegurança, voltada para a segurança no ambiente de trabalho. Por meio de seminários, a comissão busca conscientizar o público interno, clientes e parceiros, implementando medidas como as vistorias nos Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) que melhorem os indicadores de segurança no trabalho do laboratório.

Em 1999, a empresa elaborou o relatório do Programa de Participação nos Resultados (PPR), incorporando os possíveis riscos a que os funcionários estão expostos por trabalhar com reagentes, agentes biológicos e maquinarias.

O Programa de Valorização distribui, de forma distinta, uma porcentagem das metas alcançadas entre todos os colaboradores. O laboratório também fornece mensalmente a seus funcionários cestas básicas e promove premiações de desempenho por meio do Programa D'Olho no Pio.

Regularmente, o Laboratório Dr. Pio realiza um controle da saúde de seus funcionários. Para isso contratou um médico especialista em medicina ocupacional e os exames foram realizados pelo próprio laboratório. Além disso, é oferecido um plano de saúde para consultas médicas e um plano odontológico.

### Resultados / benefícios gerados

Ao fornecer assistência médica, adotar medidas de segurança e implementar programas de incentivo e treinamento, a empresa contribuiu para o crescimento profissional de seus funcionários e para o estabelecimento de uma relação sólida com a direção.

Essas ações refletiram-se de uma maneira bastante positiva no funcionamento do laboratório, constituindo-se num diferencial entre outras empresas de Santana do Livramento. O Dr. Pio passou a oferecer serviços cada vez mais qualifica-

## Sant'Anna Simões Pires AL Laboratório de Análises Clínicas Ltda.

### Contato

Nome: Gabriela Gonçalves Suárez

Elaborado em: 20/12/2002

dos, alcançando excelência no atendimento. A partir dos bons resultados, novas metas foram estipuladas para superar as conquistas obtidas.

### Motivações

A direção buscou melhorar as condições de trabalho de todos que interagem na empresa. Mas a grande motivação foi, principalmente, incentivar o crescimento profissional e o comprometimento de seus colaboradores.

Assim, os benefícios existentes foram ampliados. Houve investimentos na melhoria das relações interpessoais dentro da empresa e em programas de incentivo que contribuíssem para o desenvolvimento dos funcionários. Iniciativas individuais e em equipe passaram a ser mais valorizadas a partir de prêmios, como o Programa Valorização e o Programa D'Olho no Pio.

### Aprendizagens

A resistência às mudanças foi um obstáculo que pôde ser superado graças aos treinamentos da área de Recursos Humanos. A partir daí, a satisfação entre os funcionários refletiu-se na satisfação dos clientes, e os investimentos realizados permitiram que a empresa alcançasse um novo patamar na qualidade dos serviços oferecidos.

### Recomendações para a replicação da prática

É muito importante que haja envolvimento da direção com a implementação das ações, empenhando-se em promover melhorias e fazendo-se presente em todo o processo de decisão. Ao sentirem-se parte integrante de um time, os colaboradores trabalham com mais dedicação e comprometimento.

As premiações também trazem resultados bastante positivos. Quando concedidas a uma equipe, promovem união, e os prêmios individuais estimulam o desenvolvimento dos funcionários. ■

## Gestão de Segurança, Saúde e Condições de Trabalho

No início da década de 90, a Belgo passou a adotar o modelo de gestão pela Qualidade Total na Usina de Monlevade. As ferramentas e técnicas propostas por esse modelo também passaram a ser utilizadas para a gestão de Segurança e Saúde, visando alterar positivamente o quadro que se verificava. O ponto de partida para a implantação da prática foi um trabalho de comprometimento da alta administração e envolvimento de todos os integrantes do corpo gerencial da unidade. Foram estabelecidas as diretrizes de segurança, que passaram a nortear as ações desenvolvidas.

A partir dessas diretrizes todas as áreas da usina empenharam-se na elaboração dos Planos Anuais de Segurança, buscando a definição clara de metas mensuráveis. Paralelamente, iniciou-se a implantação do Plano SOL (Saúde, Organização e Limpeza). No novo modelo, a área de Segurança e Saúde do Trabalho, responsável por esse processo, passou a atuar como um consultor interno, auxiliando todas as gerências na implementação de seus planos de segurança e oferecendo o respaldo técnico necessário. Juntamente com o trabalho de normatização dos processos operacionais foram elaborados procedimentos de segurança para cada um deles. Assim, cada norma relativa a um processo na usina também passou a contemplar os respectivos procedimentos de segurança. Os funcionários passaram a ser treinados nesses procedimentos e foram preparados para integrar as brigadas especiais, como a de incêndio e a de procedimentos emergenciais. Desde o início do processo, a Belgo vem buscando envolver todas as pessoas, nos diferentes níveis hierárquicos.

As informações sobre a evolução do modelo e seus resultados, as práticas adotadas e o papel de cada um vêm fazendo parte constante de campanhas especiais e ganham espaço destacado nos veículos que integram o Sistema de Comunicação Interna da usina (quadros de avisos,

## Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira / Grupo Belgo-Mineira

### Contato

Nome: Carlos Alberto Nepomuceno

Website da empresa: [www.belgo.com.br](http://www.belgo.com.br)

Elaborado em: 5/6/2001

jornais, boletins impressos e eletrônicos etc.). A adoção de um amplo programa de Educação e Treinamento incluiu cursos em sala de aula, campanhas educativas, eventos de integração e a adoção de instrumentos como o “minuto de segurança” (reunião rápida com foco específico em saúde e segurança, realizada a cada troca de turno).

A partir da implementação do novo modelo foram adotados novos sistemas de acompanhamento e controle, como as auditorias de segurança, além de reuniões periódicas de verificação em comissões específicas, como a CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) e o GASS (Grupo de Acompanhamento da Segurança e Saúde). O desenvolvimento do modelo para a Gestão de Segurança, Saúde e Condições de Trabalho gerou a implantação do “Sistema de Acompanhamento do Quase-Acidente”. Por esse sistema, qualquer situação de risco, verificada por qualquer empregado, é relatada em impresso próprio, distribuído a todos os empregados. Esse relato é analisado por uma comissão especial, que elabora um plano de ação para bloquear as causas do possível acidente.

### Resultados / benefícios gerados

A adoção do novo modelo de gestão possibilitou melhoria significativa nos resultados da usina, no que diz respeito à segurança e saúde dos empregados. Os principais indicadores são os números relativos à ocorrência de acidentes e ao absenteísmo por doença, que vêm caindo significativamente. O número total de acidentes, que no início da década de 90 estava na casa das 180 ocorrências/ano, caiu significativamente, chegando a quatro ocorrências em 1999 e 2000. Outro indicador de resultado muito satisfatório foi a certificação da usina, que já era certificada na ISO 9002, nas normas ISO 14001 (meio ambiente) e BS 8800 (saúde e segurança) em dezembro de 1999. Com isso, ficou consolidado o Sistema de Gestão Integrada (homem, ►

## ▶ Público Interno ::

- ▶ meio ambiente, processo e produto). Esses resultados são reconhecidos pelos empregados. Em recente pesquisa de clima organizacional realizada pela empresa, o fator “segurança” obteve posição favorável de 72%.

### **Motivações**

A principal motivação para o desenvolvimento dessa prática foi a perspectiva de alterar positivamente os resultados em termos de segurança e saúde dos empregados, num processo que incluísse todos os setores e não apenas aqueles diretamente ligados à produção.

### **Aprendizagens**

A organização, o planejamento e o controle de todos os processos com foco em segurança e saúde são fundamentais para que a prática seja bem sucedida. Criar mecanismos de verificação constante, com realização de auditorias que acompanhem o cumprimento das ações planejadas e o envolvimento efetivo de todo o quadro de pessoal é um fator

indispensável para atingir a meta de taxa de acidente zero. Outro desafio que se coloca é a inclusão de todas as empresas prestadoras de serviços no modelo adotado pela Belgo.

### **Recomendações para a replicação da prática**

A ação da área de Segurança deve ter seu enfoque modificado, passando a atuar como uma consultoria e assessoria interna para as questões de Saúde, Segurança e Condições de Trabalho de toda a empresa. As metas a serem adotadas devem ser assumidas por todas as áreas da organização. Devem ser realistas e oferecer uma visão de curto, médio e longo prazos, buscando, concretamente, o “zero acidente”. Outro ponto importante é ter como foco estratégico uma futura certificação pela BS 8800 ou norma similar. As ações de comunicação devem estar permanentemente ligadas a ações efetivas e vinculadas à realidade dos empregados. As ações de comunicação só são conscientizadoras quando se baseiam em números e fatos concretos. ■

## Gerenciamento da Saúde e da Segurança do Trabalho

O Sistema de Gestão da Saúde e da Segurança do Trabalho da Samarco busca garantir a preservação da saúde e a segurança dos empregados no desempenho de suas funções, estabelecendo ações sistemáticas de controle, monitoramento e prevenção de acidentes; além de promover melhoria contínua por meio de educação e treinamento.

O princípio de que a segurança é responsabilidade de todos e antecede à produção resume o tratamento dado à questão. Contribuem também para os resultados alcançados o envolvimento e a ênfase dada pela alta direção da empresa às questões de saúde e segurança e a estreita parceria com as empresas contratadas. Desde 1998, as estatísticas de segurança da Samarco também levam em conta os números apresentados por suas contratadas.

Para atingir o estágio atual na área de saúde e segurança do trabalho, a Samarco desenvolveu uma série de ações baseadas no envolvimento de todos os empregados – próprios e de contratadas. Entre 1999 e 2000, o processo foi coroado pela implantação do Sistema de Gestão da Saúde e Segurança do Trabalho e a obtenção do certificado pela Det Norske Veritas (DNV) em conformidade com a norma OHSAS 18001, em dezembro de 2000. As diretrizes e a coordenação do trabalho desenvolvido pela empresa nessa área ficam a cargo da Gerência Geral de Meio Ambiente, Higiene, Saúde e Segurança do Trabalho.

Para sensibilizar os funcionários para questões de segurança e mantê-los informados, a Samarco utiliza principalmente a comunicação direta: treinamentos, reuniões entre chefias e equipes, reuniões com empresas contratadas, palestras da alta direção para empregados (incluindo os das contratadas) e reuniões diárias de segurança (DDS). Além disso, os meios de comunicação da empresa são usados para divulgar e reforçar as práticas e metas.

São apresentados a seguir alguns dos principais proce-

## Samarco Mineração S.A.

### Contato

Nome: Rubens Bechara

Website da empresa: [www.samarco.com.br](http://www.samarco.com.br)

Elaborado em: 20/12/2002

dimentos adotados pela empresa para garantir o comprometimento de todos e o desenvolvimento de práticas seguras. Eles são implementados nas unidades industriais de Germano/Mariana (MG) e Ponta Ubu/Anchieta (ES), e nas hidrelétricas da empresa em Muniz Freire (ES) e em Antônio Dias/Nova Era (MG):

- ✓ Inspeção Trimestral de Saúde, Segurança e Meio Ambiente: abrange todos os departamentos e as empresas contratadas, por meio de um check-list com cerca de 600 itens verificados minuciosamente. Exige-se o cumprimento de pelo menos 90% dos itens relacionados.
- ✓ Auditoria da Diretoria: uma vez por ano, os diretores da Samarco, juntamente com os gerentes gerais, realizam uma auditoria baseada no check-list das inspeções trimestrais, demonstrando seu comprometimento com essa ação.
- ✓ Samarco, Saúde e Segurança (SSS): sistema informatizado de acesso irrestrito aos empregados da Samarco e das contratadas, para o relato de incidentes e condições inseguras observadas na área. Em 2001, foram registrados 971 incidentes e 1.617 condições inseguras. Destas, 1.100 foram resolvidas.
- ✓ Gerenciamento dos Grandes Riscos: levantamento de todos os riscos de processo nas atividades da Samarco, com detalhamento sobre aqueles com potencial para gerar acidentes catastróficos. A partir desse levantamento, a empresa implanta ações para eliminá-los ou controlá-los, evitando ocorrências de maior gravidade.
- ✓ Indicadores de Segurança: por meio de rotinas de periodicidade semanal ou mensal, é feito o monitoramento ►

## ► Público Interno ::

- ▶ dos indicadores de segurança em cada departamento, medindo seu desenvolvimento em relação a critérios que abrangem relatos de incidentes, condições inseguras, ocorrências de acidentes e de riscos iminentes, horas de treinamento em segurança e redução de tarefas críticas, entre outros.
- ✓ Análise de Risco: procedimento prévio à realização de qualquer tarefa não-rotineira realizada na Samarco, pelos seus empregados ou pelas contratadas, abrange o levantamento dos riscos envolvidos e a adoção das respectivas medidas preventivas. É realizado pela equipe responsável pela tarefa, juntamente com o supervisor.
- ✓ Simulações de Acidentes de Grande Vulto: a partir do Plano de Emergência, são realizadas semestralmente simulações de acidentes em processos (explosão de silos, derramamento de produtos químicos etc.) visando a análise das medidas e ações desenvolvidas.
- ✓ Treinamentos de Segurança: são ministrados ao longo do ano para os empregados da Samarco e de suas contratadas, com enfoques específicos nos procedimentos do Manual de Higiene e Segurança: “Espaços Confinados”, “Tag e Cadeado”, “Proteção Auditiva”, “Operação de Caminhão Munck”, “Ferramentas Elétricas”, dependendo da natureza dos trabalhos de cada área.
- ✓ Campanhas de Segurança: ações de caráter informativo com o objetivo de disseminar os conceitos e as melhores práticas entre os funcionários e contratadas. Em 2001, destacaram-se as campanhas da Semana de Trânsito, da Semana da Saúde, da Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho (Sipat – Ubu) e da Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho na Mineração Sipatmin (Germano e Matipó).
- ✓ Programa de Ergonomia: implantado em 2001, com o objetivo de adequar o ambiente de trabalho às condições psicofisiológicas dos empregados. Foram criados, em Ubu e Germano, comitês de ergonomia para identificar formas de melhorar os postos de trabalho, aumentando as condições de saúde, conforto e segurança.

### Resultados / benefícios gerados

De 1996 a 2001, a média anual de acidentes CPT (com perda de tempo) caiu de 2,62 para 0,21. Esse índice, um dos melhores do mundo no setor de mineração, corresponde a apenas um acidente com afastamento de média gravidade registrado em 2001 em todas as suas operações. Os dados gerais da empresa registraram 33 acidentes sem perda de tempo (SPT) e a marca de 971 incidentes no ano de 2001. Todos os acidentes SPT foram analisados de modo a garantir que a probabilidade de novas ocorrências seja cada vez menor. Em 2001, a Samarco recebeu, pela terceira vez consecutiva, o Prêmio da Agência Brasil de Segurança (ABS) na categoria Saúde e Segurança do Trabalho. Esse prêmio é um reconhecimento às empresas que comprovam a adoção de medidas corretivas e preventivas para combater acidentes e doenças do trabalho.

### Motivações

A segurança no trabalho é um item prioritário em todos os processos e rotinas. A empresa parte do princípio de que não há como alcançar a qualidade em seus produtos sem garantir a integridade física de seu trabalhador.

### Aprendizagens

Os fatores primordiais para o sucesso da prática foram o comprometimento da alta direção da empresa e a descentralização da gestão da saúde e segurança do trabalho. Também foram muito importantes o envolvimento das empresas contratadas, inclusive com o tratamento conjunto de dados; o treinamento permanente para os empregados; a implantação de um Sistema de Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho; a adoção do princípio de melhoria contínua; e o estabelecimento de parâmetros e práticas para o monitoramento dos resultados.

### Recomendações para a replicação da prática

Um dos principais desafios na gestão de saúde e segurança do trabalho é sensibilizar e mobilizar os empregados, próprios e de empresas contratadas, a se comprometerem com esse processo e suas práticas. Para tanto, é fundamental partir do envolvimento e da explicitação dos compromissos da alta direção da empresa com os objetivos desse tipo de iniciativa. ■

## Política de Benefícios

A Samarco procura proporcionar benefícios adicionais aos empregados da empresa, indo além daqueles previstos nas leis trabalhistas, garantindo assim a melhoria da qualidade de vida dos funcionários e de seus familiares.

A política de benefícios destaca-se por contemplar desde oportunidades de capacitação e desenvolvimento, a saúde e o bem-estar do empregado dentro e fora da empresa, e programas preventivos estendidos a seus familiares, até facilidades para a aquisição da casa própria. Destaque-se, no entanto, de práticas paternalistas, uma vez que os benefícios oferecidos demandam, em diversas situações, contrapartidas do empregado, seu envolvimento e vontade de participar.

Os principais benefícios oferecidos pela Samarco são: alimentação nos restaurantes da empresa, desjejum, lanche noturno, check-up médico, seguro de vida, seguro de viagem, previdência privada, bolsa escolar para Ensino Superior, transporte, cooperativa de crédito, kit escolar para filhos de funcionários e a participação na cooperativa habitacional da empresa. Recebem esses benefícios os empregados da Samarco nas unidades de Germano (Mariana/MG), Ponta Ubu (Anchieta/ES) e os escritórios de Belo Horizonte (MG) e Vitória (ES).

A política de benefícios da Samarco vem sendo construída ao longo dos 25 anos da empresa. Ela é resultado de sugestões de empregados, de negociações com o sindicato e de práticas de benchmarking realizadas pela Samarco junto a empresas que são referências nacionais e internacionais em gestão de Recursos Humanos. As práticas implantadas são avaliadas e monitoradas por meio de pesquisas de clima organizacional realizadas periodicamente.

Os principais agentes da prática são a equipe de Recursos Humanos da empresa e “grupos de clima organizacional”, formados por empregados de várias áreas. Os principais parceiros são a MAS (Assistência Médica Supletiva),

## Samarco Mineração S.A.

### Contato

Nome: Laurinho José da Silva

Website da empresa: [www.samarco.com.br](http://www.samarco.com.br)

Elaborado em: 20/12/2002

Pasa (Plano de Assistência à Saúde do Aposentado), Credisam (Cooperativa de Crédito da Samarco), entre outros.

Profissionais da empresa dedicam-se exclusivamente a atividades relacionadas a benefícios, como o atendimento aos usuários dos planos de assistência médica para empregados e aposentados e aos programas voltados para a qualidade de vida. Um funcionário terceirizado cuida das atividades da Cooperativa Habitacional da Samarco.

A divulgação dos benefícios da empresa é feita por meio de comunicação direta (reuniões entre chefias e equipes, palestras com profissionais da empresa ou convidados, e palestras da alta direção para os empregados), de campanhas e publicações especiais (cartilhas), da disponibilização permanente de informações em meios eletrônicos e da utilização dos veículos de comunicação da Samarco (revista, boletim e jornal mural).

O projeto beneficia os empregados – que totalizavam 1.206 pessoas no final de 2001 – e seus familiares, além de empregados aposentados que aderiram ao Plano de Assistência à Saúde do Aposentado e seus familiares.

### Resultados / benefícios gerados

Apenas em 2001, 3.862 pessoas, entre empregados e dependentes, foram beneficiadas pelo plano de assistência médica oferecido pela empresa. Foram realizados 81 mil atendimentos (consultas médicas e odontológicas, compra de medicamentos e internações).

Os benefícios oferecidos pela empresa produzem impacto sobre os níveis de satisfação dos empregados como revelam as três últimas pesquisas de clima realizadas (1994, 1996 e 1998), que apontam a Samarco como uma das empresas de melhor clima organizacional do Brasil.

### Motivações

A empresa vê na política de benefícios uma forma de ►

## ▶ Público Interno ::

- ▶ valorizar o empregado conforme estabelece sua “Missão, Valores e Objetivos”, que prevê o desenvolvimento de uma cultura que privilegie um ambiente no qual todos tenham orgulho e satisfação em ampliar as suas competências para alcançar elevado desempenho. O mesmo documento define que a empresa está empenhada em construir continuamente uma Organização de elevado desempenho, na qual cada indivíduo assuma responsabilidades e seja recompensado pelos resultados obtidos, e que busca conquistar a confiança dos empregados pela clareza de comunicação, honrando os compromissos firmados.

### **Aprendizagens**

Uma política de benefícios abrangente, que gere impactos positivos na qualidade de vida de seus funcionários, deve colocar à disposição deles e de suas famílias um leque diversificado de possibilidades, contemplando diferentes necessidades. Podem ser considerados, por exemplo, benefícios nas áreas de alimentação, saúde, educação, previdência, crédito financeiro e subsídio à habitação.

Também é importante a sistematização de uma política de benefícios e sua divulgação pelos veículos de comunicação interna, pois facilita e estimula sua utilização pelos potenciais beneficiários, que passam a reconhecer a ligação entre as vantagens oferecidas e os valores professados pela empresa. A exigência de contrapartidas e compromissos dos empregados na concessão de benefícios mais favoráveis que os previstos na legislação evita que eles tenham um caráter paternalista e aumenta a eficácia na sua utilização.

### **Recomendações para a replicação da prática**

Para que seja consolidado um bom plano de benefícios, os seguintes valores e práticas mostram-se fundamentais:

- ✓ Guardar coerência entre o discurso e a prática.
- ✓ Construir a política de benefícios a partir de práticas que envolvam os empregados e não apenas profissionais de RH, além de negociações com o sindicato.
- ✓ Avaliar periodicamente a política de benefícios vigente, por meio de pesquisas, adaptando-a e incorporando novas práticas. ■

## Política de Segurança e Saúde no Trabalho

A CST (Companhia Siderúrgica de Tubarão), sediada no Espírito Santo, buscou assegurar em sua Política de Segurança e Saúde no Trabalho o reconhecimento da qualidade de vida dos empregados como parte integrante do desempenho dos negócios da empresa. O Sistema de Segurança e Saúde da empresa se apóia no binômio Política de Segurança e Saúde no Trabalho e Padrão Empresarial de Prevenção e Controle de Segurança e Saúde. A Política de Segurança fixa diretrizes e atribui responsabilidades a todos os níveis hierárquicos; o Padrão de Segurança instrumentaliza os executivos e empregados para a gestão.

Na relação com parceiros e colaboradores, a CST determina que todos trabalhem comprometidos com as diretrizes e padrões da empresa. A empresa exige total conformidade com os requisitos legais. As diretrizes estabelecidas para o controle e prevenção de acidentes do trabalho, melhoria das condições do ambiente e promoção da saúde envolvem capacitação; certificações e inspeções; investigação e análise de acidentes e incidentes; e identificação e prevenção de riscos, entre outras.

### Resultados / benefícios gerados

Entre 1999 e 2001, ocorreram cinco acidentes com perda de tempo. Em 2002, a empresa obteve redução de 80% nesse número, com um acidente registrado. A taxa de frequência média, de 1999 a 2001, foi de 0,89 acidentes por ano e, em 2002, caiu para 0,13. Entre as empresas contratadas, essa taxa caiu, em 2002, de 1,65 para 1,22, registrando uma redução de 26%. A taxa média de gravidade, entre 1999 e 2001, foi de 262 e diminuiu para 6,0 em 2002, numa redução de 97%.

É importante ressaltar que esses resultados devem ser atribuídos a todos os funcionários, parceiros e colaboradores, que têm como meta e desafio a melhoria contínua dos processos, a manutenção de um ambiente seguro, o bem-estar e a saúde de todos.

## Companhia Siderúrgica de Tubarão

### Contato

Nome: José Raimundo P. Barreira

Website da empresa: [www.cst.com.br](http://www.cst.com.br)

Elaborado em: 27/10/2003

### Motivações

Todas as ações da empresa estão baseadas em uma política sólida e consistente de recursos humanos que considera cada empregado o principal elemento na realização de sua finalidade e missão empresarial. Uma de suas diretrizes básicas é a valorização do homem, assegurando a produtividade em níveis crescentes, mantendo um ambiente de trabalho que estimule a competência e o autodesenvolvimento, atendendo os anseios do empregado quanto à satisfação pessoal, crescimento profissional, segurança e a preservação da saúde.

### Aprendizagens

Por considerar que as pessoas são o fator primordial para o sucesso do processo produtivo e a busca permanente de melhores resultados, a empresa avalia que o investimento em educação e contínuo aperfeiçoamento de empregados e parceiros é peça fundamental para seu crescimento.

A base para todas as ações é considerar a Segurança do Trabalho um valor para a organização. Estabilizar as rotinas e padrões é fundamental, pois possibilita a prevenção de eventos indesejados e permite a identificação rápida de desvios e seu reparo quase imediato.

### Recomendações para a replicação da prática

Todos são responsáveis pela própria segurança, pela de seus colegas e pela segurança relativa aos bens patrimoniais da companhia. Nenhum trabalho pode ser realizado sem segurança. É assegurado a qualquer funcionário ou empresa contratada o direito de questionar a realização de tarefas em que as medidas de segurança não estejam devidamente satisfeitas e de recorrer aos sucessivos níveis de gerência, caso se encontre sem condições adequadas para a execução da tarefa. É dever de cada gerente proporcionar um ambiente adequado para que o empregado se sinta em condições de exercer esse direito.

## Diretrizes de Higiene, Saúde e Segurança

O ponto de partida para a implantação da prática foi um trabalho de comprometimento da direção com o envolvimento de todos os integrantes da empresa na criação de diretrizes de higiene, saúde e segurança, que passaram a nortear a atividade do estabelecimento.

Tudo começou com a participação em cursos de qualidade realizados pelo SEBRAE e pela Associação Comercial, quando a Pão Gostoso passou a adotar o modelo de gestão pela Qualidade Total através do programa 5S (seleção, organização, limpeza, saúde e autodisciplina). As ferramentas e técnicas propostas por esse modelo passaram a ser utilizadas na empresa e alteraram positivamente as condições de trabalho.

As informações sobre a evolução do modelo e seus resultados, as práticas adotadas e o papel de cada um vêm fazendo parte constante de campanhas especiais e ganham espaço destacado nos quadros de avisos da empresa. A partir da implementação do novo modelo, foram adotados novos sistemas de acompanhamento e controle.

### Resultados / benefícios gerados

Eliminação de retrabalho e desperdícios, alcançando ganhos de produtividade e qualidade. Melhora significativa do ambiente de trabalho, criando ainda um sentimento de conservação e manutenção do patrimônio da empresa.

## Pão Gostoso

### Contato

Nome: Ana Maria Mendonça Menezes

Elaborado em: 20/7/2003

### Motivações

A principal motivação para o desenvolvimento dessa prática foi a perspectiva de alterar positivamente os resultados em termos de higiene, organização e saúde dos empregados, num processo que envolve toda a empresa. Outro fator que merece destaque é a facilidade de diálogo da direção com os empregados e dos empregados entre si.

### Aprendizagens

A organização, o planejamento e o controle de todos os processos com foco em segurança e saúde são fundamentais para que a prática seja bem-sucedida. Criar mecanismos de verificação constante, com realização de auditorias que acompanhem o cumprimento das ações planejadas e o envolvimento efetivo de todo o quadro de pessoal é um fator indispensável para atingir a meta estabelecida.

### Recomendações para a replicação da prática

As metas a serem adotadas devem ser assumidas primeiro pela direção e a seguir por todas as áreas da organização. Devem ser realistas e oferecer uma visão de curto, médio e longo prazo. As ações de comunicação devem estar permanentemente ligadas às ações efetivas e vinculadas à realidade dos empregados, pois elas só são conscientizadoras quando se baseiam em números e fatos concretos. ■

## Saúde do trabalhador: segurança e qualidade de vida em primeiro lugar

A Canasvieiras Transportes, empresa de transporte coletivo urbano de Florianópolis, busca criar um clima organizacional que preze a saúde, a segurança e o bem-estar de seus colaboradores, por meio do Serviço Especializado em Engenharia e Medicina do Trabalho (SESMT). Sua atuação visa prevenir acidentes e doenças ocupacionais, e desenvolver treinamentos sistemáticos da Brigada de Incêndio.

O setor desenvolve o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) e o Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional (PCMSO), por meio do qual se realizam exames médicos admissional, periódico, demissional e de mudança de função, e o controle de saúde ocupacional. O SESMT também assessora a Comissão Interna de Prevenção à Acidentes (Cipa), e participa da realização da Semana Interna de Prevenção à Acidentes (Sipat).

Em 2003, a empresa passou a realizar o Perfil Profissiográfico Previdenciário (PPP), uma instrução normativa do INSS, onde são analisadas as condições de trabalho de cada colaborador e os riscos ocupacionais físicos, químicos, biológicos, ergonômicos e de acidentes.

Acreditando que a segurança no ambiente de trabalho é fundamental para a tranquilidade e o bem-estar do colaborador, a Canasvieiras Transportes desenvolve dentro do seu Sistema de Gestão da Qualidade o indicador de acidente de trabalho, registrado e controlado mensalmente. O objetivo é diminuir a ocorrência de acidentes de trabalho para o máximo de um acidente por mês com emissão de Comunicado de Acidente de Trabalho (CAT). O projeto inclui também orientações, palestras, acompanhamento de atividades e identificação de possíveis riscos. O SESMT constrói relatórios mensais de controle de acidentes de trabalho, realiza inspeções de segurança periódicas, instrui e disponibiliza equipamentos de proteção individual e coletivo e desenvolve procedimentos em caso de

## Canasvieiras Transportes Ltda.

### Contato

Nome: Maria Regina Costa Vitorello

Website da empresa: [www.canastrans.com.br](http://www.canastrans.com.br)

Elaborado em: 20/10/2003

acidente de trabalho, como emissão de CAT e preenchimento de fichas de análise dos acidentes em parceria com membros da CIPA e líderes setoriais.

Como fator diferencial para a construção de uma cultura preventiva entre os colaboradores, são desenvolvidas ações integradas com o objetivo de disponibilizar informações e oportunidades para o cuidado com a saúde e a prevenção de acidentes no trabalho e em casa.

O SESMT criou o Projeto “Cinco Minutos de Segurança”, onde são realizadas, semanalmente, durante cinco minutos, atividades com apresentação de vídeos e debates sobre assuntos relevantes à segurança no trabalho e qualidade de vida. Também são feitas campanhas e palestras, por meio do Programa Saúde Global, sobre diferentes temáticas, como DST/HIV/Aids, tabagismo, qualidade de vida, prática de esportes e ergonomia, entre outros.

Atualmente, o SESMT vem desenvolvendo o projeto “Agita Canas”, que disponibiliza aos colaboradores um espaço para atividades esportivas e oferece a oportunidade de praticar atividades físicas e de lazer.

Uma equipe de fisioterapia, educação física e o SESMT realizam uma avaliação física de todos os colaboradores da empresa. É feita uma entrevista identificando questões relacionadas à qualidade de vida no trabalho, como estresse, ansiedade, dores e desconforto, convívio social, afetivo e profissional, entre outros. A partir desse diagnóstico será possível desenvolver um programa de condicionamento físico e fisioterapia que atenda aos colaboradores.

A Canasvieiras Transportes realizou, ainda, o Dia do Oftalmologista. Nesse evento foram disponibilizados gratuitamente aos colaboradores e familiares uma equipe de oftalmologistas e equipamentos de exames clínicos para diagnósticos e informações sobre deficiências visuais, além dos serviços de um laboratório de ótica, presente ►

## ▶ Público Interno ::

- ▶ para consultas e aviamento de receitas oftalmológicas.  
Um placar de indicação do número de dias sem acidentes de trabalho em afastamento foi instalado nas dependências de empresa, como fator de informação e estímulo à prevenção de acidentes.

### **Resultados / benefícios gerados**

As ações realizadas pela Canasvieiras Transportes em favor da saúde e da segurança de seu público interno trazem como resultado um clima organizacional em que o trabalhador sente-se valorizado e possibilita que a empresa tenha o controle da saúde e do bem-estar de seus colaboradores. Ao oferecer assistência, a empresa tem como contrapartida o envolvimento dos colaboradores nas atividades desenvolvidas.

### **Motivações**

Para os profissionais do SESMT, a parceria e o apoio dispensado pela diretoria da Canasvieiras Transportes é de grande relevância para a continuidade, ampliação e eficácia das práticas de saúde e segurança. A atuação da

SESMT garante também o cumprimento das normas regulamentadoras e a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT).

### **Aprendizagens**

A experiência da Canasvieiras Transportes permite entender o quanto a cultura da valorização do trabalhador pode contribuir como incentivo aos colaboradores. A inclusão de aspectos motivacionais nas ações de saúde e segurança estimula sua presença e participação nas atividades. O campo e a abrangência da atuação que o setor do SESMT apresenta atualmente representa uma conquista tanto para os profissionais do setor quanto para a diretoria e para a organização como um todo.

### **Recomendações para a replicação da prática**

A criação de mecanismos de verificação das necessidades dos colaboradores, a implantação de projetos de qualidade de vida e a criação de oportunidades para a expressão do colaborador são pontos importantes que garantem abrangência e eficácia das ações de Saúde e Segurança do Trabalho e a observação das normas legais. ■

## Programa de Preparação para a Aposentadoria

O Banco ABN AMRO Real S.A. vem desenvolvendo, desde 1999, o “Programa de Preparação para a Aposentadoria”, em sintonia com os interesses do público interno e a percepção da empresa quanto à necessidade de preparar os funcionários para essa fase da vida. Atualmente, o programa é desenvolvido ao longo de dois anos, em quatro fases:

- ✓ **Fase I – Comprometimento:** Todos os funcionários elegíveis participam de uma reunião de apresentação, na qual são mostrados os objetivos, etapas e cronograma do programa. Os participantes recebem uma ficha de adesão e comprometimento.
- ✓ **Fase II – Foco:** Consiste em quatro palestras, uma por mês, com o objetivo de fornecer informações e ampliar o escopo de reflexão para o processo de aposentadoria. Cada palestra é desenvolvida por um especialista, servindo de apoio para o exercício de autoconhecimento e planejamento pós-carreira. Os temas debatidos são “Crise e Transformação”, “Revitalização Biológica”, “Reeducação dos Hábitos de Alimentação e Saúde”, e “Transformações do Mercado de Trabalho”.
- ✓ **Fase III – Imersão:** Nessa fase é conduzido um workshop de vivência de um dia e meio. Antes do evento, os funcionários são convidados a preencher um questionário que pretende diagnosticar como estão lidando emocionalmente com esta etapa. As respostas são encaminhadas à consultoria, que tabula e apresenta os resultados no início do workshop, analisando o grupo, seus principais desejos, motivos e medos.
- ✓ **Fase IV – Decisão:** Nessa última fase são programadas até dez sessões de uma hora para atendimento individual. Nas primeiras entrevistas de acompanhamento o analista e o funcionário decidem qual o foco das sessões e quantas serão necessárias, podendo envolver ainda a família do funcionário. De forma geral, a finalidade é apoiar o funcionário no desenvolvimento de um projeto

## ABN Amro Real S.A.

### Contato

Nome: Jaqueline Gordona

Website da empresa: [www.bancoreal.com.br](http://www.bancoreal.com.br)

Elaborado em: 4/6/2001

pessoal pós-aposentadoria, seja de cunho profissional, pessoal, educativo ou qualquer outro.

### Resultados / benefícios gerados

No final do ano 2000, foi realizada uma pesquisa com os participantes do programa em 1999 e 2000, com intuito de avaliar os resultados deste programa preparatório. Quanto aos benefícios do programa para a organização pode-se dizer que ele ilustra a completa aderência aos valores da Organização: integridade, respeito, trabalho em equipe e profissionalismo. Os resultados financeiros ainda não foram diretamente mensurados, mas a opção pela aposentadoria tem ocorrido de forma menos traumática tanto para o funcionário quanto para as equipes em que tais funcionários estão inseridos.

Paulatinamente, abre-se espaço para que a empresa promova a renovação de seus quadros. Vale acrescentar que o desligamento do funcionário não ocorre automaticamente quando ele completa 60 anos. É uma decisão a ser tomada pelo gestor e, em alguns casos, o funcionário, por interesse e necessidade da organização, pode continuar prestando serviços ao banco na condição de consultor independente. O investimento para cada participante do programa é da ordem de R\$ 3.036,00. No total, durante os três anos (1999, 2000 e 2001) o programa abrangeu 84 participantes, com idade média de 62 anos e tempo médio na empresa de 37 anos. O investimento no período correspondeu a R\$ 255.000,00.

### Motivações

No ano de 1999, constatou-se haver na organização um grupo de 117 funcionários com idade média de 65 anos e 44 anos de trabalho, sem nenhuma perspectiva de aposentadoria. Apesar das vantagens oferecidas, notou-se que a adesão desse grupo ao plano de complementação ►

## ▶ Público Interno ::

- ▶ de aposentadoria estava muito aquém do esperado. Em contato com os gestores desses funcionários, notou-se que, além do entendimento das questões financeiras e dos benefícios, tais funcionários precisavam de algum tipo de apoio emocional para lidar com essa fase de transição para optarem pela aposentadoria. Assim nasceu o programa “Vida Nova na Aposentadoria”.

### **Aprendizagens**

As avaliações dos participantes das turmas anteriores foram fundamentais para a revisão e continuidade do programa em 2000. Nesse ano de 2000, foi estendido para todos os funcionários da Organização o Plano Complementar de Aposentadoria (HolandaPrevi). De acordo com as regras deste plano, o início do recebimento do benefício pode ocorrer quando o funcionário completar 55 anos de idade, desde que tenha pelo menos dez anos de serviço na organização. Porém, se preferir, o recebimento pode ser programado até que o mesmo complete os 60 anos e 6 meses de idade.

A partir dos 60 anos e 7 meses de idade o saldo da contribuição do banco sofre redução de 30%. Desta forma, há uma indicação clara de qual a idade sugerida pelo banco para a aposentadoria. O programa foi redesenhado para a participação dos profissionais a partir dos 58 anos de idade, portanto dois anos antes do prazo para a aposentadoria. Ao longo dos dois anos, o programa está divi-

dido em quatro fases, contemplando atividades em grupo (algumas inclusive com presença de familiares), bem como sessões de atendimento individual.

### **Recomendações para a replicação da prática**

Há algumas questões fundamentais que precisam ser pensadas antes da implementação do programa. É importante garantir, por exemplo, que as questões financeiras estejam resolvidas antes de começar a tratar das questões emocionais, seja por meio de previdência privada, seja por meio de pacote de benefícios pós-desligamento. Deve-se começar a trabalhar a questão da aposentadoria com antecedência suficiente para que os participantes possam estruturar da melhor forma a transição pós-carreira, mas não muito antes, pois isto pode gerar ansiedade desnecessária. Sugerimos de um ano e seis meses a dois anos antes da idade sugerida para aposentadoria.

Também deve ser assegurado que a alta cúpula da empresa se envolva e patrocine o programa, e que a empresa trate a questão da aposentadoria da maneira mais transparente e objetiva possível. Por isso, cabe caracterizar o programa como um processo que tem a função de preparar o profissional para a transição pós-carreira e não como um “cursinho para aposentados”. Finalmente, deve-se buscar parcerias com consultorias (psicólogos) que tenham maturidade e experiência para lidar com questões que possam ser discutidas com os participantes ao longo do programa. ■

# Meio Ambiente

## Meio Ambiente

Conhecer o impacto da atividade no meio ambiente é um dos requisitos para uma gestão responsável. Para isso, é fundamental monitorar e analisar os impactos ambientais dos produtos e serviços; desenvolver processos de gestão ambiental, acompanhando seus efeitos, inclusive na cadeia produtiva; e participar de processos de destinação final e de pós-consumo.

O alcance dos compromissos com as questões ambientais também pode ser avaliado a partir da inclusão da questão ambiental no planejamento estratégico da empresa. A experiência das empresas mostra que isso é possível com programas de melhoramento ambiental, a criação de comitês responsáveis pela administração das ações ambientais e o desenvolvimento de novos negócios

## Meio Ambiente

que explorem a sustentabilidade ambiental.

No que se refere à minimização de entradas e saídas de materiais na empresa, diversos casos mostram a eficiência de programas para reduzir consumo de água, energia, produtos tóxicos e matérias-primas, projetos de reutilização de resíduos pela própria empresa ou por terceiros e estratégias e compensação ambiental e a responsabilidade sobre o ciclo de vida de produtos e serviços.

A educação ambiental representa um importante pilar na criação de compromissos ambientais. Inúmeras ações podem concretizá-la, tais como as atividades de educação para os públicos internos e externos e a participação e o apoio a projetos educacionais em parceria com organizações não-governamentais e o papel de liderança social em favor dessa causa.



## Redução e controle da emissão de particulados para a atmosfera

A Samarco mantém no município de Anchieta (ES) a unidade Ponta Ubu, onde funcionam duas usinas de pelotização de minério de ferro e um porto por onde a empresa exporta 100% de sua produção.

A prática busca reduzir a emissão de particulados no ar, ocasionados pela produção e embarque das pelotas produzidas. A meta é diminuir em 10% o volume de material particulado, conforme determinado nos "Valores e Objetivos Ambientais da Empresa".

A implantação de precipitadores eletrostáticos nas chaminés de exaustão dos fornos nas usinas de pelotização 1 e 2 proporcionou uma redução significativa na emissão de material particulado para a atmosfera. Os precipitadores são considerados os equipamentos mais modernos para controle (retenção) da emissão de particulados. Ações adicionais, como a melhoria do controle operacional dos precipitadores eletrostáticos e a implantação do sistema de monitoramento contínuo de emissões atmosféricas (opacímetros), permitiram que resultados ainda menores fossem registrados. O sistema de monitoramento pelos opacímetros permite que ações corretivas e preventivas sejam tomadas instantaneamente, quando se verifica valores não-conformes ou mesmo tendências de não-conformidade.

As partículas coletadas nos sistemas de controle ambiental são direcionadas para o sistema de tratamento de efluentes e reaproveitadas na produção de pelotas. A Samarco monitora igualmente o impacto de suas emissões atmosféricas nas comunidades vizinhas. Equipamentos instalados em Anchieta, Ubu, Maembá e Maeípe, comunidades vizinhas à unidade de Ponta Ubu, medem o volume total de material particulado em suspensão na atmosfera e o índice de partículas que corresponde ao processo produtivo da empresa.

Desde o início do funcionamento da unidade existiu a preocupação com a aquisição de equipamentos para con-

## Samarco Mineração S.A.

### Contato

Nome: Paulo Cezar de Siqueira Silva

Website da empresa: [www.samarco.com.br](http://www.samarco.com.br)

Elaborado em: 20/12/2002

trole da emissão de particulados. O processo de expansão e de atualização tecnológica da unidade, concluído em 1997, foi um marco. No final desse ano, entravam em operação os três primeiros precipitadores eletrostáticos, paralelamente ao início das atividades da nova planta. Outros dois começaram a operar no primeiro semestre de 1998 na planta mais antiga. A partir daí, teve início um trabalho de treinamento e de conscientização dos empregados, além do estabelecimento de procedimentos mais adequados e a melhoria na difusão de práticas ambientais. Posteriormente, foi implantado o sistema de monitoramento contínuo.

Em 2001, começaram a ser feitas pesquisas para averiguar o que ainda é preciso fazer. Além disso, outras ações começaram a ser implementadas. Dentre elas, destacam-se os testes com um supressor químico que impede que a poeira gerada no processo de transporte das pelotas seja lançada na atmosfera.

A prática envolve diretamente os departamentos de Pelotização e de Estocagem e Embarque, com suas respectivas áreas de manutenção, além das gerências de Meio Ambiente e de Comunicação. Mas todos os funcionários da unidade de Ubu participam das atividades, já que foram envolvidos em práticas de sensibilização para a questão ambiental.

Empregados e comunidade são convidados a agir como aliados na preservação ambiental, comunicando à área de Meio Ambiente da Empresa qualquer anormalidade nas emissões, para que providências sejam tomadas o mais rápido possível.

Foram investidos quase US\$ 55 milhões na aquisição e instalação dos precipitadores eletrostáticos. Já os testes com o novo supressor químico custaram cerca de US\$ 300 mil.

O processo de comunicação com a comunidade também avançou. Anualmente, a empresa apresenta publicamente os resultados de suas práticas ambientais e discute ►

## ▶ Meio Ambiente ::

- ▶ com a população os aspectos que precisam ser melhorados. Além disso, todas as solicitações apresentadas por pessoas da região recebem respostas personalizadas.

### Resultados / benefícios gerados

O principal indicador de resultados até o momento é a redução em mais de 75% das emissões de particulados nas chaminés dos fornos. Os benefícios da prática incidem diretamente sobre os cerca de 600 empregados da unidade de Ponta Ubu e as comunidades vizinhas, que reúnem os 108 mil habitantes dos municípios de Anchieta e de Guarapari (ES), que ganham não apenas com a melhoria da qualidade do ar, mas também com a conscientização.

Os monitoramentos em Ubu e Maembá mostraram uma redução considerável da quantidade de partículas em suspensão no ar, mas somente a partir de um estudo que a empresa está preparando em parceria com a Universidade Federal do Espírito Santo será possível dimensionar com precisão o índice de participação da empresa na geração da poeira em suspensão.

### Motivações

A principal motivação foi a necessidade de melhorar a qualidade do ar, tendo em vista o bem-estar da comunidade e dos empregados da Samarco. O contato anual com a comunidade norteou a continuidade e o aprimoramento das atividades.

### Aprendizagens

A conscientização de toda a equipe em relação à impor-

tância de tratar a questão ambiental com responsabilidade foi o ponto-chave para o sucesso da prática. O clima organizacional da Companhia, com o trabalho de equipes interdisciplinares, favoreceu igualmente o processo.

Já o principal desafio foi encontrar alternativas tecnológicas para solucionar os problemas de emissão. Foram feitas visitas a empresas que já usavam esses equipamentos e fabricantes, inclusive fora do país, para que pudesse ser escolhido o sistema mais adequado.

Ainda não existem números consolidados, mas, além da melhoria da qualidade do ar, há ganhos na produção, pois o material que deixa de ir para a atmosfera está sendo reintroduzido no processo.

### Recomendações para a replicação da prática

- ✓ Reconhecer que o meio ambiente precisa ser tratado com a devida seriedade.
- ✓ Incluir a resolução desse problema como prioridade no planejamento estratégico da empresa e comprometer-se efetivamente com a questão são passos fundamentais para iniciar a implementação da prática.
- ✓ Trabalhar de forma integrada e não tratar a questão pontualmente, avaliando seu impacto nos outros setores da usina. Para isso, é preciso ter profissionais de diferentes áreas envolvidos na discussão e na busca de soluções, visando gerar resultados mais abrangentes, já que a qualidade do ar afeta a todos.
- ✓ Adotar uma postura de transparência no tratamento dos dados e ter disponibilidade para dialogar com a comunidade. ■

## Redução do consumo de óleo lubrificante

A Samarco mantém no município de Mariana (MG) a unidade de Germano, onde realiza atividades de extração e concentração de minério de ferro.

Um levantamento de aspectos ambientais, realizado pelo Departamento de Manutenção da Concentração da empresa, mostrou que era necessário monitorar o consumo do óleo lubrificante utilizado em seus moinhos. Estes estudos demonstravam que pequenos vazamentos deveriam ser controlados para que a Samarco melhorasse seu desempenho ambiental, indo além da simples reposição do nível do lubrificante. Foi então estabelecido um plano específico de trabalho.

Formou-se uma equipe com mecânicos de alto nível, responsáveis por detectar os vazamentos e corrigi-los, evitando que se agravassem. Outra equipe de apoio pesquisava soluções de engenharia para pontos específicos de vazão.

A empresa iniciou seu plano de ações em outubro de 1998, quando promoveu melhorias na área de manutenção. No ano seguinte, foi feito um estudo sobre o consumo do óleo, que deu suporte à implementação de ações diretas, iniciadas pela organização de um grupo específico de lubrificação. Essa equipe tem a função de manter os equipamentos em condições de funcionamento, evitar a perda de óleo, eliminar vazamentos e coletar o combustível que vaza dos moinhos. O óleo coletado passou a ser enviado para a unidade de recuperação e tratamento, e uma parte desse material é recuperada e reutilizada.

Atualmente, é realizado um trabalho para intensificar o controle, que envolve gerenciamento da rotina e inclui as seguintes práticas: trabalhos de conscientização, análise do que pode ser feito em cada ponto de vazão, verificação da origem de novos vazamentos (se são crônicos ou acidentais), levantamento e registro do consumo de óleo, *brain storm* para identificar perdas e ações para eliminá-las. O setor estabeleceu, a partir de 2002, a meta de reduzir em

## Samarco Mineração S.A.

### Contato

Nome: Cláudio Gonçalves Salles

Website da empresa: [www.samarco.com.br](http://www.samarco.com.br)

Elaborado em: 27/9/2002

10% o seu consumo de óleo em relação ao ano anterior.

No planejamento das ações, a Samarco disponibiliza técnicos e engenheiros. A implantação, gerenciamento e monitoramento são feitos por toda a equipe responsável pela prática. A Samarco disponibiliza igualmente pessoal para fazer trabalho técnico, como a manutenção das vedações realizadas nos moinhos.

Os fornecedores são convidados para apresentações de propostas de melhorias nos equipamentos, pesquisa de novas peças. Além disso, a empresa fornece os recursos para que tais alterações sejam feitas.

O programa envolve baixos recursos financeiros, pois são empregados apenas na manutenção dos equipamentos. A equipe de Manutenção Mecânica da Concentração tem um empregado responsável exclusivamente pela lubrificação, um engenheiro e cinco mecânicos, procedentes de uma empresa contratada que faz a lubrificação dos equipamentos e coleta do óleo. Atua junto à Samarco na redução do vazamento de óleo a empresa que compra o material que não pôde ser reutilizado nos moinhos.

A prática, além de proporcionar o aumento dos índices de disponibilidade e estabilidade operacional dos equipamentos da empresa, proporcionados pela lubrificação mais adequada, traz ganhos para o meio ambiente, com a diminuição do óleo proveniente dos vazamentos.

A divulgação das ações é feita por meio de relatórios sobre as ações ambientais da empresa, enviados para acionistas, órgãos fiscalizadores e comunidade. Foi utilizada igualmente a Revista da Samarco, que é enviada para a residência de cada empregado, atingindo, assim, não apenas público interno, mas também a comunidade.

### Resultados / benefícios gerados

São significativos os ganhos para o meio ambiente devido à redução do consumo de óleo em cerca de 75% em- ►

## ▶ Meio Ambiente ::

- ▶ tre os anos de 1999 e 2001. Se o material não fosse coletado, seria enviado para a barragem de rejeitos, causando grande impacto no ecossistema da região.

A Samarco conseguiu melhorar a performance de seus equipamentos com o aumento da lubrificação e reduzir gastos com o reaproveitamento do óleo. Em 1998, eram gastos cerca de 20 mil litros de combustível por mês. Em 2001, esse consumo foi drasticamente reduzido para 3.800 litros. A meta para 2002 é a redução para 3.400 litros. Com a prática, a empresa economiza cerca de US\$ 164 mil/ano em seus gastos.

Outro bom resultado da ação é a conscientização dos empregados de que, por meio de técnicas simples, é possível reduzir o desperdício de recursos energéticos, otimizar a produção da área e contribuir para preservação do meio ambiente.

No ano 2000, o consumo de seis mil litros por mês foi considerado um bom número. Mas os resultados obtidos superaram as expectativas, com o consumo de apenas 3.800 litros/mês em 2001.

### **Motivações**

A percepção da necessidade de implementar a prática aconteceu na época em que a Samarco se propôs a conseguir o certificado ambiental ISO 14000, que coincidiu com o período posterior ao projeto de expansão da empresa, quando o quadro de empregados foi alterado e o setor de Manutenção reestruturado. A partir de uma análise da situação da área, a redução no consumo de óleo foi apontada como prioridade sob três aspectos: ambiental, redução de custos e melhoria no desempenho dos equipamentos que apresentavam problemas.

### **Aprendizagens**

A conscientização da importância de trabalhar a questão e a motivação do pessoal envolvido foi fundamental para o sucesso do projeto. A reestruturação e organização do setor de Manutenção, por sua vez, deram suporte à realização da prática. Em alguns pontos, o vazamento de

óleo nos moinhos é crônico, devido principalmente à idade dos equipamentos. A equipe de manutenção trabalha para eliminar alguns desses pontos de vazamento. No caso daqueles em que não há como fazer a vedação, o combustível é coletado para reaproveitamento. Outro desafio enfrentado foi identificar os melhores retentores para as vedações. Nesses casos, são desenvolvidos trabalhos de engenharia, testes e pesquisas de mercado para encontrar o produto certo. A principal medida tomada pela empresa para viabilizar o projeto, foi deslocar uma equipe para atuar exclusivamente na área. Como se trata de um trabalho feito por profissionais que desenvolviam também outras atividades, não há como estimar investimentos financeiros específicos para este projeto. Ainda assim é possível inferir, a partir dos benefícios obtidos para o meio ambiente, que a relação custo-benefício foi bastante positiva. Atualmente, estão sendo identificados aspectos econômicos que podem ser melhorados. Um exemplo é a distribuição do óleo novo, que anteriormente era feita em tambores que precisavam ser transportados para cada ponto onde seria utilizado. Hoje, o óleo é armazenado em um recipiente maior de onde é distribuído, por meio de uma tubulação, para pontos estratégicos. Além de eliminar a etapa de transporte, o novo método possibilita a compra do lubrificante a preços menores (por ser feita em maior quantidade e sem a necessidade do uso de tambores) e o controle do consumo pelo almoxarifado através de um mostrador.

### **Recomendações para a replicação da prática**

É importante que os empregados estejam motivados e atentos a detalhes. Manter a limpeza e a organização do local também é fundamental, pois, assim, os vazamentos serão identificados com mais eficiência. Esse é um trabalho que exige persistência por parte dos envolvidos. Deve ser encarado como uma tarefa diária e não episódica. Outro passo é formar uma equipe de apoio para trabalhar na identificação de soluções técnicas para vazamentos crônicos. Para que possam ajudar na solução de problemas, os fornecedores devem estar envolvidos em várias etapas do processo. ■

## Descarte de equipamentos elétricos isolados à base de Askarel

Askarel é o nome genérico de um composto orgânico sintetizado em laboratório. Em certas condições, especialmente em temperaturas elevadas, esse óleo pode produzir substâncias muito perigosas para a saúde dos homens e animais, entre as quais os dibenzo-furanos clorados, nftalinas cloradas e as dibenzodioxinas cloradas. Diversos equipamentos elétricos de grande porte, isolados à base de Askarel, tais como transformadores, capacitores e comutadores, ainda são utilizados no Brasil.

A Rede Cemat (Centrais Elétricas Matogrossenses) decidiu descartar seus equipamentos e produtos contendo o isolante Askarel, tendo sido uma das primeiras empresas do setor elétrico a adotar essa iniciativa. Seguindo as normas ambientais, a Cemat vinha armazenando equipamentos contaminados com Askarel à medida que eles eram substituídos paulatinamente na operação. Considerando os custos, riscos envolvidos e a provisoriedade do armazenamento, a empresa decidiu pelo seu descarte por meio da incineração. A operação de descarte foi realizada no município do Rio de Janeiro, nos fornos da Bayer S/A, empresa credenciada para isso pelos órgãos ambientais.

O transporte foi realizado pela empresa Saniplan – Engenharia e Administração de Resíduos. As cinzas dos resíduos foram armazenadas no aterro industrial da Bayer, e os efluentes líquidos decorrentes do sistema de lavagem dos gases soltos com a queima passaram por processo de tratamento biológico. A Cemat recebeu um certificado da queima dos produtos e obteve a liberação do local em que eles estavam armazenados. Atualmente, são utilizados óleos isolantes de base vegetal e mineral, que permitem isolar condutores de equipamentos sem causar danos ambientais.

### Resultados / benefícios gerados

Diversos resultados foram proporcionados pela iniciati-

## Grupo REDE

### Contato

Nome: Jane Maria de Souza Santos

Website da empresa: [www.redeonline.com.br](http://www.redeonline.com.br)

Elaborado em: 6/4/2001

va, em diferentes âmbitos. Do ponto de vista da imagem da empresa, pode-se considerar que houve uma melhoria junto aos consumidores e, particularmente, junto aos órgãos ambientais. O retardamento desse descarte trazia riscos de contaminação que poderiam acarretar a imposição de multas e afetar negativamente o conceito público da empresa. A substituição de uma tecnologia superada, no caso o isolante Askarel, por uma tecnologia ambientalmente viável, assegura a produtividade e competitividade da empresa na transmissão de energia elétrica. Internamente, a eliminação do risco de contaminação aumentou o bem-estar dos funcionários. A iniciativa da Cemat reflete ainda seu compromisso com a sustentabilidade e a qualidade dos produtos que oferece à comunidade.

### Motivações

Um fator decisivo para que a Cemat promovesse a eliminação do Askarel foi sua perspectiva manifesta de construir o futuro com responsabilidade. O caminho da sustentabilidade exige posturas diferenciadas no tratamento das questões ambientais. O desenvolvimento de tecnologias limpas é, atualmente, um componente da competitividade. A preservação ambiental, além de constituir-se em fator de responsabilidade social da empresa, pode, por exemplo, ser uma exigência para a obtenção de créditos oficiais.

### Aprendizagens

A operação de descarte dos equipamentos com Askarel foi orientada pela política ambiental da empresa, elaborada para nortear as ações da Cemat relativas à questão ambiental. Sua definição mostrou-se importante para essa iniciativa e sua articulação com outras medidas adotadas. Ficou evidenciada também a relevância de estabelecer-se um compromisso da direção da empresa com relação ao ►

## ▶ Meio Ambiente ::

- ▶ meio ambiente e de definir-se um orçamento específico. Encarar a preocupação ambiental como uma oportunidade é a postura indicada num cenário em que a competição só tende a aumentar e onde a preocupação com a natureza torna-se um diferencial que pode decidir o futuro de uma empresa no mercado. As etapas da operação foram: os estudos de viabilidade da ação, a definição de custos dos serviços a serem contratados, a definição dos fornece-

dores do transporte e da incineração devidamente qualificados e credenciados e a execução propriamente dita. No total, o custo da incineração de cerca de 19 toneladas de equipamentos contaminados pelo Askarel ficou em R\$113 mil.

### **Recomendações para a replicação da prática**

O procedimento descrito deve ser adotado por usuários de equipamentos elétricos que contêm o óleo askarel. ■

## Implantação do SGA – Sistema de Gestão Ambiental

A ABC Inco, empresa com sede em Uberlândia (MG), atua no domínio do processamento de soja, desde 1982, e tem entre seus principais produtos o Óleo de Soja ABC e o Farelo de Soja RaçaFort. Em 1994, a ABC Inco passou por uma reestruturação: buscando melhorias na Gestão da Qualidade, sua administração proveu ações de otimização de seus processos industriais. O investimento resultou na certificação ISO 9002 em 1996 e em 1999. As mudanças culturais implementadas basearam-se numa atuação responsável, desde a produção com qualidade até o controle dos efeitos adversos sobre o meio ambiente, a partir do gerenciamento dos processos e de uma atuação preventiva.

Em 1998, a ABC Inco adotou um SGA (Sistema de Gestão Ambiental), em conformidade com a norma ISO 14001:96. A empresa percebeu que a integração dos sistemas da Qualidade e da Gestão do Meio Ambiente fortaleceria o objetivo da excelência em qualidade, segurança e meio ambiente. Foi realizado um levantamento de todos os aspectos ambientais de responsabilidade da ABC Inco: a originação da matéria-prima e insumos diversos, os processos internos e a entrega dos produtos ao cliente ou consumidor final. Após o levantamento, foram relacionados os potenciais impactos adversos e desenvolvido um tratamento para prevenir cada um deles.

Um programa de reciclagem foi implantado e determinados materiais foram substituídos. Resíduos sólidos, emissões gasosas e efluentes líquidos foram reavaliados em conformidade com as legislações ambiental federal, estadual e municipal. Todos os requisitos legais ambientais aplicáveis aos negócios da empresa foram catalogados. O consumo de recursos naturais foi substancialmente reduzido.

A ABC Inco implantou uma ETE (Estação de Tratamento de Efluentes), que possibilita economizar 6 m<sup>3</sup>/h de água, por meio da reutilização em processos de irrigação. Os resíduos sólidos produzidos pela empresa são reciclados.

## Algar S/A

### Contato

Nome: Djalma T. L. Filho

Website da empresa: [www.inco.com.br](http://www.inco.com.br)

Elaborado em: 20/10/2003

A política do SIG (Sistema Integrado de Gestão) é processar e comercializar óleo de soja refinado buscando a melhoria contínua da qualidade de seus produtos, do meio ambiente em que se insere e da eficácia do sistema de gestão da qualidade, gerenciando riscos e segurança em suas operações promovendo uma maior satisfação de seus clientes, fornecedores, associados e acionistas.

Visando cumprir essa política, a ABC Inco realiza, anualmente, pelo menos duas auditorias internas em cada sistema, e contrata auditoria externa para confirmação dos atendimentos dos requisitos das referidas normas e a “aderência” do seu Sistema da Qualidade e Meio Ambiente. Pelo menos uma vez por ano é feita verificação da adequação dos sistemas aos compromissos implícitos na política da empresa e às circunstâncias externas, além da avaliação do cumprimento das suas Metas de Qualidade e Meio Ambiente e de reuniões periódicas do Comitê de Meio Ambiente e Recursos Energéticos.

Em 2002, a empresa investiu R\$ 416 mil na área ambiental, mais de três vezes a quantia investida no ano anterior. Para 2003, estão programadas a distribuição de kits ambientais em escolas públicas, a reutilização e reaproveitamento da água usada para a limpeza de equipamentos, a redução da emissão de gases e a implantação de postos de coleta no aterro industrial da empresa.

### Resultados / benefícios gerados

A empresa reduziu significativamente os custos produtivos e eliminou, reduziu ou controlou os fatores potenciais causadores de impactos ambientais. O reconhecimento formal desse esforço deu-se com a revalidação, em dezembro de 2002, da Certificação Ambiental ISO 14001, pelo BVQI (Bureau Veritas Quality International). Essa certificação, aliada à ISO 9001:2000, posiciona a ABC Inco como a única empresa no segmento de processamento de soja na Amé-

## ▶ Meio Ambiente ::

- ▶ rica Latina certificada simultaneamente dentro dos conceitos ISO de Qualidade e Meio Ambiente.

A empresa considera que, além da colaboração para o crescimento socioeconômico do país, há um compromisso com as próximas gerações. Em quatro anos, por meio da distribuição de kits ambientais, o projeto beneficiou diretamente 21.300 alunos em 37 escolas.

### Motivações

Como fatores internos, as ações foram impulsionadas pela conscientização da alta administração sobre a importância da preservação do ambiente para as próximas gerações, eliminando as possibilidades de que atividades produtivas e comerciais possam vir a causar impactos negativos sobre os recursos naturais e as comunidades de entorno.

Como fator externo, é reconhecida a mudança cultural que se processa em nível mundial, em buscar continuamente produtos e serviços de organizações socialmente responsáveis. Para operações industriais, essa responsabilidade pode se traduzir, entre outras, pela competência em gerir seus processos de forma comprometida com o meio ambiente do qual faz parte e com o qual interage continuamente. Essa percepção, internalizada como um dos valores de nossa Organização, representa um diferencial dentro de mercados cada vez mais competitivos e compostos de clientes e prospects com alto poder de análise e crítica.

### Aprendizagens

Uma das prioridades atuais do gerenciamento de atividades econômicas é o trato das questões ambientais não restrito apenas ao cumprimento da legislação ambiental e à garantia de que as condições de higiene e segurança do trabalho estejam dentro de padrões estabelecidos. É preciso antecipar, prevenir e corrigir problemas existentes. Para fazer frente a esses desafios, as organizações devem definir e implementar um SGA (Sistema de Gestão Ambiental), preferencialmente validado por meio de certificação.

Os fatores que determinaram o sucesso são: a avaliação de impactos ambientais; os programas de monitoramento ambiental, gestão ambiental, minimização da carga polui-

dora, análise e gerenciamento de risco ambiental; auditoria ambiental, medidas emergenciais e o programa de educação e extensão ambiental.

### Recomendações para a replicação da prática

A empresa deve buscar inicialmente o compromisso e aculturação de toda a alta administração da corporação com os conceitos e benefícios advindos de um adequado processo de gestão ambiental, caracterizado pela alocação de recursos e estabelecimento de um orçamento específico para a área. Também deve estabelecer um sistema formal de trabalho voltado aos conceitos de Gestão Ambiental, com uma equipe alocada exclusivamente a essa atividade, ou compartilhando-a, por meio de um sistema integrado, com a gestão de qualidade e segurança, quando for o caso.

É importante conscientizar toda a Organização com treinamentos e workshops sobre o ciclo de melhorias contínuas imprescindível para o sucesso do programa e promover o envolvimento de todos com os objetivos estabelecidos:

- ✓ Buscar continuamente o atendimento de todos os requisitos legais aplicáveis e outros requisitos subscritos;
- ✓ Otimizar o uso de recursos naturais e disposição de seus resíduos;
- ✓ Prover a indústria com matéria-prima conforme o planejamento anual;
- ✓ Ser eficiente nos custos na produção;
- ✓ Melhorar continuamente a performance das vendas e transporte;
- ✓ Reduzir o consumo de suas principais utilidades como água, energia elétrica, óleo combustível e lenha;
- ✓ Promover a reciclagem interna como forma de atuação preventiva da poluição;
- ✓ Esclarecer clientes, fornecedores, autoridades e comunidade em geral sobre as preocupações da empresa com o meio ambiente e qualidade de seus produtos;
- ✓ Treinar e promover um programa de desenvolvimento de cada colaborador;
- ✓ Encorajar a preocupação com o meio ambiente, qualidade e segurança alimentar *food safety* junto a seus fornecedores e clientes. ■

## Programa de redução de danos ambientais

Em 2001, o Fleury – Centro de Medicina Diagnóstica iniciou a implementação do Sistema de Gestão Integrada – Qualidade e Meio Ambiente visando efetivar o Programa de Redução de Resíduos Comuns, de monitoramento da quantidade de resíduos gerados na empresa. O programa envolve separação, esterilização, trituração e monitoramento dos parâmetros de eficácia no tratamento de resíduos infectantes, para posterior remessa ao aterro sanitário. O gerenciamento de resíduos envolve também os químicos e os rejeitos radioativos, que são segregados, adequadamente acondicionados e dispostos de maneira a causar o mínimo impacto ambiental, lâmpadas fluorescentes, enviadas para descontaminação de mercúrio, e cartuchos de impressão e baterias de celulares, recolhidos para reciclagem.

Desde 1997, a empresa tem adotado normas para padronização dos sistemas de descarte de resíduos químicos e infectantes e, a partir de 1998, implementou a coleta seletiva de materiais recicláveis básicos, como papéis e plásticos. Em 2000, na nova sede, foram instalados sistemas separados de esgotos – um para químicos e outro para sanitários – e áreas para tratamento de efluentes e resíduos sólidos.

Como parte do Sistema Ambiental, foram estabelecidas metas de monitoramento de ruídos, efluentes e emissões atmosféricas da frota de veículos e geradores. Também foram desenvolvidos programas ambientais para a implementação de sistemas de tratamento de efluentes de processadoras de filmes, redução do volume instalado de CFC (usados nos refrigeradores), além de programas de manutenção do consumo de energia elétrica e água na sede e demais unidades da empresa.

### Resultados / benefícios gerados

O Fleury tem buscado a excelência na redução de danos ambientais. Melhorar a gestão ambiental é objetivo permanente e todo investimento da empresa considera a necessi-

## Fleury – Centro de Medicina Diagnóstica

### Contato

Nome: Daniel Marques Périgo

Website da empresa: [www.fleury.com.br](http://www.fleury.com.br)

Elaborado em: 27/10/2003

dade de redução de emissão de resíduos poluentes e a otimização de sua utilização. Os funcionários e colaboradores tornam-se parceiros ao perceberem a meta da empresa em atingir níveis cada vez menores de danos ao meio ambiente.

### Motivações

A certificação ambiental é almejada pela empresa desde o início dos trabalhos de padronização no descarte de resíduos. A consciência de que o segmento de atuação do Fleury é um potencial produtor de resíduos poluentes motivou a empresa a buscar soluções eficazes para a preservação do meio ambiente. A construção da nova sede técnico-administrativa possibilitou sua concretização. A empresa planejava controlar os aspectos e impactos ambientais desde início do projeto de construção.

### Aprendizagens

O Fleury considera como principal fator de sucesso do sistema o foco no comprometimento da empresa com a redução e reutilização de produtos tóxicos. Isto conquista a credibilidade e a confiança de médicos, pacientes e de outras partes interessadas. Embora o gerenciamento sistêmico das certificações esteja sob a responsabilidade da Unidade de Qualidade e Meio Ambiente, a direção da empresa entende que cada colaborador pode contribuir para o sucesso do sistema.

### Recomendações para a replicação da prática

A análise da legislação é fator fundamental para o estabelecimento de um programa de gerenciamento de resíduos na área da saúde. É possível reduzir a emissão de produtos tóxicos em cada procedimento. Além disso, o contato com os órgãos ambientais oficiais existentes é de extrema importância para a adequação do sistema, para o esclarecimento de dúvidas e para a troca de experiências. ■

## ▶ Meio Ambiente ::

## Sistema de Gestão Ambiental

A Innova, indústria petroquímica do Grupo Petrobrás, tem como objetivo minimizar os impactos causados pela geração de efluentes e emissões de resíduos e maximizar o aproveitamento dos recursos utilizados na produção, por meio da otimização de seus processos de produção de estireno e poliestireno.

A sustentabilidade ambiental foi uma das principais preocupações na escolha das tecnologias utilizadas. Durante a implementação do Sistema de Gestão Ambiental, foi realizado o levantamento dos impactos causados por todas as atividades da Innova e, em seguida, definidos os monitoramentos necessários e as medidas de controle.

O processo adotado abrange a unidade industrial do Pólo Petroquímico localizado na cidade de Triunfo (RS), já certificada no Sistema de Gestão Integrado (ISO 9001:2000, ISO 14001 e OHSAS 18001). A empresa participa de comissões técnicas ambientais, integrando o Programa de Atuação Responsável e o Plastivida.

Com o objetivo de promover a responsabilidade individual com relação à proteção ao meio ambiente, a Innova promove a capacitação dos colaboradores e terceiros no início de suas atividades na empresa, reciclando as informações anualmente em um Seminário do Sistema de Gestão Integrado. A empresa firmou parceria com uma universidade que desenvolve projetos e estudos sobre questões ambientais.

### Resultados / benefícios gerados

O processo industrial da empresa resulta em baixa geração de efluentes líquidos e de resíduos sólidos, e um reduzido consumo de utilidades como energia elétrica, água, vapor etc. Os princípios da sustentabilidade e o processo

## Petrobrás

### Contato

Nome: Patrícia Araujo Corrêa

Website da empresa: [www.innova.ind.br](http://www.innova.ind.br)

Elaborado em: 27/10/2003

educacional fortalecem a implementação do Sistema de Gestão Ambiental e sensibilizam os atores envolvidos com relação à importância da preservação do meio ambiente.

### Motivação

A Innova foi motivada pelo compromisso da direção com as questões ambientais em busca do cumprimento da legislação vigente e da superação destas exigências sempre que possível, e pela garantia da melhoria contínua por meio do estabelecimento de objetivos e metas voltados para a prevenção dos impactos ambientais.

### Aprendizagens

A Innova credita seu desempenho ambiental à atuação do corpo técnico, da diretoria e aos investidores que concorreram para a escolha e aplicação da tecnologia adequada. O levantamento de aspectos e impactos realizados em todas as atividades da Innova fez com que os colaboradores passassem a reconhecer a importância do papel de cada um no processo de controle ambiental.

### Recomendações para replicação da prática

A responsabilidade ambiental deve ser o alicerce da sustentabilidade do negócio, e pode ser impulsionada pela implementação de um sistema de Gestão Ambiental certificável. A formação de uma consciência ecológica na empresa por meio de capacitação, procedimentos, monitoramentos e controles fortalece o sistema ambiental da empresa, a consciência da necessidade do aproveitamento racional dos recursos e o controle ambiental devem ser entendidos como aspectos fundamentais na escolha de novas tecnologias. ■

## Gestão ambiental na CSN

A Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) verifica riscos e impactos ambientais decorrentes do ciclo produtivo e do pós-uso de seus produtos e resíduos. Esse procedimento está de acordo com seu sistema de gestão ambiental, nos moldes da norma ISO 14001.

Atualizada a cada dois anos, a prática está implantada na mina de Casa de Pedra (de minério de ferro), já certificada pela ISO 14001. Também está bastante adiantada na Usina Presidente Vargas e na mina de calcário de Arcos, além de estar sendo desenvolvida nos demais elos da cadeia de produção, como relaminadoras, centros de serviço e de distribuição, e terminais portuários.

A empresa dá suporte e audita seus fornecedores e terceiros no que se refere às práticas de redução de impactos ambientais, estruturando essa atuação em cláusulas contratuais. Participa das comissões nacionais que identificam esses impactos e traçam políticas relacionadas aos resíduos e co-produtos gerados no processo industrial. Também desenvolve estudos para aumentar a reciclabilidade e degradabilidade dos materiais, visando sempre a aplicação ecologicamente correta e sustentável em outros processos. A coordenação dessas práticas é feita pela área de meio ambiente, mas todos os setores operacionais colaboram na identificação de impactos e elaboração de soluções. Para isso contam com o auxílio de engenheiros de processo e profissionais de pesquisa e desenvolvimento.

A comunicação interna é feita por dois meios: o treinamento dos funcionários do setor operacional e o relato feito à área de meio ambiente pelos supervisores, sobre ocorrências potencialmente causadoras de impactos ambientais, para que suas causas sejam apuradas. Esse fluxo de informações garante a confiabilidade do planejamento das ações, a identificação dos processos críticos e a priorização decorrente de medidas preventivas e corretivas de impacto a serem adotadas.

## CSN – Companhia Siderúrgica Nacional

### Contato

Nome: Luiz Cláudio Ferreira Castro  
Website da empresa: [www.csn.com.br](http://www.csn.com.br)  
Elaborado em: 4/11/2002

Já a comunicação externa à empresa envolve reuniões com associações de bairro e outras organizações da sociedade, para informar as ações a serem implementadas e discutir os impactos ambientais e seus efeitos na comunidade. Anualmente, a CSN elabora um relatório ambiental no qual são divulgadas as ações assumidas e os investimentos feitos nessa área. Em Volta Redonda são realizadas auditorias comunitárias.

### Resultados / benefícios gerados

Para apurar o desempenho ambiental foram implantadas metodologias de amostragem e análise em várias unidades operacionais, além de novos sistemas de monitoramento automático.

Com a introdução, em 2000, do sistema Atmos de gestão de qualidade do ar na Usina Presidente Vargas, o número de pontos de emissão atmosférica sob controle e medição subiu de 37 para 522. Esses dados, que só podiam ser verificados nas chaminés controladas, hoje podem ser calculados e atribuídos a cada pilha de materiais, a cada correia transportadora, a cada torre de transferência e até mesmo a cada via de circulação da usina.

O acompanhamento rotineiro desses índices possibilita a elaboração de planos de ação para a melhoria contínua dos mesmos. Tais metas são acopladas ao programa de remuneração variável dos empregados, o PLR (Participação nos Lucros e Resultados).

Um destaque no ano 2000 foi a redução de consumo de energia adquirida por tonelada de aço líquido produzido na Usina Presidente Vargas. Tal redução só foi possível com a Central de Co-geração Termelétrica da Usina – CTE 2, que entrou em operação em dezembro de 1999, respondendo por 65% da energia consumida pela usina, contribuindo para a estabilidade do sistema Light.

A geração de resíduos sólidos também foi mapeada e ordenada. Na Usina Presidente Vargas, em minas e portos, fo- ►

## ▶ Meio Ambiente ::

- ▶ ram feitos recadastramentos de todas as etapas desse processo. A partir daí, definiu-se um plano diretor de gestão desses materiais, além de ações visando a reciclagem, valorização e venda de resíduos transformados em co-produtos.

Como resultado, a CSN obteve receita bruta de R\$ 62 milhões apenas com a comercialização de resíduos e sobras de seu processo produtivo. Muitos desses subprodutos, ao serem comercializados, deixam de se acumular dentro da usina, o que representaria risco ambiental, e podem ser utilizados de modo adequado.

Graças à implantação e ao aprimoramento dos tratamentos da água nos diversos processos produtivos, possibilitando sua reutilização, a captação junto ao rio Paraíba do Sul vem sendo reduzida ano após ano.

Na área da educação ambiental, foram capacitados 300 professores de escolas públicas, em cursos de trinta horas, ministrados em 2001. Também passaram pelo Centro de Educação Ambiental, localizado na Reserva da Cicuta em Volta Redonda, três mil alunos, que discutiram temas como Mata Atlântica, lixo e água.

### Motivações

A comprovação do desempenho ambiental e sua conformidade com a legislação são exigências do mercado consumidor e do mercado financeiro. O consumidor busca comprar de empresas que minimizam o impacto ambiental que suas atividades provocam; a liberação de financiamentos está condicionada ao cumprimento da legislação ambiental; por fim, a empresa em desconformidade com a legislação está sujeita a sanções administrativas e penais. Também os prêmios de seguros variam de acordo com o modo como se dá a interação entre a empresa e o meio ambiente.

Esse conjunto de fatores estimula a empresa a adequar sua cadeia de produção e a buscar certificações e otimização de resultados nas auditorias de desempenho.

### Aprendizagens

A CSN considera como fatores de sucesso do programa o comprometimento da alta administração da empresa, a explicitação das metas no PLR, o envolvimento de seus vários setores, e de terceiros, sejam eles fornecedores ou compradores.

A educação ambiental, implementada por meio de parcerias com as Secretarias de Educação, também é fundamental para impulsionar o debate sobre as práticas sustentáveis e incentivar nas escolas públicas a elaboração de projetos, construindo uma nova consciência ambiental nos alunos e na comunidade.

Os principais desafios referem-se à dimensão da empresa. A CSN priorizou o envolvimento matricial e descentralizou a operacionalização do procedimento.

### Recomendações para a replicação da prática

- ✓ É importante desenvolver indicadores mensuráveis que permitam à empresa avaliar quantitativamente as entradas e saídas mais significativas do seu processo produtivo, preferencialmente de forma monetizada. Dessa forma, é possível entender o impacto real das ações ambientais sobre os custos, além de ser um importante sinalizador para investimentos de capital, na medida em que baliza necessidades e orienta prioridades.
- ✓ É fundamental que os responsáveis pela gestão de meio ambiente da empresa transmitam o balanço das metas e procedimentos estabelecidos, explicitando os custos tangíveis e os intangíveis que decorrem da adoção dessas ações.
- ✓ Recomenda-se a criação de parcerias com entidades ligadas ao meio ambiente, bem como os órgãos de ensino, para construção de projetos voltados à educação ambiental, visando a capacitação de professores. Isso reforça ainda mais a própria política educacional do país. ■

## Racionalização do Uso de Recursos Críticos

A Panificadora Esplendor em seus 40 anos de existência tem investido na atualização tecnológica, visando reduzir e substituir insumos que impactam no meio ambiente, bem como desenvolvido programa de reutilização de resíduos e redução de desperdícios.

Várias ações são realizadas junto ao público interno e à comunidade para estimular a educação ambiental, desde a promoção de treinamentos e seminários, até a participação em projetos ligados à preservação do meio ambiente. Dentre as ações de compromisso com a causa ambiental podemos citar: a troca do forno a lenha pelo a gás, o treinamento teórico e prático dos empregados quanto à reciclagem e separação adequada do lixo. Merece destaque a criação de uma esteira rolante capaz de transportar a matéria prima, na quantidade exata, do almoxarifado até o local de fabricação dos produtos.

Tal processo foi responsável não só pela redução do desperdício como também pela maior higiene na manipulação da matéria-prima, uma vez que é ensacada nas porções adequadas e entregues para manuseio apenas no momento da fabricação do produto.

A empresa mobiliza seus fornecedores e colaboradores para o cumprimento das normas ambientais e disponibiliza seu conhecimento em redução de impactos ambientais para os concorrentes.

### Resultados / benefícios gerados

A adoção de uma postura responsável perante as ques-

## Panificadora e Confeitaria Esplendor

### Contato

Nome: Marisa Cristina Matioski Brotta

Elaborado em: 20/7/2003

tões ambientais trouxe como benefícios a racionalização do processo de produção e o comprometimento dos empregados com a causa ambiental: nos treinamentos, na reciclagem e separação do lixo e na elaboração de sugestões para redução de desperdício.

### Motivações

O reconhecimento da comunidade, dos empregados e dos clientes quanto à adoção de práticas de preservação ambiental adotadas pela panificadora são fatores que motivam a continuidade das ações. Outra fonte de motivação é a possibilidade de conscientização e mobilização dos empregados para as questões de preservação.

### Aprendizagens

Desenvolveu-se a consciência de que o respeito ao meio ambiente é algo de grande importância pois garantirá a sustentação do planeta. O que se fizer hoje garantirá um futuro melhor ou pior, só dependerá de como se agir.

### Recomendações para a replicação da prática

- ✓ Mesmo tendo que investir, adotar medidas que reduzam o impacto no meio ambiente.
- ✓ Treinar e aperfeiçoar sempre, mantendo a empresa atualizada.
- ✓ Tudo isso possibilitará um futuro melhor para o planeta e garantirá um reconhecimento dos parceiros e da sociedade. ■

## ▶ Meio Ambiente ::

# Redução de impacto ambiental

A Ripasa é uma empresa de fabricação de celulose e papel com sede no município de Limeira (SP). A celulose produzida utiliza como matéria-prima o eucalipto, que é plantado em seus parques florestais, no estado de São Paulo. Durante o primeiro semestre de 2001, a empresa iniciou trabalhos para implantação de uma nova linha de fibras para celulose, possibilitando o aumento de sua capacidade de produção para 1.200 toneladas por dia.

Um dos principais itens na negociação desse novo processo foram os aspectos ambientais, principalmente aqueles relacionados com a descarga de efluentes hídricos. O objetivo estabelecido foi reduzir o consumo de água e buscar menor geração de compostos com carga orgânica. Para tanto, a empresa definiu que a tecnologia da nova linha de fibras teria uma unidade de pré-branqueamento e a nova seqüência de branqueamento passaria a utilizar o dióxido de cloro em vez do cloro gasoso. Dessa forma, seriam cumpridas as metas de redução de consumo de água, geração de efluente e carga orgânica.

A empresa apresentou os dados aos fornecedores para estimular uma concorrência, enfatizando a necessidade de apresentação de garantias ao atendimento dos requisitos ambientais. Definido o fornecedor, foram estabelecidos em contrato índices de performance ambiental, como cláusulas de garantias comprovadas por medições.

Os índices de desempenho ambiental definidos no projeto foram transformados em indicadores, que são acompanhados dentro do sistema de gerenciamento ambiental por meio de reuniões sistemáticas pelo comitê de meio ambiente, com a participação de técnicos, gerentes, superintendentes e diretores.

A capacidade de produção de celulose até o final de 2002 era de 850 toneladas por dia, sendo que seu processo de branqueamento utilizava uma seqüência "standard", ou seja, com uso de cloro gasoso. Além do bran-

## Ripasa S/A – Celulose e papel

### Contato

Nome: Jonas Vitti

Website da empresa: [www.ripasa.com.br](http://www.ripasa.com.br)

Elaborado em: 27/10/2003

queamento, as etapas de lavagem e depuração da celulose, eram feitas por equipamentos de baixa eficiência.

### Resultados/benefícios gerados

Quanto aos compostos orgânicos expressos como Demanda Química de Oxigênio, a nova linha apresenta um valor de 25 kg/tonelada de celulose produzida. Na linha anterior esse número era de 78 kg/tonelada. Assim, foi possível aumentar a produção de celulose sem aumentar o consumo de água, geração de efluente e da carga orgânica a ser tratada na Estação de Tratamento de Efluentes.

### Motivações

A prática de utilização de tecnologias de produção de menor impacto ambiental está cada vez consolidada na empresa. Desde 1999, quando a Ripasa obteve sua certificação na ISO 14000, projetos de melhorias e de prevenção da poluição foram implantados com o objetivo de superar os parâmetros legais.

### Aprendizagens

A Ripasa entende que nas suas ações futuras a discussão ambiental deve estar presente no início de desenvolvimento dos projetos. Atualmente, todo desenvolvimento de novos produtos engloba a preocupação com meio ambiente. O projeto da nova linha de fibras mostrou que é possível planejar e exigir dos fornecedores garantias ambientais atreladas à performance, fazendo com que eles também assumam responsabilidades.

### Recomendações para a replicação da prática

A melhor forma de uma empresa deixar de investir em equipamentos de abatimento da poluição é instalando processos com baixo impacto ambiental. No caso da Ripasa, isso ficou claro no projeto da nova linha de fibras. ■

## Gestão Ambiental

O meio ambiente é um aspecto prioritário na condução das atividades da Samarco, conforme prevêem seus valores e objetivos. Por isso, a empresa procura compatibilizar os resultados produtivos e econômicos de suas operações com ações de preservação ambiental.

Um dos aspectos inovadores da atuação ambiental da Samarco diz respeito ao seu modelo de gestão. Na Samarco, a área de meio ambiente fornece conhecimentos e técnicas para o monitoramento de ações e resultados ambientais, mas as decisões são compartilhadas com as outras áreas da empresa. Isso porque a Samarco tem ciência de que seu desempenho ambiental não depende apenas do trabalho de seus especialistas em meio ambiente, mas de todos os setores da empresa.

Outro aspecto que diferencia a Samarco da maioria das organizações brasileiras é a independência de sua área de meio ambiente. Em outras empresas, esta área ainda está subordinada a departamentos de produção. Além disso, a Samarco dá um passo à frente ao tratar o meio ambiente de forma integrada com as áreas de saúde, segurança e qualidade, buscando introduzir conceitos e adotar as melhores práticas tecnológicas disponíveis no mercado para tratar de problemas ambientais.

A prática abrange as unidades industriais da empresa de Germano (MG) e de Ponta Ubu (ES). Suas ações estendem-se às comunidades vizinhas nos municípios de Mariana e Ouro Preto, no estado de Minas Gerais, Guarapari e Anchieta, no Espírito Santo, além dos municípios por onde passa o mineroduto que liga Germano a Ubu.

Em linhas gerais, a gestão ambiental da Samarco pode ser dividida em duas etapas. Na primeira, entre as décadas de 70 e meados dos anos 90, a empresa adotou valores e introduziu práticas e processos que trouxeram, mais tarde, significativos benefícios ao meio ambiente. Foi a preocupação em desenvolver um sistema de transporte seguro para

## Samarco Mineração S.A.

### Contato

Nome: Sérgio Dias

Website da empresa: [www.samarco.com.br](http://www.samarco.com.br)

Elaborado em: 20/12/2002

o minério de ferro – tanto do ponto de vista logístico, quanto do ambiental – que levou a empresa a construir um mineroduto com extensão de 396 quilômetros para levar o minério extraído na planta de Germano, em Minas Gerais, até Ponta Ubu, no Espírito Santo, onde é transformado em pelotas de ferro e embarcado no porto da Samarco. Além disso, suas duas plantas industriais já previam a implantação de estações de tratamento de esgoto, um conceito inovador para o Brasil da época.

A segunda fase começou em 1996. A partir desse ano a empresa estruturou uma área específica de meio ambiente, com autonomia em relação à área de produção, e criou uma coordenação corporativa para as áreas de meio ambiente, segurança e saúde ocupacional. Dois anos depois, a Samarco tornou-se a primeira mineradora de ferro do mundo a obter a certificação ambiental ISO 14001 em todo seu processo produtivo.

A empresa firmou várias parcerias para a realização da prática: com fornecedores de bens e serviços, governos, organizações não governamentais, acionistas, lideranças comunitárias, órgãos e entidades ambientais, escolas e professores (no caso dos projetos de educação ambiental), pesquisadores independentes, universidades e instituições especializadas em estudos ambientais.

O projeto conta com equipe multidisciplinar de 29 profissionais qualificados – a maioria tem especializações e pós-graduações – e que mantém contato permanente com experiências de gestão ambiental desenvolvidas em várias partes do mundo. A Samarco investe cerca de 2% do seu orçamento anual em projetos ambientais, índice altamente satisfatório para o setor de mineração.

### Resultados / benefícios gerados

- ✓ Redução do consumo de energia elétrica, que gerou economia anual superior a US\$ 4 milhões para a empresa. ►

## ▶ Meio Ambiente ::

- ▶ ✓ Diminuição do consumo de óleo, através da reciclagem do combustível, que resultou em benefícios para o meio ambiente e em economia de mais de US\$2,5 milhões por ano.
- ✓ Reaproveitamento de água e conseqüente redução no consumo desse recurso.
- ✓ Diminuição da geração de resíduos sólidos, a partir da reciclagem de materiais.
- ✓ Controle das emissões atmosféricas, com redução em mais de 90% da liberação de material particulado.
- ✓ Há também resultados relacionados aos ganhos de imagem da empresa que nem sempre podem ser quantificados.

### Motivações

A tarefa de se estabelecer um processo de extrativismo mineral sustentável impõe à gestão ambiental da empresa um elevado nível de exigência, motivando a busca pelas melhores práticas ambientais e operacionais. Esse compromisso, firmado pela empresa desde o início de suas atividades, é parte integrante de sua "Missão, Valores e Objetivos" e da sua "Política de Qualidade, Meio Ambiente, Saúde e Segurança e Código de Ética". Não poderia ser de outra forma para uma empresa que busca a excelência empresarial e que comercializa seus produtos no concorrido mercado mundial de minério de ferro.

### Aprendizagens

O sucesso da Samarco na área ambiental deve ser creditado à atuação de sua liderança, que, desde os primór-

dios da empresa demonstrou ter uma visão estratégica do meio ambiente, o que permitiu que a empresa consolidasse uma cultura segundo a qual a gestão ambiental não pode ser dissociada dos resultados globais.

Outro "segredo" do sucesso está no próprio modelo de gestão ambiental, de caráter descentralizado, e que busca soluções compartilhadas para os problemas e desafios enfrentados pela empresa.

A avaliação da relação custo-benefício da gestão ambiental Samarco é altamente favorável, já que são visíveis os progressos alcançados ano a ano no que diz respeito ao seu desempenho ambiental. Muitas práticas resultam em ganhos econômicos e benefícios para as comunidades e para o meio ambiente.

### Recomendações para a replicação da prática

- ✓ Abrir canais de diálogo entre as partes interessadas (empresa, comunidade, empregados, fornecedores, órgãos ambientais, acionistas, clientes). A postura pró-ativa e ética da empresa frente à sociedade e às entidades ambientais viabiliza ações efetivas.
- ✓ Buscar respaldo nas lideranças da empresa para implantar as melhores práticas; investir sempre em capacitação, de forma a ter pessoas preparadas para lidar com desafios; ser capaz de aprender com os erros e de ver neles uma oportunidade de melhoria.
- ✓ Adotar uma visão estratégica do meio ambiente. O desempenho ambiental deve ser encarado como uma variável que influencia os resultados globais da empresa. ■

## Projeto Tuiuiú Vivo

Na década de 70, a Cemat (Centrais Elétricas Matogrossenses) implantou a Linha de Distribuição Rural Poconé-Pixaim, na faixa de domínio da estrada Transpantaneira, MT-060 visando dotar a região do Pantanal de infra-estrutura elétrica. Essa rodovia, construída no pantanal norte matogrossense com a finalidade de interligar Cuiabá a Corumbá, foi paralisada às margens do rio Cuiabá.

Ela passou a funcionar como um dique, pois para sua construção foi feito um elevado cujo aterro foi constituído parcialmente por solo de caixas de empréstimo das laterais. Sua implantação causou desequilíbrio ao sistema de vazão. No local de retirada do solo, formaram-se canais ao longo da rodovia que, no período da seca, servem de reservatório de água para o gado. Com a chuva, esses reservatórios são povoados por muitos organismos aquáticos (invertebrados, moluscos, peixes e répteis), fontes estáveis de alimentos para numerosas aves aquáticas. Essas aves, entre elas o Tuiuiú, reúnem-se em bandos, tornando o lugar um atrativo turístico.

O Tuiuiú, a maior ave voadora do Brasil, com 2,20m de envergadura, é símbolo do Pantanal, onde se concentram as maiores populações da espécie, cujo hábitat vai do México até a Argentina. A Cemat tem como objetivo transmitir energia elétrica com proteção ao meio ambiente, conforme sua política ambiental.

A implantação da Rede de Distribuição Rural (RDR), apesar de considerar as normas legais impostas ao setor elétrico, favorecia um impacto negativo sobre a fauna pantaneira, mais especificamente sobre o Tuiuiú, que morria por eletrochoque ao fazer o trajeto ninho-corichos na busca de alimentos.

### Resultados / benefícios gerados

Em maio de 1998, a empresa decidiu monitorar alguns pontos da rodovia para identificar a situação e mapear as

## Grupo REDE

### Contato

Website da empresa: [www.redeonline.com.br](http://www.redeonline.com.br)

Elaborado em: 13/6/2001

áreas críticas. A partir daí, substituiu-se o condutor central da linha de distribuição do trecho crítico, constituída de cabo de alumínio nu, por um cabo protegido, evitando-se as mortes das aves por choques elétricos.

Os resultados foram monitorados através de um plano de ação, apresentado ao Ministério Público, visando compatibilizar a rede elétrica com a presença dessa ave. Foi formalizado também um convênio com o Departamento de Biologia e Zoologia do Instituto de Biociências da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso, que acompanha esse monitoramento quinzenalmente.

A equipe de monitoramento detectou que o período reprodutivo e de criação dos filhotes exigia a necessidade de prorrogar o monitoramento até dezembro de 1999, o que foi acatado pelo Ministério Público. Os resultados foram extremamente positivos, não havendo nenhuma morte dessa ave por choque elétrico.

Esses resultados demonstraram a necessidade de se implantar uma norma voltada à proteção ambiental dessas aves. Foi elaborada então a PTD-25 – Construção de Redes de Distribuição na Área do Pantanal Matogrossense. Normatizada junto ao órgão estadual de meio ambiente, submete os novos projetos a serem implantados à sua adequação, e compreende:

- ✓ A substituição dos cabos de alumínio descobertos por cabos de alumínio protegidos, na fase do meio do circuito trifásico. O cabo protegido é constituído de um condutor de alumínio com cobertura de polietileno reticulado, resistente ao trilhamento elétrico, à radiação solar e abrasão.
- ✓ A inserção de novos posteamentos nos vãos das estruturas devido às características técnicas (peso) dos cabos cobertos.

## ▶ Meio Ambiente ::

### ▶ Motivações

A motivação dessa prática iniciou-se com o Programa Luz no Campo, o maior programa de eletrificação rural já implantado no Brasil. Sua aplicação no Pantanal exigia a elaboração de alternativas viáveis que pudessem ser compatibilizadas com as normas legais, obrigando a realização do Estudo de Impacto Ambiental (EIA) em áreas protegidas e submetendo-o à Norma Técnica PTD-25. A área técnica da empresa propôs ao grupo de monitoramento, como alternativa, a implantação de redes com espaçamento entre as fases suficiente para evitar-se o choque elétrico com as aves. Com a aprovação da nova alternativa, a empresa implantou um ramal de distribuição partindo da Rodovia Transpantaneira em direção a Fazenda Santa Edwirges, aprovado pela Fundação Estadual de Meio Ambiente (Fema).

### Aprendizagens

O principal fator de sucesso da prática deve-se ao monitoramento realizado. Através desse controle foi possível identificar os trechos onde a incidência de morte do Tuiuiú era significativa, substituindo-se os cabos desprotegidos por cabos protegidos com alumínio.

### Recomendações para a replicação da prática

- ✓ É importante fazer um levantamento da incidência de aves da região, seu período reprodutivo e de criação de filhotes.
- ✓ Fazer acompanhamentos periódicos nos trechos problemáticos é fundamental.
- ✓ Outra dica é procurar estabelecer parcerias com entidades e universidades ligadas à pesquisa biológica e preservação do meio ambiente. ■

## Projeto Papyrus

O Projeto Papyrus, iniciado em 1999, é uma parceria entre a Motorola e a Apae (Associação dos Pais e Amigos do Excepcional) de Jaguariúna (SP), entidade que trata de pessoas com vários tipos de deficiência, física ou mental. A prática tem como objetivo principal a reutilização do lixo de papel gerado pela Motorola Industrial, desenvolvendo uma ação em conjunto com a comunidade.

Inicialmente, a empresa realizou uma pesquisa interna para identificar o destino dado aos resíduos de papel da fábrica em Jaguariúna (SP). Como resultado, constatou-se que 80% dos resíduos de papel da fábrica (papelão, papel toalha e papel triturado) eram reutilizados ou reciclados. Verificou-se que o papel de escritório – correspondente a 20% do total – não era reaproveitado.

A Motorola procurou então obter informações junto a empresas experientes em reciclagem e reutilização de materiais, para dar suporte à implantação do Projeto Papyrus. Foram vários os aspectos de aprendizagem: divulgação de processos de reciclagem, conscientização ambiental, implantação do sistema de gestão ambiental e tratamento de resíduos recicláveis. Para separar o papel reutilizável do lixo comum, a Motorola instalou 50 caixas coletoras nos escritórios, manufaturas e áreas de serviço da empresa.

Foi instalada na Apae-Jaguariúna uma estrutura para processamento do papel e montagem dos blocos. O papel coletado é destinado às oficinas de trabalhos manuais da instituição, onde são confeccionados blocos e cadernos que substituíram os industrializados.

A equipe responsável pela implementação do projeto foi composta por funcionários das áreas Distribuição de Materiais, Meio Ambiente, Facilities, Tech. Ops (área técnica), Segurança do Trabalho, Manufatura, Qualidade, Materiais e Administrativo, além de funcionários da Apae. A Motorola forneceu o treinamento necessário.

Toda a produção obtida nas oficinas da Apae é compra-

## Motorola Corporate

### Contato

Nome: Luis Antonio Roberto Corvini

Website da empresa: [www.motorola.com](http://www.motorola.com)

Elaborado em: 16/12/2003

da pela empresa, que disponibiliza os blocos e cadernos em sua papelaria para consumo interno. Com isso, a Apae incrementa sua fonte de renda e as pessoas portadoras de deficiência podem desenvolver suas habilidades e auto-estima nas oficinas.

A divulgação da prática foi realizada por meio de campanhas internas em quadros de aviso, pagers, secretárias eletrônicas e correio eletrônico. O projeto Papyrus foi divulgado na TV local, em jornais da região e na revista internacional BSI Magazine, do órgão certificador das normas ISO.

### Resultados / benefícios gerados

A partir da parceria com a Apae-Jaguariúna, a prática foi expandida e replicada, com as adesões da Apae-Pedreira, Casa Amarela-Campinas, Hospital Cândido Ferreira-Campinas e CAE Girassol-Holambra.

Envolvendo inicialmente 20 alunos, o Projeto Papyrus conta hoje com 300 participantes. A produção, que em 1999 era de 200 blocos por mês, com as novas adesões atingiu 700 blocos/mês. A Motorola fixou sua imagem, sua marca e seu comprometimento social e ambiental.

### Motivações

As principais motivações são a atuação em parceria com a comunidade e a sustentação da Certificação ISO 14001.

### Aprendizagens

Internamente, o projeto permite a conscientização dos funcionários da Motorola para a importância ambiental da reciclagem.

### Recomendações para a replicação da prática

É importante identificar empresas que tenham experiências acumuladas em reciclagem, para então traçar o melhor caminho para cumprir suas metas. ■

## ▶ Meio Ambiente ::

# Programa de Avaliação Ambiental

O Programa de Avaliação do Desempenho Ambiental, realizado pelo grupo de monitores ambientais (colaboradores responsáveis em multiplicar os conceitos ambientais aos demais colaboradores) do Fleury – Centro de Medicina Diagnóstica, permite monitorar os aspectos ambientais e o envolvimento dos colaboradores da empresa com os programas. A empresa cumpre os parâmetros ambientais e desenvolve programas permanentes de atuação preventiva, incluindo a questão do meio ambiente em seu planejamento estratégico.

A mudança da sede técnico-administrativa da empresa para a zona sul da cidade de São Paulo (SP), em 2000, facilitou a adequação aos parâmetros da ISO 14001. As novas instalações reúnem as condições físicas para atender às especificações técnicas dos critérios legais relacionados ao meio ambiente, preocupação permanente do Fleury.

### Resultados / Benefícios

O laboratório considera a padronização das atividades, a melhoria dos processos e a redução de custos os principais benefícios gerados pelo programa. A divulgação e a socialização dos conhecimentos envolvidos no programa de gestão a todos os colaboradores, além de reafirmar o compromisso do Fleury com a excelência na prestação de serviços, demonstram também cuidado com a comunidade e com o meio ambiente. A empresa foi, em 1999, a primeira em seu segmento de mercado a obter a certificação ISO 9001:94 pelo compromisso com a qualidade e pela capacidade no desenvolvimento de produtos e serviços. Em agosto de 2002, implantou o Sistema de Gestão Integrada, migrando seu sistema de qualidade para a versão 2000 da norma ISO 9001 e conquistando a certificação ISO 14001:96.

### Motivações

A necessidade de atendimento à legislação ambiental

## Fleury – Centro de Medicina Diagnóstica

### Contato

Nome: Daniel Marques Périgo

Website da empresa: [www.fleury.com.br](http://www.fleury.com.br)

Elaborado em: 27/10/2003

existente e o apoio de órgãos de financiamento externo foram fatores de estímulo à busca da certificação. A construção da nova sede técnico-administrativa possibilitou tornar o Fleury referência dentre as empresas comprometidas com a causa ambiental. Desde a etapa do projeto de construção da nova sede vislumbravam-se a inclusão de princípios relacionados à sustentabilidade ambiental e áreas específicas para controle dos aspectos e impactos ambientais da empresa.

### Aprendizagens

O desenvolvimento interno das atividades necessárias à implementação e manutenção da responsabilidade ambiental facilitam o envolvimento e a participação dos colaboradores. O comprometimento do Fleury com qualidade e meio ambiente é expresso por sua Política de Gestão Integrada, focada as necessidades de clientes e da comunidade.

Embora o gerenciamento sistêmico das certificações esteja sob responsabilidade da Unidade de Qualidade e Meio Ambiente, a alta direção da empresa entende que todos os setores e colaboradores são considerados responsáveis pela manutenção e melhoria dos programas desenvolvidos pelo Fleury.

### Recomendações para a replicação da prática

A interpretação de requisitos legais precisa ser criteriosa e observar todos os processos da empresa. O contato com os órgãos ambientais oficiais existentes é de extrema importância para a adequação dos sistemas.

A realização de benchmarking com empresas já certificadas permite visualizar na prática o propósito da implementação de um sistema de gestão ambiental. Por fim, a existência de uma base forte de treinamento interno e educação continuada é um fator fundamental para a manutenção e continuidade do sistema implementado. ■

## Gênesis – Uma lição de ecologia

A Takaoka Empreendimentos S.A. tem como missão criar e realizar empreendimentos imobiliários para moradia, trabalho e lazer, buscando plena qualidade de vida e desenvolvimento ecologicamente sustentável.

O Gênesis I, loteamento residencial situado na região de Alphaville (SP), insere-se numa área superior a 800.000 m<sup>2</sup>, dos quais apenas 230.000 m<sup>2</sup> são utilizados como lotes residenciais. O restante permanece como área preservada.

A proposta busca atender às necessidades de preservação do ecossistema aliadas às demandas geradas pelo homem, de forma sustentável.

As áreas de preservação serão atravessadas por trilhas ecológicas para passeio, contemplação e estudos do meio ambiente. O condomínio tem a permanente responsabilidade pela preservação dos recursos naturais contra invasões e depredações. Todas as calçadas do loteamento são gramadas e devem receber árvores nativas ou frutíferas. Na divisa de cada lote deverá ser plantada no mínimo uma árvore nativa. Empresas especializadas fazem o controle tecnológico, laboratórios analisam as propriedades do solo e, da mesma forma, consultores auditam todos os pontos importantes do Gênesis I, como as barragens, a pavimentação, as galerias de águas pluviais, os aterros e os muros de arrimo.

Um acordo com a Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável (FBDS) garante assessoria nas questões hídricas, no reflorestamento e em projeto de educação ambiental ligado ao projeto Gênesis.

A FBDS ainda executa projeto para a constituição da bordadura florestal, com o plantio de espécies da flora para a formação de um cinturão de proteção ao redor da vegetação. Com a finalidade de aumentar a diversidade das espécies vegetais na região, é realizado um projeto visando o enriquecimento da vegetação local com o plantio de espécies que se integrem às já existentes.

## T. Takaoka Empreendimentos S.A.

### Contato

Nome: Seiki Ueda

Website da empresa: [www.takaoka.eng.br](http://www.takaoka.eng.br)

Elaborado em: 27/10/2003

Por fim, a implementação de corredores arbóreos atraivos para os animais compostos por árvores frutíferas estimula a circulação de animais nativos.

### Resultados / benefícios gerados

Além de contribuir para um desenvolvimento urbano ecologicamente sustentável, atendendo às necessidades de moradia de forma planejada, o Gênesis I gera empregos e contribui para a manutenção da indústria da construção civil em nosso País.

O Gênesis I preserva e recupera a flora e a fauna, visando uma produção maior de oxigênio e a conseqüente diminuição do efeito estufa. Da mesma maneira, propicia todas as condições necessárias para a perpetuação do ecossistema, ocupando as matas de forma a evitar depredações e invasões que possam danificar os recursos ambientais.

A concepção do projeto Gênesis e o seu planejamento estratégico fizeram com que a Takaoka recebesse os prêmios “Top de Marketing” e “Top de Ecologia” promovidos pela Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil. O Empreendimento Gênesis I também recebeu o selo de Regularidade e Aprovação da Associação das Empresas de Loteamento do Estado de São Paulo (Aelo).

### Motivações

O Gênesis é resultado de uma demanda reprimida de extensos grupos de pessoas que buscam viver em contato harmonioso com a natureza, mas que, por razões profissionais, também necessitam residir em locais próximos aos grandes centros.

Após consulta à comunidade, preocupada com a carência dos recursos naturais vitais como o ar e a água, optou-se pelo desenvolvimento e implantação de um empreendimento ecológico e auto-sustentado.

## ▶ Meio Ambiente ::

### ▶ Aprendizagens

O desenvolvimento sustentado pressupõe ser ecologicamente prudente, economicamente viável e socialmente justo, o que o difere do simples crescimento. O Gênesis I, além de permitir a preservação do meio ambiente, promove o retorno da vida com replantio de espécimes apropriadas de forma sustentada. O desenvolvimento sustentável se constrói fazendo, errando e corrigindo os erros da maneira mais rápida e eficiente possível.

### Recomendações para a replicação da prática

- ✓ Estabelecer canais de diálogo entre as partes interessadas (empresa, funcionários, comunidade, fornecedores, órgãos ambientais e clientes).
- ✓ Desenvolver parcerias estratégicas com consultores, fornecedores e parceiros que estejam comprometidas com o desenvolvimento eco-sustentável.
- ✓ Por fim, estabelecer parcerias com entidades ligadas ao meio ambiente. ■

## Programa de Meio Ambiente

A Produtos Roche, indústria de fármacos localizada no Rio de Janeiro, produz e embala medicamentos dentro das normas de controle ambiental, buscando exceder os requerimentos da legislação. Com investimentos anuais de cerca de US\$ 400 mil para o aprimoramento constante das práticas ambientais, a Roche busca melhorias nos processos de produção, visando a redução no consumo de água, energia e de emissão de resíduos. Ao realizar o monitoramento constante de resíduos perigosos e não perigosos gerados pela empresa, reduz progressivamente sua geração. Para acompanhamento constante desses processos, a Roche conta com um grupo de colaboradores especializados em Meio Ambiente.

A empresa implementa a coleta seletiva nas diferentes fases de produção e administração. Também contribui na formação de cidadãos responsáveis com o meio ambiente, coordenando o Programa de Educação Ambiental para escolas de 1º Grau. Para o público interno, a Roche possui um programa de treinamento em meio ambiente, que resulta em quatro horas de treinamento por funcionário a cada ano. Para promover o aprimoramento constante e inserir a questão ambiental em seu planejamento estratégico, a empresa integra o Departamento de Meio Ambiente ao de Engenharia Industrial.

### Resultados / benefícios gerados

Como resultado de seu Programa de Meio Ambiente, a Roche reduziu o consumo de água em 33 m<sup>3</sup> diários, por meio do reuso de parte do efluente industrial nas torres de refrigeração. Gradativamente, também reduziu a geração de resíduos perigosos, atingindo 40% ao fim de quatro anos de trabalho (100 toneladas em 1998 contra 57 toneladas em 2002). Construiu também novas áreas de produção que asseguram a não-emissão de contaminantes para a atmosfera e o uso racional de água e demais recursos na-

## Produtos Roche Químicos e Farmacêuticos S.A.

### Contato

Nome: Marco Aurélio Kurlbaum

Website da empresa: [www.roche.com.br](http://www.roche.com.br)

Elaborado em: 27/10/2003

turais. Em relação à reciclagem, o aumento da quantidade de resíduos enviados atingiu 58% em cinco anos (261 toneladas em 1997 contra 412 toneladas em 2002).

### Motivações

A Roche acredita que a sustentabilidade do negócio está diretamente associada à implementação de um programa efetivo de gerenciamento ambiental. Outro motivo é a consciência de que a adoção de um sistema de melhoria contínua em termos ambientais reduz diretamente os custos por meio da implantação de técnicas de reaproveitamento de água e da redução de consumo energético.

### Aprendizagens

O relacionamento entre a empresa e a comunidade é transparente e construtivo quando a empresa se engaja em ações ambientalmente responsáveis. A reciclagem de resíduos pode ser uma forma de retorno financeiro, desde que exista a conscientização de todos os colaboradores e a efetiva separação dos resíduos na fonte de geração.

### Recomendações para a replicação da prática

Os programas de reciclagem devem ser implantados após um processo sólido de treinamento com os colaboradores. É comum durante a implementação o envio de material com boa performance em reciclagem para o lixo comum ou para incineração. Em geral, o envio incorreto é fruto da não-observação na separação dos resíduos. Após a implementação do programa, é aconselhável rever todos os passos para avaliar se foram abordados todos os resíduos com potencial de reciclagem. O incentivo a programas de educação ambiental em escolas públicas pode acontecer por meio da distribuição de prêmios para aqueles que se destaquem em atividades ligadas ao Meio Ambiente. ■

▶ Meio Ambiente ::

## Projeto de Recuperação da Faixa Ciliar do Rio Itajaí-Açú

A Eletrosul, empresa distribuidora de energia, do Grupo Eletrobrás, desenvolveu, em parceria com a Faema (Fundação Municipal de Meio Ambiente) de Blumenau (SC), um projeto para viabilizar o uso adequado da faixa de segurança da linha de transmissão de energia elétrica na margem direita do rio Itajaí-Açú e da rodovia Jorge Lacerda (SC-470). O plantio de árvores nas áreas degradadas foi uma das alternativas encontradas pela Eletrosul para compatibilizar os empreendimentos da empresa com as necessidades da comunidade local, promovendo o uso sustentável dos recursos naturais e a educação ambiental.

Em 2001, foram removidas as construções da faixa de segurança da linha de transmissão. No início do ano de 2003, parte dos restos de construções e lixo que estavam no local foi levada até a Escola Básica Vidal Ramos, onde foram realizadas atividades educativas pelos professores.

A Faema ficou responsável por efetuar o contato com a Marinha, solicitando autorização de uso da área, executar a limpeza do local e dar o suporte técnico necessário para a implantação do projeto. A Eletrosul efetuou o levantamento plani-altimétrico do espaço, forneceu material para a construção da cerca com o intuito de restringir novas invasões, e doou mudas de árvores de baixo porte da Mata Atlântica, plantadas pelos alunos da Escola Básica Vidal Ramos. A empresa também realizou palestras em conjunto com técnicos da Faema e do Comitê da Bacia Hidrográ-

## Eletrobrás

### Contato

Nome: Orival Laurindo

Website da empresa: [www.eletrosul.gov.br](http://www.eletrosul.gov.br)

Elaborado em: 27/10/2003

fica do rio Itajaí-Açú na escola direcionadas à coordenação e a cerca de 60 professores.

### Resultados / benefícios gerados

Para a Eletrosul, o projeto propiciou o uso adequado das faixas de segurança e a prevenção contra possíveis invasões, enquanto a Escola Básica Vidal Ramos foi beneficiada com atividades práticas e teóricas de educação ambiental.

### Motivações

Foram duas as razões que levaram a empresa a conceber e implementar o projeto: proporcionar o uso adequado da faixa de segurança da linha de transmissão e aproximar-se da comunidade local por meio da aplicação de um programa de educação ambiental.

### Aprendizagens

O diálogo e a parceria com os atores envolvidos no processo estão sendo fundamentais para o êxito do projeto.

### Recomendações para a replicação da prática

Esse projeto pode ser aplicado em diversas comunidades. Deve-se diagnosticar o problema, avaliar as opiniões das pessoas envolvidas e procurar parcerias com instituições que possam contribuir para que a iniciativa seja bem sucedida. ■

## Programa de Educação Popular Ambiental Bento Rodrigues

Implementado pela Samarco desde 1997, o Programa de Educação Popular Ambiental Bento Rodrigues, circunscrito inicialmente à educação ambiental, acabou se transformando num grande programa de promoção do desenvolvimento sustentável na comunidade de Bento Rodrigues, subdistrito de Mariana (MG). As ações desenvolvidas contam com a participação de empregados da Samarco e de representantes da comunidade local em todo o processo – do planejamento à avaliação das atividades. Compete à Samarco a coordenação e canalização de esforços para os objetivos esperados, além do financiamento da logística necessária para o desenvolvimento dos trabalhos.

Em sua primeira fase, em 1997 e 1998, estudantes da comunidade realizaram um diagnóstico social de suas demandas. Também foram desenvolvidas algumas ações pontuais para combater problemas identificados nesse diagnóstico, como os elevados índices de desnutrição e de verminoses, além da realização de trabalhos nas escolas para reduzir os níveis de evasão escolar e de repetência.

A segunda fase, ocorrida nos anos de 1999 e 2000, foi marcada pelo fortalecimento das organizações comunitárias e pela melhoria da infra-estrutura local, de maneira a garantir uma base sólida para que a comunidade resolvesse seus problemas de maneira autônoma.

A terceira fase, iniciada em 2001, caracteriza-se pela busca da auto-sustentação a partir do desenvolvimento de novas atividades produtivas, além do exercício sistemático da gestão participativa nas questões locais, como educação, meio ambiente, saúde, trabalho e renda, cultura, lazer e cidadania.

O programa conta atualmente com a participação de dezenas de atores sociais – dos setores público e privado e da sociedade civil – integrados em uma rede de parcerias que sustenta as ações desde seu planejamento até a execução, monitoramento e avaliação. A Prefeitura de Mariana contribui com melhorias na saúde, infra-estrutu-

## Samarco Mineração S.A.

### Contato

Nome: Larissa Barbosa

Website da empresa: [www.samarco.com.br](http://www.samarco.com.br)

Elaborado em: 20/12/2002

ra, nutrição, saneamento básico, educação e avanços na agroindústria. O Sesi de Mariana promove o “Dia de Ação e Cidadania” e participa da promoção de eventos culturais. O IEF (Instituto Estadual de Florestas) e a Universidade Federal de Ouro Preto atuam na área de pesquisas e diagnósticos, realizando, por exemplo, o levantamento epidemiológico. A Fundação Banco do Brasil, com o programa “BB Educar”, alfabetiza adultos da comunidade. A Universidade de Viçosa realiza, em seus laboratórios, análises detalhadas das características do solo dos terrenos utilizados para plantio pelo projeto Despertar. Também participam do projeto empresários, biólogos, comerciantes e oftalmologistas.

O projeto foi financiado pela Samarco em parceria com profissionais e entidades da região. Em 2001, a empresa investiu US\$ 40 mil, que representam apenas parte do volume de recursos mobilizados, que incluem também os profissionais cedidos pela própria Samarco e pelos demais parceiros. Com essa estrutura, o programa beneficia toda a comunidade de Bento Rodrigues, de cerca de 500 habitantes.

### Resultados / benefícios gerados

Na área educacional, o índice de evasão escolar caiu de 30% (1997) para menos de 10% (2001), e o índice de repetência entre os alunos de 1ª a 4ª séries teve redução de 30% (2000) para 5% (2001). Nesse ano, dos 74 alunos matriculados, apenas dois foram reprovados (em 2000, dos 64 matriculados, 26 foram reprovados). Além disso, 20 adultos participaram do programa de alfabetização.

Houve redução dos problemas de saúde, com a diminuição da carência nutricional e a queda, em 30%, nos índices de incidência de verminoses. Os 200 alunos da Escola Bento Rodrigues fizeram exames oftalmológicos gratuitos e 13 deles receberam óculos.

Perspectivas de trabalho e geração de renda estão sendo ►

## ▶ Meio Ambiente ::

- ▶ criadas pelo “Projeto Despertar” e pela criação da agroindústria local. Dez postos de trabalho foram gerados graças à parceria com a Incorpori, empresa fornecedora da Samarco.

A formação de agentes locais aumentou a própria demanda por capacitação, além de ter contribuído para a formação de lideranças comunitárias que atuam como mobilizadores no povoado. Quinze pessoas fizeram cursos de associativismo e cooperativismo e, destas, doze criaram a Associação de Hortigranjeiros de Bento Rodrigues.

Em um balanço final, os ganhos alcançados superaram as expectativas mais otimistas. Os moradores de Bento Rodrigues fortaleceram suas organizações comunitárias, passaram a executar programas de geração de renda, desenvolveram uma sólida consciência de seus problemas ambientais e de saúde pública e assimilaram noções de cidadania.

### Motivações

A comunidade de Bento Rodrigues é a mais próxima à unidade da Samarco de Germano (MG). Ela é constituída por famílias de baixa renda, com pouca escolaridade. Segundo estimativas recentes da Secretaria Municipal de Ação Social de Mariana, cerca de dois terços da população ganham até 1 salário mínimo. Por isso, já em 1994, quando construiu a Barragem de Santarém, nas imediações de Bento Rodrigues, a Samarco percebeu a necessidade de atuar na comunidade. A semente foi lançada dois anos depois, quando a empresa – em parceria com a única escola do subdistrito – lançou uma campanha contra queimadas e realizou uma Oficina de Cores, atividade pedagógica que resultou na pintura do muro e da fachada da escola pelos próprios alunos.

A receptividade da comunidade escolar a essa primeira iniciativa estimulou a empresa a conhecer os problemas do povoado e a buscar soluções para resolvê-los. Os contatos com os moradores trouxeram à tona as principais demandas do local:

- ✓ a necessidade de capacitação dos professores da escola;
- ✓ a falta de noções básicas de higiene e saúde;
- ✓ a escassez de recursos financeiros, que vinha contribuindo para deficiências nutricionais e para a proliferação de verminoses;

- ✓ a degradação ambiental causada pelas queimadas e pelo uso de mercúrio no garimpo do rio Gualaxo;
- ✓ a falta de opções de lazer;
- ✓ a ausência de mobilização social (até então o local não contava com uma associação de moradores).

Assim, a principal motivação da empresa foi a possibilidade de um trabalho em efetiva parceria com a população, para a promoção do desenvolvimento local e da consciência ecológica.

### Aprendizagens

Os objetivos da Samarco foram estabelecidos com base em um diagnóstico das principais demandas, realizados junto à comunidade local.

Os principais desafios enfrentados pelo projeto foram a mobilização da comunidade para torná-la atuante na identificação e resolução de seus problemas, rompendo com a cultura assistencialista que a caracterizava. Por outro lado, a empresa aprendeu a compreender o ritmo da comunidade e estabeleceu com ela um canal permanente de diálogo. O programa conseguiu articular uma rede de parcerias diversificadas em favor do desenvolvimento local.

Com isso, o projeto já conta com mecanismos de auto-sustentação. Os resultados indicam o sucesso da estratégia: além da melhoria geral das condições de vida da população, a continuidade do programa está assegurada pela rede de parceiros.

### Recomendações para a replicação da prática

- ✓ Desenvolver ações eficazes que tragam valor para as comunidades.
- ✓ Manutenção de canais permanentes de diálogo com a comunidade, o que ajuda a promover ajustes e a corrigir falhas do projeto.
- ✓ Estabelecimento de parcerias, que viabilizam as ações e potencializam os resultados.
- ✓ Compreender o ritmo das comunidades. Uma empresa não pode exigir que uma comunidade processe mudanças na mesma velocidade com que está acostumada a atuar. ■

## Programa Casa da Árvore

O programa de televisão Casa da Árvore é produzido pela TV Inconfidentes, em parceria com a Samarco, e veiculado nos municípios de Mariana e Ouro Preto (MG). Seu objetivo é despertar a consciência ambiental entre crianças e adolescentes por meio de atividades lúdicas, de entrevistas, reportagens e matérias especiais. São apresentadas dicas de comportamento ambientalmente correto, preservação de recursos naturais, conservação de energia, coleta seletiva e reaproveitamento de materiais, entre outras.

A inovação do projeto reside no fato de o trabalho ser feito com o uso de uma mídia regional, o que facilita o tratamento de temas locais. Assim, os episódios do programa Casa da Árvore abordam problemas do ecossistema que afetam diretamente a realidade dos telespectadores. Há, portanto, uma grande identificação da audiência com o conteúdo veiculado.

Desde que foi ao ar, em 2000, o projeto envolveu quatro fases: produção dos programas pela TV Inconfidentes, com assessoria ambiental e apoio financeiro da Samarco; edição do programa em fitas de vídeo e preparação de materiais de orientação pedagógica para os professores trabalharem em sala de aula; distribuição de cartilhas e de kits educativos em palestras dirigidas aos professores, abordando o conteúdo do material e possibilidades de trabalho com ele; e avaliação dos resultados. Esta etapa é centrada na atividade Caravana da Casa da Árvore, na qual os personagens do programa percorrem as escolas aplicando questionários para monitorar os resultados.

A Samarco investiu cerca de R\$ 85 mil na implantação do projeto, de junho de 2000 a dezembro de 2002. Além disso, disponibilizou profissionais das áreas de Comunicação e Meio Ambiente para atuar no programa. Essa prática beneficiou professores e alunos das 175 escolas públicas de Ouro Preto, Mariana, Matipó, Ponte Nova e Santa Cruz do Escalvado (MG), além dos telespectadores da TV Inconfidentes, que

## Samarco Mineração S.A.

### Contato

Nome: Larissa Barbosa

Website da empresa: [www.samarco.com.br](http://www.samarco.com.br)

Elaborado em: 20/12/2002

abrange os municípios de Ouro Preto, Mariana e redondesa e, conseqüentemente, grande parte de sua população. A TV Inconfidentes divulga o programa em chamadas veiculadas em sua programação. As ações também são divulgadas junto à mídia regional pela assessoria de imprensa da Samarco.

### Resultados / benefícios gerados

Já foram produzidos 52 programas com 15 minutos de duração cada. A periodicidade de veiculação é semanal e conta com uma média de 40 mil telespectadores (audiência estimada da TV Inconfidentes). Foram distribuídos 175 kits educativos contendo fitas de vídeo e livros de orientação para professores.

Professores e alunos de 175 escolas públicas tiveram acesso às informações sobre preservação ambiental. De acordo com depoimentos de professores e diretores de escolas, o programa Casa da Árvore despertou a consciência ecológica entre os alunos e gerou ações espontâneas de preservação do meio ambiente como campanhas de reaproveitamento de materiais domésticos, plantio de árvores e promoção de "Semanas do Meio Ambiente" nas escolas.

Ao patrocinar esse programa, a Samarco obteve um reforço de sua imagem institucional. Apesar de ter sido concebido para atingir crianças e adolescentes, o programa também alcançou expressiva audiência entre adultos, principalmente professores e pais de alunos das escolas da região.

### Motivações

Ao formalizar uma parceria com uma TV educativa regional, a Samarco vislumbrou a oportunidade de estimular a formação de uma nova mentalidade em relação ao meio ambiente.

### Aprendizagens

O trabalho foi desenvolvido por uma equipe de profis- ►

## ▶ Meio Ambiente ::

- ▶ sionais com grande domínio da mídia televisiva. Além dessa competência, o sucesso do programa deve ser creditado à assessoria ambiental de especialistas da Samarco.

A abordagem local dos problemas também foi outro fator decisivo, já que os telespectadores se reconheciam nos programas. E, por fim, a produção dos kits com colaboração de pedagogos deu nova dimensão ao programa, ao levá-lo às escolas.

O projeto teve como desafio a criação de programas de TV e kits educativos que aliassem alto conteúdo informativo, linguagem dinâmica e atraente e o aspecto lúdico. A adequação do conteúdo educativo à linguagem televisiva foi um dos principais focos de preocupação. Para superar tal desafio, foram contratados consultores das áreas de meio ambiente e educação, que trabalharam em parceria com a equipe de TV.

Com investimentos relativamente baixos, o programa atingiu um público estimado de 80 mil pessoas (morado-

res de Ouro Preto e Mariana). A tecnologia televisiva mostrou-se uma ferramenta eficaz para a promoção de programas educativos em larga escala.

### **Recomendações para a replicação da prática**

O uso da televisão para a realização de programas educativos deve envolver equipes multiprofissionais, formadas por especialistas em criação de TV, educadores e consultores, de modo a articular conteúdo, recursos pedagógicos e linguagem.

Campanhas de massa veiculadas por TV devem, sempre que possível, basear-se em parceria com emissoras locais, que podem proporcionar melhor relação custo-benefício que inserções publicitárias ou compra de espaços na grade de programação de grandes redes.

Se fizer parte da proposta realizar ações nas escolas, deve-se buscar parceria com as prefeituras, garantindo a implantação na rede pública de ensino. ■

## Curso de Educação Ambiental e Prêmio Samarco

O Curso de Educação Ambiental busca introduzir conceitos e a prática de educação ambiental na rotina pedagógica das escolas públicas dos municípios onde a Samarco atua, por meio da promoção de treinamentos para professores. Já o Prêmio Samarco de Meio Ambiente viabiliza, com premiações em dinheiro, a implantação dos projetos ambientais elaborados por escolas públicas e amplia a área de abrangência do programa.

A metodologia utilizada nos cursos busca estimular o interesse e o envolvimento de estudantes do ensino fundamental nas questões ambientais, enfocando temas relacionados à realidade dos municípios. Os responsáveis pela capacitação são profissionais de diversas especialidades que estimulam os professores a desenvolver junto a seus alunos a crítica, a reflexão e a capacidade de propor soluções para os problemas ambientais da sua localidade.

A prática abrange as escolas públicas dos municípios de Guarapari, Anchieta e Muniz Freire, no Espírito Santo, e Matipó, Mariana, Ouro Preto, Santa Cruz do Escalvado e Ponte Nova, em Minas Gerais.

O Curso de Educação Ambiental teve início em 1994 e encontra-se no seu oitavo ano de execução. Desde então, seus idealizadores se preocuparam em direcionar o conteúdo para problemas ambientais da região que pudessem ser trabalhados em sala de aula. Já em 1995, os professores começaram a desenvolver projetos de educação ambiental nas escolas e a propor soluções.

O Prêmio Samarco de Meio Ambiente, instituído em 2000, é realizado anualmente. Após a promoção do Curso de Educação Ambiental para professores da rede pública, a empresa abre inscrições para que estes concorram ao Prêmio Samarco de Meio Ambiente, com projetos ambientais criados a partir do curso. A empresa convoca uma equipe de profissionais da área para julgar os projetos inscritos e eleger os três melhores de cada município. O pri-

## Samarco Mineração S.A.

### Contato

Nome: Lara Dornas

Website da empresa: [www.samarco.com.br](http://www.samarco.com.br)

Elaborado em: 20/12/2002

meiro lugar recebe R\$ 5 mil; o segundo, R\$ 3 mil, e o terceiro, R\$ 2 mil. A Samarco acompanha o desenvolvimento dos projetos vencedores e as escolas devem apresentar um balanço dos resultados alcançados.

Foram formalizadas parcerias com as secretarias municipais de Educação, as superintendências de ensino dos municípios envolvidos e o Instituto Estadual de Florestas (IEF).

A empresa já investiu R\$ 160 mil no programa. Esses recursos foram usados na contratação de educadores, na compra de material pedagógico e na divulgação dos resultados. As equipes das áreas de meio ambiente e comunicação das unidades de Germano e Ponta Ubu apoiaram as demandas nessas áreas. Já o Prêmio Samarco de Meio Ambiente recebeu investimentos de mais de R\$ 120 mil no primeiro ano, incluindo os valores pagos e custos com divulgação.

A prática beneficia toda a comunidade escolar e moradores dos municípios cujas escolas participam do programa. Para informar os professores participantes, foram criadas peças gráficas (folders, panfletos e cartazes) de divulgação da proposta e atividades. As ações são divulgadas junto à mídia regional pela assessoria de imprensa da Samarco. Já o Prêmio Samarco de Meio Ambiente, além dos instrumentos citados, vale-se da comunicação direta com o público-alvo, por meio de reuniões nas escolas.

### Resultados / benefícios gerados

Em seus oito anos de existência, o curso capacitou mais de mil professores de oito municípios de Minas Gerais e do Espírito Santo. O prêmio, por sua vez, está garantindo a implantação de 24 projetos nos municípios de Guarapari, Anchieta e Muniz Freire (ES), Matipó, Mariana, Ouro Preto, Ponte Nova e Santa Cruz do Escalvado (MG).

Além disso, o programa gerou debates e mobilização em torno dos problemas ambientais das escolas, numa intensidade que superou as expectativas iniciais. ►

## ▶ Meio Ambiente ::

### ▶ **Motivações**

Tendo em vista a proposta de educação ambiental da Samarco, que desloca o foco de projetos isolados para um conjunto de ações integradas, a empresa dirige sua atenção a oportunidades de promoção da educação ambiental informal, sem, no entanto, esquecer-se das demandas do ensino formal. A principal necessidade das escolas, que constituiu a motivação central para a implementação do projeto, diz respeito à formação dos educadores para a prática da educação ambiental em sala de aula.

Diante das boas idéias surgidas durante o Curso de Educação Ambiental e da possibilidade de não virem a ser executadas por falta de recursos, a Samarco pretendeu, com a criação do Prêmio, estimular a participação dos professores nos cursos, o engajamento e a formação da consciência ecológica de toda a comunidade escolar nos projetos e a melhoria da qualidade do meio ambiente.

### **Aprendizagens**

O trabalho foi desenvolvido por uma equipe de especialistas das áreas de meio ambiente, educação e comunicação. Este fator foi determinante para que os materiais educativos e cursos contassem com variedade de recursos didáticos, grande quantidade de informações, e fossem capazes de despertar o interesse e mobilizar os professores para levar os conhecimentos adquiridos às salas de aula.

Já o Prêmio resultou da intensa mobilização dos professores nos Cursos de Educação Ambiental. Seu sucesso está ligado à capacidade demonstrada pelos professores de mobilizar as comunidades escolares às quais pertencem.

O projeto teve como desafio a criação de materiais educativos que aliassem elevado conteúdo informativo, linguagem dinâmica e atraente e o aspecto lúdico. Outro desafio foi a ampla divulgação do Prêmio nas escolas de origem dos professores participantes dos cursos. Com custos relativamente baixos, o programa resultou em importante ganho de imagem para a empresa.

### **Recomendações para a replicação da prática**

- ✓ É necessário estabelecer parcerias com secretarias municipais e estaduais de ensino, pois são elas que viabilizam o acesso ao público-alvo do curso.
- ✓ O projeto deve focar a realidade da região.
- ✓ É necessário criar mecanismos que viabilizem a adoção de práticas inovadoras nas escolas, tarefa cumprida pelo Prêmio Samarco de Meio Ambiente.
- ✓ A criação de estratégias e materiais educativos para a formação de professores em educação ambiental deve envolver equipes multiprofissionais, constituídas por educadores e profissionais das áreas de meio ambiente de comunicação, de modo a articular conteúdo, recursos pedagógicos e o bom uso da linguagem específica das mídias utilizadas. ■

## Projeto Salvamar

O projeto Salvamar, lançado em maio de 2002 pela Samarco, busca reduzir os resíduos gerados pela atividade pesqueira e turística na praia do Perocão, em Guarapari (ES), e nas praias do município de Anchieta (ES). O objetivo é promover a recuperação da diversidade de peixes e da qualidade da água, por meio da reciclagem e reutilização do óleo queimado pelos motores de barcos pesqueiros. O projeto também busca conscientizar pescadores e a comunidade local da importância da preservação dos ecossistemas costeiros.

Inicialmente investiu-se na sensibilização dos pescadores e dos empregados da Samarco e na articulação de parcerias com as prefeituras e comunidades costeiras.

A seguir foram instalados coletores de óleo com capacidade para 680 litros nas áreas em que os pescadores atracam suas embarcações. Atualmente a Samarco realiza, a cada dois ou três meses, a coleta e reciclagem do óleo, revendido para os pescadores a um preço quatro vezes menor que o óleo novo. São realizadas oficinas e palestras de educação ambiental para estimular a comunidade a preservar o meio ambiente.

Os principais agentes da prática – realizada em parceria com as prefeituras de Guarapari e Anchieta – são empregados da Samarco, pescadores e colônias de pesca, secretarias municipais de Meio Ambiente, comunidades e escolas. Direta ou indiretamente, o projeto beneficia toda a população dos municípios de Guarapari e Anchieta (ES).

A Samarco investiu no projeto US\$ 4,8 mil e contratou dois profissionais para realizar a coleta e reciclagem do óleo. A estrutura de comunicação da empresa foi utilizada como apoio para a divulgação das atividades, e os técnicos de meio ambiente da empresa realizam o planejamento, execução e avaliação das atividades.

Diversos encontros foram realizados para informar diretamente a comunidade de pescadores. A comunicação

## Samarco Mineração S.A.

### Contato

Nome: Sandrelly Amigo Lopes

Website da empresa: [www.samarco.com.br](http://www.samarco.com.br)

Elaborado em: 20/12/2002

com os funcionários da empresa é feita por meio dos veículos de comunicação interna (revista mensal, jornal mural semanal, boletins), onde permanentemente são divulgadas notícias sobre o projeto.

Além disso, no local de instalação dos coletores há um totem de identificação do Projeto Salvamar, onde está instalado um painel de comunicação atualizado mensalmente. Nesse painel encontram-se informações como a quantidade de óleo recolhido para reciclagem, os barcos que trabalham com ecoturismo e a coluna “Barco Verde”, que traz uma foto da embarcação/tripulação que mais contribuiu para o projeto no período. Também é reservado um espaço para divulgação de assuntos de utilidade pública.

As ações são divulgadas, ainda, junto à mídia regional, pela assessoria de imprensa. A divulgação da iniciativa articula-se às estratégias gerais de divulgação da Samarco, incorporada em peças institucionais, pois é uma iniciativa que reforça os valores de responsabilidade social e ambiental da empresa.

### Resultados / benefícios gerados

Em um ano e meio de programa foram recolhidos, reciclados e reutilizados mais de 1.500 litros de óleo. Na praia do Perocão, cerca de 250 pescadores estão diretamente envolvidos com o projeto. Em novembro de 2001, o Salvamar foi lançado em Anchieta, onde os 600 pescadores e donos de embarcações cadastrados passaram a depositar o óleo lubrificante usado nos coletores ecológicos, instalados na área de atracação, às margens do Rio Benevente. A cada etapa, o Projeto Salvamar vem garantindo a sustentabilidade das comunidades que vivem da pesca e do turismo.

O projeto provocou uma profunda mudança de comportamento entre os pescadores envolvidos. Em pouco mais de um ano, abandonaram um procedimento de dé- ►

## ▶ Meio Ambiente ::

- ▶ **cadascas** – o descarte de óleo no mar, nos manguezais e na areia – para adotar uma prática ambiental correta.

Os resultados superaram em muito as metas iniciais. Além de conseguir a adesão de praticamente 100% dos pescadores de Guarapari, o programa atraiu pescadores de regiões próximas, alcançando cerca de mil participantes. A quantidade de óleo recolhida nos coletores também ultrapassou a prevista pela empresa, de 40 litros de óleo por mês. Atualmente, a média de recolhimento é de cerca de 80 litros mensais.

O Projeto Salvamar conquistou, em 2001, os seguintes prêmios: 1º lugar no Prêmio de Ecologia da Findes (Federação das Indústrias do Espírito Santo), 1º lugar no Prêmio Tião Sá (Prefeitura Municipal de Vitória), 1º lugar no Prêmio Nacional de Ecologia da CNI (Confederação Nacional das Indústrias) e destaque no Prêmio HSEC (Health, Safety, Environmental and Community) da BHP Billiton.

### Motivações

O projeto começou por iniciativa de um marinheiro, filho de um pescador da região. Junto com ele, outros empregados da unidade de Ponta Ubu (ES) apresentaram essa proposta ao programa Campo de Idéias, que premia e reconhece sugestões de empregados voltadas para a melhoria dos processos produtivos da empresa. O projeto, simples e eficaz, propunha a instalação de coletores de óleo nas áreas em que os pescadores atracam seus barcos.

No litoral de Guarapari, na comunidade pesqueira de Perocão, cada pescador local lançava ao mar, por mês, cerca de oito litros de óleo utilizados como lubrificante, comprometendo de forma irreversível o meio ambiente. O óleo pode permanecer no ambiente por 10 a 20 anos, tempo suficiente para dizimar ou extinguir algumas espécies. Em

conseqüência, houve no local uma redução da diversidade de peixes e a qualidade da água piorou.

A motivação principal da empresa foi a possibilidade de reverter esse quadro por meio de uma ação simples, barata e eficiente, reciclando o óleo utilizado pelos barcos pesqueiros.

### Aprendizagens

- ✓ Ouvir as opiniões e sugestões de empregados. Na maioria das vezes, as melhores idéias partem de pessoas que conhecem bem um determinado ambiente social. Neste caso, um empregado da Samarco, filho de pescador, diagnosticou o problema (o lançamento de resíduos de óleo ao mar) e propôs a solução, encampada e viabilizada pela empresa.
- ✓ Tratar a comunidade como parceira do projeto. Sem o envolvimento dela, o Projeto Salvamar não teria alcançado os resultados que apresenta hoje.
- ✓ Monitorar resultados e avaliar processos. Só assim é possível dimensionar a eficiência da prática.

### Recomendações para a replicação da prática

O segredo do sucesso da iniciativa não está ligado ao dispêndio de recursos, mas à motivação e ao comprometimento da empresa e de seus empregados e à participação da comunidade, envolvida no projeto desde o primeiro momento. O maior desafio foi promover a mudança de um hábito há décadas presente no cotidiano da pesca. Para isso, foi fundamental a mobilização dos pescadores, conseguida sobretudo graças a uma intensa agenda de ações de comunicação direta (reuniões, palestras e cursos).

Após ter sido testado e aprovado pela população de Guarapari, o projeto Salvamar se mostrou viável para ser implantado em outras comunidades pesqueiras, como aconteceu em Anchieta, município vizinho. ■

## Campanhas educativas para preservar o meio ambiente

A Companhia Industrial Cataguases tem atuado de forma marcante na preservação do meio ambiente. A empresa, além de se empenhar em campanhas referentes à questão ambiental em escolas e instituições, tem atuado como referencial educacional na região ao receber integrantes da comunidade e cidadãos para conhecerem “in loco” o processo de utilização de recursos ambientais e tratamento dos efluentes sólidos, líquidos e gasosos. O objetivo das visitas às unidades fabris da Cia. Industrial Cataguases é mostrar aos interessados como pode haver a conjugação do processo têxtil respeitando-se ao máximo o meio ambiente.

As visitas, organizadas pelas escolas da região, são programadas com o engenheiro de segurança e técnicos da empresa, que percorrem a área produtiva explicando como são utilizados os produtos e, principalmente, como são tratados os resíduos do processo fabril.

O programa de investimentos da Cia. Industrial Cataguases tem como foco a comunidade de Cataguases e os municípios mineiros da região banhados pelo Rio Pomba, que faz parte da bacia hidrográfica do Rio Paraíba do Sul. Esse rio é utilizado como fonte de água no processo manufatureiro dos produtos da empresa. É parceira nos projetos desenvolvidos pelo Consórcio Intermunicipal de Preservação da Bacia do Rio Pomba.

Os recursos repassados à entidade são empregados em campanhas diversas. A empresa tem realizado campanhas educativas em parceria com o Instituto Francisca de Souza Peixoto, seu braço cultural. Essas campanhas abrangem aulas, visitas às escolas e palestras junto a instituições sociais, como Câmara Legislativa e associações de bairros. As aulas são ministradas em espaço mantido para a divulgação de matérias referentes às práticas de preservação ambiental e ecologia. A divulgação do trabalho é feita através de jornais locais, órgãos de imprensa e do grupo de teatro

## Companhia Industrial Cataguases

### Contato

Website da empresa: [www.cataguases.com.br](http://www.cataguases.com.br)

Elaborado em: 6/4/2001

infantil Chicariarte, que faz apresentações abertas ao público e nas escolas, destacando as questões ambientais. As campanhas também são realizadas através da revista Chica, publicação da Companhia Industrial Cataguases voltada aos seus operários e à comunidade visitante do Instituto Francisca de Souza Peixoto.

A empresa desenvolve práticas de educação ambiental há dois anos. O valor dos recursos mensais utilizados nas campanhas é cerca de R\$ 3.500,00. A empresa é responsável também por um trabalho de reflorestamento em áreas de sua propriedade que, em décadas passadas, sofreram processo de desmatamento.

### Resultados / benefícios gerados

As campanhas e visitas, realizadas junto ao público escolar, despertam nas crianças maior preocupação com o mundo onde estão inseridas e a consciência da necessidade de sua preservação.

### Motivações

A necessidade da empresa em investir em sua imagem junto ao público, esclarecendo os procedimentos adotados visando a preservação do meio ambiente foi a principal motivação que originou a prática.

### Aprendizagens

O principal desafio encontrado no projeto é conscientizar a população da necessidade da preservação dos cursos d'água existentes. Outro desafio é a fiscalização das medidas de preservação.

### Recomendações para a replicação da prática

A melhor forma de atingir a comunidade é trabalhar com as crianças e mostrar a necessidade de sua presença na vida social. ■

## Projeto Implantação de Hortas Comunitárias

As áreas adjacentes às linhas de transmissão de energia, chamadas de faixas de servidão, não raro são alvos de invasões clandestinas. A Eletrosul, empresa distribuidora de energia, desenvolveu o Projeto Implantação de Hortas Comunitárias visando inibir essa prática, destinando o local para o plantio de hortas comunitárias e promovendo a ocupação social dos terrenos. Implantado no Jardim da Ordem, em Curitiba (PR), a prática contou com o apoio da Cohab e da Secretaria Municipal de Habitação.

À Cohab coube a autorização para a utilização de sua propriedade. A Secretaria da Habitação foi responsável pelo fornecimento do trator para a preparação do solo, das mudas necessárias ao plantio e pela assistência técnica em cultivo de hortas para o acompanhamento da produção. A Eletrosul articulou os atores envolvidos para que o projeto se viabilizasse e disponibilizou recursos financeiros para a construção das cercas de arame farpado com mourões chumbados no terreno e o pagamento da mão-de-obra necessária à implantação das cercas. O cultivo da horta é de responsabilidade dos moradores do Jardim da Ordem.

Os colaboradores da Eletrosul que acompanham o projeto são os mesmos que monitoram as linhas de transmissão de energia elétrica. Os gastos com a ação são menores do que os custos da reintegração de posse no caso de uma invasão do terreno.

### Resultados / benefícios gerados

Como resultados e benefícios gerados, pode-se desta-

## Eletrobrás

### Contato

Nome: Orival Laurindo

Website da empresa: [www.eletrosul.gov.br](http://www.eletrosul.gov.br)

Elaborado em: 21/10/2003

car a produção de alimentos para subsistência das famílias participantes do projeto, geração de renda, proteção das faixas de segurança e redução de custos de manutenção das áreas pela empresa. Além disso, o projeto promove a educação ambiental dos participantes, além de estabelecer uma relação de respeito da Eletrosul com a comunidade.

### Motivações

As crescentes invasões de edificações nas faixas de servidão das linhas de transmissão de energia elétrica da Eletrosul incentivaram a empresa a buscar uma solução que fosse ambientalmente correta, socialmente justa e economicamente viável.

### Aprendizagens

O projeto é viável, mas a participação da comunidade é fundamental. O elo entre a empresa e a comunidade é fortalecido e a empresa passa a ser considerada como parte integrante do local.

### Recomendações para a replicação da prática

Deve-se realizar um diagnóstico preliminar nos locais onde se pretende implementar o projeto, avaliando em conjunto com a comunidade a possibilidade do cultivo de hortas. O projeto pode ser estendido para escolas ou outras instituições. É importante para o sucesso da iniciativa que haja um monitoramento constante, desde a elaboração do projeto até os períodos de colheita. ■

## Projeto Árvores

A Samarco criou o Projeto Árvores visando contribuir para a melhoria da qualidade do ambiente e da vida das comunidades próximas às suas unidades, a partir da arborização planejada de ruas, casas e margens das lagoas da região. Além disso, busca incentivar o plantio voluntário de árvores e conscientizar moradores e escolas sobre a relevância das questões ambientais.

O projeto, criado em 2000, beneficiou os dois mil moradores dos distritos de Ubu, Parati, Recanto do Sol, Guanabara e Castelhanos, todos em Anchieta, no Espírito Santo. A proposta é que se estenda a outros municípios na área de influência de unidades da Samarco no estado. Inicialmente a empresa articulou-se com as comunidades de Parati, Ubu e Recanto do Sol para a concepção e planejamento das ações. Foram estabelecidas parcerias com o poder público e outras empresas, que organizaram um primeiro mutirão na comunidade para a recuperação da cobertura vegetal da Lagoa de Parati, além de oficinas, palestras e distribuição de mudas para os moradores de Parati. Estes foram orientados sobre os cuidados com o meio ambiente e com o plantio de árvores.

A segunda fase do processo foi desenvolvida no ano seguinte. Para avaliar os resultados das ações anteriores, foram feitas visitas técnicas às casas dos moradores averiguando os cuidados com as mudas plantadas. Realizou-se também o concurso "Adote uma árvore", premiando os moradores que cuidaram bem de suas plantas, além da montagem de uma peça teatral com alunos das escolas públicas, cujos temas centrais eram o Projeto Árvores e a qualidade de vida.

Na terceira fase, em 2002, foram organizados mutirões para a recuperação da vegetação em torno da Lagoa de Ubu e para a arborização de Recanto do Sol. Esse espaço será utilizado para atividades de lazer e educação ambiental.

Nesse mesmo ano, em sua quarta fase de implementa-

## Samarco Mineração S.A.

### Contato

Nome: Sandrelly Amigo Lopes

Website da empresa: [www.samarco.com.br](http://www.samarco.com.br)

Elaborado em: 27/9/2002

ção, o projeto foi estendido para Castelhanos e Guanabara. Foi desenvolvido um diagnóstico socioambiental participativo nas residências, além de ampla programação para educação ambiental junto às comunidades, como cursos de capacitação de agentes de educação ambiental, palestras, oficinas de reciclagem e de reutilização de recursos naturais. O Projeto Árvores foi implantado como instrumento de ensino e aprendizado nas escolas, criando-se a brigada ecológica mirim e capacitando professores da rede pública. Por meio das associações dos bairros, os estudantes e moradores das comunidades atuam como agentes da arborização, plantando árvores em suas próprias casas e escolas e participando dos mutirões de plantio nas áreas urbanas. Os funcionários da Samarco oferecem suporte ao projeto.

Tornaram-se parceiros o Instituto de Defesa Agronômica e Florestal, e as empresas Viverde Paisagismo e Transmáquinas, que cederam mudas e atuaram no plantio em áreas públicas. A Secretaria de Pesca e Meio Ambiente de Anchieta disponibilizou técnicos para apoiar as ações de educação ambiental. Os professores e alunos das escolas municipais atuam como agentes multiplicadores do projeto em sua comunidade. As atividades de educação ambiental são realizadas no próprio espaço das escolas.

A empresa investiu R\$ 70 mil no projeto, que foram destinados à compra de mudas, preparação e distribuição de material educativo e divulgação das ações. A Samarco ainda disponibilizou equipe composta por uma coordenadora de projeto e um técnico de meio ambiente (ambos funcionários da empresa), dois agentes ambientais contratados especialmente para auxiliar no projeto, e dois técnicos para a realização de oficinas e palestras. A Gerência de Comunicação – responsável pelo relacionamento com as comunidades – também apóia as ações.

Para o público em geral, junto ao qual são realizadas ações educativas e de mobilização, foram criadas peças ►

## ▶ Meio Ambiente ::

- ▶ gráficas e de divulgação (camisas, bonés, bolsas, guia de arborização, calendários, panfletos e cartazes) da proposta.

Para manter os funcionários informados, notícias sobre o projeto são veiculadas em todos os meios de comunicação interna da empresa (revista mensal, jornal, mural semanal, boletins, intranet). As ações são divulgadas, ainda, junto à mídia regional, por meio da assessoria de imprensa.

### Resultados / benefícios gerados

Desde o início do projeto, cerca de sete mil mudas foram plantadas nas comunidades de Ubu e Parati. Dessas, três mil mudas de espécies nativas de mata ciliar, frutíferas e ornamentais foram plantadas em mutirão na lagoa de Parati, e duas mil foram distribuídas para os moradores da comunidade que demonstraram interesse em plantar uma árvore perto de suas casas.

Cerca de 400 alunos, 70 professores e centenas de moradores de Parati, Ubu, Recanto do Sol, Castelhanos e Guanabara receberam orientações sobre como plantar e cuidar de árvores e sobre a necessidade de preservação do meio ambiente.

A recuperação da cobertura vegetal nas margens das lagoas transformou a região num ambiente mais agradável para a comunidade. A imagem da empresa também obteve grandes benefícios com a iniciativa.

A ação previa, inicialmente, abrangência apenas dos bairros de Parati e Ubu. Entretanto, a grande mobilização dos moradores despertou o interesse das comunidades vizinhas, levando à implantação do projeto em Recanto do Sol e à elaboração de proposta de extensão da iniciativa para o bairro Castelhana de Anchieta.

### Motivações

A Samarco atendeu a uma demanda da própria população, por considerar que a arborização de ruas, áreas comunitárias e casas é uma ação sintonizada com sua pro-

posta de educação ambiental. A principal motivação foi a promoção da consciência ecológica e de mudança no comportamento dos cidadãos.

### Aprendizagens

A adesão da empresa à idéia trazida pela comunidade e o trabalho de plantio das árvores em mutirão fez com que as pessoas incorporassem o projeto, responsabilizando-se pelo seu sucesso. Os moradores, ao apresentarem a demanda de arborização à equipe da Samarco, mostraram uma expectativa por receber uma ação pronta da empresa. O desafio de tornar a comunidade agente ativo do processo foi enfrentado por meio de uma estratégia de mobilização que envolveu ampla campanha educativa, com palestras e oficinas em escolas e entidades comunitárias. O projeto não envolveu um grande investimento financeiro, uma vez que o principal recurso necessário – mão-de-obra para as ações de arborização – foi garantido pelos mutirões comunitários. O sucesso do Projeto Árvores nas duas comunidades mostrou que é possível utilizar a mesma metodologia em outros municípios, e isso já está sendo estudado pela Samarco.

### Recomendações para a replicação da prática

Inicialmente, é importante que haja disposição para ouvir as demandas da comunidade e traçar estratégias de atuação conjunta. A partir daí, é possível desenvolver mecanismos que estimulem as comunidades a participarem do projeto, pois o sucesso de qualquer iniciativa do gênero depende do empenho coletivo.

Outra recomendação é procurar compreender o processo de educação ambiental de uma forma abrangente, privilegiando ações conjuntas e integradas em vez de benefícios pontuais. A conscientização é um estágio avançado do aprendizado, que só pode ser alcançado com um planejamento amplo, consistente e freqüente. ■

## Projeto Sertão do Carangola

O Projeto Sertão do Carangola recebeu apoio da Fundação Banco do Brasil e é desenvolvido pela organização não-governamental O Instituto Ambiental (OIA). Criada em 1993, a ONG pretende desenvolver no Brasil técnicas alternativas de tratamento de esgotos residenciais com reciclagem de biomassa.

O Sertão do Carangola é um bairro da periferia de Petrópolis (RJ), onde foi instalada uma Estação Piloto de Tratamento de Esgoto. Para isso, o OIA fez uma parceria com uma ONG local, o Serviço de Educação e Organização Popular (SEOP), que é o atual coordenador do projeto. Em operação desde 1994, o processo acontece em quatro etapas e funciona, basicamente, por meio da filtração realizada em nove tanques. Além do tratamento do esgoto, ele propicia a produção de adubo e a criação de peixes. A instalação de um biodigestor, construído por técnicos chineses especializados em biogás, produz o gás utilizado na cozinha do Centro Comunitário, atendendo cerca de 200 famílias. O iodo depositado em sua câmara é periodicamente retirado, desidratado ao sol e aproveitado como adubo orgânico.

Foram construídas também lagoas de oxidação para a purificação de águas que servem às famílias moradoras daquela comunidade. O esgoto "in natura" é captado e canalizado até um tanque de sedimentação, onde a água fica estagnada, permitindo a ação de microorganismos na quebra das moléculas e a eliminação de agentes causadores de verminoses e doenças. O esgoto, já com aspecto bastante diferente, passa então para outros dois tanques de oxidação, onde o processo de reciclagem continua com a ação de plânctons e de microalgas, que se multiplicam devido à alta concentração de nutrientes e com o auxílio do ar e do sol. A água segue, então, para o próximo tanque onde há um criatório de peixes adequados à concentração de nutrientes. Daí, a água em estado mais purifica-

## Banco do Brasil S.A.

### Contato

Nome: Celso Cavalcanti de Melo Junior

Website da empresa: [www.cidadania-e.com.br](http://www.cidadania-e.com.br)

Elaborado em: 13/6/2001

do passa por outros cinco tanques de macrófitas. Estas plantas aquáticas servem de alimento para peixes, patos e outros animais, além de absorver nutrientes mineralizados ainda presentes na água. A água que sai dos tanques é devolvida ao Rio Piabanha em estado de balneabilidade, ou seja, sem microorganismos patológicos e sem poluição. O acúmulo de macrófitas retiradas do tanque produz um composto orgânico para a horta, onde são cultivados verduras e legumes.

O OIA desenvolve uma parceria com a Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), que faz o acompanhamento por meio de coletas e análises da qualidade dos peixes e dos produtos da horta, monitorando todo o processo de filtração. São realizados também, sistematicamente, exames de fezes em voluntários da comunidade. Além disso, trabalhos de pesquisa desenvolvidos a partir de um convênio com a Embrapa (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária) revelaram que o iodo dos tanques de oxidação aplicado ao solo após sua secagem apresenta-se isento de coliformes fecais.

São realizadas visitas dos moradores da comunidade do Sertão do Carangola ao Centro de Reciclagem, onde funciona o sistema de tratamento. O objetivo é conscientizar a população local da importância de evitar a degradação do meio ambiente e adicionar valor ao que antes era tido como resíduo (esgoto caseiro). O projeto será divulgado na Internet, no site da Fundação Banco do Brasil, integrando o mais novo de seus programas, o Banco de Tecnologias Sociais.

### Resultados / benefícios gerados

A Fundação Banco do Brasil investiu cerca de R\$ 26,5 mil no Projeto do Sertão do Carangola. A instalação da Estação de Tratamento de Esgoto do Sertão do Carangola trouxe muitos benefícios à comunidade local: redução de 90% dos coliformes fecais; produção mensal de uma tonelada de composto orgânico (adubo); despoluição do

## ▶ Meio Ambiente ::

- ▶ meio ambiente e melhoria das condições de saúde; e geração de emprego e renda, proporcionada pela atividade de produção e pela comercialização derivada.

### Motivações

A Fundação Banco do Brasil, ao investir na área de ciência e tecnologia resgata um pouco de sua origem, pois foi o Fipec (Fundo de Incentivo à Pesquisa Técnico-Científica) uma das entidades que levou à criação da fundação.

### Aprendizagens

O Projeto Sertão do Carangola reúne um conjunto de atividades que ensinam a comunidade a conviver com a natureza e a extrair da terra e da água melhor qualidade de vida

e de saúde. O binômio extrair/destruir é substituído pelo binômio cultivar/transformar, criando-se diversas possibilidades de, a partir do tratamento de esgoto, se recolher da terra e da água alimentos de boa qualidade e bem mais baratos.

### Recomendações para a replicação da prática

Nossa orientação é que as instituições trabalhem com esse tema baseadas na realidade ambiental da comunidade, mais do que em teorias. A sugestão é identificar os problemas e buscar soluções, realizando ações de prevenção, mobilização e sensibilização de seus moradores. O processo utilizado pela Estação de Tratamento Piloto é considerado tecnologia social, que tem a propriedade de ser replicável em contextos ou segmentos semelhantes. ■

## Programa Clube da Árvore

O Clube da Árvore é o mais antigo programa de educação ambiental sob responsabilidade do Instituto Souza Cruz, tendo sido iniciado em 1982. Através deste programa, crianças e jovens de escolas e entidades aprendem a produzir e plantar mudas de árvores nativas, exóticas, frutíferas e ornamentais. A prática envolve os professores, que são responsáveis por orientar os alunos desde os estágios iniciais de preparação do canteiro e da produção das mudas, até o plantio em espaços comunitários, como ruas, praças, jardins e as próprias escolas.

A cada ano, os clubes recebem material didático sobre um tema relacionado ao meio ambiente, com orientações técnicas que permitem desenvolver tarefas dinâmicas e atrativas. São fornecidos livros, vídeos, jogos educativos, sementes de espécies florestais nativas e exóticas, saquinhos plásticos para as mudas. Alguns temas já tratados foram: Animais em extinção, Aves, Árvores frutíferas, Plantas ornamentais, Preservação da água e Preservação do solo.

Escolas de 1ª grau e outras entidades voltadas para crianças e jovens podem formar um Clube da Árvore, respondendo à carta convite enviada pela coordenação do programa no início de cada ano letivo. O Instituto Souza Cruz envia o material educativo do programa, via correio e, para continuar participando das promoções do ano, cada clube deve preencher um registro anual com os objetivos para o ano, a formação da diretoria e seus responsáveis.

Como reconhecimento e incentivo ao trabalho de equipe, o programa realiza várias promoções, cujos prêmios são brindes e jogos educativos compartilhados pelo grupo. Além de utilizar as mudas em suas escolas, os participantes são incentivados a distribuí-las em gincanas, pedágios e outros eventos comunitários. Com o objetivo de ampliar a consciência das novas gerações sobre seu papel no cuidado com o meio ambiente, o programa estimula crianças e jovens a adotar uma postura comprometida com o futu-

## Souza Cruz S.A.

### Contato

Nome: Leticia Lemos Sampaio

Website da empresa: [www.institutosouzacruz.org.br](http://www.institutosouzacruz.org.br)

Elaborado em: 5/6/2001

ro. O resultado de seu esforço passa a fazer parte do patrimônio da comunidade, constituindo um passo importante em sua formação como cidadãos.

### Resultados / benefícios gerados

O programa teve início em sete escolas, em quatro municípios, totalizando 630 alunos; quatro anos depois de lançado, em 1986, o programa já envolvia 350 escolas, 170 municípios e 15 mil alunos. Em 19 anos de atividade ininterrupta, mais de 12 milhões de mudas de árvores foram plantadas nestas localidades, o que representa um acervo natural significativo. O programa já atinge 50 mil alunos e 2.500 professores, em 1.200 clubes, distribuídos em cerca de 450 municípios da Região Sul.

A maioria dos participantes, na fase escolar de 1ª a 4ª séries, são filhos de produtores rurais e estudantes de escolas municipais do interior. A valorização do programa pelos alunos e professores envolvidos é verificada pela qualidade dos trabalhos produzidos nas disciplinas curriculares. De acordo com o depoimento de vários professores, as atividades do Clube da Árvore constituem um elemento importante para a assimilação de conteúdos e ampliam as possibilidades de aprendizagem dentro e fora da sala de aula.

### Motivações

A vontade de construir um mundo melhor por meio da preservação do meio ambiente e a necessidade de renovar as riquezas florestais brasileiras foram as principais motivações para a criação do Clube da Árvore. Sua preocupação inicial era a produção de mudas para reflorestamento, atividade desenvolvida junto aos produtores rurais da região. Uma vez que a preservação das matas nativas também depende da consciência das novas gerações, a opção por um trabalho de educação ambiental junto às escolas do meio rural foi o caminho natural para uma ação de longo prazo. ►

## ▶ Meio Ambiente ::

### ▶ **Aprendizagens**

Desde o início, a coordenação do programa teve a preocupação de estabelecer um vínculo com escolas rurais nos três estados do sul do Brasil, de maneira a garantir sua continuidade. Desta forma, os temas propostos a cada ano procuram enfatizar aspectos relativos ao meio ambiente, em complemento ao currículo regular. Por meio deste contato, tem sido possível conhecer as necessidades das escolas e identificar novas possibilidades de aprendizagem, para que os temas adotados e o material estejam adequados à utilização por professores e alunos. As escolas e en-

tidades cadastradas ainda colaboram com sugestões para futuros temas.

### **Recomendações para a replicação da prática**

Uma dica é identificar áreas de afinidade entre sua atuação corporativa e as necessidades da comunidade. Desta forma, a empresa terá certeza quanto ao potencial e capacidade que possui para desenvolver ações relevantes também do ponto de vista dos beneficiários do programa. Outra dica é prever a continuidade das ações por um período amplo, uma vez que os resultados só se concretizam a longo prazo. ■

## Ações Diversificadas de Preservação e Educação Ambiental

A Shell administra as questões referentes ao meio ambiente como uma de suas atividades empresariais críticas, estabelecendo metas de melhoria, medindo, avaliando e fazendo relatórios sobre o desempenho nessa área de forma sistemática, em consonância com seus "Princípios Empresariais". Procedimentos não poluentes na exploração e produção de petróleo e mobilização de todos os funcionários para a preservação ambiental fazem parte da metodologia de trabalho da empresa. Várias ações são realizadas junto ao público interno e à comunidade para estimular a educação ambiental, desde a promoção de debates e seminários, até a participação ativa em projetos ligados à preservação do meio ambiente.

A Semana de Desenvolvimento Sustentável, realizada na sede da empresa em novembro de 1999, teve como objetivo disseminar este conceito entre funcionários, parceiros e comunidade local. Cerca de 400 alunos das escolas municipais João Saldanha e Anna Frank, no Rio de Janeiro, foram recebidos na empresa para aulas de educação ambiental. Entre 1990 e 1996 a companhia investiu cerca de US\$ 1 milhão em pesquisas sobre bio-diversidade do eco-sistema da Mata Atlântica.

Desde 1994 a Shell participa de projetos em parceria com a Associação de Amigos do Manguezal do Jequiá, com o objetivo de preservar a diversidade biológica do Manguezal e desenvolver um programa de educação ambiental na região, onde a empresa possui uma fábrica de lubrificantes. A ONG "Grupo no Mundo da Lama", formada por biólogos da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e a Comlurb (Companhia Municipal de Limpeza Urbana), também são colaboradores do programa de reflorestamento. A Shell apóia também os eventos promovidos pela associação como o "500 anos de Mar", voltado para o debate sobre a questão ambiental, e a exposição sobre manguezais no Shopping Ilha Plaza.

## Shell

### Contato

Website da empresa: [www.shell.com.br](http://www.shell.com.br)

Elaborado em: 4/6/2001

Outro projeto que recebeu o apoio da Shell entre 1998 e 1999, foi o "Ostras de Mandira", desenvolvido no município de Cananéia (SP). Professores de botânica e de biologia da Universidade de São Paulo e profissionais da Fundação Margaret Mee orientam o trabalho da população na preservação do manguezal e no cultivo de ostras de forma sustentável. Além das políticas e medidas de prevenção internas e do apoio a projetos, a companhia participa e incentiva o debate sobre o tema. Dentre outras atividades, a Shell é associada ao CEBDS (Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável) e faz parte do Conselho do Instituto Pró-Natura.

### Resultados / benefícios gerados

Os resultados das ações voltadas para a preservação e a educação ambiental podem ser verificados em todos os projetos desenvolvidos pela empresa. No projeto de reflorestamento do Manguezal de Jequiá são utilizadas mudas produzidas no viveiro do Morro da Ribeira, de propriedade da Shell. Estima-se que cerca de 20 mil dessas mudas já tenham sido plantadas no manguezal. O apoio da empresa ao projeto "Ostras de Mandira" resultou na melhoria da qualidade de vida da comunidade, pois essa atividade econômica orientada não traz prejuízos para o meio ambiente. A Shell ganhou o Prêmio Eco da Câmara Americana na categoria de Preservação Ambiental pelo seu apoio à este projeto.

### Motivações

A prática dos Princípios Empresariais do Grupo Shell é sua principal motivação. A contribuição que a Shell Brasil e outras empresas podem dar para o desenvolvimento sustentável é conduzir seus negócios de uma forma rentável, segura, eficiente, e promover o respeito ao meio ambiente. E é justamente este pensamento que a Shell busca pro- ►

## ▶ Meio Ambiente ::

- ▶ pagar entre seus funcionários, parceiros, clientes e fornecedores : incentivar interna e externamente o debate sobre a preservação ambiental e apoiar projetos sociais e ambientais, obtendo, de forma contínua, melhoria no desempenho e na qualidade de vida da comunidade.

### **Aprendizagens**

O caminho para o desenvolvimento sustentável é longo e pressupõe a colaboração de diferentes stakeholders. As ações de preservação e educação ambiental e o estabelecimento de políticas claras de apoio e participações em projetos educacionais são fundamentais na disseminação dos conceitos e procedimentos.

### **Recomendações para a replicação da prática**

Educação Ambiental é antes de tudo, uma questão de exemplo. Pouco adianta que se fale muito sobre o respeito ao meio ambiente se a empresa e seus funcionários não o demonstram na prática. Por isso, é interessante incluir nas atividades de Educação Ambiental um pequeno resumo sobre as práticas que a empresa desenvolve nesta área. A Educação Ambiental é um processo longo, onde a repetição é fator de sucesso. A realização de palestras isoladas apenas chama atenção para o tema pontualmente, mas dificilmente cria atitudes pró-ativas em relação à preservação ambiental. É preciso manter sempre o tema em pauta, para que os conceitos possam realmente ser apreendidos e praticados. ■

## Programa de Conscientização Ambiental

A Canasvieiras Transportes, empresa de transporte coletivo urbano que atua no norte da Ilha de Florianópolis (SC), desenvolveu o Projeto Recicanas, de reciclagem de lixo, adaptado às características culturais da sua comunidade de entorno, decorrentes da tradição da pesca familiar e do convívio com a natureza.

Em 1999, a empresa implementou práticas de separação do lixo, equipando as dependências da empresa com lixeiras seletoras e informando os colaboradores sobre os diferentes tipos de resíduos e sua destinação adequada. Em 2001, sentindo a necessidade de reestruturar o Projeto Recicanas, a Canasvieiras elaborou o Programa de Conscientização Ambiental, visando construir entre os colaboradores e a comunidade de entorno uma consciência em relação à importância da preservação do meio ambiente, por meio de atividades socioeducativas inovadoras baseadas na participação, criatividade e continuidade das ações.

Para gerenciar o projeto, a empresa criou o Grupo de Educação Ambiental, responsável pela criação de estratégias de multiplicação de informações. O grupo elaborou ações tendo em vista a necessidade de integrar os colaboradores e a comunidade de entorno, entre elas:

- ✓ orientações aos colaboradores sobre a correta separação do lixo;
- ✓ colocação de lixeiras no interior de todos os veículos da frota como forma de evitar que os clientes joguem lixo pelas janelas dos ônibus;
- ✓ participação dos colaboradores em palestras;
- ✓ elaboração de comunicações públicas por meio de notas e frases de educação ambiental;
- ✓ mensagens sobre o uso racional dos recursos no informativo interno da empresa, nos jornais de circulação municipal, em *busdoor* e no site da empresa.

O programa incluiu a organização de atividades como o 1º Encontro Comunitário, com o objetivo de analisar e dis-

## Canasvieiras Transportes Ltda.

### Contato

Nome: Renata Susan Pereira

Website da empresa: [www.canastrans.com.br](http://www.canastrans.com.br)

Elaborado em: 20/10/2003

cutir a malha viária e os processos de degradação ambiental no norte da Ilha. A empresa também visitou bairros onde foram discutidas questões relevantes às condições viárias da região e ao processo de degradação ambiental. Outra atividade de caráter comunitário foi a Campanha de Educação Ambiental, com a distribuição de panfletos contendo informações e mensagens de preservação ambiental aos comunitários do bairro de Canasvieiras. Além disso, um Concurso de Objetos de Sucata foi organizado entre os colaboradores da empresa e os trabalhos foram expostos na escola municipal da praia de Canasvieiras.

A empresa realizou ainda um ciclo de palestras sobre meio ambiente. Uma árvore de Natal foi construída pelos colaboradores com materiais recicláveis; motoristas participaram de Curso de Direção Econômica, visando instrumentalizá-los para otimizar o consumo de óleo diesel, e caminhadas ecológicas foram organizadas com a proposta de recolher lixo ao longo do percurso.

Outra ação de grande relevância é o Dia do Vidro. Desde março de 2001, os colaboradores são incentivados, por meio de cartazes e notas no informativo interno e orientações, a doar vidros que são recolhidos mensalmente pela empresa e encaminhadas ao Gapa (Grupo de Apoio à Prevenção da AIDS). Com a revenda dos vidros para reciclagem, o Gapa recolhe recursos para o atendimento aos portadores e desenvolvimento de ações de conscientização para a prevenção das DST/HIV/Aids.

Os processos de planejamento, implementação e avaliação do Programa de Conscientização Ambiental são de responsabilidade da equipe de colaboradores. Esses processos são desenvolvidos em reuniões de criação, discussão e operacionalização.

O Programa de Conscientização Ambiental tem se mostrado um exemplo de projeto de baixo custo financeiro pois suas principais ações exigem criatividade, voluntaria- ▶

## ▶ Meio Ambiente ::

- ▶ do e a reutilização de materiais. A empresa coopera incentivando sistematicamente os colaboradores e disponibilizando carga horária e recursos, quando necessários.

### **Resultados / benefícios gerados**

As ações desenvolvidas pelo Programa de Conscientização Ambiental efetivaram as estratégias da Canasvieiras Transportes para trabalhar a educação ambiental dentro da empresa e na comunidade. Seus resultados são de difícil mensuração pois atingem o imaginário e a formação da consciência ecológica de cidadãos. A Canasvieiras Transportes objetiva, a médio e longo prazos, que atitudes ecologicamente corretas façam parte da cultura e dos hábitos da comunidade local.

Um benefício relevante é a melhoria da satisfação dos colaboradores envolvidos com o programa, que se sentem mais motivados e engajados com o comprometimento da Canasvieiras Transportes na preservação do meio ambiente. Pode-se perceber também o interesse da comunidade em participar das ações desenvolvidas pela empresa, melhorando a qualidade de suas relações com a comunidade de entorno.

### **Motivações**

A idéia da Canasvieiras Transportes de desenvolver ações de conscientização ambiental surgiu com a preocupação de contribuir com as gerações futuras e com o futuro da comunidade local.

As motivações que levaram a Canasvieiras Transportes a investir e incentivar o Programa vêm da necessidade de preservar o meio ambiente, dar coerência aos processos de desenvolvimento sustentável na comunidade e concretizar os valores da empresa relativos a seu compromisso com a sustentabilidade ambiental.

### **Aprendizagens**

O Grupo de Educação Ambiental demonstrou ser um laboratório de aprendizagem para os colaboradores, um espaço democrático e participativo onde cada um tem a oportunidade de criar e trabalhar para um mundo melhor.

### **Recomendações para a replicação da prática**

O Programa de Conscientização Ambiental mostrou que, para desenvolver ações em prol do meio ambiente, é muito importante perceber a amplitude dos processos organizacionais que resultam em impactos ambientais positivos ou negativos. Dessa forma, projetos de educação ambiental apresentam-se como um nicho de atuação do plano estratégico de gestão ambiental.

A Organização deve compreender os processos de desenvolvimento sustentável analisando e buscando soluções criativas e eficazes que englobem a totalidade de seus processos operacionais e administrativos. Além disso, ressalta-se que cada colaborador tem muito a contribuir para o sucesso das iniciativas de responsabilidade social empresarial. ■

## Programa Interagir de Educação Ambiental

O Programa Interagir de Educação Ambiental da CST (Companhia Siderúrgica de Tubarão), com sede no Espírito Santo, tem como objetivos antever e minimizar os impactos gerados no processo produtivo e disseminar conceitos e práticas ambientalmente corretas. Visa também capacitar seus funcionários para realizar ações de gerenciamento ambiental, conscientizá-los quanto à responsabilidade da empresa perante a Legislação Ambiental e fortalecer a cultura ambiental.

O programa de educação ambiental interno, implantado em junho de 1996, foi concebido a partir de uma metodologia inovadora, com dinâmicas, vídeos e trabalhos em grupo, visando levar os participantes a refletir sobre seu papel de cidadão consciente na sociedade. A primeira etapa foi o Diagnóstico de Percepção Ambiental, que revelou informações importantes para adequação e planejamento da metodologia a ser utilizada na elaboração de cada módulo de implantação do programa.

O Módulo Despertar busca alertar os operadores para a relevância da questão ambiental na empresa e as implicações no processo de trabalho e integra os empregados à temática ambiental. O Módulo Agir apresenta a Política Ambiental como elemento básico da gestão da empresa, apresenta a gestão ambiental da CST e os principais recursos e equipamentos de controle ambiental disponíveis e instalados na empresa, fornece informações para que cada empregado possa identificar e atuar no controle das fontes geradoras de poluição, incentiva o desenvolvimento de ações e projetos de melhoria ambiental e integra a gestão ambiental às atividades de rotina dos empregados. O Módulo Administrativo (ADM) foi desenvolvido para sensibilizar e mobilizar os funcionários para o tema meio ambiente e disseminar informações sobre a CST e o seu Sistema de Gestão Ambiental.

O Módulo Gestor Supervisores apresenta os principais

## Companhia Siderúrgica de Tubarão

### Contato

Nome: Robson de Almeida Melo e Silva

Website da empresa: [www.cst.com.br](http://www.cst.com.br)

Elaborado em: 20/10/2003

elementos que compõem um Sistema de Gestão Ambiental (de acordo com a Norma NBR ISO 14.001) e o estágio de implantação do SGA da CST, e subsidia a empresa na implantação de seu Sistema de Gestão Ambiental. O Módulo Interagindo com Gerentes nivela informações sobre o desempenho do Programa Interagir, coleta sugestões e críticas e favorece a integração dos gerentes. Por último, o Módulo Interagindo com Parceiros desperta e sensibiliza os empregados para as ações de gerenciamento ambiental a partir do seu posto de trabalho e da sua atividade de rotina, nivela informações sobre a Política e a Gestão Ambiental da CST e integra os empregados das diversas empresas parceiras da CST com base nos temas Educação e Gestão Ambiental.

Desde a implementação do programa, foram realizados três encontros anuais envolvendo cerca de 2.250 empregados de diversas áreas da CST. Esses encontros visavam apresentar os projetos de Melhoria Ambiental implantados nas áreas operacionais, promover atividades culturais e palestras de intercâmbio técnico e proporcionar um momento de integração entre os empregados e parceiros da CST. Atualmente estão sendo realizados os módulos Gestor Ambiental para Nível Médio, Gestão Ambiental para Nível Superior e Interagindo com Parceiros II.

O programa foi criado por uma equipe composta por consultores externos, professores e empregados com nível técnico e nível superior, em parceria com a Ciclos Consultoria de Educação Ambiental, que participou da implementação dos módulos, da metodologia aplicável e na elaboração dos relatórios de análise dos resultados, e do Sesi – Serviço Social da Indústria, que forneceu instrutores para o módulo Interagindo com Parceiros. Desde sua implementação, o Interagir já beneficiou 3.600 empregados da CST e 3.500 empregados de 36 empresas contratadas.

Para a realização do programa foi construído um Centro de Educação Ambiental com valor aproximado de R\$ 500 mil. ►

## ▶ Meio Ambiente ::

- ▶ Anualmente são gastos cerca de R\$ 80 mil para manutenção e novos projetos. Participam do planejamento, implementação dos módulos e avaliação dos resultados do programa dois consultores externos (um para a montagem dos módulos e outro para ministrar os cursos), dois instrutores externos e três instrutores internos, um dos quais coordena o programa. O Interagir é divulgado em folders, cartilhas, no Jornal da CST, no BIN – Boletim Informativo e nos Encontros Anuais de Educação Ambiental.

### **Resultados / benefícios gerados**

Foram treinados cerca de 3.600 empregados próprios e 3.500 empregados de terceiros, totalizando aproximadamente 58.000 homens/hora. Os treinamentos resultaram em uma melhor comunicação entre os empregados, no resgate de valores ambientais, na sensibilização, motivação e qualificação dos empregados, na realização de trabalhos de melhoria ambiental e no fortalecimento do sistema de Gestão Ambiental. Atualmente o programa se tornou um instrumento facilitador da gestão ambiental da Companhia e uma referência para outras empresas, que buscam na CST subsídios para seus próprios programas.

### **Motivações**

A CST sempre teve atuação ambiental destacada em investimentos, equipamentos de controle ambiental e nos resultados obtidos. Para a empresa, entretanto, os investimentos em equipamentos não seriam suficientes sem a conscientização de funcionários e parceiros. Decidiu-se então

criar um instrumento capaz de conscientizar utilizando uma metodologia que resgatasse a auto-estima dos funcionários e a importância do homem nos processos ambientais.

### **Aprendizagens**

O comprometimento dos empregados, incentivando a participação dos demais, o ambiente onde são realizados os módulos e a livre expressão de opiniões foram fatores determinantes para o sucesso do programa. A realização dos módulos em ambiente fechado não se mostrou produtivo. Melhores resultados de conscientização surgiram quando os módulos foram realizados em ambientes externos. A CST não desenvolveu uma ferramenta para avaliar a relação do custo do programa com os benefícios resultantes, mas as melhorias implantadas e a prática dos conceitos transmitidos fora do ambiente da usina indicam um saldo positivo. A implementação do Programa Interagir de Educação Ambiental da CST permitiu ganhos na redução de custos, maior integração entre áreas e troca de experiências entre os projetos implantados em diversas áreas.

### **Recomendações para a replicação da prática**

Antes de se pensar em implantar um programa como esse, a empresa deve realizar um diagnóstico de percepção ambiental para nortear as ações a serem implementadas, procurar entre os empregados verdadeiros talentos que tenham profundo conhecimento da empresa para ajudarem na implantação do programa e obter o comprometimento do corpo gerencial e de diretores. ■

## Projeto de Defesa do Patrimônio Arqueológico

A Eletrosul, empresa distribuidora de energia, do Grupo Eletrobrás, desenvolveu o projeto de Educação Patrimonial em Defesa do Patrimônio Arqueológico em função da implantação da linha de transmissão de energia elétrica de Joinville a São Francisco do Sul, no estado de Santa Catarina. O projeto atendeu professores e alunos com proposta pedagógica de disseminação de informações básicas sobre os mecanismos para defesa do patrimônio arqueológico e sua importância para a nossa história. Em paralelo, desenvolveu formação para o combate ao desperdício de energia elétrica e para a preservação do meio ambiente.

A primeira fase, dirigida aos alunos do Ensino Fundamental, foi desenvolvida em março de 2003. A segunda, direcionada aos professores, realizou-se no mês seguinte.

O projeto foi desenvolvido por uma equipe de profissionais da Eletrosul, assessorada por corpo técnico na área da arqueologia. As oficinas dirigidas aos professores ficaram sob a responsabilidade da assessoria. A Eletrosul contou com a parceria das secretarias municipais de educação dos três municípios envolvidos, Joinville, Araquari e São Francisco do Sul, que auxiliaram na organização do projeto.

Como material didático de apoio às atividades, foi desenvolvida uma cartilha para os alunos, intitulada "Arqueologia: Uma viagem ao passado", e um livro para os professores: "Patrimônio Arqueológico: para conhecer e preservar". As cartilhas foram entregues também às bibliotecas das escolas da rede municipal, estadual e privada dos municípios e às instituições culturais, como bibliotecas públicas, museus e casas de cultura. A Eletrosul investiu aproximadamente R\$ 60 mil para planejar, implantar, gerenciar e avaliar o projeto.

### Resultados / benefícios gerados

Cerca de 1.900 alunos do Ensino Fundamental (3ª, 4ª e 5ª séries) das escolas municipais e estaduais de Joinville, Araquari e São Francisco do Sul foram beneficiados pelo

## Eletrobrás

### Contato

Nome: Maycon Bettoni

Website da empresa: [www.eletrosul.gov.br](http://www.eletrosul.gov.br)

Elaborado em: 20/10/2003

projeto e 150 professores participaram das oficinas. As avaliações e entrevistas realizadas após as aulas e oficinas demonstraram que o objetivo proposto foi alcançado. Em visita às escolas, em data posterior às apresentações, a Eletrosul presenciou vários trabalhos sobre a temática da preservação arqueológica realizados pelos alunos, confirmando a continuidade do processo de aprendizagem.

### Motivações

A motivação inicial para realização do Projeto de Educação Patrimonial em Defesa do Patrimônio Arqueológico surgiu de uma solicitação do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN). Assim, o Projeto Casa Aberta, uma iniciativa anterior da Eletrosul, foi readaptado, visando a introdução dos aspectos relacionados à arqueologia. Com a preocupação de disseminar o conhecimento, surgiu a idéia de realizar as oficinas, atendendo, dessa forma, aos professores das redes municipal e estadual de ensino.

### Aprendizagens

A dedicação das pessoas envolvidas foi fundamental para o sucesso do projeto. No planejamento de projetos semelhantes deve-se levar em consideração, principalmente, os aspectos referentes à organização do conteúdo e à didática estabelecida, para que o tempo das aulas e das oficinas seja proveitoso.

### Recomendações para a replicação da prática

Recomenda-se que a organização do conteúdo e transmissão das informações seja feita de maneira interativa, propiciando real envolvimento do público nas atividades (brincadeiras, músicas, histórias etc.)

Em relação às oficinas dirigidas aos professores, é essencial, quando possível, uma visita a campo, para melhor fixação dos conceitos. ■

## ▶ Meio Ambiente ::

# Apoio à Educação Ambiental

A Santa Clara adota como política o apoio a projetos ambientais educativos já existentes na região onde está sediada. Existe uma ampla mobilização da empresa junto aos empregados, fornecedores e clientes nas campanhas e projetos ambientais a favor das seguintes causas:

- ✓ **Limpeza das praias** – A empresa participa ativamente do programa de conscientização da população da importância da limpeza das praias, implantado com a participação das universidades e escolas locais que ensinam aos alunos que, ao frequentarem a praia, devem levar saquinhos de lixo. Neste projeto, a Santa Clara e seus fornecedores contribuem doando sacos de lixo tanto para os alunos quanto para os clientes;
- ✓ **Coleta seletiva de lixo** – Outro projeto apoiado pela empresa e seus parceiros é a coleta seletiva do lixo onde sua classificação já é realizada. Foram instaladas lixeiras nas ruas e na empresa, colaborando assim com a preservação do meio ambiente e viabilizando a campanha de coleta de vidros e latas para reciclagem;
- ✓ **Combate à dengue** – No dia 23/11/2002 houve uma paralisação da cidade no combate a dengue que contou com a participação de 5000 voluntários e a empresa, junto com seus fornecedores, ofereceu lanche a todos que trabalharam no projeto.

As ações implementadas até o momento podem ser consideradas parte de um programa de promoção do desenvolvimento sustentável na comunidade de Vila Velha

## Panificadora Santa Clara

### Contato

Nome: João Manoel Binda

Elaborado em: 20/7/2003

(ES). Tais ações contam com a participação de empregados da Santa Clara, de fornecedores e de representantes da comunidade local em todo o processo – do planejamento à avaliação das atividades.

### Resultados / benefícios gerados

Houve redução dos problemas de saúde e dos índices de incidência da dengue. Os moradores fortaleceram suas organizações comunitárias e desenvolveram uma sólida consciência de seus problemas ambientais e de saúde pública, assimilando noções de cidadania.

### Motivações

A principal motivação da empresa foi a possibilidade de um trabalho em efetiva parceria com a população, para a promoção do desenvolvimento local e da consciência ecológica.

### Aprendizagens

A participação de todos os atores no processo é algo imprescindível e possibilita um aprendizado importante que é o de saber lidar com a diversidade, visando transformações sociais e ambientais de interesse comum.

### Recomendações para a replicação da prática

Estabelecimento de parcerias que viabilizem as ações e potencializem os resultados, com vistas a desenvolver ações eficazes que agreguem valor para as comunidades.

Manutenção de canais permanentes de diálogo com a comunidade, o que ajuda a promover ajustes e a corrigir falhas do projeto. ■

## Programa de Educação Ambiental: Turma do Meio Ambiente

O objetivo do programa de Educação Ambiental é conscientizar as gerações futuras sobre a importância da preservação da natureza e da busca de um desenvolvimento sustentável com um meio ambiente saudável como princípio da manutenção da saúde do ser humano.

Durante sua implementação, em 2000, o programa visava trabalhar a consciência do funcionário/colaborador do hospital, com o objetivo de economizar água, energia elétrica e telefone. A primeira equipe, formada pelas áreas de manutenção e qualidade, estudou vários processos existentes, ampliou e criou treinamentos, estimulando o consumo consciente.

O Hospital Ana Costa desenvolveu, por meio de material informativo, um programa de sensibilização e conscientização das pessoas com relação à questão ambiental e implantou a coleta seletiva de lixo nas áreas administrativas do hospital. A assessoria de comunicação integrou o grupo criando um lay-out para a campanha e publicou diversas matérias sobre combate ao desperdício e a importância da preservação ambiental no jornal interno Hacontece.

Atualmente o Hospital Ana Costa mantém funcionários para ministrar palestras em escolas, acompanhar o desenvolvimento e transformar o trabalho num programa de educação ambiental.

As escolas, ao ingressarem no programa, podem obter quatro palestras com temas diferentes: água, energia, lixo e reciclagem. Após essa primeira fase é oferecida uma oficina para os estudantes, onde são desenvolvidos trabalhos sobre lixo orgânico e inorgânico, chuva ácida etc. Por meio de experiências e jogos, as crianças são conscientizadas para a questão ambiental.

O objetivo do programa é selecionar, com base no grau de envolvimento dos professores e dirigentes, dez colégios que serão convidados a participar de um projeto mais amplo. Essas escolas passarão a ser postos de coleta de lixo

## Hospital Ana Costa

### Contato

Nome: Vanessa Campos Rattton Ferreira  
Website da empresa: [www.anacosta.com.br](http://www.anacosta.com.br)  
Elaborado em: 21/10/2003

seletivo em suas comunidades, numa grande gincana que será realizada em 2004. A escola que recolher a maior quantidade de material reciclável será premiada. Oficinas de artesanato com material reciclável também serão realizadas gratuitamente para capacitar professores como agentes multiplicadores.

Para o público infantil foi criada a Turma do Meio Ambiente: cinco personagens de revista em quadrinhos, que simbolizam o ecossistema do planeta. A turma ensina crianças e adultos a reduzirem o consumo, preservarem a natureza e reciclarem lixo.

O gibi foi desenvolvido por funcionários do Hospital Ana Costa. A publicação da Turma do Meio Ambiente está na segunda edição, são visualmente atrativos e têm linguagem apropriada para as crianças.

Filhos de funcionários e crianças do Projeto Curumim do SESC – Santos também integram o Programa de Educação Ambiental, série com quatro encontros denominados Planeta Vivo! e acompanham o lançamento dos gibis. O Sesc transforma-se em palco de palestras, atividades recreativas, de contadores de histórias e teatro de fantoches com a Turma do Meio Ambiente.

As demais crianças que participam do projeto são clientes do Grupo Ana Costa que, durante sua estadia no hospital, recebem os gibis e vários desenhos com atividades lúdicas sobre a preservação do meio ambiente.

Esse trabalho para a comunidade é disponibilizado gratuitamente. O Hospital Ana Costa mantém a equipe do programa e o Banco Bradesco, por meio de patrocínio, fornece os recursos para despesas com material gráfico e promocional.

A interação dos professores ao Projeto Jornal Escola, desenvolvido pelo jornal A Tribuna, foi fundamental para a divulgação desse trabalho entre professores do Ensino Fundamental da rede pública e particular da Baixada Santista. A parceria permitiu contato direto com 156 professores. ►

## ▶ Meio Ambiente ::

### ▶ Resultados / benefícios gerados

No segundo semestre de 2002, foram realizadas 21 visitas da campanha de cidadania e meio ambiente nas escolas de Santos, totalizando mais de oito mil crianças participantes. Em 2003, o trabalho foi ampliado para outras cidades da Baixada Santista (São Vicente, Praia Grande, Cubatão, Guarujá e Bertioga). Só no primeiro semestre de 2003, foram cem palestras e o número total de crianças participantes subiu para 12.621.

O programa estimula a humanização do hospital, aproximando a comunidade, funcionários, filhos de funcionários, educadores, alunos e pais, demais colaboradores das entidades de saúde. No projeto Planeta Vivo, foram realizados dois encontros, totalizando cerca de 400 crianças participantes.

#### Motivações

Em 2002, a diretoria executiva do Hospital Ana Costa estreitou os laços com a comunidade, governo, clientes, colaboradores e fornecedores. A responsabilidade social foi incorporada à filosofia da empresa, juntamente com a busca da humanização e o empenho constante pela excelência do atendimento médico-hospitalar.

#### Aprendizagens

Toda equipe de trabalho, assim como a instituição, apren-

deu e entendeu como se relacionar melhor com a comunidade e a sociedade civil organizada. A troca de experiências com as próprias crianças e os educadores é muito importante para que, cada vez mais, melhoremos o programa.

A empresa investiu no treinamento de funcionários patrocinando diversos cursos e seminários sobre o tema geral da responsabilidade social e eventos voltados especificamente ao meio ambiente.

#### Recomendações para a replicação da prática

- ✓ Definir o foco de atuação da empresa e o objetivo.
- ✓ Obter apoio da alta direção, pois todo projeto novo sofre críticas e é preciso transformá-las em ações positivas, onde todos os indivíduos participem.
- ✓ Obter todo tipo de informação sobre as questões ambientais, participando de reuniões e eventos de ONGs reconhecidamente importantes; participar como pessoa física e jurídica das ações políticas e dos movimentos ambientais da sua cidade, discutindo e pedindo sugestões. Assim, as pessoas conhecerão as intenções da empresa e darão credibilidade ao seu trabalho.
- ✓ Estar aberto para sugestões e críticas construtivas. Mudar sempre que for preciso e aceitar as mudanças necessárias.
- ✓ Envolver todos, desde acionistas, fornecedores, colaboradores, bem como as entidades para não ser uma ação isolada. ■

## Gestão ambiental para melhoria da qualidade de vida

À medida em que aumentam as preocupações com a manutenção e melhoria da qualidade do meio ambiente e a proteção da saúde humana, as empresas vêm voltando atenções para os impactos ambientais de suas atividades. A Pousada do Rio Quente Resorts é precursora das ações ambientais na região das Águas Quentes, em Goiás, e sua atuação demonstra o acompanhamento da tendência mundial: gestão ambiental para melhoria da qualidade de vida.

Historicamente, o maior resort do Centro-Oeste trabalha voltado para o desempenho ambiental e da comunidade, tendo como ações mais significativas a inauguração da estação de tratamento de esgoto sanitário, em 2001, a adequação à certificação conforme normas ISO de Gestão Ambiental, tornando-se o primeiro resort do país a ter as certificações conforme ISO 9002 e ISO 14001, em 2000, e a troca da rede de esgoto do Parque das Fontes, incluindo melhorias na estação de tratamento de efluentes, o aumento na quantidade de banheiros do Hot Park e aquisição de caçambas e caminhão de lixo para atendimento na CTRQ, em 2002. A Pousada do Rio Quente investiu R\$ 1,87 milhão nesses projetos.

A empresa possui outras iniciativas para a transmissão de valores voltados à preservação do meio ambiente. O Grupo de Teatro Turma do Cerrado faz apresentações diárias desde 2001. A Semana do Meio Ambiente, realizada em junho e voltada para a educação ambiental, é destinada à comunidade, clientes, associados e parceiros. Uma vez por ano, alcança um público de aproximadamente 5.000 pessoas com as atividades de plantio de árvores, palestras, teatro e visitas ao Pescan (Parque Estadual da Serra de Caldas Novas). A parceria com o Pescan consiste em visitas ao parque pelos clientes da Pousada do Rio Quente Resorts, ajudando a divulgar as belezas do cerrado e do parque, além de promover a interação com a natureza. Pousada Dia 10 é um projeto que visa a educação ambiental e como pú-

## Algar

### Contato

Nome: Fabiana Mendes

Website da empresa: [www.viverpousada.com.br](http://www.viverpousada.com.br)

Elaborado em: 27/10/2003

blico alvo os alunos do ensino fundamental da rede municipal de Rio Quente. Por fim, a capacitação de professores para formar cidadãos ambientalmente corretos é o objetivo do Projeto Elos de Crescimento. Aproximadamente 15 professores de Rio Quente já foram capacitados.

### Resultados / benefícios gerados

A disseminação do conceito de Educação e Preservação Ambiental, o estreitamento da relação com órgãos específicos da área, a valorização da empresa como ambientalmente responsável, a implementação de ações voltadas para a preservação e conscientização ambiental e o direcionamento do crescimento com base no crescimento sustentável são resultados importantes decorrentes dessa prática.

O bom relacionamento com as prefeituras municipais da região, a Agência Ambiental de Goiás, o Ibama e a Vigilância Sanitária afirmam o compromisso da empresa com a questão ambiental. Cerca de 97% dos clientes têm intenção de retornar e 94% deles ficaram satisfeitos com os serviços oferecidos.

### Motivações

Investir no desenvolvimento da preservação e conscientização ambiental é base para a sustentabilidade da Pousada do Rio Quente.

### Aprendizagens

O desempenho ambiental é fundamental para a qualidade de vida na região. Isso se revela no crescimento da empresa, estimulado pela comunidade.

### Recomendações para a replicação da prática

Os programas de meio ambiente precisam estar alinhados ao planejamento estratégico da empresa para que ganhem força e estejam focados nos resultados esperados. ■



# Fornecedores

## Fornecedores

A relação que a empresa estabelece com os fornecedores pode revelar o grau de seu comprometimento com a responsabilidade social. O primeiro passo para reforçar esse compromisso é estabelecer critérios rigorosos de seleção dos fornecedores. Exigir a reprodução das práticas de responsabilidade social e monitorar seu cumprimento periodicamente, incluir exigências relativas ao cumprimento da legislação trabalhista, previdenciária e fiscal e estabelecer critérios para proibir práticas de discriminação garantem a criação de círculo virtuoso com os parceiros.

Os esforços para a erradicação do trabalho infantil são fundamentais na vida de todas as empresas. Assim, adotar cláusulas claras e específicas de proibição da prática nos contratos de fornecimento e participar de programas e atividades para eliminá-la da cadeia produtiva é dever de todas as organizações.

Na relação com trabalhadores terceirizados, a busca

## Fornecedores

por eficiência e baixos custos não pode ferir os direitos trabalhistas. Em processos de terceirização, as empresas devem garantir o cumprimento da lei e benefícios mínimos aos trabalhadores. É fundamental monitorar periodicamente o cumprimento das obrigações trabalhistas e previdenciárias, negociar com os fornecedores para que proporcionem aos seus funcionários níveis salariais compatíveis com o mercado e oferecer ao trabalhador terceirizado os mesmos benefícios básicos dos funcionários regulares, como transporte e alimentação.

Por último, as empresas devem apoiar o desenvolvimento dos fornecedores nas questões de responsabilidade social, contribuindo para a melhoria do padrão gerencial dos parceiros, disponibilizando informações e promovendo atividades conjuntas de treinamento. Manter relações estáveis e duradouras e facilitar seu envolvimento em projetos socioambientais representam ações importantes.



## Programa O futuro é agora

A Kannenberg concentra suas atividades na comercialização e produção de fumos em folha, com 4,9 mil produtores trabalhando em sistema integrado. A empresa dispõe de uma equipe de 67 colaboradores que atuam diretamente no campo, fornecendo insumos agrícolas, recursos financeiros para a safra e assistência técnica aos produtores.

A grande maioria dos produtores dedica-se à cultura do fumo em pequenas propriedades rurais, caracterizadas pelo sistema de agricultura familiar, que restringe o trabalho apenas às famílias, sem contratar mão-de-obra auxiliar para atender às necessidades advindas de mudanças sazonais.

Além desta característica, 90% dos produtores são descendentes de europeus (alemães e italianos), e trazem de sua formação alguns conceitos difíceis de serem modificados, como, por exemplo, a obrigatoriedade de seus filhos colaborarem nas atividades gerais da propriedade. Isso significa trabalhar na cultura do fumo, que normalmente é a atividade mais rentável dessas famílias.

O conceito de utilização do trabalho infantil, bastante enraizado na cultura desses produtores, tanto pela sua origem étnica como pelo princípio de que educação se faz com trabalho, confronta diretamente com a legislação nacional e com o Estatuto da Criança e do Adolescente.

Diante desse quadro, as empresas que atuam no ramo se uniram por meio do Sindicato das Indústrias do Fumo, com o apoio da Afubra (Associação dos Fumicultores Brasileiros), e lançaram, em 1998, o programa “O futuro é agora” com o intuito de erradicar o trabalho da criança e do adolescente na cultura do fumo. O programa está alicerçado em três projetos, desenvolvidos pelas empresas que atuam no setor.

O projeto “Protetor da Criança e da Terra” tem por principal objetivo retirar menores de 16 anos do trabalho na produção de fumo. Ao mesmo tempo, propõe-se a apoiar e acompanhar a frequência escolar dos filhos dos

## Kannenberg e Cia. Ltda.

### Contato

Nome: Sergio Moacir Lange, Haroldo Gugelmim, Gilson A. Skolaude

Elaborado em: 27/9/2002

produtores de fumo até, no mínimo, completarem o Ensino Fundamental. Também incentiva e acompanha a capacitação técnica dos filhos de produtores de fumo.

O projeto “Indústrias Parceiras da Escola” estabelece a participação, em parceria com o poder público e organizações não-governamentais, de ações comunitárias de ajuda às escolas localizadas no meio rural.

O projeto “Criança Feliz é Criança que Estuda” pretende motivar a articulação e organização da sociedade contra o trabalho de menores de 16 anos e em apoio à escola pública.

Baseada nesse programa, a Kannenberg definiu estratégias para concretizá-lo. A principal delas é a não-contratação definitiva de menores pela empresa. Outras ações são: abordagem do assunto pelos orientadores durante as visitas técnicas, inclusão de uma cláusula no contrato de parceria proibindo a utilização de mão-de-obra infantil na cultura do fumo, acompanhamento da frequência escolar dos filhos de produtores e motivação para o estudo com a distribuição anual de 30 mil cadernos. São distribuídas ainda cartilhas e apostilas apresentando as atividades que podem ou não ser realizadas pelos adolescentes, além de promoção de cursos técnicos e competições que ocupem os jovens fora do horário escolar, e concessão de certificados de conclusão do ano letivo com a presença de representantes dos Conselhos Tutelares e da Promotoria Pública. A empresa distribui entre os produtores um jornal em que são abordados assuntos técnicos relativos à cultura do fumo, divulgados eventos e comentados os resultados do programa.

### Resultados / benefícios gerados

No início do programa, aproximadamente 30% dos produtores da Kannenberg utilizavam a mão-de-obra infantil na cultura do fumo, a despeito do que previa a legis-

## ▶ Fornecedores ::

- ▶ lação brasileira. Havia um consenso de que os filhos deveriam começar cedo a auxiliar na lavoura, para aprender as técnicas de cultivo e dar continuidade aos trabalhos da propriedade. Após sua implementação, embora convivendo com várias dificuldades e negativas por parte de alguns produtores, começaram a aparecer resultados animadores nessa mudança cultural. A cada ano são efetuadas estatísticas de adesão ao programa, que demonstram significativas melhorias. Atualmente, a taxa de adesão gira em torno de 98,2 %. Com essas ações, a Kannenberg espera atender perfeitamente os objetivos estabelecidos e dar uma contribuição adicional ao país.

Outras ações foram definidas pela empresa para os próximos anos, como “adoção” de centros comunitários para desenvolver trabalhos extra-classe com filhos de produtores, ensinando novas técnicas de administração para a pequena propriedade rural. A expectativa é de que estas atitudes auxiliem na erradicação definitiva do trabalho infantil, não só na cultura do fumo, como em todas as outras atividades lá desenvolvidas.

A empresa é auditada por vários clientes internacionais que acompanham de perto o desenvolvimento das ações, e demonstram satisfação ao adquirir um produto que não agregou trabalho infantil.

### **Motivações**

Inicialmente o programa foi idealizado com o intuito de atender à legislação brasileira, em consonância com nossos valores e nosso código de ética. A empresa entendia que as ações da produção integrada eram compatíveis com as ações da Organização, o que ainda norteia todo o setor. Com o crescimento da empresa, algumas grandes corporações passaram a se interessar pelo produto, assim como pelos programas de responsabilidade social, e especialmente, pelos pro-

jetos relacionados com a erradicação do trabalho infantil. Isso motivou investimentos crescentes e o programa passou a ser apresentado como um diferencial em relação às outras organizações que atuam no mesmo ramo. A Kannenberg é reconhecida como uma das melhores neste aspecto.

### **Aprendizagens**

O ponto mais importante deste processo foi disseminar na cultura da Organização que é possível alcançar os objetivos financeiros propostos investindo em programas desta natureza. A defesa à máxima “Lugar de Criança é na Escola” só foi possível porque a empresa crê que a fumicultura pode crescer em harmonia com o programa.

### **Recomendações para a replicação da prática**

A mudança de uma cultura representa muito trabalho a ser feito. As organizações que possuem problemas similares aos enfrentados pela Kannenberg devem estar cientes de que o empreendimento só terá sucesso se a alta administração estiver consciente das suas responsabilidades sociais no meio em que atua. A partir daí, buscar o comprometimento dos orientadores técnicos por meio de treinamento e trabalho em equipe torna-se uma tarefa menos árdua. Desde que haja um monitoramento eficaz, o processo cria corpo e evolui naturalmente até que se colham bons frutos desse trabalho.

A Kannenberg não tem a pretensão de afirmar que o trabalho infantil foi completamente erradicado na cultura do fumo, mesmo porque o plantio envolve quase 5000 produtores, que possuem conceitos e culturas diferenciadas. No entanto, esse programa está influenciando a mudança de determinados conceitos e contribuindo para que o homem do campo faça a sua escolha em relação à qualidade de vida que espera para seus filhos. ■

## Tratamento equilibrado a funcionários e terceirizados

A Companhia Brasileira de Meios de Pagamento – Visanet, fundada em 1995 para administrar a rede de estabelecimentos afiliados à Visa, tem 507 funcionários. Além destes, a empresa conta com um corpo de colaboradores terceirizados. Muitos trabalham na Visanet desde a sua fundação e um considerável contingente foi incorporado em 1999, quando da criação da primeira Central de Autorizações. Formada por gerentes da empresa que lideravam uma equipe de funcionários terceirizados, a Central tinha por objetivo o aprendizado conjunto. Tal composição ficou conhecida na empresa como “time único”. A empresa não faz distinção quanto ao tratamento conferido a seus funcionários. Terceirizados ou não, todos dispõem do mesmo acesso à informação, oportunidades de desenvolvimento profissional e participam de todas as atividades. Participam também do “Visanet Seis e Meia”, um ciclo de palestras que objetiva o desenvolvimento pessoal e profissional, e das campanhas e programas desenvolvidos pela empresa, como o programa de Voluntariado Corporativo “Ser Voluntário é Ser Humano”.

Os colaboradores terceirizados atuam nas áreas administrativas, são consultores especializados, dão suporte em informática e realizam o atendimento aos estabelecimentos afiliados Visa. Podem inscrever-se no “Programa de Recrutamento Interno” para concorrer às vagas existentes na empresa e nos processos seletivos.

Uma preocupação da Visanet é garantir que os terceirizados tenham uma remuneração justa e compatível com a praticada internamente. Para isso, são realizadas negociações com as empresas fornecedoras, e, em alguns casos, é oferecida uma compensação salarial. A empresa proporciona ainda estacionamento subsidiado integralmente, vale-alimentação no valor de R\$ 12,00.

### Resultados / benefícios gerados

O grande resultado dos seis anos de parceria entre a Vi-

## Visanet

### Contato

Nome: Kátia Périco

Website da empresa: [www.visanet.com.br](http://www.visanet.com.br)

Elaborado em: 4/11/2002

sanet e as empresas prestadoras de serviços foi a construção de uma equipe em que todos se sentem pertencentes e comprometidos com a Organização. Em 2001, a revista Exame elegeu a Visanet como uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil. A empresa obteve ainda o primeiro lugar na pesquisa “Melhores Práticas em Gestão de Clima Organizacional”, dentre as organizações que compõem o grupo de benchmark do Hay Group. Além disso, na última pesquisa organizacional interna, 85% dos entrevistados afirmaram que o relacionamento estabelecido no ambiente de trabalho é muito bom.

### Motivações

Tratar a todos de maneira igual e justa faz parte da declaração de valores da empresa, assim como o compromisso com a ética e o respeito no relacionamento com nossos clientes, funcionários, acionistas, parceiros de negócios e fornecedores.

### Aprendizagens

A igualdade de tratamento, a comunicação aberta e a oportunidade de crescimento oferecidas aos terceirizados fazem parte da cultura da Visanet. Essa filosofia, que se estende a todos os parceiros da empresa, foi decisiva para o sucesso da prática. Estimulou o compromisso e a responsabilidade dos funcionários, permitindo o alinhamento e respeito aos valores, políticas e normas da Visanet, comportamentos dos mais valorizados pela empresa.

### Recomendações para a replicação da prática

O terceirizado deve ser visto como um importante stakeholder. Ele deve se envolver nas ações da Companhia (programas de voluntariado, qualidade de vida, treinamentos, promoções, festas, eventos etc.). Estender aos terceirizados os benefícios dos funcionários também é uma medida inclusiva. ■

## ▶ Fornecedores ::

# Programa Qualidade de Vida

A Roche, indústria do setor farmacêutico de origem suíça, procura oferecer qualidade nas condições de trabalho e oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional a todos seus colaboradores, independente da forma de vínculo com a empresa. Atualmente, 180 trabalhadores terceirizados recebem o mesmo tratamento dos trabalhadores efetivos. Na Roche, terceirizados e funcionários diretos são considerados igualmente colaboradores e todas as relações contratuais estão rigorosamente dentro da lei.

O programa Qualidade de Vida, criado em 1998, busca conscientizar os colaboradores e seus familiares da necessidade de levar uma vida saudável, independentemente do meio em que vivem ou atuam. Para tanto, são oferecidos ginástica laboral, programas de prevenção de doenças (câncer de pele, próstata, colo do útero, mama, detecção de hepatite C, controle de dislipidemias, obesidade), restaurante administrado por nutricionistas com alimentação balanceada (café da manhã, almoço e jantar), participação de caminhadas em parques, sorteios para peças de teatros e sessões de cinemas, cestas de natal e linhas de ônibus fretado. Em parceria com a Arro (Associação Recreativa Roche) e o programa Qualidade de Vida, a empresa oferece a todos os colaboradores aulas de dança de salão e de Tai-Chi-Chuan.

Na Semana da Saúde, evento anual promovido pela Roche, os colaboradores podem realizar exames de glicemia, colesterol, pressão arterial e avaliação nutricional, e receber orientações sobre higiene bucal. Também são oferecidas palestras sobre temas que tenham ligação com a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores.

A Arro também disponibiliza aos colaboradores um ambiente de descontração, lazer e atividade física. Localizado no bairro do Jaguaré, em São Paulo, o espaço conta com campo de futebol, quadra de vôlei de areia, quadra poliesportiva, academia de ginástica, salão de jogos, videogame,

## F. Hoffmann-LaRoche

### Contato

Nome: Marco Aurélio Kurlbaum

Website da empresa: [www.roche.com.br](http://www.roche.com.br)

Elaborado em: 27/10/2003

videokê, lojas de conveniência, serviços de beleza e massagem expressa.

A especialização desses profissionais e sua dedicação no trabalho fazem com que muitos deles participem dos processos de seleção de vagas para funcionários da empresa. Os funcionários terceirizados têm preferência de contratação frente a candidatos externos.

### Resultados / benefícios gerados

O programa Qualidade de Vida recebeu, em 2002, o VII Prêmio Nacional de Qualidade de Vida promovido pela ABQV (Associação Brasileira de Qualidade de Vida). O tratamento igualitário recebido pelos colaboradores terceirizados refletiu-se na melhoria dos serviços prestados e mantém os trabalhadores motivados, comprometidos e integrados à empresa.

### Motivações

A necessidade da empresa em utilizar mão-de-obra especializada e a conseqüente contratação de empresas terceirizadas levou a Roche a implementar ações voltadas ao bem-estar e a qualidade de vida desses colaboradores. Integrando-os à empresa, a Roche tem consciência de que a produtividade aumenta significativamente.

### Aprendizagens

Para que essa prática continue com grande sucesso é necessário que exista uma comunicação eficiente capaz de atingir todos os colaboradores.

### Recomendações para a replicação da prática

A comunicação interna deve ser clara, para que não haja problemas de compreensão. Deve-se haver um critério adequado para a contratação das empresas terceirizadas. É importante manter um programa efetivo de qualidade de vida e valorizar, na mesma medida, todos os colaboradores. ■

## Treinamento dos eletricitas terceirizados

A Cemat (Centrais Elétricas Matogrossenses) trabalha sempre em parceria com as empresas terceirizadas, visando a capacitação de seus profissionais, a diminuição do número de acidentes por imperícia e a melhoria do padrão de atendimento ao cliente. Após a privatização da empresa, em 1997, a Cemat estabeleceu um sistema de treinamento direcionado aos eletricitas terceirizados. Esse sistema permite a integração desses profissionais em seus programas de treinamento e desenvolvimento, monitorando o cumprimento dos requisitos estabelecidos. A empresa, além de ceder o Centro de Treinamento, monitores e material didático, participa ativamente do treinamento dos eletricitas. Em reuniões periódicas com os responsáveis pelos profissionais terceirizados são discutidos diversos assuntos e debatidas as orientações e o tipo de treinamento a ser adotado para a redução dos acidentes.

Todas as empresas prestadoras de serviços à Rede Cemat são constantemente fiscalizadas. Ressalta-se o uso correto dos equipamentos de segurança individual e coletivo, sua obrigatoriedade e a responsabilidade de cada um na conscientização e prevenção.

As áreas que mantêm serviços terceirizados contínuos solicitam mensalmente às prestadoras de serviços os documentos referentes aos pagamentos de seus empregados, assim como a comprovação do recolhimento dos encargos sociais do mês anterior. No âmbito da Segurança do Trabalho, a fiscalização é feita por meio da inspeção de segurança. Ela consiste na observação cuidadosa dos ambientes de trabalho com a finalidade de identificar riscos que podem transformar-se em acidentes. A partir desse levantamento são encaminhadas medidas visando impedir sua ocorrência. A atuação preventiva também é feita, estimulando a cooperação entre o setor de segurança, as Cipas e os diversos setores da empresa, além de garantir a integridade física do trabalhador. São realizados relatórios de inspeção

## Grupo REDE

### Contato

Nome: Bruno do Carmo Dastre

Website da empresa: [www.redeonline.com.br](http://www.redeonline.com.br)

Elaborado em: 13/6/2001

que apresentam as irregularidades verificadas, as providências determinadas e o prazo estabelecido para que essas medidas sejam cumpridas.

### Resultados / benefícios gerados

Os resultados alcançados refletem-se na diminuição dos índices de acidentes de trabalho. O treinamento constituiu-se num diferencial competitivo, melhorando o atendimento ao consumidor e elevando o padrão de qualidade dos serviços oferecidos pela empresa.

### Motivações

A principal motivação dessa prática é a demanda do mercado por profissionais adequados e capacitados para trabalhar em consonância com as inovações tecnológicas a que o setor vem sendo submetido.

### Aprendizagens

Um dos fatores que contribuem para o sucesso do treinamento é o fornecimento de material técnico de apoio às aulas, apresentação de lançamentos e desenvolvimento em conjunto de novas tecnologias e metodologias.

### Recomendações para a replicação da prática

- ✓ O sistema de treinamento dos eletricitas pode ser replicado em qualquer empresa do setor elétrico.
- ✓ É importante estimular o desenvolvimento profissional trabalhando aspectos limitadores e promovendo um melhor aproveitamento da capacidade intelectual, emocional e motora dos integrantes das empresas terceirizadas.
- ✓ A empresa deve participar ativamente do treinamento, realizando reuniões, cursos e palestras.
- ✓ A fiscalização também é importante, identificando as situações de risco antes que venham a ocorrer. ■

▶ Fornecedores ::

## Treinamento integrado para funcionários próprios e terceirizados

A Pulsar mantém programas integrados de treinamento e desenvolvimento profissional, em que colaboradores internos e funcionários terceirizados são tratados com igualdade de condições. Pela natureza de sua atividade, a empresa conta com trabalhadores terceirizados e funcionários de empresas parceiras em projetos conjuntos, e tem por norma oferecer condições equilibradas para todos esses trabalhadores, independentemente de serem ou não colaboradores diretos.

### Resultados / benefícios gerados

Os programas integrados de treinamento e desenvolvimento permitiram otimizar a interação entre colaboradores internos e terceirizados. Foi possível observar um aumento do índice de satisfação dos trabalhadores terceirizados. Percebe-se ainda um crescimento no nível de compromisso com os objetivos do trabalho, tanto por parte dos colaboradores internos, como também dos profissionais terceirizados.

## Pulsar Informática Ltda.

### Contato

Website da empresa: [www.pulsar.com.br](http://www.pulsar.com.br)

Elaborado em: 6/2/2001

### Motivações

Desde que iniciou suas operações, em 1982, a Pulsar caracterizou-se como uma empresa reconhecida por sua consciência social. Atualmente, a empresa posiciona-se claramente, assumindo compromissos com a responsabilidade social. A realização de programas integrados de treinamento entre colaboradores internos e terceirizados é expressão desses compromissos.

### Aprendizagens

A seleção criteriosa dos trabalhadores terceirizados é fundamental para o sucesso dessa prática e deve espelhar-se nos mesmos parâmetros e procedimentos adotados para avaliar os profissionais permanentes.

### Recomendações para a replicação da prática

Pesquisar e conhecer bem o terceiro.

Verificar a compatibilidade nas culturas e valores da empresa e dos trabalhadores terceirizados. ■

## Projeto Nossa Escola

A CST (Companhia Siderúrgica de Tubarão), com sede no Espírito Santo, criou o Projeto Nossa Escola com o objetivo de melhorar o nível de escolarização dos empregados da companhia. Em 1993, a empresa decidiu criar a escola a partir de diagnóstico feito no início daquele ano, em que constatou que 1,2 mil dos 4 mil funcionários não tinham Ensino Fundamental ou Médio. O projeto foi desenvolvido em parceria com o Sesi-ES e funciona nas dependências da CST. O Nossa Escola atende também aos cônjuges e empregados de empresas contratadas, proporcionando-lhes a complementação da escolarização básica.

Para viabilizar o acesso dos alunos à escola, instalada em ambiente seguro e voltado ao desenvolvimento pessoal, a CST oferece transporte ou vale-transporte, lanches, livros e apostilas. Os trabalhadores terceirizados são transportados nos mesmos ônibus utilizados pelos empregados da empresa. A alimentação também é fornecida aos trabalhadores terceirizados que trabalham na área interna da empresa nos mesmos refeitórios dos funcionários da CST.

Além disso, a companhia regulamenta os procedimentos de fiscalização das obrigações previdenciárias, trabalhistas e fiscais onde estabelece responsabilidades, critérios e procedimentos para contratação, elaboração do contrato e avaliação do desempenho da contratada. No caso de eventuais reclamações trabalhistas de trabalhadores terceirizados contra o seu empregador direto, a CST acompanha os processos gerados fazendo uma análise criteriosa de cada caso para levantar as causas e tomar providências para evitar novas ocorrências.

### Resultados / benefícios gerados

Dentre todas as siderúrgicas da América Latina, não é possível identificar nenhuma com o mesmo nível de escolaridade da CST. Desde 2001, todos os empregados, terceirizados ou não, possuem como escolaridade mínima o En-

## Companhia Siderúrgica de Tubarão

### Contato

Nome: Esvál de Miranda Nunes

Website da empresa: [www.cst.com.br](http://www.cst.com.br)

Elaborado em: 27/10/2003

sino Médio. O tratamento recebido pelos funcionários terceirizados ajuda a difundir o sentimento de igualdade entre os trabalhadores e, conseqüentemente, a propiciar relações mais transparentes e frutíferas.

### Motivação

A educação continuada dos seus empregados e dependentes é um dos objetivos prioritários da CST, por entender que é por meio do conhecimento que o ser humano pode desenvolver plenamente suas habilidades, crescer profissionalmente e contribuir para a construção de uma sociedade mais moderna e justa.

### Aprendizagens

O comprometimento da diretoria e gerência foi fundamental para o sucesso do projeto. À diretoria coube estabelecer, em 1997, que todos os empregados com escolaridade inferior ao 2º Grau deveriam estar devidamente matriculados na escola. À gerência competiu exigir um mínimo de 60% de frequência às aulas.

### Recomendações para a replicação da prática

Para facilitar o acesso a escola por parte dos alunos que trabalham em regime de turno, procurou-se criar horários flexíveis e estabeleceu-se uma política de controle dos conteúdos ministrados, com repetição do mesmo conteúdo em horários diferentes.

A formação de turmas homogêneas também é muito importante. Para isso, foi feita uma análise detalhada dos históricos escolares dos empregados matriculados e desenvolvido um programa de nivelamento. Por fim, para motivar a participação desses empregados, foi criada infraestrutura especial, com salas onde os empregados encontram condições para repousar e se alimentar enquanto esperam o início das aulas. ■

## ▶ Fornecedores ::

## Respeito profissional pelos terceirizados

Além dos empregados, a empresa conta com um corpo de trabalhadores terceirizados que atuam temporariamente na produção, confeitores especializados em fabricar produtos mais elaborados. Portanto, eles são incorporados no processo de fabricação como formadores e são responsáveis em treinar os empregados no próprio local de trabalho. Essa prática garante maior aceitação e respeito profissional aos terceiros, além de proporcionar o aperfeiçoamento dos empregados da empresa.

Os terceirizados contribuem com a fabricação de diferentes produtos da empresa e acrescentam novos conhecimentos à equipe gerando aprendizado conjunto. Tal composição forma uma parceria equilibrada entre as partes e marca o relacionamento da empresa com todos os terceirizados.

A empresa não faz distinção para os terceirizados quanto ao tratamento conferido a seus empregados, fornecendo transporte e alimentação. É importante ressaltar que os terceirizados usufruem de uma remuneração justa e compatível com a praticada internamente.

### Resultados / benefícios gerados

Ganho de produtividade e construção de uma equipe em que todos se sentem pertencentes e comprometidos com a organização.

### Motivações

Tratar a todos de maneira igual e justa faz parte da declaração de valores da empresa, assim como o compromisso

## Pão Chic

### Contato

Nome: Carlos Henrique Souza Pinto

Elaborado em: 20/07/2003

so com a ética e o respeito no relacionamento com os clientes, empregados e fornecedores.

### Aprendizagens

A igualdade de tratamento, a comunicação aberta e a oportunidade de crescimento oferecidas aos terceirizados fazem parte da cultura da empresa. Essa filosofia, que se estende a todos os parceiros da empresa, foi decisiva para o sucesso da prática. Estimulou o compromisso e a responsabilidade dos funcionários, permitindo o alinhamento e respeito aos valores, políticas e comportamentos dos mais valorizados pela empresa. Ao tratar todos os seus funcionários como parceiros, a empresa pôde constatar o quanto o relacionamento com seus diversos públicos impacta sua organização e promove um clima favorável de trabalho.

### Recomendações para a replicação da prática

O relacionamento estabelecido pela Pão Chic com seu corpo de trabalhadores terceirizados é pautado pelo respeito. Envolver esses colaboradores nas ações da companhia (programas de voluntariado, qualidade de vida, treinamentos, festas, eventos etc) e comunicar indistintamente os objetivos e realizações da empresa são de grande importância para continuidade da prática. Atitudes simples de inclusão garantem a disseminação da cultura organizacional e o comprometimento dos trabalhadores de empresas terceirizadas com as metas estabelecidas, gerando maior cooperação e motivação profissional. Estender aos terceirizados os benefícios oferecidos aos funcionários também é uma medida inclusiva. ■

## Programa de Qualificação de Fornecedores

A CST (Companhia Siderúrgica de Tubarão), com sede no Espírito Santo, participa como mantenedora do Prodfor (Programa Integrado de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores), lançado em 1997, voltado para o fortalecimento das empresas fornecedoras no estado, visando a redução dos custos e os riscos inerentes ao fornecimento, e a melhoria da qualidade e da confiança nos serviços oferecidos. Os benefícios são a redução do esforço e custo de instalação de um sistema de gestão da qualidade, o conhecimento dos critérios exigidos para fornecimento a importantes empresas compradoras e o uso diferenciado da qualificação fornecida pelo programa para ampliação de seu mercado.

O Prodfor divide as empresas fornecedoras em qualificadas e em desenvolvimento. As fornecedoras em desenvolvimento são aquelas que estão a caminho da qualificação: foram indicadas por empresas compradoras, estão participando dos treinamentos e recebendo consultoria para serem avaliadas por auditorias ao final do programa. Já as qualificadas são aquelas que foram habilitadas no processo de auditoria, receberam o certificado de fornecimento e vêm oferecendo seus bens e serviços para as empresas compradoras consorciadas.

A empresa desenvolve também o Plano de Controle Ambiental e Segurança no Trabalho. A integração e o comprometimento de todos é fundamental para que o Sistema de Gestão Ambiental seja realizado de maneira eficiente. Em 2002, o plano de gestão ambiental foi estendido às prestadoras de serviços, começando pela área de manutenção.

Essas empresas desenvolveram a implantação do padrão empresarial "Serviços de Terceiros – Condições de Controle Ambiental (PE – SGA 12)". Esse padrão visa determinar as diretrizes e os procedimentos básicos para o controle ambiental das atividades das empresas parceiras. Durante o ano, os aspectos ambientais foram levantados e avaliados com relação à significância. Para os aspectos avaliados como significativos, foram elaborados padrões para controle, incluindo ações pre-

## Companhia Siderúrgica de Tubarão

### Contato

Nome: Robson de Almeida Melo e Silva

Website da empresa: [www.cst.com.br](http://www.cst.com.br)

Elaborado em: 27/10/2003

ventivas e corretivas. Nas empresas que prestam serviço de manutenção, por exemplo, os padrões utilizados em nossa empresa puderam ser aproveitados. Em outros casos, quando as atividades das empresas eram diferentes das realizadas pela CST, novos planos de controle ambiental foram preparados especialmente para cada caso.

### Resultados / benefícios gerados

Nos cinco anos de atuação do Prodfor, a empresa realizou 300 auditorias nas empresas fornecedoras, criou uma página na Internet para consulta pelas empresas mantenedoras e registrou a participação de mais de 130 fornecedores locais no programa. Até 2002, foram certificadas mais de 75 empresas capixabas de diferentes setores produtivos.

### Motivações

O Prodfor e o Plano de Controle Ambiental e Segurança no Trabalho foram criados visando melhorar a atuação das empresas fornecedoras e prepará-las para conquistar novas oportunidades de negócios, levando ganhos para a comunidade em geral e favorecendo o aumento da renda e do emprego ao permitir aumentar a participação das empresas locais nas compras das empresas mantenedoras.

### Aprendizagens

O comprometimento da empresa foi essencial para o sucesso do projeto, que foi incorporado ao Plano Empresarial, como forma de atuar no desenvolvimento dos parceiros e reforçar o compromisso com o desenvolvimento sustentável.

### Recomendações para a replicação da prática

A empresa deve atuar em parceria com empresas e instituições ligadas à indústria e aos setores dos fornecedores, estar comprometida com os objetivos do programa e monitorar seu desenvolvimento. ■



# Consumidores/ Clientes

## Consumidores/Cientes

O marketing e a comunicação da empresa não podem se dissociar da preocupação com a responsabilidade social. Buscar a coerência dessas ações é sinal de que a empresa quer criar valores para a sociedade e comunicá-los. Esses compromissos podem ser expressos com uma política formal de comunicação alinhada aos seus valores e princípios, extensiva a todos os materiais de comunicação internos e externos e o estímulo à comunicação com os clientes e consumidores, criar uma relação baseada na cultura de responsabilidade social.

O cuidado no tratamento aos consumidores, a busca de soluções para problemas e assimilação de sugestões compõem um quadro que pode contribuir para o aperfeiçoamento das ações.

Ações eficazes apresentadas pelas empresas: resolver rápida e individualmente as demandas,

## Consumidores/Clientes

emitindo relatórios internos; utilizar as informações para melhorar a qualidade dos produtos e serviços; atuar de maneira pró-ativa no lançamento de produtos e serviços e na revisão de materiais de comunicação e divulgação.

Um passo importante para a criação de uma cultura ética e socialmente responsável com os consumidores e clientes é conhecer os efeitos dos produtos e serviços e acompanhar o impacto dessas atividades na sociedade. Assim, é importante realizar estudos e pesquisas técnicas sobre riscos potenciais, divulgando essas informações para os parceiros comerciais e adotando medidas preventivas ou corretivas com agilidade. Por fim, é recomendável a atualização tecnológica, com a substituição de tecnologias e produtos na medida em que surgem outros mais eficientes, seguros e com menos riscos à saúde do consumidor/cliente.



## Estratégias de marketing e comunicação com enfoque no consumidor

A Robert Bosch – Divisão Bosch Freios estabeleceu parcerias com os diversos segmentos de mercado de reposição (lojas de autopeças, distribuidores, oficinas mecânicas), visando reforçar e difundir sua marca como sinônimo de qualidade. Com esse objetivo, adotou ações voltadas para a transferência de conhecimento técnico para esses parceiros e, sobretudo, para garantir a segurança e a satisfação do consumidor final. Essas atividades priorizam o caráter educativo e social, buscando conscientizar o usuário da importância da manutenção preventiva de seu veículo, inclusive para reduzir os acidentes de trânsito:

- ✓ **Pit Stop de Inspeção Veicular Gratuita:** Os pit stop são promovidos em parceria com distribuidores e centros automotivos. É feita a inspeção dos veículos, sendo verificados todos os itens do sistema de freios, com destaque para discos de freios, tambores, pastilhas, fluido de freio, cilindro de roda, servo freio, cilindro mestre, válvulas equalizadoras, flexíveis e freios de estacionamento. Após a análise, é entregue um laudo sobre o estado do sistema de freios do veículo ao proprietário e recomendada a correção das falhas e a manutenção preventiva. Cada evento tem a duração de três dias em média, e cerca de 60 veículos são analisados diariamente pelos técnicos. Em 2001, serão realizados mais 30 pit stops.
- ✓ **Parceria com os Distribuidores:** Em eventos realizados em parceria com os distribuidores, a Robert Bosch - Divisão Bosch Freios promove palestras visando passar a maior gama possível de informações sobre o funcionamento do sistema de freios. A utilização correta de peças e produtos também é tema do encontro. O objetivo é evitar erros no manuseio e escolha das peças e, em consequência, possíveis acidentes. Participam os repre-

## Robert Bosch Ltda.

### Contato

Nome: Adriana Adorno

Website da empresa: [www.bosch.com.br](http://www.bosch.com.br)

Elaborado em: 18/6/2003

sentantes de vendas e seus clientes. São realizadas anualmente 200 palestras, com duração média de três horas e a presença de 70 pessoas por evento.

- ✓ **Treinamento para mecânicos:** A empresa oferece aos aplicadores a possibilidade de participar de um curso sobre o funcionamento e manutenção do sistema de freios, visando capacitá-los para melhor atender os clientes. Esses aplicadores são reunidos na fábrica da empresa e passam um período de uma semana tendo aulas teóricas e práticas sobre o assunto. Ao final do curso, são avaliados e os aprovados recebem certificado de participação.
- ✓ **Desenvolvimento de Curso Interativo e Catálogo Eletrônico:** Foi criada uma ferramenta interativa para treinamento de mecânicos, abrangendo informações teóricas, com animações e práticas, por meio de vídeo explicativo. A ação é promovida em centros automotivos parceiros e em visitas de mecânicos à empresa. Para fornecer aos clientes diretos e indiretos a mais completa informação sobre os produtos, foi criado um catálogo eletrônico, contendo número de peça a ser utilizada no veículo, como proceder com a aplicação desta peça e análise visual do produto em três dimensões. A empresa vai lançar uma versão atualizada do catálogo junto com o treinamento interativo em um único CD rom.
- ✓ **Criação de Postos Autorizados:** Foi constituída uma rede assistencial para colocar o mais próximo possível do consumidor final uma oficina capacitada a dar assistência técnica aos produtos Bosch Freios, tanto no que se refere à manutenção como à garantia. São visitados, primeiramente, todos os pretendentes a posto que manifestaram interesse em ser representante da empre-

## ▶ Consumidores/Clientes ::

- ▶ sa, que possui 265 Postos de Serviços no Brasil e irá credenciar mais 50 este ano.

✓ **Revisão dos rótulos, embalagens e material de comunicação:** O conteúdo das informações contidas nas embalagens, rótulos e material de comunicação sobre os produtos Bosch Freios precisa estar permanentemente atualizado, visando informar ao consumidor os riscos e as práticas corretas no manuseio desses produtos. Para assegurar essas informações são envolvidos os técnicos de mercado, engenheiros de produto e de qualidade e responsáveis pelo marketing do produto. Eles resolvem o que deve constar do rótulo, embalagem e materiais de comunicação que serão distribuídos ao público final.

### Resultados / benefícios gerados

A cada 100 veículos examinados nos pit stop de inspeção veicular é diagnosticado defeito no sistema de freio em 70, o que demonstra a importância de manutenção preventiva. Com esta ação, a Bosch Freios pode instruir os usuários e alertá-los para a prevenção de acidentes. Além disso, cerca de 10 proprietários de veículos acabam por fazer a manutenção com os parceiros participantes do projeto. A parceria com os distribuidores promove a fidelização do cliente com a marca Bosch Freios e tem ajudado a difundir a correta utilização dos produtos, garantindo diminuição dos riscos de acidentes nas estradas do país. O mesmo pode-se dizer das outras ferramentas, como treinamento com mecânicos, cursos interativos, o catálogo eletrônico e os postos autorizados. A revisão dos rótulos dos produtos possibilitou oferecer dicas de aplicação nas embalagens, além de alertar para o cuidado com o uso de produtos químicos ou produtos que possam prejudicar a performance do sistema de freios.

### Motivações

- ✓ Oferecer ao mercado ferramentas mais ágeis e modernas para consulta de itens e aplicações.

- ✓ Compensar a carência de treinamento no setor.
- ✓ Necessidade de permitir ao usuário final a perfeita manutenção do sistema de freios do seu veículo e agilizar a garantia dos produtos.
- ✓ Contribuir de forma eficaz na redução do índice de acidentes de trânsito.
- ✓ Preocupar-se com a qualidade dos produtos e serviços associados a sua marca e com a segurança dos usuários.

### Aprendizagens

Pode-se alinhar o engajamento da equipe de Marketing, responsável pelas ações, e a inovação de algumas atividades, como o lançamento do Catálogo Eletrônico. É necessário criar mecanismos eficazes para conscientizar todos os envolvidos (aplicador, distribuidor e consumidor final) sobre a importância do uso correto dos produtos e a necessidade de manutenção preventiva. As ações são uma contribuição efetiva e eficaz para a minimização dos acidentes de trânsito, seja pela melhor manutenção de suas peças, seja pela maior conscientização dos motoristas. Foi possível estabelecer a importância de manter o canal de pesquisa atualizado e sempre adequar quantidade de informações ao espaço disponível.

### Recomendações para a replicação da prática

O cliente é o maior patrimônio de uma empresa. Esse princípio é a base para a continuidade e a sustentabilidade dos negócios. Por isso, é muito importante procurar conhecer esse cliente, suas necessidades, seus anseios, suas expectativas e, principalmente, os conceitos que ele tem sobre sua empresa e seus produtos. É sempre necessário buscar a proximidade do cliente e criar uma cumplicidade saudável com ele. Invista no bem-estar de seu cliente e ofereça sempre o melhor para ele e deixe-o saber disso. Mostre como ele é importante para você. Mas faça isso sem demagogia, com sinceridade. Agregue valor ao seu produto, acrescentando a ele mais do que simples serviços ou prêmios. Agregue valor social para seu cliente e, assim, faça com que sua empresa e seu cliente cresçam juntos. ■

## Projetos que valorizam a marca

As linhas que definem a Bandeirante Energia no ano 2000 marcam seu compromisso, junto aos diversos grupos com os quais se relaciona, com a promoção de valores éticos, de participação cidadã, de respeito à diversidade e de preservação ao meio ambiente. Esses valores traduzem-se em ações de preservação do meio ambiente, projetos sociais, eventos sócio-culturais, campanhas educativas e de solidariedade, imprimindo assim a força de comunicação e marketing institucional da empresa.

A Bandeirante Energia foi criada em janeiro de 1998, resultado do processo de cisão da Eletropaulo. No decorrer dos anos 1999 e 2000, após eleição da nova diretoria, foram implantados processos de remodelação e modernização organizacional da empresa. No processo de modernização foi desenvolvido um plano de comunicação de lançamento de nova logomarca, integrando as operações voltadas para o público interno e externo. Foi preparada uma campanha para o público externo para apresentar a marca e dar visibilidade a todo investimento. Outra campanha, voltada para o público interno, possibilitou reforçar a identidade dos funcionários com a empresa, motivando-os para as transformações e melhorias implementadas.

### Resultados / benefícios gerados

A empresa dedica especial atenção à implementação de projetos e programas de cunho social, contribuindo diretamente para a diminuição das distorções sociais através de sua participação em campanhas e em projetos em parceria com várias prefeituras, entidades e instituições filantrópicas. Os principais projetos sociais desenvolvidos são:

✓ **Regularização de ligações clandestinas:** Voltado para o atendimento às famílias de baixa renda, o projeto trabalha a cultura do não furto de energia, da responsabilidade pelo consumo medido, e da eliminação

## EDP Brasil e Grupo VBC

### Contato

Nome: Edna Silvério de Oliveira

Website da empresa: [www.bandeirante.com.br](http://www.bandeirante.com.br)

Elaborado em: 4/6/2001

da condição de clandestinidade e dos riscos de acidentes na comunidade. Com uma meta inicial estabelecida em 16.400 ligações, obteve um resultado acima das expectativas, regularizando 20.813 no ano.

✓ **Programa de eletrificação rural “Luz da Terra”:** Visa levar eletrificação para a zona rural, contribuindo para a melhoria das condições de vida no campo. Já beneficiou mais de 1.000 novos clientes rurais.

✓ **Programa anual de combate ao desperdício de energia elétrica:** Coordenado pela Eletrobrás, em convênio com o “Procel”, esse programa é composto por dezenove projetos. Tem como objetivo principal a redução de perdas em seu sistema por meio de melhorias na rede e equipamentos. Com isso busca o bem estar e a economia de seus clientes, proporcionando ganhos energéticos, preservando o meio ambiente e criando condições para um desenvolvimento sustentável na comunidade de entorno. Nas questões referentes ao meio ambiente, a Bandeirante realizou ações diversas, entre elas o plantio de 7.350 mudas no Parque Estadual da Serra do Mar e no Parque Estadual do Juquery, a incineração de 6.324 kg de ascarel, e o descarte de lâmpadas de vapor de sódio e mercúrio recolhido de iluminação pública na área de concessão da empresa. Entre as campanhas desenvolvidas pode-se citar a campanha solidária às vítimas das enchentes no Vale do Paraíba, campanha do agasalho, campanha de prevenção à dengue, e as campanhas de ação e cidadania com objetivos diversos. Entre outras ações, pode-se citar os patrocínios a diversas atividades artístico-culturais, as participações em feiras e eventos de caráter comunitário, além de campanhas de doação a diversas entidades.

## ▶ Consumidores/Clientes ::

### ▶ **Motivações**

São vários os fatores motivacionais para a implementação da prática: necessidade de otimizar recursos, participar como agente no processo de reconstrução da sociedade, possibilidade de estabelecer parcerias com outras entidades em benefício das comunidades, preservação do meio ambiente, promoção de valores éticos e de compromisso social, de participação cidadã e de respeito à diversidade, valorizando a marca Bandeirante.

### **Aprendizagens**

Pode-se apontar como principal fator de sucesso na implementação da prática o empenho da alta direção na reformulação da visão, missão e valores da empresa, além da criação de nova logomarca. Os desafios ficam por conta da

preocupação maior da diretoria executiva quanto a aspectos organizacionais da empresa, como orçamento, comunicação e envolvimento das áreas mais distantes da sede central. São realizadas reuniões periódicas nos municípios de sua área de concessão, com gerentes de todos os níveis, para troca de experiências e repasse de diretrizes e metas.

### **Recomendações para a replicação da prática**

- ✓ Fortalecer o envolvimento da diretoria da empresa nas definições que norteiam a organização e estimular a participação das equipes das áreas na elaboração de bons planos de ação e na sua implementação.
- ✓ Buscar soluções tecnológicas que atendam a todos os públicos com os quais a empresa se relaciona.
- ✓ Desenvolver campanhas respeitosas e criativas. ■

## Comunicação Externa Integrada com a Interna

Visando manter plena coerência entre o que informa aos seus clientes atuais e potenciais, o Banco Itaú desenvolve sua comunicação externa de forma integrada à comunicação interna. Assim, ao entrar em contato com o banco em função de algum apelo de comunicação, o interessado encontrará funcionários informados e preparados para atender suas demandas e expectativas. As ações estratégicas são definidas numa comissão executiva da área de marketing e repassadas pelos diretores ou superintendentes a todas as outras áreas envolvidas.

A comunicação externa, ou seja, a comunicação com os clientes e com o público em geral, é desenvolvida pelas áreas internas e também em parceria com fornecedores, como agências de propaganda e de marketing direto. Entre as ferramentas usadas pelo Itaú na comunicação estão a mídia de massa (televisão, rádio, jornal, revista, outdoor), a comunicação no ponto de venda (programação visual nas agências e folhetos), o marketing direto, eventos e a Internet.

A comunicação interna é responsabilidade da área de Endomarketing e Projetos Especiais, que dá suporte à área comercial utilizando folhetos, vídeos de treinamento, cartilhas, circulares e periódicos, e desenvolve as campanhas de comunicação interna, garantindo a sintonia das equipes com a comunicação a clientes.

A política de marketing e comunicação do Itaú tem como base primordial os valores da cultura Itaú, enfatizando, como empresa cidadã, o respeito ao consumidor e aos concorrentes, a transparência e o comportamento ético. Entre os objetivos mais importantes do Itaú estão a manutenção da reputação de empresa sólida e confiável, a liderança em performance e a satisfação dos clientes. Ao elaborar suas campanhas internas ou externas o banco estimula a transparência e o combate à propaganda enganosa e qualquer comparação com a concorrência. Dessa for-

## ITAÚSA – Itaú Investimentos S.A.

### Contato

Nome: Antônio J. Matias

Website da empresa: [www.itaui.com.br](http://www.itaui.com.br)

Elaborado em: 6/4/2001

ma, nenhuma campanha deve gerar expectativas diferentes do que está sendo oferecido, e somente os aspectos positivos com relação ao banco podem ser utilizados como apelo.

Em 2000, o Itaú publicou seu Código de Ética, caracterizando seu compromisso com a ética e a legalidade. Ele reforça um dos pilares da cultura Itaú ao orientar as condutas profissional e pessoal a serem seguidas por cada funcionário em seu relacionamento com os diversos públicos, como os demais funcionários da empresa, clientes, acionistas e fornecedores. Ao longo do ano de 2001, o Itaú promoverá ampla divulgação dos seus valores éticos aos públicos interno e externo. Na comunicação do Itaú destaca-se o recurso “Disque Itaú”, serviço de atendimento a clientes. O atendimento é realizado por equipes especializadas que buscam atender de forma imediata às demandas dos clientes. É compromisso do banco resolver todos os problemas no prazo mínimo possível e, no máximo, em catorze dias. Os elementos obtidos nesse contato alimentam a comunicação e referenciam os ajustes a serem feitos nos produtos e serviços oferecidos.

### Resultados / benefícios gerados

O Itaú vem constantemente ampliando a oferta de produtos e serviços para atender as necessidades de todos os segmentos de clientes, como pessoa física, pessoa jurídica e clientes de alta renda. O projeto Conquista de Cliente do Itaú obteve resultados acima das expectativas. A meta de conquista de novos clientes de abril a dezembro de 2000 foi ultrapassada, atingindo-se um resultado de 108%. Desse total de novos clientes, 39 mil foram indicados por amigos correntistas do Itaú, através do programa “Cliente Apresenta Cliente”. Esse número expressa a satisfação dos Clientes Itaú com os serviços prestados, produtos oferecidos e atendimento. O banco também assumiu um com- ▶

## ▶ Consumidores/Clientes ::

- ▶ promisso com o novo cliente, que teria noventa dias para experimentar todos os serviços oferecidos. Se, nesse período, o cliente não estivesse satisfeito com o relacionamento e com o atendimento prestado, os valores pagos pelas tarifas referentes à movimentação da conta corrente seriam devolvidos.

Nos últimos anos, o Itaú ampliou seu investimento na Internet, através de sites segmentados por tipo de cliente ou por produto. Esses sites disponibilizam informações, simulações de investimentos, efetivação de aplicações e contratação de produtos. Em 2000, o Itaú lançou produtos e serviços que garantem segurança e conveniência para os clientes: envio de saldos e extratos de conta corrente e de poupança pelo e-mail e pelo telefone celular, facilidades para pagamento de compras feitas pela Internet, cartão de crédito próprio para compras pela Internet ou por telefone, e venda de travellers cheques pela Internet.

“Bem-vindo ao ano 2000” foi o tema de campanha escolhido para consolidar a imagem do Banco Itaú, ao assumir um compromisso público de transparência e respeito ao consumidor, valores que há muitos anos vinham sendo trabalhados e praticados internamente. Para transmitir a seus funcionários esse conceito, foi criado um programa de comunicação interna. Desenvolveu-se uma grande campanha de endomarketing que envolveu todo o universo de funcionários, a fim de que cada um assumisse junto com o banco o compromisso de cumprir a regra básica do bom atendimento e de respeito ao consumidor. Para o público externo, uma campanha publicitária veiculava o posicionamento como o banco mais moderno do país, colocando o respeito ao consumidor como prioridade número um do Itaú.

### Motivações

O Itaú tem consciência de que uma empresa moderna,

focada no sucesso de longo prazo, tem que estar comprometida não apenas com os lucros de seus acionistas, mas também com o desenvolvimento humano e profissional de seus funcionários e com o progresso da comunidade. A busca da melhoria contínua no atendimento e na prestação de serviços, a postura de transparência no relacionamento e de respeito aos direitos dos clientes são firmes compromissos do Itaú, que motiva todas as equipes do banco.

### Aprendizagens

O desafio diário do Itaú é ser o melhor banco do mundo para os seus clientes, num mercado onde a competição é cada vez mais acirrada. Isso significa investir continuamente em tecnologia e aprimoramento profissional. Significa também estreitar o relacionamento do cliente com o banco. Nos últimos 20 anos, o Itaú vem investindo em estruturas que asseguram atendimento especializado para diversos segmentos. Essas estruturas articulam áreas comerciais altamente qualificadas, com áreas técnicas e de produtos, criando resultados superiores para os mais exigentes clientes. O Itaú busca obter rentabilidade por meio da eficiência e da qualidade, e também tem responsabilidades como empresa cidadã. Em 2000 o banco investiu, através do Programa Itaú Social, R\$ 11 milhões em 185 projetos sociais.

### Recomendações para a replicação da prática

Implantar firmemente uma política de comunicação que respeite o ser humano e que seja contra preconceitos relacionados a origem, raça, religião, classe social, sexo, cor, idade, incapacidade física e quaisquer outras formas de discriminação. Não transigir diante de idéias e propostas criativas que possam trazer resultados, mas que de alguma forma sejam conflitantes com os valores da sua empresa. ■

## Ética e responsabilidade em Comunicação e Marketing

A Comunicarte atua nas áreas de comunicação e marketing. Desde a sua fundação, em 1991, destacou-se pelo pioneirismo e qualidade na aplicação dos conceitos e técnicas de marketing à promoção das causas sociais, inserindo a responsabilidade social corporativa no centro dos produtos e serviços que oferece a seus parceiros-clientes.

A metodologia de trabalho da Comunicarte vai além da execução de produtos, serviços ou atividades em atendimento a demandas específicas. A empresa atua como parceira estratégica das organizações para as quais presta serviços, e visa identificar suas diversas necessidades e expectativas, assim como as necessidades e expectativas de seus stakeholders, no campo da responsabilidade social. Desse modo, obtém-se maior segurança para construir e executar produtos ou serviços sociais que atendam aos interesses de todos os envolvidos.

Em geral, a equipe técnica das empresas que contratam os serviços da Comunicarte mantém uma postura coadjuvante e meramente receptiva, não raro demandando um “pacote pronto, fechado” de ações a serem executadas, sem muito compromisso com os resultados pretendidos. A Comunicarte não compactua com essa postura. Ao contrário, adota metodologias participativas e dialógicas, estimula ao máximo o protagonismo da equipe interna e orienta o fluxo das idéias de maneira que grande parte das soluções adotadas surjam da própria equipe. Esse modus operandi possui três finalidades principais: valorizar a equipe interna, reconhecer e utilizar seus conhecimentos, idéias, experiências e propostas; garantir que a cultura organizacional esteja presente no plano de trabalho a ser elaborado; e ampliar e consolidar o compromisso da equipe com o plano de trabalho, com os resultados e impacto social das atividades propostas.

A Comunicarte trabalha para que os organismos governamentais, não-governamentais e privados conquistem

## Comunicarte

### Contato

Nome: Marcio Ruiz Schiavo

Website da empresa: [www.comunicarte.com.br](http://www.comunicarte.com.br)

Elaborado em: 28/10/2003

autonomia para atuar no mercado social. Por isso, no decorrer do processo de construção e execução do programa corporativo de responsabilidade social, um dos aspectos mais enfatizados é a formação e capacitação de recursos humanos, de maneira a habilitar a equipe interna a criar, formatar, executar, gerenciar, monitorar e avaliar (quantitativa e qualitativamente) suas ações de responsabilidade social. Cria-se, assim, um movimento sinérgico de transferência de tecnologias sociais que tende a beneficiar os diversos stakeholders da organização e os beneficiários de seus serviços e produtos sociais. Essa postura da Comunicarte contribui, em longo prazo, para a necessária profissionalização do Terceiro Setor.

Com essa filosofia, a Comunicarte atua em todo o Brasil, na América Latina e países africanos de Língua Portuguesa, promovendo os conceitos de ética empresarial e responsabilidade social corporativa. A empresa possui um conjunto de normas e princípios éticos que orientam o seu relacionamento com os diferentes públicos de interesse. Esse processo é continuamente monitorado e avaliado, por meio de reuniões entre a direção e os seus gestores principais. A preocupação com a ética e a responsabilidade social é permanente, levando-se em conta que a Comunicarte atua numa área especialmente sensível: a mudança de comportamentos e atitudes corporativos e pessoais – processo que, conduzido sem os devidos critérios, pode gerar danos significativos para a organização-cliente e seus profissionais.

### Resultados / benefícios gerados

A Coordenação Nacional de DST/Aids, criada em 1995, resultou numa completa reformulação das atividades de comunicação para a prevenção da Aids, que passaram a ter um enfoque formativo e educativo, em detrimento da abordagem publicitária até então adotada. ►

## ▶ Consumidores/Clientes ::

- ▶ O trabalho realizado pela Comunicarte para a Petrobrás e a Fundação Banco do Brasil também levou a mudanças profundas em relação à sua forma de atuação social. Ambas as organizações são de natureza essencialmente pública, embora tenham participação de capitais privados. Com a participação das equipes de comunicação das duas organizações, a Comunicarte formatou programas inovadores de fomento ao desenvolvimento humano sustentável, que elevaram-nas a uma posição de vanguarda do Terceiro Setor brasileiro.

### Motivações

A principal motivação da Comunicarte é a oportunidade de empregar e compartilhar suas expertises, contribuindo para a implantação e execução de projetos e ações de fomento ao desenvolvimento humano sustentável, e a progressiva transferência de tecnologias de atuação social aos profissionais das organizações-clientes, instrumentalizando-os para uma ação social efetiva.

### Aprendizagens

Não basta a direção da organização estar motivada e decidida a adotar práticas éticas e de responsabilidade social. Todos os escalões precisam estar envolvidos para que os resultados sejam sustentáveis. É preciso compreender as dificuldades dos profissionais em aceitar e adotar mudanças de atitudes e comportamentos no âmbito organizacio-

nal e estabelecer estratégias eficazes para ajudá-los a superá-las. O público interno é importante para o sucesso do trabalho. Por isso, é preciso valorizar seus conhecimentos, experiências e propostas, procurando contemplá-las no produto final.

### Recomendações para a replicação da prática

Uma empresa que pretenda atuar no Terceiro Setor, provendo consultoria a outras organizações, deverá observar alguns princípios:

- ✓ Estabelecer missão, visão e valores éticos e socialmente responsáveis, guiando-se permanentemente por eles. É preciso manter total coerência entre o discurso e a prática, sob pena de perda da credibilidade;
- ✓ Cobrar completa coerência entre o discurso e a prática das organizações-clientes – ainda que seja preciso interferir em áreas que, em princípio, não seriam atingidas pelo seu trabalho;
- ✓ Respeitar a missão, visão e valores das organizações-clientes sem deixar de apontar eventuais incongruências;
- ✓ Buscar conhecer profundamente a organização-cliente, e não apenas uma ou outra área específica. A ética e a responsabilidade social empresarial são atributos globais, e não setoriais;
- ✓ Ter em mente que uma atuação no Terceiro Setor só se justifica como parte da missão empresarial de contribuir ao desenvolvimento humano sustentável. ■

## Estratégias de marketing e comunicação

A Innova é uma das maiores indústrias petroquímicas de segunda geração do país. Instalada no Pólo Petroquímico de Triunfo, mantém as unidades de monômero de estireno e poliestireno em atividade desde 2000. A política de marketing e comunicação da Innova tem como objetivo principal divulgar e reforçar sua marca como sinônimo de qualidade e de respeito às pessoas e ao meio ambiente. Atuando no segmento industrial e fornecendo matéria-prima básica para outras indústrias, a Innova direciona suas ações de comunicação para o mercado de transformação de resinas termoplásticas, sempre utilizando técnicas que reforcem o relacionamento e que se traduzam em uma maior satisfação dos clientes.

Coerente com essa estratégia, a Innova desenvolve, individualmente ou em parceria com seus distribuidores, ações voltadas para garantir a segurança e a satisfação do transformador, que priorizam o caráter inovador dos produtos e serviços, o relacionamento diferenciado e a conduta ética e respeitosa frente ao mercado e aos concorrentes. Assim, mesmo com pouco tempo de atuação, a Innova já é reconhecida no mercado petroquímico como uma empresa inovadora em termos de comunicação. Todas as suas campanhas e seu programa de marketing direto buscam posicionar a empresa de forma a ocupar um espaço que nunca foi preocupação das indústrias de monômero de estireno e poliestireno instaladas no país.

As campanhas são sempre veiculadas em revistas especializadas do setor petroquímico e de transformação e têm circulação nacional. As peças publicitárias são criadas por agência de publicidade, que leva em consideração a conformidade com a cultura da organização e as questões éticas valorizadas internamente. O programa de marketing direto talvez seja o maior diferencial em termos de comunicação. Com ele busca-se difundir a cultura da empresa, reforçar atributos relacionados à marca e demonstrar nos-

## Petrobrás

### Contato

Nome: Marta Ew

Website da empresa: [www.innova.ind.br](http://www.innova.ind.br)

Elaborado em: 27/10/2003

so compromisso com o meio ambiente, a saúde e a segurança dos colaboradores, clientes, fornecedores e comunidades vizinhas por meio do envio de mala direta, da realização de eventos, da oferta de um serviço personalizado de e-commerce, da realização de treinamentos técnicos e de visitas programadas à fábrica.

Outra prática utilizada com muita frequência é a participação em feiras e eventos dos setores plástico e petroquímico, que permitem divulgar a empresa, seus produtos e serviços de forma a valorizar os principais atributos e compromissos. É uma oportunidade para transferir ao mercado e à sociedade o conhecimento sobre as principais questões relacionadas com a indústria plástica e seus impactos na vida moderna, como a reciclagem. A criação e divulgação de folders e catálogos é outra forma de comunicação explorada pela Innova. Nesse caso, são mantidas as mesmas preocupações e estratégias descritas acima, com diferença de público alvo, muito mais abrangente do que nas ações de marketing direto. Ao conjunto de práticas descritas acima podem se somar as ações sociais desenvolvidas pela empresa, todas em linha com a cultura organizacional e respeitando questões éticas valorizadas pela empresa.

### Resultados / benefícios gerados

A empresa, que faz parte do Grupo Petrobrás, possui uma marca sólida, consolidada e sinônimo de qualidade no mercado brasileiro, conquistada com pouco tempo de atuação e sem ferir quaisquer valores próprios ou estabelecidos no mercado. Os resultados obtidos com a política descrita são perceptíveis quando se analisa o *market share* dos mercados em que a empresa atua, tendo conseguido uma posição de destaque entre tradicionais produtores locais e grandes multinacionais da indústria química, de acordo com os dados publicados pela Abiquim (Associação ►

## ▶ Consumidores/Clientes ::

- ▶ Brasileira da Indústria Química) e da Pesquisa Nacional de Satisfação interna, realizada anualmente.

### **Motivações**

As principais motivações para que ações de marketing e comunicação sejam desenvolvidas e praticadas pela organização é abrir caminhos e mercados para que os produtos e serviços cheguem ao alcance dos consumidores, apresentar ao mercado e aos clientes todas as informações necessárias para que conheçam a Innova e sua cultura e estimular a comunicação dos clientes com a empresa.

### **Aprendizagens**

Cada etapa do desenvolvimento de uma ação de marketing e comunicação permite analisar o posicionamento

e os atributos da empresa. Ao discutir estas questões, a Innova tem a oportunidade de redefinir estratégias e redirecionar ações, encurtando o caminho para o sucesso.

### **Recomendações para a replicação da prática**

Ter em mente que o cliente é o patrimônio mais valioso de uma empresa é o primeiro passo para que a organização tenha continuidade e sustentabilidade em longo prazo. Por ser tão importante, é fundamental procurar conhecer e entender cada cliente, buscando identificar as razões que os levam a agir de determinada maneira, as suas necessidades, expectativas e o conceito que tem da empresa e seus produtos. Investir no bem estar do cliente, agregando valor aos produtos e acrescentando a ele mais do que serviços ou prêmios é o caminho mais curto para a satisfação mútua. ■

## Campanha de marketing institucional

A Pulsar produziu uma campanha de publicidade institucional com o macro-objetivo de valorização da marca. O público-alvo da Pulsar é composto por empresas de médio e grande porte, cujos profissionais não contratam serviços na área de informática somente porque viram um anúncio em determinada mídia. Assim, outra meta da campanha foi o fortalecimento da posição da Pulsar no mercado.

Os anúncios institucionais produzidos valorizam de forma genérica a responsabilidade social e também divulgam alguns de nossos parceiros: Instituto Ethos, Fundação Abrinq pelos Direitos das Crianças e Avape. No desenvolvimento dos anúncios, a empresa reafirmou sua postura de adotar uma comunicação alinhada com seus valores e princípios. A Pulsar sempre expressou valores alinhados com sua consciência social. Mais recentemente, consolidou a convicção de que responsabilidade social significa qualidade nos relacionamentos com todos os parceiros, diretos e indiretos, de modo a gerar valor para todos. A cultura de respeito ao consumidor é estimulada, na medida em que qualquer estratégia de marketing e comunicação está baseada nos valores da empresa e no Código de Defesa do Consumidor.

### Resultados / benefícios gerados

Como resultados da ação de marketing institucional, é possível citar: a otimização da relação empresa/consumidor, um aumento do índice de satisfação dos consumidores, promoção de melhorias contínuas nos processos e, finalmente, o desenvolvimento de uma consciência social. O maior benefício obtido foi associar a marca Pulsar ao conceito de responsabilidade social empresarial.

### Motivações

A Pulsar acredita que, em sua área de atuação – serviços em tecnologia da informação – a publicidade não deve

## Pulsar Informática Ltda.

### Contato

Nome: Alberto Simões Gaspar

Website da empresa: [www.pulsar.com.br](http://www.pulsar.com.br)

Elaborado em: 6/4/2001

ser somente um mecanismo de captação de clientes. Por isso a empresa não faz anúncios exclusivamente comerciais. Ela também procura disseminar, por meio dos anúncios, os valores agregados à marca Pulsar. A Pulsar adotou esta prática levando em consideração a valorização da responsabilidade social pelo mercado. Como a Pulsar tem incorporado em sua marca este conceito, considerou que associá-lo à imagem da empresa seria uma ação consistente e positiva para seus objetivos estratégicos.

### Aprendizagens

Ao associar sua marca ao conceito de responsabilidade social a Pulsar integrou-se a um movimento atual de valorização desta prática pelas empresas. Isso possibilitou o crescimento de sua visibilidade no mercado corporativo. A principal dificuldade que traz a ênfase na responsabilidade social é a interação com empresas-clientes que possuem culturas e valores muito diferentes dos da Pulsar. É necessário saber respeitar essas diferenças, sem abrir mão do fortalecimento da responsabilidade social. No relacionamento com fornecedores, onde a influência da empresa pode ser mais decisiva, também é preciso respeitar as particularidades culturais dos parceiros e trabalhar com a perspectiva de um aumento progressivo da importância destinada à responsabilidade social.

### Recomendações para a replicação da prática

A primeira diretriz a ser observada é guiar-se pelo Código de Defesa do Consumidor. Por tratar-se de uma legislação abrangente, ela fornece muitos parâmetros sobre qual é o caminho certo. Cada vez mais empresas buscam um relacionamento de qualidade com seus parceiros. Para isso, buscam empresas de valores semelhantes aos seus. Em função disso, é de importância fundamental divulgar os valores da empresa para o mercado. ■

## ▶ Consumidores/Clientes ::

## Sistema de comunicação com o cliente

Visando buscar o melhoramento contínuo de seus produtos, a AGCO do Brasil, empresa de equipamentos agrícolas do grupo norte-americano AGCO, dono da marca Massey Ferguson, tem como foco principal as reclamações e sugestões de seus clientes. Assim, possui diversos meios de comunicação para que suas opiniões sejam discutidas, estreitando o relacionamento do cliente com a empresa. O sistema envolve diretamente os setores de Vendas, Marketing, Desenvolvimento do Produto, Engenharia do Produto, Manufatura, Engenharia da Qualidade e Pós-Venda.

Para que os clientes possam pedir informações, fazer sugestões, reclamações e comentários, a empresa disponibiliza meios de atendimento via telefone, por discagem direta gratuita, e via Internet, em seu próprio site. A AGCO também realiza e permite o acesso à Pesquisa de Satisfação Anual, na qual o cliente responde a um questionário avaliando o desempenho do equipamento e o atendimento da empresa e da concessionária. Muitas melhorias nos produtos são decorrentes de discussões em reuniões entre o Departamento de Pós-Venda e a rede concessionária. Esses encontros acontecem a cada dois meses.

Antes do lançamento de um equipamento, a empresa realiza a Clínica com o Cliente. Nessa avaliação, são disponibilizados protótipos para testes em propriedade de clientes, em que o equipamento é submetido a reais condições de trabalho. Após a experimentação, o cliente responde a um questionário avaliando o desempenho do produto. Com o objetivo de melhor atender seus clientes, a empresa dispõe de funcionários capacitados para buscar soluções e implementações aos equipamentos. Essas ações são de extrema importância e, não obstante aconteçam no pré-venda, fazem parte da excelência no atendimento da AGCO do Brasil.

## AGCO Corporation

### Contato

Nome: Carla Pegurara Gasperin

Website da empresa: [www.massey.com.br](http://www.massey.com.br)

Elaborado em: 27/10/2003

### Resultados / benefícios gerados

Decorrente de implementações a partir das ações de comunicação com o cliente, os gastos com garantia de produtos têm sido reduzidos ano a ano. Entre os prêmios recebidos pela empresa estão o Top 3 IBest em 2003, Top of Mind RS em 2002, Top of Mind PR em 2002, Top of Mind Rural em 2002 e 2003, Premio Gerdau Melhores da Terra em 2000 e 2002.

Com base nas sugestões e críticas recebidas dos clientes, vários equipamentos foram redesenhados passando por melhorias e correções. Novos projetos também foram realizados em função do resultado da análise das sugestões recebidas pelos serviços de atendimento da empresa.

### Motivações

Com clientes cada vez mais exigentes, a qualidade do atendimento e dos produtos oferecidos é de grande importância para tornar a empresa competitiva no mercado. A busca de melhorias contínuas no atendimento e as implementações de melhorias nos produtos oferecidos são compromissos da empresa.

### Aprendizagens

O envolvimento de todas as áreas é de extrema importância para manter a qualidade no atendimento ao cliente. A empresa é responsável pelo constante aprimoramento dos produtos e serviços, priorizando as informações vindas dos clientes.

### Recomendações para a replicação da prática

O sucesso do atendimento ao cliente acontece quando os resultados se mostram por meio de pesquisas de satisfação e da crescente fidelidade de clientes. Tomar como base resultados de pesquisas com clientes relacionados aos produtos garante maior segurança a futuras ações de desenvolvimento e aprimoramento. ■

## Pesquisas e reuniões para ampliar a satisfação dos clientes

O Laboratório Dr. Pio realiza, desde 1999, pesquisas de satisfação junto a seus clientes, para assegurar-se de que proporciona um atendimento de qualidade. Durante todo o ano, os serviços prestados são avaliados e os respondentes têm espaço para fazer reclamações, sugestões e comentários. Mensalmente as respostas são analisadas e as reclamações geram relatórios de não-conformidade, originando ações corretivas e preventivas.

A empresa dispõe ainda de um formulário de sugestões dirigido à liderança da empresa. As solicitações – tanto de clientes como de funcionários – são encaminhadas como metas para o planejamento do ano seguinte.

Sediado em Santana do Livramento, o Laboratório Dr. Pio também desenvolve projetos de pesquisa voltados à satisfação do mercado, como o Projeto Evolução, focado nas empresas conveniadas e na estruturação de novos convênios locais e o Projeto Secretária, que procura medir o grau de satisfação dos médicos.

Os resultados são divulgados em murais e painéis, para conhecimento de todos os funcionários. A realização das pesquisas, bem como a tabulação dos dados e o retorno aos clientes fica a cargo da gerência de qualidade. O Programa Qualilab promove reuniões setoriais quinzenais, buscando melhorar os processos, treinando as recepcionistas no atendimento e orientação aos clientes, e no procedimento com as coletas e entrega de resultados dos exames. Os desvios que eventualmente surgem nas normas de atendimento são reportados a essas reuniões. Nessas, o processo é revisado e novas diretrizes são estabelecidas.

O laboratório participa do Sipagel (Sistema de Indicadores Padronizados para Laboratório), que realiza cálculos comparativos entre vários laboratórios. Também para controlar comparativamente a qualidade dos processos laboratoriais, participa do PNCQ (Programa Nacional de Con-

## Sant'Anna Simões Pires AL Laboratório de Análises Clínicas Ltda.

### Contato

Nome: Gabriela Gonçalves Suárez

Elaborado em: 20/12/2002

trole da Qualidade de laboratórios), desenvolvido pela Sociedade Brasileira de Análises Clínicas.

### Resultados / benefícios gerados

O principal resultado obtido foi a elevação do grau de satisfação dos clientes. Ao constatar as demandas e encaminhar soluções, o laboratório conseguiu aperfeiçoar seu atendimento de modo a contemplar as expectativas de sua clientela e conquistar novos usuários.

A prática contribuiu para a melhoria dos serviços prestados, aumentou a produtividade e a competitividade da empresa. Como consequência, ela diferenciou-se no mercado, consolidando sua marca e aumentando sua inserção no mercado. Também incentivou o comprometimento e a interação dos colaboradores, que, a partir dos indicadores fornecidos pelas pesquisas e com treinamento adequado, puderam melhorar seu desempenho.

### Motivações

Atender às necessidades do cliente é parte da visão e missão da empresa, e mais do que isso, é garantia de seu retorno. A prática foi motivada pela necessidade de se conhecer melhor as demandas e expectativas dos clientes, que estão cada dia mais exigentes e informados.

### Aprendizagens

O Laboratório preocupou-se em contemplar demandas bastante heterogêneas, de forma a manter sua clientela e ampliá-la. Para isso, oferece serviços de análises clínicas de qualidade, atualizando seus processos e certificando-se de que atende às expectativas dos que necessitam desses serviços. A partir disso torna-se possível destacar-se e superar concorrentes. Treinamentos, programas de incentivos e premiações contribuíram igualmente para o crescimento profissional dos colaboradores. ►

## ▶ Consumidores/Clientes ::

### ▶ **Recomendações para a replicação da prática**

É importante criar uma pesquisa de satisfação que sirva como parâmetro do serviço prestado pela empresa. Além de elaborar, é preciso fazer com que o processo de análise transcorra da maneira mais adequada e produtiva possível. As perguntas, por exemplo, devem ser formuladas de maneira objetiva e serem de fácil entendimento, para que as respostas sejam claras e completas. Também

é importante dar algum tipo de retorno aos clientes que responderam o questionário.

Deve-se ainda criar indicadores capazes de medir o desempenho do atendimento e verificar o grau de satisfação do cliente. Realizar treinamentos periódicos com os funcionários, levando em conta esses indicadores, também estimula o desenvolvimento profissional, motivando-os para alcançar a excelência no atendimento. ■

## Consolidação de cultura de atendimento

O Grupo Pão de Açúcar busca consolidar uma imagem de empresa que tem o cliente como foco principal de seu funcionamento. Assim, elaborou um projeto para que suas práticas, voltadas à garantia da qualidade no atendimento, ganhassem maior visibilidade. Em 1997, este programa foi colocado em prática, abrangendo todas as empresas da rede.

Uma das principais etapas do projeto foi a pesquisa de atendimento, realizada com o objetivo de conhecer as expectativas dos clientes de supermercado quanto ao atendimento oferecido pelos funcionários da loja. O levantamento teve como público-alvo pessoas pertencentes às classes A, B, C e D, entre 21 e 55 anos, e que realizam pessoalmente compras em supermercados ao menos a cada 15 dias.

Com isso, o Pão de Açúcar pôde especificar o padrão a ser conquistado em sua rede e desenvolver um plano de ação. Coube à área de Recursos Humanos definir, a partir dos resultados da pesquisa, os valores do novo atendimento.

Outro passo importante do projeto foi a definição e incorporação de uma cultura de atendimento, construída a partir da premissa de que a personalidade da empresa transparece na forma como cada funcionário atende o cliente. Tal cultura está estruturada em valores como eficiência, atenção, agilidade, confiança e cuidados com a higiene.

Para que fosse melhor absorvido pelos funcionários da rede, o conceito transformou-se em peça de teatro. Produzida em parceria com a Vteatro, "O açúcar do nosso Pão" teve texto do dramaturgo Aziz Bujur, criado a partir de casos reais de atendimento ocorridos em nossas lojas. O elenco foi formado pelos atores Régis Monteiro, Edna Falchetti, Fábio Monteiro e Daniela Tannus. A peça percorreu seis capitais (São Paulo, Rio de Janeiro, Fortaleza, Brasília, João Pessoa, Curitiba) e também o interior de São Paulo e a Baixada Santista. Todos os 25 mil funcionários do Grupo assistiram ao espetáculo.

O estabelecimento de um padrão de atendimento frente

## Grupo Pão de Açúcar

### Contato

Nome: Marília Parada

Website da empresa: [www.institutopaodeacucar.org.br](http://www.institutopaodeacucar.org.br)

Elaborado em: 4/11/2002

ao caixa também foi uma diretriz importante do projeto. Seu objetivo foi conscientizar os funcionários sobre a importância e as vantagens de desenvolverem o trabalho no caixa de forma padronizada. Promoveu ainda o desenvolvimento de habilidades básicas e o aprendizado de conteúdo técnico, que garantiram o cumprimento do modelo adotado.

O padrão foi estruturado em dez passos de atendimento, a serem respeitados desde a chegada do cliente na fila até a sua saída do check out. Todas as operadoras de caixa do Grupo receberam treinamento com duração de quatro horas e incorporaram práticas que se tornaram diferenciais de atendimento, como perguntar ao cliente se houve algum produto que não foi encontrado na loja.

Nesse mesmo sentido, a rede empreendeu ações conforme o perfil de cada uma de suas empresas. Nos supermercados Pão de Açúcar implantou o cartão "Pão de Açúcar Mais", para conhecer os hábitos de compra dos clientes e, conseqüentemente, melhor relacionar-se com eles.

Disponibilizou o serviço de *hostess*, para oferecer um atendimento personalizado, e de uma pesquisadora, que auxilia o cliente a realizar uma compra vantajosa. Criou ainda uma seção especialmente destinada a produtos light, dietéticos e alimentos orgânicos, na qual o cliente ainda conta com a orientação de uma nutricionista, e treinou seus atendentes de pães e de vinhos para que fornecessem informações específicas acerca destes produtos.

Nos supermercados Barateiro, implantou a "Amiga Barateiro", profissional que proporciona um atendimento simples e amigável. Inovou também em relação aos pagamentos, criando um cartão de crédito, o cartão "Clube Barateiro" e permitindo que o pagamento de contas fosse efetuado na própria loja. Passou ainda a entregar as compras em domicílio, por meio do "Expressinho Barateiro".

As lojas Extra incorporaram estabelecimentos comerciais, postos de gasolina e drogarias. Além disso, passaram ►

- a contar com um espaço infantil, o “Cantinho da Criança” e um serviço de elaboração de lista de presentes.

### **Resultados / benefícios gerados**

A implantação deste projeto permitiu ao Grupo Pão de Açúcar conquistar uma posição de destaque no mercado varejista, passando a ser uma empresa reconhecida pela excelência em atendimento. Entre os prêmios recebidos pela rede estão o de “Excelência no atendimento” em 2002, “Excelência no relacionamento com a comunidade” também em 2002, e o prêmio “Excelência em serviços ao cliente”, nos anos 2000 e 2001.

### **Motivações**

Este investimento do Grupo Pão de Açúcar foi motivado principalmente pelo desafio de conquistar a fidelidade de seus clientes. Em meio a tanta concorrência, oferecer um atendimento de alta qualidade é um fator decisivo na hora do consumidor optar por este ou aquele supermercado. Assim, a empresa empenhou-se em conhecer seus clientes para, a partir daí, proporcionar serviços diferenciados, personalizados e abrangentes, que fossem ao encontro das expectativas que os consumidores têm em relação à rede. O Grupo busca, além de satisfazer, antecipar-se à demanda de seus clientes, para que estes encontrem nas lojas tudo o que esperam, e um pouco mais.

### **Aprendizagens**

A principal condição para o sucesso do programa, é a empresa ouvir e entender seu cliente, para assim identificar de que maneira pode melhorar o atendimento conferido. Também foi percebido como imprescindível para a elaboração de um programa que case com as necessidades do cliente o levantamento de dados precisos e indicativos de uma determinada realidade. Tomar como base pesquisas e índices que apontem comportamentos, demandas e expectativas, confere maior segurança aos rumos e metas da iniciativa, pois permitem um conhecimento mais profundo sobre o próprio cliente.

### **Recomendações para a replicação da prática**

É importante que as principais lideranças da companhia envolvam-se no projeto e contribuam para que a nova cultura de atendimento seja incorporada por todos os níveis hierárquicos. Esta nova cultura deve incluir a criação e implantação de diferenciais que caracterizem o bom atendimento da empresa.

Após a instauração das práticas, deve haver um acompanhamento contínuo e constante reciclagem de condutas. Indica-se ainda o estabelecimento de parcerias com fornecedores e a consolidação de uma comunicação clara e transparente, pois é ela quem reflete a imagem da empresa frente ao cliente. ■

## Sistema Itaú de atendimento a solicitações

O Sistema Itaú de Atendimento a Solicitações e Reclamações, modelo do gerenciamento de atendimento do Banco Itaú, tem como objetivo garantir a plena satisfação do cliente em suas reclamações e solicitações, fortalecendo a fidelização do cliente e o estreitamento do seu relacionamento com o banco. O sistema envolve, de forma integrada, todos os funcionários de agências, áreas comerciais especializadas, áreas técnicas e administrativas, abrangendo todos os serviços de atendimento do Itaú, Bemge, Banerj, Banestado e Personalité.

O relacionamento entre o Banco Itaú e seus clientes tem como base primordial os valores da cultura Itaú, como ética, transparência, respeito e confiança, que vêm sendo demonstrados ao longo do tempo. Ele é também regulado por leis federais, pelo Banco Central e, como em toda a relação de consumo, pelo Código de Defesa do Consumidor.

Para que os clientes possam pedir informações, fazer sugestões, reclamações e comentários, o banco disponibiliza canais de atendimento via telefone e via Internet no site do banco por meio do link "Fale Conosco". Oferece também um Serviço de Atendimento ao Cliente que possibilita relacionamento exclusivo com as entidades de defesa do consumidor, áreas de atendimento aos clientes do Banco Central e à imprensa nas questões relacionadas às colunas de defesa do consumidor. Esses canais passam por constantes atualizações e inovações, proporcionando um atendimento pessoal e diferenciado.

A prática de atendimento, ao ter como foco principal o cliente, visa não apenas atender a todas as suas necessidades, mas superar suas expectativas. Para alcançar essa meta, investe no comprometimento e na capacitação das equipes de todos os níveis hierárquicos da organização, e no contínuo aprimoramento dos produtos, serviços, processos e comunicação.

Além disso, o Itaú possui um sistema que permite a ges-

## Banco Itaú S.A.

### Contato

Nome: Maise Fernandes

Website da empresa: [www.itaubr.com.br](http://www.itaubr.com.br)

Elaborado em: 27/9/2002

tão e acompanhamento das manifestações dos clientes efetuadas pelos canais indicados, avaliando a qualidade e o tempo de atendimento às solicitações, até que o assunto esteja resolvido.

O Itaú tem a maior rede própria de caixas eletrônicos e é líder na Internet. Em termos de capital humano, o banco tem destinado recursos para o treinamento e desenvolvimento das equipes, além dos programas de recrutamento de talentos nas melhores universidades do país e permanentes programas de aprimoramento de seus quadros.

### Resultados / benefícios gerados

A política de excelência no atendimento ao cliente trouxe um crescimento, no ano de 2001, no número de clientes ativos na ordem de 16,2%, o que representou cerca de 1.200.000 novas contas e no aumento do volume de transações via Bankline em 41%. No final do ano, 75,5% das transações de clientes eram efetuadas através de canais de auto-atendimento.

Com a certificação ISO 9002 de vários produtos e serviços, o Banco Itaú tornou contínuo o processo de aprimoramento em busca da constante melhoria no atendimento. O cliente teve à sua disposição, além da rede de agências e centrais de atendimento, toda a tecnologia do auto-atendimento, um novo portal na Internet, estruturas de atendimento especializado em segmentos, além de alianças estratégicas com empresas, que trouxeram facilidades e benefícios para os clientes. O banco consolidou-se como uma empresa comprometida com a transparência no relacionamento e com o respeito aos direitos dos seus clientes.

### Motivações

A proteção aos direitos do consumidor é de relevante importância no mundo moderno. Traz como implicação direta a necessidade sistemática em saber lidar com clientes ►

## ▶ Consumidores/Clientes ::

- ▶ cada vez mais exigentes, com acesso a uma imensa diversidade de produtos e serviços similares, dispostos a exercer seu direito de escolha e a reclamar em caso de problemas nas relações de consumo.

A busca da melhoria contínua no atendimento e na prestação de serviços, a postura de transparência no relacionamento e de respeito aos direitos dos clientes são firmes compromissos da empresa, refletidos na atitude diária de todas as equipes do banco.

### **Aprendizagens**

Contrapondo-se à tendência de os clientes, na maioria das vezes, não manifestarem suas insatisfações, deixando simplesmente de usar o serviço ou o próprio banco, o Itaú tem total interesse em que o cliente resolva seus problemas, preferencialmente na própria agência ou, nessa impossibilidade, por meio dos canais diretos disponibilizados. A utilização desses canais, principalmente quando relacionada a ocorrências que levaram à sua insatisfação, assegura ao banco a oportunidade de reconquistar a confiança,

de esgotar todas as tentativas de solução de eventuais problema e de evitar possíveis recursos junto a órgãos externos de defesa dos consumidores e de fiscalização. O desafio do Itaú é ser o melhor banco para os seus clientes, o que significa investir continuamente em tecnologia e aprimoramento profissional.

### **Recomendações para a replicação da prática**

Os órgãos gestores dos produtos representam a grande maioria das demandas dos clientes aos serviços de atendimento. Dessa forma, é de sua responsabilidade proceder constantemente, um exame cuidadoso das necessidades de aprimoramento de seus produtos e serviços. Tal avaliação deve ter por parâmetros as informações sobre as reclamações, sugestões e dúvidas encaminhadas, priorizando o atendimento às necessidades dos clientes e adotando medidas que solucionem definitivamente as questões. O envolvimento com outras áreas parceiras é componente fundamental no processo de articulação desenvolvido pelos órgãos gestores de produtos. ■

## Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC)

O relacionamento existente entre a BV Financeira e seus clientes está pautado em valores, como transparência, ética, respeito e credibilidade. A empresa busca estreitar o relacionamento com os clientes disponibilizando facilidade de contato por meio de canais de atendimento por telefone ou Internet. Os clientes podem realizar consultas sobre produtos e procedimentos ou contribuir com sugestões e reclamações.

Um dos diferenciais no atendimento refere-se ao tratamento às reclamações. A BV Financeira tem total interesse em atender às demandas de seus clientes, o que assegura à empresa a oportunidade de rever procedimentos internos e implementar melhorias contínuas no atendimento a fim de conquistar a confiança e a satisfação dos clientes. Para assegurar a qualidade nos serviços prestados, a BV dispõe de ambiente de trabalho adequado, colaboradores motivados e treinados. A garantia de qualidade é representada por um conjunto de ações planejadas, entre elas treinamento, campanhas motivacionais e monitoria do atendimento.

A monitoração é diária e os feedbacks são realizados pelos supervisores e líderes periodicamente com o objetivo de acompanhar a performance de cada funcionário. Dentre os itens que são avaliados em monitoração, busca-se identificar a visão do cliente e suas necessidades, respeitando sempre suas particularidades.

### Resultados / benefícios gerados

Ao conhecer as demandas do consumo é possível reavaliar as políticas existentes. Dessa forma, esse quesito permite estreitar constantemente o relacionamento com os clientes.

### Motivações

A postura transparente e de respeito aos direitos dos

## Grupo Votorantim

### Contato

Nome: Fernanda Lú?cia Cara

Telefone: (11) 3371-7801

Website da empresa: [www.bancovotorantim.com.br](http://www.bancovotorantim.com.br)

Elaborado em: 27/10/2003

clientes são firmes compromissos da empresa, refletidos na atitude diária de todas as equipes da BV Financeira.

### Aprendizagens

Um dos grandes desafios é acompanhar a velocidade de crescimento apresentado pela BV Financeira nesses últimos anos. Em seis meses, a empresa teve sua capacidade de atendimento aumentada em mais de 50%. Para isso, a contratação e a formação de novos talentos foram essenciais para a composição da equipe, sempre tendo em vista o perfil adequado dos profissionais, a capacitação em técnicas de negociação, o script objetivo e uma política de remuneração, incluindo a premiação voltada para resultados.

A BV também centrou esforços em inovações e na reavaliação das soluções implementadas visando o aumento da produtividade sem perda na qualidade do atendimento. Com base nesse propósito, trabalhou na monitoração das ligações e na correção de eventuais desvios por meio de feedbacks periódicos.

### Recomendações para a replicação da prática

A implementação de uma operação de call center exige o aperfeiçoamento constante tendo em vista a dinâmica da empresa. O foco principal de uma central de atendimento é o relacionamento e a fidelização dos clientes. A BV Financeira acredita que os fatores críticos de sucesso para alcançar esses objetivos sejam a definição de metas, o estabelecimento dos processos e das interfaces com departamentos internos da empresa, a especificação da infra-estrutura do ambiente, a estrutura de telefonia e de sistemas, o controle por meio de informações gerenciais precisas, o script simples e de fácil consulta, a seleção e capacitação de profissionais, uma política de remuneração/premiação e o acompanhamento por meio de monitorações e feedbacks. ■

## A busca da excelência no Atendimento

O gerenciamento de atendimento da Padaria Pão & Pão tem como objetivo garantir a plena satisfação do cliente em suas expectativas, reclamações e solicitações, fortalecendo a fidelização do cliente e o estreitamento do relacionamento. O sistema envolve, de forma integrada, todos os empregados. O relacionamento entre a empresa e seus clientes tem como base primordial valores como ética, transparência, respeito, confiança, compromisso com a saúde e a qualidade dos produtos e da marca, que vêm sendo demonstrados ao longo do tempo.

Para que os clientes possam pedir informações, fazer sugestões, reclamações e comentários, a empresa disponibiliza canais de atendimento via telefone através de um Telemarketing Ativo. Oferece também um Serviço de Atendimento ao Cliente que possibilita relacionamento exclusivo e constantes atualizações e inovações, proporcionando um atendimento pessoal e diferenciado.

A degustação dos produtos fabricados pela panificadora é estimulada no dia-a-dia pois permite identificar as preferências de cada cliente e obter sua avaliação a respeito dos produtos (já existentes e novas criações) e do atendimento. Dispõe de mailing da clientela e costuma enviar unidades inteiras de produtos preferidos por certos clientes, para degustação e avaliação.

A prática de atendimento, com foco principal no cliente, visa não apenas atender a todas as suas necessidades, mas superar suas expectativas. Para alcançar essa meta, investe-se no comprometimento e na capacitação das equipes e no contínuo aprimoramento dos produtos, serviços, processos e comunicação.

### Resultados / benefícios gerados

A fidelização dos clientes é o benefício imediato que se obtém com a aplicação da prática.

## Padaria Pão & Pão

### Contato

Nome: Sandra Melo Thebich

Elaborado em: 20/7/2003

A panificadora consolidou-se como uma empresa comprometida com a transparência no relacionamento e principalmente, com a qualidade e diversificação de produtos, bem como com o respeito aos seus clientes.

### Motivações

A proteção aos direitos do consumidor é de relevante importância no mundo moderno. Traz como implicação direta a necessidade sistemática em saber lidar com clientes cada vez mais exigentes, com acesso a uma imensa diversidade de produtos e serviços similares. A busca da melhoria contínua no atendimento e na prestação de serviços, a postura de transparência no relacionamento e de respeito aos anseios dos clientes são firmes compromissos da empresa, refletidos na atitude diária de toda a equipe da panificadora.

### Aprendizagens

A utilização dos canais de atendimento assegura à panificadora a oportunidade de conquistar e, quando for o caso, reconquistar a confiança do cliente, esgotando todas as tentativas de solução de eventuais problemas e de evitar possíveis dissabores e perda de imagem.

### Recomendações para a replicação da prática

É responsabilidade da empresa, uma vez implantada a prática de excelência do atendimento, efetivar a grande maioria das demandas dos clientes, fazendo constantemente um exame cuidadoso das necessidades de aprimoramento de seus produtos e serviços. Tal avaliação deve ter por parâmetros as informações sobre as reclamações, sugestões e dúvidas encaminhadas, priorizando o atendimento às necessidades dos clientes e adotando medidas que solucionem definitivamente as questões. ■

## Treinamentos para a qualidade no atendimento

A aviação executiva visa atender ao cliente com a máxima qualidade, evitando impactos negativos de possíveis contratempos na execução dos serviços. Para isso, a ABC Táxi Aéreo realiza treinamentos e reuniões periódicas para avaliação do serviço oferecido, procurando extirpar falhas no processo. Tais práticas são realizadas em Uberlândia e em Belo Horizonte, ambas no estado de Minas Gerais, envolvendo todos os associados da empresa.

A principal parceira nos treinamentos é a Unialgar, universidade corporativa do Grupo Algar, do qual a ABC Táxi Aéreo faz parte. A Unialgar seleciona os cursos a serem repassados para a empresa e faz o monitoramento em avaliações de desempenho periódicas. Os cursos são de atendimento ao cliente, gerenciamento de oportunidades, teleconferência, ferramentas de gestão de responsabilidade social e gestão de processos. Todos os funcionários da empresa participam dos treinamentos.

Para corrigir as falhas apontadas pelo atendimento, a empresa realiza uma reunião com seus funcionários, verifica a causa do problema e a direciona para ser tratada pela área em questão. A avaliação da eficácia em resolver os problemas é de responsabilidade do coordenador da área, que verifica se existe recorrência do problema ou reclamação. Os resultados da prática são calculados por meio da tabulação dos dados obtidos no formulário preenchido pelo cliente ao término da prestação do serviço. Em caso de fretamento, a disponibilização é feita durante o voo. A divulgação dos formulários é feita por meio de folders, revistas e da assessoria de imprensa. Os departamentos de marketing, talentos humanos, financeiro, a coordenação comercial, a de manutenção e operações e a superintendência estão envolvidos no processo.

## Algar

### Contato

Nome: Élcio Eduardo de Paula Santana

Website da empresa: [www.abctaxiaereo.com.br](http://www.abctaxiaereo.com.br)

Elaborado em: 27/10/2003

### Resultados / benefícios gerados

Todos os stakeholders foram beneficiados com o atendimento dos pedidos. A empresa passou a conhecer o que não satisfazia o cliente e a ter condições de atuar diretamente sobre os problemas de forma a oferecer um serviço melhor. Como resultado, obteve um aumento nos pedidos e requisições de serviço, ultrapassando os records de solicitações anteriores.

### Motivações

A sobrevivência da empresa e a conseqüente manutenção do emprego são motivações para que os funcionários pratiquem a excelência no atendimento. Fatores como benefícios e remuneração variável de acordo com o resultado dos negócios também são formas de incentivo.

### Aprendizagens

O fator determinante para o sucesso da prática está relacionado aos valores da empresa de atender com segurança, a despeito da situação. Contudo, faz-se necessário um acompanhamento dos executantes das funções, para que qualquer desvio possa ser corrigido.

### Recomendações para a replicação da prática

É importante expor claramente os objetivos e metas da empresa para o quadro de funcionários, e difundir o valor da excelência no atendimento por meio dos vários canais de comunicação. As atividades dos funcionários devem ser observadas, exercendo-se a liderança educativa se verificado algum comportamento que não se adapte à proposta da prática. ■

## ▶ Consumidores/Clientes ::

## Convenção com Concessionários e Distribuidores

A AGCO do Brasil, empresa de equipamentos agrícolas sediada em Canoas (RS), realiza anualmente convenções que são programadas para atender a rede concessionária e distribuidores, tendo como objetivos apresentar os resultados alcançados no ano anterior, projetar o ano corrente e os próximos com base em cenários internos e externos, apresentar ações implementadas, lançar novos produtos, informar alterações técnicas realizadas em produtos de série e fornecer uma visão da AGCO no Brasil e no mundo. As convenções são promovidas em praias, serras e cidades turísticas, envolvendo de forma integrada os funcionários de toda a empresa e priorizando a participação daqueles que têm envolvimento direto com a rede de concessionárias e distribuidores. O relacionamento entre a AGCO, rede concessionária e distribuidores tem como foco atender às necessidades de maneira ética, transparente, com respeito e confiança.

### Resultados / benefícios gerados

A convenção permite uma maior aproximação entre a rede e a fábrica, cria um clima favorável ao desenvolvimento das práticas e dissemina uma visão uniforme de políticas, filosofias e projetos futuros da empresa.

### Motivações

A AGCO acredita que deva existir um envolvimento com a rede de concessionárias. As convenções são motivadas pela necessidade constante do nivelamento de informações entre os concessionários, buscando a realização dos objetivos comuns.

## AGCO Corporation

### Contato

Nome: Ernani Leonel Oliveira

Website da empresa: [www.massey.com.br](http://www.massey.com.br)

Elaborado em: 27/10/2003

### Aprendizagens

Para o sucesso da prática, a empresa deve definir a data, o momento e o local adequado para a realização da convenção assim como o programa e a pauta a ser apresentada:

- ✓ planejar tudo detalhadamente, eliminando ao máximo incertezas e falhas;
- ✓ formar equipe de trabalho com reuniões frequentes, escolher com critério os fornecedores e assegurar que os mesmos tenham estrutura e capacidade de prover com qualidade os serviços contratados;
- ✓ verificar com antecedência se os locais do evento oferecem a infra-estrutura e o conforto necessários para o tempo de cada atividade;
- ✓ e dividir as tarefas de planejamento entre os componentes do grupo, eliminando os níveis hierárquicos.

### Recomendações para a replicação da prática

Ter um diagnóstico do nível de relacionamento com sua rede de distribuidores, e definir bem os objetivos e necessidades para planejar uma convenção; criar um check list mais detalhado possível com as ações, responsabilidade e custos de cada item; montar equipe multidepartamental com responsabilidades e comprometimento e assegurar que os prestadores de serviço garantam qualidade e custos adequados. ■

## Programa de Gestão Pós-Venda

A AGCO do Brasil, empresa fabricante e distribuidora de equipamentos agrícolas, desenvolveu junto às suas concessionárias o programa de Gestão de Pós-Venda. O programa foi desenvolvido e estruturado em parceria com a Rede de Concessionárias e contou com o apoio da Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (Esalq-USP), que auxiliou na pesquisa das principais diferenças entre as concessionárias de vários mercados (caminhões, automóveis e máquinas agrícolas). Foram também pesquisados programas similares aplicados pelas montadoras no Brasil e no exterior.

Ao apresentar problemas, o equipamento parado causa atrasos na implantação e manejo da cultura agrícola, trazendo queda na produtividade e prejuízos ao usuário do produto. É necessário reduzir erros, eliminar as causas de insatisfação e aprimorar a imagem dos produtos.

Em 2002, o programa de Gestão de Pós-Venda foi implementado na Rede de Concessionárias da empresa, baseado no Manual de Avaliação do Programa de Gestão de Pós-Venda e focado na fidelização e satisfação dos clientes. A concessionária tem seus departamentos de serviço e peças avaliados, obtendo certificação de acordo com a pontuação obtida. Vários itens são analisados, como proporção de mecânicos em relação ao volume de máquinas vendidas na região; grau de treinamento técnico da equipe; nível dos treinamentos de operação e manutenção ministrados para clientes; padronização, organização e limpeza das instalações e disponibilidade de peças.

Se obtiver mínimo de 900 de um total de mil pontos, recebe a classificação Concessionária Ouro em Gestão de Pós-Venda; entre 750 e 899 pontos, Concessionária Prata em Gestão de Pós-Venda; no mínimo 600 pontos, Concessionária Bronze em Gestão de Pós-Venda. Um plano especial de ação é implementado nas concessionárias que não atingem pontuação mínima.

Além dos benefícios gerados pela padronização do seu

## AGCO Corporation

### Contato

Nome: Arli Silva

Website da empresa: [www.massey.com.br](http://www.massey.com.br)

Elaborado em: 20/10/2003

processo de pós-venda, a concessionária recebe, como incentivo, uma premiação de acordo com a certificação obtida. Na classificação Ouro, o prêmio é de 20% de acréscimo no valor da mão-de-obra aplicada em garantia, 2% de desconto na compra de peças de reposição, certificado e troféu. Na Prata, 10% de acréscimo no valor da mão-de-obra aplicada em garantia e certificado. Na Bronze, a concessionária recebe um certificado.

O prazo de validade da certificação é de 12 meses e a concessionária está sujeita a uma revisão. Se, na avaliação seguinte, a concessionária baixar sua pontuação, será também rebaixada de categoria. A avaliação é feita por dois representantes da AGCO do Brasil, utilizando o Manual de Gestão de Serviço. Caso a concessionária não obtenha a classificação pretendida, uma nova avaliação poderá ser efetuada no prazo de 120 dias.

### Resultados / benefícios gerados

De um total de 103 concessionárias, 63 aderiram ao programa. Dessas, 22 obtiveram classificação Ouro, 9 Prata, 16 Bronze e 16 não atingiram a pontuação mínima. Desde sua implantação, em 2002, 12 concessionárias que obtiveram inicialmente classificação Prata passaram para Ouro na reavaliação e 8 que não haviam atingido a pontuação mínima foram reclassificadas como Prata ou Bronze.

### Motivações

Na indústria de máquinas e implementos agrícolas, assim como no setor automobilístico, o relacionamento entre o fabricante e os clientes ocorre por meio de um terceiro componente: o concessionário, responsável pela venda e assistência técnica do produto. A manutenção dos clientes e a conquista de novas fatias de mercado dependem diretamente da qualidade de atendimento da concessionária, principalmente no que se refere à assistência técnica. A prestação de ser- ►

## ▶ Consumidores/Clientes ::

- ▶ viços técnicos mantêm as concessionárias e agrega valor ao processo de relacionamento com os clientes.

O diálogo e a transparência são fundamentais para que se estabeleça uma relação de confiança entre empresa, rede concessionária e clientes. A necessidade de otimização dos custos e a prevenção de danos, aumento da confiabilidade no produto e qualidade de atendimento à assistência técnica da concessionária também foram fatores motivacionais relevantes.

### **Aprendizagens**

O sucesso do programa foi concretizado pelo compromisso e responsabilidade dos funcionários da AGCO e concessionárias, com apoio da Esalq-USP, que permitiu alinhamento e respeito aos valores, políticas e normas da empresa.

O grande desafio foi trabalhar com a diversidade de cultura de cada região brasileira, assegurando igualdade de tratamento, comunicação aberta e oportunidade de crescimento oferecidas para toda rede de concessionárias. Essa postura causou impacto na redução de erros, na eliminação de quedas na produtividade e na qualidade de atendimento, possibilitando a todos que se relacionam com a empresa e com a rede concessionária um tratamento de alta qualidade.

### **Recomendações para a replicação da prática**

Os fatores mais importantes para o sucesso da prática foram o envolvimento da Rede de Concessionárias na estruturação do projeto e a determinação de um responsável pela difusão do programa. ■

## SAU – Sistema de Auxílio aos Usuários

A AutoBAN é uma empresa do grupo CCR – Companhia de Concessões Rodoviárias, maior grupo privado do Brasil a atuar no setor de concessões rodoviárias. Desde maio de 1998, a AutoBAN administra o Sistema Anhangüera-Bandeirantes, com 316 km formados pelas rodovias SP-330 (Via Anhangüera) e SP-348 (Rodovia dos Bandeirantes), ambas de São Paulo a Cordeirópolis, além da SP-300 (Rodovia Dom Gabriel Paulino Bueno Couto) e SP-102/330 (Rodovia Adalberto Panzan), nos trechos de interligação entre a Anhangüera e a Bandeirantes. Nesses cinco anos de atuação, a concessionária desenvolveu e colocou em prática diversas ferramentas para atendimento a seus usuários.

O SAU – Sistema de Auxílio ao Usuário – funciona 24 horas e tem como objetivos receber reclamações, investigar denúncias, apresentar sugestões de mudanças, ouvir e encaminhar sugestões, atender às solicitações e prestar as informações necessárias. O envolvimento interno de toda a empresa, principalmente de sua direção e de todos aqueles que têm contato direto com os usuários, como as equipes de pedágio e do atendimento, é fundamental para construir soluções coletivas para atender ao que está sendo reclamado ou sugerido.

A AutoBAN disponibiliza também os serviços Disque AutoBAN e Ouvidoria, canais de comunicação que permitem aos usuários, clientes, parceiros e moradores da área de influência do Sistema Anhangüera-Bandeirantes terem as demandas respondidas, os problemas solucionados e as informações prestadas com rapidez, eficiência e responsabilidade. Funcionam como termômetros que medem o nível de satisfação em relação aos processos e à qualidade do atendimento e do serviço prestado.

O Disque AutoBAN funciona 24 horas ininterruptamente e revelou-se instrumento eficaz para orientar a empresa na correção de rumos e procedimentos, permitindo corri-

## CCR – Companhia de Concessões Rodoviárias

### Contato

Nome: Carlos Costa

Website da empresa: [www.autoban.com.br](http://www.autoban.com.br)

Elaborado em: 20/10/2003

gir eventuais falhas ou danos. A empresa possui terminais de atendimento telefônico, softwares específicos da área e Sistema de Controle Operacional (SCO), equipamento gravador dos atendimentos, Sistema de Telefonia de Emergência – STE (call box), website e software para gerenciamento de correspondências.

A missão da Ouvidoria é atender aos usuários com ética e respeito, analisar manifestações, promover ações preventivas e corretivas, avaliar o atendimento, prevenir e mediar conflitos, promover a valorização do cidadão usuário e contribuir para a prática da melhoria contínua dos serviços prestados. Como agente de mudanças, o trabalho da Ouvidoria prima pela ética e pela transparência. É seu papel informar o cliente e usuário sobre o andamento dos processos, assim como os motivos da decisão final, principalmente quando a resposta é diferente da esperada.

Como instrumentos de defesa dos direitos dos usuários cidadãos, facilitando a relação entre as partes, o Disque AutoBAN e a Ouvidoria inovaram as relações entre os usuários e as empresas responsáveis pela administração de rodovias. O contato é facilitado pela empresa, que disponibiliza o acesso por carta, e-mail, telefone ou pessoalmente. A AutoBAN atribui ao cidadão a responsabilidade de atuar junto aos gestores do negócio, tornando-o aliado e transformando o olhar crítico desse cidadão em instrumento de gestão.

Os principais beneficiários do atendimento do Disque AutoBAN e da Ouvidoria são os usuários dos mais de 90 milhões de veículos que circulam anualmente pelas rodovias do Sistema Anhangüera-Bandeirantes e as populações de 19 municípios. Como principais parceiros, destacam-se a Polícia Militar Rodoviária, responsável pela fiscalização e policiamento das rodovias e as empresas contratadas para a execução das obras e da conservação.

A divulgação desses canais de atendimento segue a ►

## ▶ Consumidores/Clientes ::

- ▶ prática de transparência corporativa da empresa. Os meios de comunicação incluem a Revista AutoBAN Notícias (300 mil exemplares de circulação bimestral), folhetos, mensagens nos Painéis de Mensagens Variáveis instalados nas rodovias, adesivos, faixas e mídia espontânea (releases). Para o desenvolvimento da prática, a concessionária investe, anualmente, cerca de R\$ 1,1 milhão, dos quais R\$ 530 mil são destinados ao Disque AutoBAN, e R\$ 517 mil para a Ouvidoria.

### **Resultados / benefícios gerados**

Desde maio de 1998, início da concessão, foram realizados 972.500 atendimentos pelo Disque AutoBAN. A projeção para 2003 é atender mais de 252 mil usuários. A Ouvidoria, desde maio de 98, atendeu mais de 32 mil clientes e usuários. O maior benefício para a empresa é a confiabilidade que a AutoBAN adquire perante seus usuários.

### **Motivações**

Motivada pela percepção de que, mais que cliente, o usuário das rodovias sob sua administração é um parceiro, a AutoBAN implantou os serviços com a ótica de empresa comprometida com princípios éticos e sociais. Esta é a essência do conceito de transparência que permeia a empresa: justificar suas ações e levar essas justificações ao conhecimento público, para que possam ser consideradas le-

gítimas, ponderadas, criticadas e até contestadas. A transparência impõe que as informações ou andamento dos processos devem ser de conhecimento público, desde que não violem a privacidade dos envolvidos no processo ou coloquem em risco sua segurança.

### **Aprendizagens**

A transparência no processo e o compromisso com a verdade determinaram o sucesso da prática. Para melhorar a qualidade dos serviços, foi necessário diminuir os prazos de resposta, adequando-os às necessidades dos usuários. A Ouvidoria e o Disque AutoBAN estão desenvolvendo estudos para diminuir o atual tempo de resposta às questões dos usuários.

### **Recomendações para a replicação da prática**

O respeito ao direito à segurança e à informação é o principal objetivo que a empresa deve ter ao implementar um serviço de atendimento aos usuários. Para isso ouvidor e ombudsman precisam ter autonomia, reportando-se diretamente à alta direção da empresa. Outros fatores importantes são: estabelecer mecanismos e práticas para a correção de eventuais problemas; ter como meta a melhoria contínua, estabelecendo indicadores de performance; reciclar e treinar permanentemente os recursos humanos envolvidos na prática. ■

## Atendimento 24 horas Comgás

A Comgás (Companhia de Gás de São Paulo), maior distribuidora de gás canalizado no Brasil, disponibiliza, desde 2001, serviço de atendimento ao cliente 24 horas por dia. O atendimento telefônico é efetuado por meio do Call Center Comgás 24 horas ou da Ouvidoria, e o eletrônico feito por meio do site da Comgás ou pelo e-mail consumidor@comgas.com.br.

O atendimento ao consumidor Comgás é realizado por funcionários de empresa terceirizada de serviços em telemarketing, treinados, capacitados e formados pela Comgás. O Call Center conta com 118 atendentes aptos a fornecer informações sobre serviços, tarifas e atividades da empresa. Além disso, são capacitados para responder questões técnicas tais como os usos e aplicações do gás natural, normas técnicas e solicitações para análise de consumo elevado.

A Ouvidoria, criada em 1999, é um canal exclusivo para recebimento de reclamações, sugestões e elogios referentes à prestação de serviços, desempenho e atuação da empresa. Esse canal visa o atendimento de demandas que não foram solucionadas de maneira satisfatória pelo Call Center Comgás 24 horas. A criação da Ouvidoria é parte de uma política de defesa do consumidor para que a empresa possa adequar-se às demandas de seus clientes, oferecendo serviços de qualidade e consolidando o diálogo entre as partes.

Todos os departamentos envolvidos com o atendimento ao cliente e consumidor possuem a ferramenta CRM-Vantive, um sistema corporativo de dados e de relacionamento. Implantado na Comgás em 2001, o CRM-Vantive centraliza todas as informações dos consumidores. Entre os dados armazenados estão informações do imóvel, dados técnicos do local da instalação do gás, equipamentos utilizados, condições do fornecimento e também os últimos contatos e pedidos do cliente. A meta interna Com-

## Comgás

### Contato

Nome: Plínio J. Cintra Pereira

Website da empresa: [www.comgas.com.br](http://www.comgas.com.br)

Elaborado em: 27/10/2003

gás para solicitações efetuadas via site ou e-mail é fornecer uma resposta em até 24 horas.

A política de melhoria constante da qualidade no atendimento busca adequar o perfil dos atendentes, monitorar as ligações recebidas, realizar um criterioso processo de seleção e investir em treinamento. Além da prontidão no atendimento, a Comgás ouve as demandas e expectativas do consumidor – desde a criação de novos serviços até a distribuição dos produtos. Nos casos de atendimento emergencial, o serviço é realizado em até uma hora, e, nos casos de falta de gás, um colaborador chega até a residência ou unidade comercial em até quatro horas.

### Resultados / benefícios gerados

Pesquisa realizada em 2002 pelo Ibope, a pedido do órgão regulador CSPE (Comissão de Serviços Públicos de Energia), mostra que o grau de satisfação dos consumidores é de 87%. Com 40 mil chamadas por mês, o serviço de atendimento ao consumidor da Comgás conquistou a credibilidade do cliente. Na central de atendimento da Comgás, 95% dos consumidores que entram em contato têm atendimento em até 10 segundos. Esse número coloca a Comgás fora das estatísticas do Instituto Brasileiro de Relações com o Cliente (IBRC), segundo o qual a demora no atendimento desagrada 99% dos clientes entrevistados. Os atendentes do Call Center Comgás 24 horas são reconhecidos, incentivados e premiados por desempenho ou meta alcançada durante o mês.

### Motivações

O foco da Central de Atendimento 24 Horas da Comgás é o consumidor, com ênfase na resolução do problema e não apenas no recebimento das ligações, visando melhorar ainda mais o serviço prestado e garantir a preservação dos direitos dos clientes. Por ser uma prestadora de servi- ►

## ▶ Consumidores/Clientes ::

- ▶ ços públicos, a Comgás entende a importância de estabelecer um bom relacionamento com seus clientes e mantém diversas ações nesse sentido. Pensando nisso, acompanha os serviços prestados pelos contratados exigindo a mesma qualidade e eficiência dos executados pela Comgás. Para atender de maneira satisfatória às expectativas dos clientes, a Comgás procura oferecer serviços com eficiência e qualidade.

### **Aprendizagens**

Ao ouvir atentamente o que o cliente tem a dizer, a Comgás encontrou uma oportunidade valiosa de aprimorar

seus serviços, corrigir possíveis erros, melhorar o treinamento de seus empregados e desenvolver soluções para os consumidores.

### **Recomendações para a replicação da prática**

Um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo, às necessidades do cliente. A qualidade final dos serviços e produtos é uma consequência do esforço conjunto de todas as áreas da empresa. Todos precisam saber, a todo o momento, o que fazer e como fazer, com informações objetivas e imediatas sobre o seu desempenho. ■

## Novo padrão de distribuição de energia elétrica

Na construção de novos alimentadores de energia elétrica de 13,8 kV, a Cemat optou pela utilização de condutores de alumínio protegidos, em substituição aos condutores nus usualmente aplicados. A utilização, em situações especiais, desse novo padrão de rede de distribuição, denominada Rede Protegida ou Rede Compacta, possibilita a redução dos danos potenciais relacionados ao produto energia elétrica.

A Rede Protegida evita a ocorrência de curto-circuitos fase-fase ou fase-terra decorrentes, por exemplo, do contato dos condutores com árvores ou resultantes do lançamento de objetos estranhos sobre eles. A eliminação dos curto-circuitos reduz os desligamentos da rede de distribuição e representa um ganho importante na segurança dos consumidores e pedestres.

A nova rede de distribuição foi implantada a partir de um projeto-piloto que visou ampliar o conhecimento dos materiais usados nesta nova tecnologia e capacitar o pessoal interno e terceirizado para trabalhar em projetos, construção e manutenção deste tipo de rede. Essa primeira experiência foi desenvolvida em parceria com fabricantes de condutores e acessórios, na construção da Rede Protegida da subestação Cristo Rei, no município de Várzea Grande, na Grande Cuiabá (MT). A partir de então foram construídos mais seis alimentadores na Grande Cuiabá, além da adequação da saída de 14 alimentadores das subestações Barro Duro e Coxipo, na capital do Mato Grosso.

Atualmente encontram-se em execução obras de adequação de 10 novos alimentadores da Subestação Barro Duro. Participam do desenvolvimento e implantação da Rede Protegida o corpo técnico da Cemat das áreas de projeto, construção e manutenção de redes de distribuição, além de empresa terceirizada com contrato de construção e manutenção dessas.

## Grupo REDE

### Contato

Nome: Álvaro Dantas Neto

Website da empresa: [www.redeonline.com.br](http://www.redeonline.com.br)

Elaborado em: 4/6/2001

### Resultados / benefícios gerados

As pesquisas e o projeto piloto permitiram analisar detalhadamente, junto com os fornecedores, as condições de funcionamento do novo padrão de rede, para alimentadores de 13,8 KV, sob os seguintes aspectos: perdas elétricas, custos de manutenção, impactos sociais e ambientais, segurança e confiabilidade.

Os resultados obtidos demonstraram que a Rede Protegida apresenta diversas características favoráveis em relação à rede tradicional: é ambientalmente amigável, permite convivência pacífica com a arborização, aumenta a confiabilidade do sistema, diminui os custos de manutenção e operação, possui menor custo de instalação, reduz os desligamentos decorrentes de queda de galhos e ventos, possibilita a utilização de quatro ou mais circuitos na mesma posteação e reduz gastos com a poda de árvores. O novo tipo de rede tem trazido conseqüências ambientais positivas. Ele permitiu evitar o corte de palmeiras imperiais em uma avenida da cidade de Sorriso (MT) e eliminou a ocorrência de morte por choque elétrico do Tuiuiú, ave símbolo do Pantanal Matogrossense, depois de implantado naquela área.

### Motivações

A principal motivação para a adoção dos novos condutores foi a necessidade do aumento da confiabilidade no fornecimento de energia para um mercado cada vez mais exigente. Para tanto, levou-se em conta a sofisticação das cargas e a dependência do fornecimento contínuo de energia em muitos processos produtivos. A necessidade de otimização dos custos e a prevenção de danos ao meio ambiente também foram fatores motivacionais relevantes.

### Aprendizagens

O desenvolvimento do projeto-piloto constituiu-se ►

## ► Consumidores/Clientes ::

- numa etapa decisiva, consolidando a capacitação do pessoal interno e externo, por meio da parceria com a empresa detentora de know-how para este tipo de rede. Houve um período inicial em que foi necessário superar dificuldades surgidas na execução em campo. Os funcionários da empresa terceirizada tiveram que aprender a manusear novas ferramentas e executar procedimentos específicos para esse tipo de rede. A solução adotada foi acompanhar passo a passo a execução das tarefas com técnicos experientes.

### **Recomendações para a replicação da prática**

A tecnologia de Rede Protegida ou Rede Compacta pode ser eficientemente adotada em todo o setor elétrico. Contudo, sua eficiência é muito maior em áreas de alta densidade de arborização – reduzindo o impacto agressivo da poda de árvores –, e nas saídas das Subestações, onde há grande concentração de circuitos numa mesma posteação. Nesta última situação é possível passar com segurança até quatro circuitos numa mesma posteação sem criar impacto visual negativo. ■

## Segurança no uso de cartões de crédito e débito

A Visanet é resultado de uma associação entre grandes bancos brasileiros e a Visa International, criada para administrar a rede de estabelecimentos afiliados à Visa.

Preocupada com possíveis fraudes – o maior dano potencial que os cartões apresentam – a Visanet busca a constante melhoria de produtos e processos, desenvolvendo novas tecnologias e diversas estratégias para o combate ao uso irregular de seus cartões de crédito e débito.

Em apenas cinco anos, a empresa substituiu os antigos aparelhos de captura manual, que gravavam o número dos cartões Visa, por terminais eletrônicos, que capturam as transações, minimizando riscos de fraude e agilizando operações.

Os terminais wireless de captura sem fio, que podem ser levados à mesa do cliente em bares e restaurantes, e o cartão com chip embutido no lugar da tarja magnética também foram desenvolvidos para esse mesmo fim. Além de serem totalmente seguros – até hoje não há nenhum registro de clonagem de cartão com chip – possibilitam ao consumidor usufruir de serviços como crédito, débito, fidelidade e afiliação em um único cartão. A Visanet mantém ainda dois sistemas de monitoramento das transações efetuadas com os cartões Visa no Brasil: o NCC (Network Control Center) e o Lynx.

A função do NCC é monitorar o fluxo de informações desde o momento da compra até o processamento do débito ou crédito por parte dos bancos emissores da bandeira Visa no Brasil, o que inclui o registro das informações junto à Visa International, nos Estados Unidos. Dessa forma, a Visanet tem o controle de todos os passos das transações e pode identificar rapidamente qualquer irregularidade na comunicação entre as partes. Frente a uma possibilidade de fraude, o NCC aciona a área de Tecnologia, para o ajuste imediato da ocorrência, e as Centrais de Atendimento, para que os estabelecimentos atingidos pela

## Visanet

### Contato

Nome: Kátia Périgo

Website da empresa: [www.visanet.com.br](http://www.visanet.com.br)

Elaborado em: 4/11/2002

indisponibilidade na rede sejam devidamente informados sobre o prazo de resolução do problema.

Já o Lynx é um sistema antifraude que acompanha os hábitos de consumo dos clientes Visa no Brasil traçando um perfil para cada um. Assim, qualquer comportamento divergente do perfil torna-se um sinal de alerta, a partir do qual o Lynx aciona o banco emissor a quem cabe comprar e validar a compra.

Para garantir um bom atendimento ao consumidor, a Visanet, que já possuía duas grandes centrais de atendimento, criou em 97 o setor de ombudsman. Com um cliente na sua composição, o órgão assegura o respeito aos direitos do consumidor e uma constante avaliação e aprimoramento dos processos internos.

A Visanet também investiu na reformulação das suas centrais de atendimento. Estas passaram a identificar desejos e necessidades do consumidor, falhas nos processos e oportunidades de melhoria ou de lançamento de produtos. Seus profissionais têm um amplo conhecimento do negócio e dos procedimentos necessários em casos de queda em redes, o que lhes permite fornecer informações com segurança, alertar para suspeitas de fraudes e prestar prontos-serviços, solucionando problemas com rapidez e conveniência. Realiza também um rigoroso treinamento com sua equipe de vendas, capacitando-a para a prevenção de riscos e fraudes. Os estabelecimentos filiados também recebem orientação, materiais didáticos e participam de Clínicas de Fraudes – cursos de prevenção e combate a fraudes.

Outra prática importante é o trabalho junto à concorrência e aos bancos, transmitindo todas as informações de que a Visanet dispõe a respeito de possíveis fraudes ou operações duvidosas, para que os cartões de crédito e débito tornem-se cada vez mais seguros aos consumidores brasileiros. ►

## ▶ Consumidores/Clientes ::

- ▶ A Visanet é protagonista na discussão sobre o estelionato e atua junto aos órgãos governamentais responsáveis, colaborando na implementação de políticas públicas de combate a fraudes. Pela legislação em vigor, a fraude contra cartões é considerada contravenção de estelionato, sob pena de multa. Esse é um dos fatores que têm levado à alta reincidência dos estelionatários, sendo um tema que requer atenção das autoridades e da sociedade.

### Resultados / benefícios gerados

A Visanet é líder em seu segmento, realizando mais de 50% das transações com cartões de crédito e débito no Brasil. A aceitação de cartões de crédito e débito no Brasil apresenta vigoroso crescimento. Esse é o principal resultado obtido pela empresa e reflete, entre outras práticas, a preocupação e a pró-atividade em relação aos danos potenciais de seus produtos e serviços. O consumidor final e os estabelecimentos filiados estão cada vez mais seguros quanto ao uso dos cartões Visa e mais satisfeitos com as informações e serviços prestados.

Tal empenho valeu à Visanet o prêmio de Excelência em Atendimento ao Consumidor, conferido recentemente pela revista Consumidor Moderno. Em 2001, a Visanet já havia sido premiada com o Top de Qualidade IQ, promovido pelo Instituto de Estudos e Pesquisa da Qualidade, pela segurança demonstrada pelo cartão Visa Electron.

Além disso, em pesquisa interna acerca da satisfação, 94% dos funcionários entrevistados dizem buscar continuamente melhorias e inovações em seu trabalho. Para 91% dos entrevistados, a Visanet é altamente orientada para o cliente e 90% acham que a relação da empresa com seus clientes é respaldada por princípios éticos. Assim, um importante retorno da preocupação da Visanet com os danos potenciais de seus produtos é a motivação, orgulho e comprometimento que envolve nosso corpo funcional.

### Motivações

A qualidade dos produtos Visanet está essencialmente ligada à missão da empresa: fazer dos produtos Visa o principal meio de pagamento da rede credenciada, não só pela agilidade, mas também pela segurança no recebimento e oportunidade de incremento em suas vendas. Busca garantir a tranquilidade de seus consumidores diante de um pro-

duto confiável, prático e de qualidade, que não ofereça quaisquer riscos.

Ao mesmo tempo, utiliza-se da ética e respeito no relacionamento com clientes, funcionários, acionistas e parceiros de negócio, comprometendo-se com fornecedores, concorrentes e órgãos governamentais, para um atendimento diferenciado aos seus clientes.

### Aprendizagens

Nem sempre os danos potenciais dos produtos dependem apenas de processos internos da empresa. Mesmo assim, é preciso admitir as falhas, encarar a ocorrência de fraudes e investir em sua prevenção. A interdependência entre as áreas da Visanet possibilitou uma ampla visão dos fatores envolvidos na operação de um produto, garantindo um consumidor integralmente informado e o planejamento de cada detalhe do processo.

Internamente, o processo exigiu coragem da empresa, tanto para instituir o ombudsman como para investir no desenvolvimento de novas tecnologias, atitudes que a fizeram pioneira nesta prática.

Além disso, é imprescindível que a concorrência, os bancos emissores e os órgãos governamentais responsáveis também estejam envolvidos nesse combate.

### Recomendações para a replicação da prática

É fundamental à empresa empreendedora manter-se norteada por sua missão e valores. Só assim o esforço de mudança, o investimento financeiro e o trabalho em rede não lhe parecerão desnecessários ou excessivamente zelosos. A melhoria de produtos e processos deve ser contínua. Também é essencial que a empresa mantenha uma atitude transparente frente aos danos potenciais de seus produtos. Isso significa pesquisar continuamente, reconhecer e admitir os riscos que a utilização ou fabricação dos produtos podem trazer ao consumidor e à sociedade, informando sobre esses riscos e fazendo todo o possível para anulá-los.

É importante compartilhar o controle de riscos, que não deve ser responsabilidade de uma única área, mas um objetivo comum de toda a companhia. Deve-se envolver fornecedores, concorrentes e o próprio governo, na construção de políticas e práticas que garantam a segurança e a qualidade dos produtos e serviços oferecidos. ■

## Programa Top Verde

A Embraco (Empresa Brasileira de Compressores), pioneira no segmento de compressores para refrigeração doméstica (geladeiras, freezers e outros produtos) no Brasil, implementa o Programa Top Verde, que promove o recolhimento e a destinação final dos compressores que fabrica, após terem cumprido o seu ciclo de vida.

A retirada desses equipamentos do mercado evita que eles possam ser recondicionados. O recondicionamento implicaria a continuidade da utilização de gases refrigerantes que contêm o CFC (clorofluorcarbono), apontado como o principal elemento destruidor da camada de ozônio na atmosfera. Além disso, a utilização de um compressor recondicionado leva a um consumo de energia até 40% superior ao gasto por um novo.

Implantado em setembro de 2000, o Programa Top Verde já abrange as regiões Sul, Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste. São 1.000 pontos de venda, 40.000 técnicos e 25 transportadoras responsáveis pela disseminação da prática. Após o desmonte e retorno dos compressores à Embraco, os componentes são separados, classificados e encaminhados para reciclagem ou destino final.

Visando contribuir para a profissionalização e valorização dos técnicos que atuam na manutenção dos equipamentos de refrigeração, geralmente pessoas com baixa escolaridade e pouco acesso à informação, a Embraco criou a revista Bola Preta. A empresa considerou a orientação necessária, uma vez que esses profissionais podem provocar danos nos produtos ou ao meio ambiente, caso não sejam não corretamente habilitados.

A revista tem periodicidade trimestral e tiragem atual de 40.200 exemplares, na versão em português. Desde 1994, a revista tem uma edição em espanhol, com 10 mil exemplares, para atendimento ao mercado latino-americano. O

## Embraco

### Contato

Nome: Gilmar Pirovano

Website da empresa: [www.embraco.com.br](http://www.embraco.com.br)

Elaborado em: 20/10/2003

programa também é divulgado em revistas especializadas, por mala-direta e por meio de materiais específicos de promoção nos pontos de venda.

### Resultados / benefícios gerados

Decorridos três anos da prática, mais de 500 mil compressores foram retirados do mercado. Isso representa, aproximadamente, quatro mil toneladas de “lixo” que estariam liberando gás CFC no ambiente sem o devido tratamento.

### Motivações

A implantação de uma política de gestão ambiental foi o grande motivador para o lançamento do Programa Top Verde, considerado umas das âncoras do Sistema de Gestão Ambiental da empresa.

### Aprendizagens

O processo tem como ponto crítico os altos custos de logística envolvidos. Porém, com a implementação do conceito de logística reversa e o estabelecimento de parcerias com transportadores, foi possível dar sustentabilidade ao programa. O envolvimento de extensa rede de parceiros, incluindo clientes (distribuidores e revendedores), refrigeristas (técnicos em manutenção) e empresas transportadoras (fornecedores) foi fator determinante para o sucesso do programa.

### Recomendações para a replicação da prática

É importante identificar o ciclo de vida do produto e o fluxo de todo o processo até o destino final. Envolver vários parceiros e manter a comunicação entre as partes envolvidas também é fundamental, tendo sempre em mente que se trata de relevante contribuição ao meio ambiente. ■

## ▶ Consumidores/Clientes ::

## PPAA – Programa de Prevenção de Acidentes Aeronáuticos

A empresa que trabalha com aviação executiva deve considerar a segurança seu maior valor e estar a par dos danos potenciais que seus produtos e serviços podem causar a usuários e operadores. Nessa área, qualquer variação das melhores práticas para a segurança na aviação pode ter conseqüências extremas.

Visando eliminar a possibilidade de erros, todos os funcionários da ABC Táxi Aéreo recebem treinamentos sistematizados, requeridos ou não pelo órgão regulador da aviação no Brasil. O programa, denominado PPAA (Programa de Prevenção de Acidentes Aeronáuticos), é conduzido por um comitê de associados da empresa, sendo três associados da área de manutenção, dois de operações, um do controle técnico de manutenção e um do administrativo, nenhum deles executivo.

O comitê realiza reuniões quinzenais nas quais discute as necessidades, deveres e obrigações dos associados quanto a normas e segurança, propagando sua disseminação por toda a empresa e monitorando a utilização dos EPIs (equipamentos de proteção individual) por parte de cada funcionário.

A ABC Táxi Aéreo realiza estudos e cursos sobre prevenção de acidentes aeronáuticos na empresa, que são enviados para o Cenipa, órgão do DAC (Departamento de Aviação Civil), para aprovação e posterior repasse aos funcionários. Procurando evitar danos ao meio ambiente, a empresa destina os resíduos gerados em suas atividades para locais apropriados. Essas ações são realizadas em Uberlândia e em Belo Horizonte (MG).

A empresa possui ainda outros dois programas relacionados à prática: o Programa de Gestão de Processos (PGP), iniciado em 2000, que visa a geração de soluções por parte dos funcionários em todos os âmbitos de atuação da empresa, apresentando sempre resultados quantitativos e qualitativos medidos pelas áreas envolvidas no processo e

## Algar

### Contato

Nome: Élcio Eduardo de Paula Santana

Website da empresa: [www.abctaxiaereo.com.br](http://www.abctaxiaereo.com.br)

Elaborado em: 27/10/2003

o Programa de Gestão de Idéias (PGI), implementado em 2002, uma simplificação do PGP para atrair maior participação dos funcionários.

Os programas são divulgados para parceiros comerciais por meio de palestras realizadas na empresa. Fornecedores e distribuidores têm acesso ao aperfeiçoamento dos serviços por e-mail, telefone e visitas pessoais.

### Resultados / benefícios gerados

Não há reclamações contra a empresa com relação a agressões ao meio ambiente, ferimentos de qualquer espécie aos usuários e o número de acidentes com os funcionários decresceu. Também não se observou nenhuma queda de aeronave (da própria ABC ou de seus clientes), ou outro problema de alta gravidade em decorrência de erros na operação da ABC Táxi Aéreo.

### Motivações

A sobrevivência da empresa em um mercado altamente competitivo e a conseqüente manutenção do emprego são motivações para que os funcionários conheçam os danos potenciais de produtos e serviços.

### Aprendizagens

O processo de disseminação de boas práticas fez com que os encarregados se preparassem para a tarefa. A transmissão do conhecimento adquirido para os demais funcionários gerou um ciclo de aprendizado.

### Recomendações para a replicação da prática

Fazer um diagnóstico da situação, apontando os possíveis danos a serem causados pelos serviços da empresa, capacitar-se para saber como combater esses danos e difundir o conhecimento, para que a Organização incorpore as práticas em suas ações cotidianas. ■

## Geogás e Mapa de Risco

Visando controlar os danos potenciais envolvendo seus produtos e serviços, a Comgás, distribuidora de gás encanado em São Paulo, mantém um sistema de controle baseado em duas ferramentas desenvolvidas com tecnologia de ponta e voltados à segurança, à saúde e ao meio ambiente: o Geogás e o Mapa de Risco.

Logo após sua privatização em 1999, por meio do consórcio do grupo BG (British Gas) e da Shell, a empresa desenvolveu o Geographic Information System – GIS, batizado de Geogás. O GIS é um sistema de computação capaz de armazenar, analisar e apresentar informações sobre objetos e suas posições no espaço. O programa dinamiza e permite interação entre usuário e sistema.

O Geogás está disponível no Sistema de Gerenciamento da Rede para diversas áreas da Comgás desde junho de 2003. O programa foi desenvolvido em duas versões: uma para os usuários que fazem as devidas alterações na base e consultas avançadas e outra, na web, com acesso via Internet. O sistema permite visualizar detalhadamente bairros, ruas e regiões inteiras da Grande São Paulo, São José dos Campos e Vale do Paraíba com dados atualizados sobre a rede, como pressão do gás e diâmetro da tubulação, e permite acessar informações adicionais para planejamento dos futuros negócios da companhia, como o número de estabelecimentos comerciais, industriais, índices sócio-econômicos, entre outros.

As áreas de marketing se beneficiam com o novo sistema e sua base de dados nas análises de potencial de desenvolvimento de novos mercados e expansão da rede, inclusive com os estudos técnico e econômico que estão sendo feitos pela área de Engenharia por meio da nova ferramenta. O Geogás é de grande importância também para atendimento de emergências, manutenção, renovação de rede e demais áreas operacionais.

O Mapa de Risco é resultado de uma análise minuciosa

## Comgás

### Contato

Nome: Ricardo Fujii e Marcos Tucherman

Website da empresa: [www.comgas.com.br](http://www.comgas.com.br)

Elaborado em: 27/10/2003

da região de atuação da empresa. Todas as informações coletadas geram um mapa que fica na obra com o encarregado. Esse trabalho oferece à Comgás, suas contratadas e aos empregados toda a informação necessária para a redução ou eliminação de riscos no local da obra, dividida em trechos com pontos críticos e riscos cuidadosamente apontados.

Cada detalhe é considerado: circulação de pessoas e veículos, rede elétrica e a existência de animais peçonhentos, entre outros. Depois do levantamento, as ações são planejadas para evitar ocorrências indesejáveis relacionadas aos riscos apontados.

Antes de começar o período de trabalho, a Comgás realiza em seus sites de obra a Conversa Diária de Segurança (CDS). Apesar de os mapas ficarem expostos no local da obra, não há garantias de que eles sejam consultados por todos os empregados. Assim, nas CDS os riscos são analisados por todos até que não haja dúvidas quanto aos procedimentos a serem tomados. Nesses encontros diários, as opiniões dos empregados também são relevantes e podem ser utilizadas em mapeamentos.

A avaliação do local leva em conta os índices de ações criminosas (roubo de cargas e de veículos, tráfico de entorpecentes, homicídios, roubo a pedestres, furtos de estabelecimentos), estatísticas policiais (incluem visitas de policiais à obra), coleta de relatos das pessoas no local da obra, comparação das informações da polícia e de moradores e ocorrências mais significativas como o risco das ações criminosas comuns na região.

Por fim, as informações são incluídas no mapa e os cuidados a serem tomados são identificados nos trechos específicos da obra. A utilização do mapa garante mais tranquilidade entre as equipes que, por conhecerem os riscos, estão aptas a agir e evitar problemas. Os empregados sentem-se, assim, amparados. ►

## ▶ Consumidores/Clientes ::

### ▶ Resultados / benefícios gerados

A coordenação de Operações, responsável pela consulta, mapeamento e ajuste de processos das diversas áreas usuárias do Geogás, vê na maior integração entre as áreas de Operações e Marketing o grande mérito do sistema. Além disso, o Geogás possui 40 funcionalidades que agilizam o trabalho dos usuários na obtenção e alteração de dados.

O Mapa de Riscos permite que o empregado sintam-se amparado, informado e preparado para o trabalho, sem a possibilidade de ser surpreendido por eventualidades. O comprometimento individual e coletivo é ampliado. Com toda a informação disponível, cada funcionário cuida de si e segue as recomendações. O empregado passa a ter iniciativas e a tomar decisões.

### Motivações

A Comgás tem como norma fazer o levantamento dos riscos relativos à segurança, à saúde e ao meio ambiente aos quais a obra está exposta. Desde meados de 2002, seus técnicos também fiscalizam tudo o que diz respeito aos aspectos de segurança patrimonial. Essa prática faz parte do Sistema de Gestão de Segurança, Saúde e Meio Ambiente da Comgás.

As principais razões que motivaram a criação do Geogás foram: necessidade de maior segurança operacional, que exigia melhor qualidade no tratamento dos dados da rede de distribuição de gás natural, maior agilidade operacional e menor custo na consulta e alteração das informa-

ções no cadastro da rede. A Comgás descobriu por meio de uma consultoria interna realizada nos departamentos competentes que um banco de dados consistente e preciso não era uma ferramenta eficaz se estivesse desvinculado de uma base de dados confiável.

### Aprendizagens

O Geogás também permitiu criar ferramentas para atender às exigências do órgão regulador – a CSPE (Comissão de Serviços Públicos de Energia). A elaboração e a utilização sistemática do Mapa de Risco reduz drasticamente a possibilidade de ocorrência de incidentes. Os riscos são mostrados, explicados e ficam à mostra na obra. Isso facilita o controle, pois todos os empregados se sentem envolvidos na tarefa de evitar incidentes.

### Recomendações para a replicação da prática

É extremamente importante entender que o primeiro passo é definir a forma, o conteúdo e o modo como o sistema deve ser desenvolvido e implementado, conforme as características peculiares à sua empresa. É fundamental que o sistema seja feito conforme a sistemática de trabalho local para que o programa seja desenvolvido visando atender essa realidade. Um mapeamento e um planejamento dos processos da empresa é vital para que haja uma utilização efetiva dos empregados da companhia. O mapa deve ser elaborado com ampla participação de técnicos, engenheiros líderes e de projeto. A empreiteira deve estar envolvida, pois tem de aceitá-lo e implementá-lo. ■

## Projeto Inspeção em Obras e Serviços

O Projeto Inspeção em Obras e Serviços integra o Sistema de Gestão em Segurança, Saúde e Meio Ambiente adotado na Comgás (Companhia de Gás de São Paulo) e visa estimular a adoção de uma atitude segura por parte dos funcionários. As inspeções ajudam a manter o padrão de segurança, saúde e meio ambiente alcançado pela empresa.

A Comgás exige na assinatura do contrato de admissão que o futuro empregado se comprometa em inspecionar obras. Essa condição imposta contratualmente não é vista com antipatia. Ao contrário, guarda relação direta com a formação de uma cultura voltada para a prevenção de incidentes e a manutenção de ambientes seguros.

Cerca de 260 inspeções são realizadas mensalmente. A empresa é responsável por oferecer um local de trabalho seguro aos seus empregados e considera todos, do presidente ao funcionário operacional, responsáveis por sua própria segurança. A Comgás oferece as ferramentas e as diretrizes, e antes de se propor a fazer inspeções, os empregados recebem orientação especial durante os treinamentos ou diretamente com o seu superior imediato.

As inspeções são relatadas em um formulário distribuído pela empresa. Ele é uma ferramenta criada por um grupo de técnicos de segurança da Comgás, que se basearam nas irregularidades comumente encontradas.

A partir do segundo semestre de 2002, a Comgás começou a utilizar linguagem teatral no treinamento de inspeção de obras e serviços. As inserções acontecem enquanto o técnico de segurança fala sobre a importância das inspeções. Atores permanecem fora de cena e entram em determinados momentos para ajudar a fixar conceitos e recomendações. O enfoque do treinamento é o comportamento e a iniciativa das pessoas. A idéia é oferecer uma visão geral, menos técnica, sobre a importância de inspecionar obras.

## Comgás

### Contato

Nome: Marcos Tucherman

Website da empresa: [www.comgas.com.br](http://www.comgas.com.br)

Elaborado em: 27/10/2003

O treinamento tem duração média de duas horas. Na segunda e última parte, acontece a simulação de uma inspeção. Os empregados da Comgás são convidados a aplicar o que aprenderam na primeira parte do treinamento. De prancheta e formulário em mãos, eles se dirigem a um local dentro do prédio da empresa montado para dar a idéia de uma obra. Os empregados escolhem os assuntos de acordo com o seu interesse, considerando a meta a ser cumprida.

### Resultados / benefícios gerados

Como resultado, nos últimos três anos a Comgás exibe a marca de oito milhões de horas sem registrar incidentes com afastamento. As inspeções em obras também integram os funcionários e geram atitudes positivas.

### Motivações

A permanente inspeção em obras e serviços realizada pela Comgás é parte fundamental de um contrato de performance que a companhia tem com seus empregados.

### Aprendizagens

A atitude pró-ativa é indispensável para conseguir um ambiente de trabalho seguro. As ações do Sistema de Gestão de Segurança, Saúde e Meio Ambiente da Comgás estão voltadas para manter desperta a consciência de todos os empregados e conservar a marca de 8 milhões de horas sem incidentes com afastamento. O recorde não é apenas da empresa, mas também das pessoas que nela trabalham.

### Recomendações para a replicação da prática

Além de um ambiente ser seguro, é preciso haver consciência sobre segurança, respeitando-se os procedimentos e certificando-se do manuseio correto dos equipamentos. Na área de segurança, a exigência de excelência nos processos é fundamental. ■

## Programa de Prevenção de Danos (PPD)

O PPD – Programa de Prevenção de Danos da Comgás (Companhia de Gás de São Paulo) envolve treinamentos e o trabalho de uma rede de divulgação. Tem o objetivo de educar e conscientizar o quadro de funcionários sobre os cuidados e procedimentos necessários para a execução das atividades realizadas pela Comgás ou por terceiros ligados direta ou indiretamente à distribuidora. Além disso, o plano visa alertar para as responsabilidades decorrentes de danos que possam causar prejuízos materiais, morais ou pessoais, sob foco jurídico.

Para isso, a Comgás trabalha ao lado de concessionárias de serviços públicos, prefeituras e demais empresas que executam trabalhos de abertura de valas próximas às redes de gás. O PPD ajuda a prevenir danos causados durante a execução de tais serviços, minimizando os riscos à população, trabalhadores e ao meio ambiente, preservando a imagem das empresas e reduzindo custos operacionais.

Os danos devem ser investigados e resultar em ações preventivas para evitar novas perdas. O pessoal operacional próprio ou de empresas contratadas devem obrigatoriamente ser treinados em relação aos procedimentos para evitar riscos. As concessionárias devem discutir e dirimir dúvidas com relação aos procedimentos técnicos relativos a projetos, construções ou manutenção de suas utilidades que, de alguma forma, interfiram nas instalações da outra concessionária.

### Resultados / benefícios gerados

A atuação preventiva da Comgás por meio do PPD reduz custos, aumenta a confiança da comunidade e empresas terceirizadas nos serviços prestados e melhora a imagem da empresa com seu público.

### Motivações

A Comgás mantém o compromisso de desenvolver suas

## Comgás

### Contato

Nome: Rosane Zagatti

Website da empresa: [www.comgas.com.br](http://www.comgas.com.br)

Elaborado em: 27/10/2003

atividades de maneira responsável. Estatísticas mostram que quase a totalidade dos danos causados às redes de gás são provocados por terceiros durante os trabalhos de escavações próximas às redes, durante atividades de manutenção ou de construção de novas utilidades. O subsolo das grandes cidades como São Paulo é bastante congestionado, resultado do assentamento de utilidades que datam de mais de um século, transformado ao longo dos anos pela construção de novas ruas, viadutos, galerias etc.

### Aprendizagens

Antes do início das obras, o projeto e o cronograma de implantação são apresentados ao pessoal responsável pela manutenção ou operação das redes das concessionárias que possuem utilidades nos locais onde as obras serão executadas. As concessionárias devem analisar os projetos e fornecer orientações em campo com relação à localização de suas utilidades, de forma que as duas empresas juntem esforços no sentido de evitar danos.

Os procedimentos para os casos de danos nas redes, estabelecendo os contatos e medidas a serem adotadas em casos de emergência também devem ser divulgados, fazendo parte dos treinamentos. A sinalização das redes existentes deve ser feita por meio de placas, tachões ou fitas de advertência, prevenindo à existência de redes de gás e orientado à necessidade de contatar a Comgás antes da abertura de valas.

### Recomendações para a replicação da prática

Os trabalhos a serem executados no subsolo devem ser realizados com critério e respeito entre as várias concessionárias, sejam elas de gás, energia ou telecomunicações, bem como pelas prefeituras e concessionárias de rodovias e ferrovias que executam a ampliação das ruas, rodovias e ferrovias, construção de viadutos e pontes, ou qualquer atividade que possa interferir com o subsolo. ■

# Comunidade

## Comunidade

Um ponto importante que deve ser tratado pela empresa em sua relação com a comunidade é o impacto produzido por suas atividades. Conhecê-lo e possuir processos estruturados para registrar queixas e reclamações; promover reuniões sistemáticas para informar lideranças locais sobre providências, disponibilizar informações sobre impactos atuais e futuros de suas atividades, envolvendo a comunidade na resolução dos problemas e criar comitês com a participação de lideranças locais para análise de seus processos, produtos e monitoramento de impactos são apenas alguns exemplos de práticas eficazes na criação de laços sólidos e duradouros com a comunidade de entorno. Além disso, o diálogo com organizações atuantes na comunidade, parcerias de longo prazo com entidades locais e projetos para fortalecimento da entidade podem abrir caminhos estratégicos e reduzir conflitos decorrentes da atividade.

O apoio a um projeto social precisa ter consistência estratégica e objetivos claros para que a ação seja efetiva. As verbas, definidas em orçamento, devem ser de conhecimento dos funcionários e geridas por um comitê ou grupo de trabalho com base de critérios previamente estabelecidos. Se possível, o programa social deve ser estruturado com dotação orçamentária estável, gerenciado por uma equipe profissional, instituto ou fundação.

O alinhamento das atividades da empresa com sua ação social demonstram a coerência estratégica da organização.

Assim, é importante focalizar o trabalho social no desenvolvimento de novas metodologias, em estratégias de capacitação de recursos humanos para a área social e na disseminação de experiências bem-sucedidas.

Essa prática se refletirá na formação de redes de ação social e no fortalecimento de políticas públicas.

O envolvimento da empresa pode ser financeiro ou se integrar às suas atividades com o apoio de recursos humanos e fornecedores. Isso implica na disponibilização de espaços e equipamentos para o desenvolvimento de projetos e atividades da comunidade, no uso de competências técnicas, tecnológicas e gerenciais e no envolvimento de funcionários e parceiros no desenho e implantação de projetos sociais.

O estabelecimento de sólidos laços com a comunidade torna-se ainda mais efetivo e completo com o reconhecimento e o apoio ao trabalho voluntário.

O voluntariado é importante para o desenvolvimento de lideranças e potencialidades dos funcionários, nos campos pessoal e profissional. Os casos apresentados neste capítulo mostram a importância de se valorizar as atividades voluntárias por meio de ações internas, manter um programa estruturado de apoio ao voluntariado, disponibilizando recursos humanos e financeiros para o seu funcionamento, informando as oportunidades disponíveis na comunidade e viabilizando aspectos logísticos e financeiros.



## Sistema de Gestão Ambiental

Entre os principais objetivos da implementação desse sistema estão assegurar o controle do desempenho ambiental da empresa, promover a melhoria contínua e demonstrar o compromisso com a proteção do meio ambiente. A Comgás (Companhia de Gás de São Paulo) atua de acordo com os preceitos do desenvolvimento sustentável, que defende o progresso com a garantia da preservação dos recursos naturais para as gerações futuras. Por isso, exerce rigoroso controle nas atividades de comissionamento de rede e de renovação de ramais, visando evitar as emissões de gás delas decorrentes. Embora o gás natural seja menos poluente do que outros combustíveis, controles são imprescindíveis para reduzir impactos.

Normalmente as empresas ajustam seus processos para obter o selo do Sistema de Gestão da Qualidade, a ISO 9001. Na Comgás, o processo foi inverso, o que tornou o desafio maior. É certo que o Sistema de Gestão em Segurança, Saúde e Meio Ambiente da empresa foi importante no processo. Mesmo que a maioria das atividades da empresa seja externa, o que de certa forma dificulta a garantia de eficiência dos mecanismos de controle, o envolvimento dos funcionários foi total. As empresas contratadas se comprometeram e implantaram a coleta seletiva nas obras e aumentaram os cuidados com vazamentos de óleo para não contaminar o solo. Os terceiros também se envolveram nos treinamentos ambientais e nos simulados de auditoria.

Funcionários de várias áreas da empresa reuniram-se em um grupo denominado "Green Team". Os 21 integrantes foram responsáveis por realizar o levantamento inicial das atividades causadoras de maior impacto ambiental e dos meios possíveis de controle. Foram criados procedimentos para cada área, sempre com a supervisão da empresa de consultoria ambiental contratada. Os funcionários tiveram um papel preponderante no processo de certificação e conservaram a mesma disposição de manter o padrão de exce-

## Comgás

### Contato

Nome: Viviana Biagione

Website da empresa: [www.comgas.com.br](http://www.comgas.com.br)

Elaborado em: 27/10/2003

lência ambiental conquistado pela Comgás.

Esses conceitos e atitudes foram divulgados aos públicos da empresa que, por sua vez, multiplicaram para a comunidade essa postura responsável. As campanhas de comunicação cumpriram o seu papel e geraram a motivação necessária. Folhetos, intranet, murais, conversas organizadas, comitê sobre impactos ambientais foram utilizados para divulgar o sistema no ambiente de trabalho. Os comitês ambientais serviram de fórum para propagar a idéia e a importância da certificação entre os funcionários. As conversas diárias ambientais representaram importante reforço para despertar a atitude das pessoas, a consciência da preservação dos recursos naturais e da atitude responsável nas atividades desempenhadas na empresa. Os encontros ainda são estimulados depois da obtenção da certificação e acontecem uma vez por semana. A meta estipulada pela norma ISO 14001 é de que 80% dos empregados sejam treinados. As empresas contratadas possuem os seus próprios programas e, por exigência da Comgás, os seus empregados também participam de ações educativas.

Um exemplo de *best practice* foi a renovação de ramais. A rede de distribuição de gás na cidade de São Paulo é de ferro fundido, e muito antiga. Com o passar do tempo, o ferro pode contaminar o solo e as águas, além de exigir manutenção constante. A Comgás está investindo na renovação dessa rede. O ferro fundido cede lugar ao aço, para alta pressão, e ao polietileno, para baixa pressão.

O caso Empresa Metropolitana de Água e Energia Elétrica (Emae) foi um grande exemplo de contribuição da empresa para reduzir em poucos meses as emissões de poluentes e gerar um impacto positivo ao ambiente. Em 2001, a Comgás registrou intensa demanda de pedidos das indústrias de São Paulo de conversão para o gás natural. Essa constatação despertou o interesse do Departamento de Serviços Técnicos do Mercado Industrial da

## ▶ Comunidade ::

- ▶ Comgás, que passou a estudar as estimativas de reduções nas emissões em processos de combustão industrial. A ideia ganhou consistência em junho de 2000, com a conversão da Emae para o gás natural.

### **Resultados / benefícios gerados**

A Comgás constatou que 96% do seu pessoal participou do treinamento em conscientização ambiental. Com o processo de certificação pela norma ISO 14000, os benefícios gerados são incontestáveis para a empresa no que diz respeito aos impactos ambientais de suas atividades. As obras, a manutenção da rede, as áreas de emergência, o call center, entre outras atividades, têm o seu desempenho avaliado não mais sob a ótica gerencial.

Outros aspectos relevantes para a empresa são as vantagens na negociação com as entidades responsáveis pela concessão de licenças e autorizações para obras, sobretudo com órgãos ambientais. A certificação da Comgás atesta sua responsabilidade relacionada a cada etapa do negócio de fornecimento de gás natural. Ao implementar um sistema de gestão ambiental, a empresa padroniza os processos e abre caminho para outros sistemas, como o da qualidade (ISO 9000).

O ano de 2001 foi um marco em termos de volume de conversões nas indústrias paulistas. A quantidade de material particulado diminuiu em 94%; de dióxido de enxofre, em 100% e; de dióxido de carbono, a redução foi de 29%.

A Emae utilizava 9.400 kg por dia de óleo combustível. Após a conversão, em junho de 2000, passou a usar 10 mil m<sup>3</sup> por dia de gás natural. Todo o movimento de conver-

são das indústrias na área de concessão da Comgás, de 2000 para 2001, eliminou 83 mil toneladas de óleo combustível. Só a Emae, que não está no estudo que reuniu as indústrias, representa 4% desse total (3.400 toneladas por ano). Especificamente na região metropolitana de São Paulo, onde está a Emae, o consumo de óleo combustível era de 4.290 toneladas por ano, sendo que a empresa era responsável por 80% desse consumo.

### **Motivações**

O planejamento e a organização de um Sistema de Gestão Ambiental começou em maio de 2001 com o objetivo de conquistar a certificação ISO 14001. O controle ambiental garante mais qualidade de vida para as gerações futuras.

### **Aprendizagens**

Total mudança de cultura em relação à gestão de resíduos. Aos antigos coletores para papel e plástico foram acrescentados coletores para vidro e metal.

### **Recomendações para a replicação da prática**

Se não houver envolvimento e comprometimento dos empregados o projeto não tem futuro. É necessário manter o estímulo às conversas diárias, às reuniões dos comitês, ao treinamento e às campanhas. Boas ideias são bem-vindas para manter a conscientização dos empregados, como a escolha de fiscais ambientais na empresa para atuar na central de resíduos. Em muitos casos, a conversão para gás natural resulta da própria sobrevivência da indústria. ■

## Projeto Libertação Ecológica

Em 1988, o Grupo Mesquita criou a Sociedade Rural Ecológica (SER) para coordenar, desenvolver e implementar o projeto social da empresa. Essa entidade jurídica possui total autonomia em suas decisões, embora conte com o suporte financeiro do Grupo Mesquita para desenvolver suas atividades sociais. A essência do Projeto Libertação Ecológica é a formação do caráter da criança e do adolescente, contribuindo assim para a continuidade da vida no planeta, recuperando parte do que já foi destruído em nome do progresso e da tecnologia, e apostando na educação como a forma viável de resgatar valores e princípios, revertendo o quadro atual.

Suas ações seguem duas vertentes: a recuperação e consequente equilíbrio do ecossistema; e a prevenção, por meio da educação norteada em valores humanos. O projeto é desenvolvido na região de Santos (litoral de SP), Amparo e Monte Alegre do Sul (interior de SP). Possui quatro programas distintos:

✓ **Programa Recriando a Educação:** Promove treinamentos de educadores da rede de ensino da região de Amparo, Monte Alegre do Sul e Circuito das Águas, baseado no Programa de Educação em Valores Humanos (PEVH), do educador indiano Sathya Sai Baba. Mantém estrutura de atendimento para crianças e adolescentes de áreas carentes da zona rural, recebendo-os em horários alternados ao da escola, onde são desenvolvidas atividades relacionadas ao meio ambiente, reciclagem, informática, capoeira, biodiversidade brasileira, filosofia, além de reforço escolar. Dentre as ações desenvolvidas, o programa realiza bimestralmente Semanas Abertas onde recebe escolas para vivências de valores humanos e educação ambiental. Conta com o apoio Prefeitura de Amparo, que reconheceu a SRE, como de utilidade pública. A SRE proporciona assessoria técnica e gerencial às entidades parceiras do programa.

## Grupo Mesquita

### Contato

Website da empresa: [www.grupomesquita.com.br](http://www.grupomesquita.com.br)

Elaborado em: 6/4/2001

- ✓ **Programa Vozes da Floresta:** Em parceria com a ONG Mata Ciliar e o Ibama, desenvolve um trabalho de reabilitação de aves silvestres encontradas em cativeiro e também de reprodução em cativeiro. Quando se trata de espécies em extinção, os pássaros são devolvidos à natureza em área de preservação permanente.
- ✓ **Programa Viveiro das Essências da Região:** Reproduz, desenvolve e maneja espécies vegetais nativas de áreas devastadas da Mata Atlântica. Essas mudas são plantadas em área particular da Serra da Mantiqueira, transformada em local de preservação permanente, formando corredores verdes, que acolherão também os pássaros reabilitados do programa Vozes da Floresta.
- ✓ **Programa de Educação pelo Trabalho:** Desenvolvido em parceria com a Prefeitura Municipal de Santos, com apoio de diversas entidades, promove a inserção no mercado de trabalho de adolescentes que vivem em situação de risco pessoal ou social, contribuindo para a sua formação profissional e desenvolvimento pessoal. Muitos são moradores de abrigos da Prefeitura, encaminhados pelos conselhos tutelares ou centros de convivências, oriundos de famílias de baixa renda ou jovens para quem a figura materna ou paterna é inexistente. O projeto foi iniciado em Santos, em 1994, com uma campanha da Prefeitura que solicitava às empresas que oferecessem oportunidade de trabalho a adolescentes em situação de risco pessoal e/ou social. A empresa aceitou o desafio e, desde então, mantém 30 vagas para adolescentes, em seu quadro de funcionários. As entidades parceiras participam do programa disponibilizando vagas em seus cursos (Senac), oferecendo bolsas de estudos em cursos superiores (Unimonte), ou fornecendo bolsas e descontos em cursos de inglês (CNA).

## ▶ Comunidade ::

- ▶ As ações do Projeto Libertação Ecológica são divulgadas quinzenalmente em informativo interno do Grupo Mesquita, e eventualmente na imprensa local. Também são promovidos workshops para divulgação junto a empresários da região, e apresentações em fóruns regionais. O Grupo Mesquita também participa do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente de Santos e foi um dos fundadores da Associação Comunidade de Mãos Dadas (ACMD), constituída por empresários da região, para a defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente. Nosso modelo de atuação é disponibilizado gratuitamente a todas as entidades interessadas, por meio de uma assessoria técnica que inclui treinamento, orientação e distribuição de materiais, além de palestras e apresentações, onde relatamos as experiências, erros e acertos dessas ações.

### Resultados / benefícios gerados

No tocante ao trabalho ambiental, os resultados já superaram as expectativas, com o reflorestamento de 262.500 mudas em áreas antes degradadas, e o retorno de aves como o tucano e o sabiá laranjeira. O viveiro de aves também está recebendo e reabilitando aves encontradas em cativeiro. Os resultados do Programa Educação pelo Trabalho e Recriando a Educação podem ser aferidos na melhoria do rendimento escolar, da postura, do uso correto e adequado da linguagem, dos hábitos de higiene e no aumento da auto-estima. No Circuito das Águas (interior de SP) mais de 300 educadores já receberam treinamento do PEVH. Em Santos, 15 adolescentes ingressaram e cursam a universidade, resultado da parceria com a Unimonte. Dos 75 jovens que já passaram pelo programa, 30 fazem parte dele, e 13 estão efetivados nas empresas do Grupo Mesquita. A Empresa obteve em 1997 o diploma “Empresa Amiga da Criança” e a concessão de utilização do selo

da Abrinq. Em 2000, o Senac concedeu autorização para utilização do seu selo “Empresa que Educa”.

### Motivações

A preservação do meio ambiente e a recuperação do que está degradado são fatores motivacionais de todos os programas desenvolvidos pela empresa. O Grupo Mesquita acredita, porém, que o caminho mais eficaz na solução desse desequilíbrio é a educação, voltada para a formação acadêmica e também para a formação do caráter do indivíduo.

### Aprendizagens

O Grupo Mesquita tem se voltado para uma nova percepção de seu papel na sociedade. Sua atuação tem sido ampliada para além da geração de empregos e de dividendos para a região, voltando-se para a realização de um trabalho social, sem caráter assistencialista e de resultados a médio e longo prazo. A empresa vem sensibilizando diretores, gerentes, funcionários, fornecedores, e demais organizações, para que se envolvam com as causas sociais, de forma que todos sejam agentes multiplicadores dessa consciência cidadã, na tentativa de minimizar o atual quadro de desigualdades sociais.

### Recomendações para a replicação da prática

A primeira dica é visualizar com clareza a população “alvo” da nossa atuação. Assim, podemos estabelecer quais as organizações que podem nos auxiliar a aprimorar o processo. A apresentação do projeto a esses possíveis parceiros é outro passo importante. As iniciativas de divulgação em fóruns de debates, feiras e eventos especializados, além de abastecer a mídia com informações, são ações que facilitam a aproximação com outras entidades e empresas. ■

## Campanha McDia Feliz

A Campanha McDia Feliz, promovida pela rede de lanchonetes McDonald's, dedica anualmente um dia de venda do sanduíche Big Mac (exceto impostos) para instituições que tratam ou dão assistência a crianças portadoras de câncer. Durante esse dia são divulgadas informações referentes à doença, de forma a reduzir os preconceitos, mobilizar a sociedade e estimular o diagnóstico precoce. Visa também aumentar o trabalho voluntário e angariar recursos para hospitais e instituições dedicadas ao câncer infantil.

O McDia Feliz envolve todos os departamentos, escritórios regionais, gerentes-operadores dos restaurantes e franqueados do Sistema McDonald's. Ela é anual, realizada tradicionalmente no terceiro sábado do mês de agosto, mas sua preparação exige um esforço de todos os envolvidos, durante o ano todo. A campanha é realizada totalmente em parceria com a comunidade. As instituições beneficiadas também se envolvem profundamente na organização e assumem tarefas operacionais, orientadas por um manual especialmente desenvolvido para o evento. Entre as atividades desenvolvidas por estas instituições estão a mobilização da sociedade, obtenção de apoio em produtos e serviços para a movimentação dos restaurantes e venda antecipada de tíquetes.

Durante a campanha cada restaurante desenvolve sua própria agenda de eventos, com atividades que vão desde a atuação de voluntários para a promoção do evento junto aos clientes, até shows e performances para atrair o público. A comunicação interna mobiliza 36 mil funcionários, 153 franqueados e 211 fornecedores do McDonald's Brasil, disseminando o espírito da campanha em toda a empresa, e o McDia Feliz seja percebido como um esforço coletivo e não como um evento de sua direção.

A divulgação externa da campanha é voltada para que o público vá aos restaurantes McDonald's e escolha somente o Big Mac. A empresa envolve nessa tarefa seus fornecedores habituais de assessoria de imprensa e publicidade. A assessoria

## McDonald's Comércio de Alimentos Ltda.

### Contato

Nome: Alcides Terra

Website da empresa: [www.mcdonalds.com.br](http://www.mcdonalds.com.br)

Elaborado em: 4/6/2001

ria de imprensa divulga os eventos de lançamento da campanha em todas as cidades. Além disso, faz um trabalho de sustentação que inclui a divulgação de informações sobre o câncer infantil. Na publicidade, o McDonald's utiliza o apoio de parceiros para a exibição de anúncios em TV, rádio e realização de campanhas em mídia impressa e outdoors. Cada restaurante, junto com a sua equipe de voluntários e instituição beneficiada, desenvolve ações locais para envolvimento da comunidade, como, por exemplo, a realização de panfletagem e anúncios em rádios comunitárias.

A fim de sustentar, manter e ampliar as ações de apoio à luta contra o câncer infantil, o McDonald's criou o Instituto Ronald McDonald, que tem como principal função maximizar os benefícios do McDia Feliz, angariando recursos durante 365 dias por ano destinados à causa da luta contra o câncer infantil. Lançado no dia 8 de abril de 1999, Dia Mundial de Combate ao Câncer, o Instituto tem em seus conselhos a participação de vários membros das instituições beneficiadas pelo McDia Feliz. Uma de suas funções é analisar cientificamente os projetos encaminhados pelas instituições, fornecendo consultoria para a melhor destinação da verba e acompanhando a sua aplicação. Todas as entidades beneficiadas apresentam projetos ao Instituto Ronald McDonald sobre como a doação do ano será aplicada. O Instituto conta em seu conselho de administração com a representação de diversas empresas parceiras do McDonald's e sensibilizadas com a causa do câncer infantil, como a Coca-Cola e o BankBoston, que também engajaram na campanha do McDia Feliz seus funcionários, fornecedores e empresas a eles ligadas.

### Resultados / benefícios gerados

Os impactos qualitativos do McDia Feliz nas comunidades ultrapassam em muito os recursos materiais da venda do Big Mac. A mobilização crescente que esta campanha ►

## ▶ Comunidade ::

- ▶ vem provocando na sociedade faz com que uma cadeia de solidariedade se desenvolva, aumentando o trabalho voluntário e estimulando outras pessoas e empresas a realizarem suas doações. Do ponto de vista quantitativo, desde que foi realizada pela primeira vez, a campanha McDia Feliz já foi responsável pela doação de mais de R\$ 20 milhões à causa do câncer infantil. Apenas em 2000, a doação atingiu R\$ 5.600.870,81 como resultado da venda de 1.482.052 sanduíches Big Mac (exceto impostos), em 503 restaurantes da rede, mais o valor arrecadado durante ações adicionais desenvolvidas localmente, em um só dia. Os recursos foram doados a 61 entidades brasileiras dedicadas ao combate do câncer infantil. A venda antecipada de tíquetes que valem um Big Mac é feita pelos voluntários das instituições beneficiadas, em seus círculos de amizade ou trabalho. Em 2000 representaram 25% da arrecadação total da campanha. Muitas empresas compram uma grande quantidade de tíquetes como forma de contribuição e os doam para uma instituição carente ou aos seus próprios funcionários. A avaliação do McDia Feliz é feita após cada edição da campanha. São considerados os resultados de venda, a comparação com a venda do restaurante no ano anterior e o desempenho na venda antecipada de tíquetes.

### Motivações

A exemplo da atuação da empresa em outros países, também no Brasil o McDonald's eleger o combate ao câncer infantil e apoio aos pacientes que são portadores da doença como uma de suas prioridades dentro da filosofia de envolvimento comunitário. O projeto McDia Feliz é o principal instrumento desta atuação. O tratamento de câncer é altamente especializado e por isso, os hospitais necessitam de constantes investimentos para ampliar e aprimorar seus recursos materiais e humanos. Muitos dos hospitais são públicos ou filantrópicos o que torna fundamental o apoio da iniciativa privada. Além dos recursos financeiros, a causa do câncer infantil demanda a disseminação de informações sobre a doença, suas formas de diagnóstico precoce e a compreensão das necessidades dos pequenos pacientes e suas famílias, que não são apenas de or-

dem material. Igualmente importante para esta causa é o envolvimento dos voluntários, que atuam de forma decisiva no apoio aos pacientes e na administração de serviços como casas para hospedagem temporária, incluindo a Casa Ronald McDonald, um projeto criado pelo McDonald's Internacional e que conta com uma primeira unidade no Rio Janeiro viabilizada através do McDia Feliz. Essa prática foi o instrumento escolhido por contemplar os vários aspectos relacionados ao câncer infantil, levantando recursos, ampliando o alcance das informações, e envolvendo trabalho voluntário.

### Aprendizagens

Mais do que um projeto do McDonald's, o McDia Feliz é conceitualmente uma campanha da comunidade. Diferentemente de uma empresa que faz uma doação a uma entidade, o McDonald's estabeleceu como filosofia o envolvimento da comunidade na campanha. Este envolvimento começa pelos que recebem a doação, e que participam ativamente do programa, passa pelos funcionários de todos os níveis hierárquicos, pelos parceiros, que também contribuem com recursos financeiros e materiais e chega até a sociedade, que no McDia Feliz vai aos restaurantes McDonald's e escolhe um Big Mac como forma de apoio à causa. Pela natureza da campanha, existem metas objetivas e subjetivas. A meta objetiva é aumentar o índice de cura do câncer infantil, por meio do significativo aumento a cada ano do volume de recursos doados pela campanha e conscientização da sociedade. A meta subjetiva é contagiar o maior número de pessoas possíveis para o engajamento nesta causa, seja por meio de trabalho voluntário permanente, esporádico ou doação de recursos financeiros e materiais.

### Recomendações para a replicação da prática

É importante estimular o envolvimento das várias camadas da população. A participação de todos os funcionários da empresa na execução da campanha é um fator determinante de sucesso. A realização de campanhas de divulgação internas e externas potencializam os resultados das ações. ■

## Apoio a entidades de caráter social

A Pulsar considera fundamental o relacionamento com organizações atuantes na comunidade. Assim, mantém vínculos permanentes com entidades como o Instituto Ethos – Empresas e Responsabilidades Social; o Instituto Construindo o Futuro, formado por empresas de tecnologia; a Avape (Associação para Valorização e Promoção de Excepcionais), que tem como objetivo atender excepcionais e integrá-las à comunidade; e a Fundação Abrinq pelos Direitos das Crianças, voltada para o cumprimento dos direitos e normas constantes do Estatuto da Criança e do Adolescente. Além de apoio financeiro e outras doações, a Pulsar desenvolve ações junto aos dirigentes dessas entidades, visando ajudá-los em práticas de gestão.

### Resultados / benefícios gerados

Ao colaborar na gestão das entidades, a Pulsar pode ter uma visão mais abrangente, possibilitando a elaboração de propostas visando a otimização dos recursos. A relação com as entidades proporcionou à Pulsar obter melhorias contínuas nos processos voltados para a área social. O acompanhamento de práticas de gestão em entidades de médio e grande porte tem permitido efetivar uma rica troca de experiências entre elas e a Pulsar.

## Pulsar Informática Ltda.

### Contato

Nome: Alberto Simões Gaspar

Website da empresa: [www.pulsar.com.br](http://www.pulsar.com.br)

Elaborado em: 6/4/2001

### Motivações

A Pulsar, desde sua origem, tem uma tradição de empresa cujos valores são marcados pela consciência social. Essa consciência evoluiu para o estabelecimento de compromissos definidos com a responsabilidade social. O apoio a entidades sociais também é expressão desses compromissos.

### Aprendizagens

Os principais desafios assumidos pela Pulsar no relacionamento com as entidades referem-se à profissionalização de sua atuação. Essas instituições em geral vivem de doações e não possuem uma gestão administrativa eficiente. A Pulsar se propõe a colaborar no enfrentamento dessa questão, atuando em conjunto com cada entidade, respeitando sua cultura e implantando progressivamente melhorias em sua gestão.

### Recomendações para a replicação da prática

Para desenvolver uma atuação eficaz junto às entidades de caráter social, é de grande importância conhecer previamente sua cultura e seus valores. É relevante procurar identificar as áreas de atuação conjunta em que a colaboração da empresa poderá agregar maior valor às entidades, contribuindo para suprir estruturalmente suas eventuais deficiências. ■

## ▶ Comunidade ::

## Capacitação das organizações da sociedade civil

O principal objetivo desse projeto da Ripasa, fabricante de celulose e papel, é contribuir para o desenvolvimento das organizações sociais da cidade de Americana (SP). A prática consiste em instrumentalizar as organizações para a melhoria da qualidade do atendimento do público assistido e para o aprimoramento da gestão das entidades. Dentro de uma perspectiva de planejamento estratégico, as ações visam uma melhor articulação entre poder público, empresas e sociedade.

Após o levantamento de oportunidades de trabalho voluntário nas organizações da sociedade civil, a Ripasa percebeu que uma grande contribuição para o crescimento do trabalho social seria proporcionar sua profissionalização por meio de sistemas de gestão. Conduzido pela Associação de Apoio ao Programa Capacitação Solidária – Comunidade Solidária, totalizando 80 horas/aula, o curso “gestor social” foi oferecido às OSCs (Organizações da Sociedade Civil), aos representantes do Poder Público, voluntários da empresa e membros do Conselho Municipal da Criança e do Adolescente. O principal diferencial dessa ação está em fornecer instrumentos básicos, técnicas e reflexões com o propósito de aperfeiçoar os profissionais que desempenham funções de coordenação e gerência de projetos sociais.

### Resultados / benefícios gerados

Os participantes consideraram a proposta inovadora e pertinente ao município, gerando oportunidades para os profissionais adquirirem novos conhecimentos e propor-

## Ripasa S/A – Celulose e Papel

### Contato

Nome: Luciana Bueno

Website da empresa: [www.ripasa.com.br](http://www.ripasa.com.br)

Elaborado em: 27/10/2003

cionando sua integração. Após a conclusão do curso os participantes decidiram manter o grupo atuante e ampliá-lo para membros de outras instituições que pudessem agregar valor ao trabalho. As reuniões se tornaram fonte de troca de conhecimento e a empresa trouxe outros profissionais do terceiro setor para ampliar os conceitos sobre voluntariado. O engajamento de outras empresas da cidade é, em parte, reflexo da disseminação de informações promovida pelo grupo gerado a partir do curso.

### Motivações

Agregar conhecimento teórico e conceitual aos empreendedores sociais do município e formar uma rede social, onde todos possam trocar experiências e perceber a abrangência da questão social.

### Aprendizagens

Além da base conceitual que cerca os trabalhos sociais, foi possível abordar as carências do município e conhecer todos os projetos relevantes que estão acontecendo simultaneamente e que podem se complementar.

### Recomendações para a replicação da prática

Conhecer a realidade da comunidade envolvida é fundamental. A criação de multiplicadores na comunidade e a busca de profissionais com conhecimento específico favorecem a ação. Criar envolvimento entre os participantes ajuda a promover a continuidade das práticas. ■

## Comunicação Aberta com a Comunidade

O relacionamento com a comunidade, por meio de uma comunicação aberta, faz parte da filosofia da empresa e está entre os “Princípios Empresariais do Grupo Shell”. Funcionários de diversas áreas e níveis hierárquicos interagem com a comunidade em diferentes fóruns e grupos. A Shell tem participação ativa no Sindicom (Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e Lubrificantes), na Fecombustíveis (Federação dos Revendedores de Combustíveis) e no IBP (Instituto Brasileiro de Petróleo). Como companhia de origem anglo-holandesa, participa ativamente dos debates nas Câmaras Holandesa e Britânica. A Shell é associada ao CEBDS (Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável), ao Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, e participa dos conselhos do Instituto Pro-Natura, da Ação Comunitária do Brasil e da Associação Junior Achievement do Rio de Janeiro.

Durante todos estes anos de atuação a Shell primou por um relacionamento transparente com a imprensa, característica fundamental para que construísse um diálogo franco com autoridades, representantes dos poderes constituídos e da sociedade civil. Desde 2000 a empresa publica o relatório “Shell na Sociedade Brasileira”, em que reforça seu compromisso com o Desenvolvimento Sustentável e expõe sua contribuição financeira, social e ao meio ambiente brasileiro. Nesse relatório também são apontadas as mudanças e debatidas as questões positivas e negativas em seu ambiente de negócios. O documento é enviado aos principais stakeholders, servindo como instrumento para o diálogo e a disseminação dos valores da companhia.

Em 1999, seguindo uma tendência global e inovadora, a Shell reestruturou sua política de investimentos sociais no país. A participação em projetos ambientais e em programas comunitários voltados para o ensino profissionalizante foi ampliada. Os resultados dos projetos passaram a ser medi-

## Shell

### Contato

Website da empresa: [www.shell.com.br](http://www.shell.com.br)

Elaborado em: 4/6/2001

dos de forma mais efetiva, e a empresa passou a promover a auto-sustentação dos mesmos. A Shell Brasil desenvolve, desde 1983, uma parceria com a Ação Comunitária do Brasil, entidade criada por empresários do Rio de Janeiro em 1970, cujo objetivo é reduzir a marginalização da população carente, preparando-a para o mercado de trabalho por meio de cursos profissionalizantes. Também oferece cursos de pintura, teatro e reciclagem para crianças.

Além do apoio financeiro a empresa faz parte do Conselho Diretor da ACB, tendo participado, em 2000, de um grupo de trabalho para a revisão da estratégia da entidade. Os funcionários da Shell também se envolveram na questão através do programa de voluntariado “Revitalização da Ação Comunitária do Brasil”. A Shell foi pioneira na indústria em debater a questão da erradicação do trabalho infantil, juntamente com a Fundação Abrinq em 1999.

A preocupação em manter o relacionamento com a comunidade e contribuir para mudanças positivas não é recente. A Fábrica de Lubrificantes, localizada na Ilha do Governador, no Rio de Janeiro, vem realizando ao longo dos anos um trabalho bastante abrangente que inclui parcerias em projetos de preservação ambiental com ONGs locais, órgãos municipais e estaduais, Associação de Moradores e escolas. Projetos voltados para a formação de crianças cidadãs, como o Programa “Cidadão Mirim” visam estreitar o relacionamento entre a comunidade local e a empresa. Alunos de 34 escolas públicas da Ilha do Governador recebem noções teóricas e práticas de educação ambiental, saúde, limpeza urbana e até de situações de emergência, o que lhes dá uma clara idéia da importância de sua atuação na comunidade.

Devido a essa proximidade com a comunidade local, a Ilha do Governador foi escolhida para sediar o primeiro “Dia de Voluntariado” da Shell, realizado em novembro de 2000. Em novembro de 1999 a Shell realizou a Semana de ►

## ▶ Comunidade ::

- ▶ Desenvolvimento Sustentável, envolvendo funcionários e 400 alunos da rede pública de Botafogo que foram convidados à participar de aulas de educação ambiental na sede da empresa.

### Resultados / benefícios gerados

O diálogo franco e aberto com os diversos setores da comunidade traz como resultado a formulação de propostas e sugestões que têm contribuído para o aperfeiçoamento das normas regulatórias da indústria do petróleo no Brasil. Ao juntar-se à Abring na luta pela erradicação do trabalho infantil, a Shell tornou-se a primeira distribuidora de derivados de petróleo a ser agraciada com o selo de “Empresa Amiga da Criança”. Essa interação com o terceiro setor provocou mudanças nos contratos com os fornecedores de álcool que, desde julho de 1999, contêm uma cláusula que impede o emprego de mão-de obra-infantil na produção.

### Motivações

A principal motivação para a promoção da comunicação aberta no relacionamento com a comunidade é a prática dos “Princípios da Empresa” e a manutenção de sua

reputação, em vista do impacto que as atividades nas quais está engajada exercem sobre as economias nacionais e individuais.

### Aprendizagens

Atuar de forma transparente e com honestidade nas relações com os stakeholders e com a imprensa é um dos fatores de sucesso da prática, pois é capaz de estabelecer um entendimento que supera a desconfiança.

### Recomendações para a replicação da prática

A atuação participativa junto às organizações da sociedade requer, antes de tudo, respeito e abertura, pois só assim as novas idéias e percepções conseguem ser incorporadas para que as mudanças realmente aconteçam. Não se pode, portanto, esperar que o outro utilize a mesma linguagem e tenha as mesmas características. Respeitar as diferenças é o primeiro passo para a construção de uma verdadeira parceria com a comunidade. Outro ponto importante é a necessidade de estruturação destas parcerias. A incorporação de um processo de diálogo com as partes interessadas facilita o entendimento das necessidades da comunidade e a realização das mudanças. ■

## Programa BBeducar

Desde 1999, a Fundação Banco do Brasil deixou de ser financiadora de projetos para ser gestora de programas. Em consequência, houve uma concentração de recursos que permitiu a ampliação gradual das ações, bem como sua continuidade, por meio da implantação de uma política de parcerias locais e nacionais, possível graças à rede de agências do Banco do Brasil espalhadas pelo país.

O Programa BBeducar passou a ser gerenciado pela Fundação Banco do Brasil em maio de 2000. Voltado para a alfabetização de jovens e adultos, foi ampliado graças à política de parcerias. Sua implementação é viabilizada a partir de convênios com os governos federal, estadual e municipal, além de instituições sem fins lucrativos, associações de moradores, igrejas, comitês da cidadania e entidades diversas.

O Programa BBeducar é disponibilizado pelas superintendências estaduais do banco, por intermédio das agências sob sua jurisdição. As agências, por sua vez, contatam os parceiros locais para levantamento das necessidades de cada município. As aulas são ministradas por pessoas da comunidade, em caráter voluntário. Os alfabetizadores participam de um curso de formação com instrutores do Banco do Brasil e seu trabalho consiste na formação das turmas cadastradas junto à coordenação. As turmas de alfabetização são visitadas pelo coordenador pedagógico da comunidade. Além de promover encontros entre os alfabetizadores, para estudo e troca de experiências, ele mantém a fundação informada sobre as ações.

### Resultados / benefícios gerados

Com a implementação da política de parcerias da Fundação Banco do Brasil, houve aumento significativo no número de convênios firmados e no de pessoas alfabetizadas. O número de convênios firmados passou de 40 no ano 2000, para 300 em 2001. Em 2000, o número de alfabe-

## Banco do Brasil S.A.

### Contato

Nome: Celso Cavalcanti de Melo Junior  
Website da empresa: [www.cidadania-e.com.br](http://www.cidadania-e.com.br)  
Elaborado em: 13/6/2001

tizados foi 15 mil e, em 2001, a previsão é que esse número chegue a 112 mil. O Programa BBeducar tem colaborado na erradicação do analfabetismo no país, propiciando condições de inclusão dos alfabetizados nos cursos supletivos ou de ensino fundamental. Até hoje, mais de 64 mil pessoas foram alfabetizadas e outras 27 mil estão em sala de aula.

Os resultados do BBeducar não se resumem, porém, a dados numéricos. Além da alfabetização, experiências relevantes surgiram em diversas comunidades, reafirmando os objetivos e princípios filosóficos do programa, que vai além do ensino da leitura e da escrita. A partir do exercício da cidadania surgiram iniciativas como a formação de associações de moradores, a criação de horta comunitária, cursos de pós-alfabetização, cursos profissionalizantes, criação de pequenas fábricas, assistência médico-odontológica, parceria com secretarias municipais de educação e alfabetização de pais de alunos pelos próprios professores da rede, através do BBeducar.

### Motivações

A prática teve origem em uma experiência bem-sucedida de escolarização de funcionários encarregados de serviços gerais (carpinteiros, eletricitas, pedreiros, pintores). Em 1992, o Banco do Brasil resolveu implementar, através de sua rede de agências, o Programa BBeducar. A capilaridade possibilitada com a distribuição das agências pelo país favorece um trabalho extensivo e simultâneo, gerenciado pela Fundação Banco do Brasil, com a colaboração da área de Gestão de Pessoas.

### Aprendizagens

Em novembro de 2000, realizou-se a cerimônia de formatura de 220 alunos habitantes da comunidade indígena de Belém do Alto Solimões (AM). Localizada em plena floresta

## ► Comunidade ::

- resta amazônica, a comunidade fica a mais de duas horas de barco, a cerca de 150 quilômetros do município de Tabatinga. Os alfabetizadores foram 29 índios Ticunas que haviam concluído o 1º grau. Eles foram capacitados e acompanhados por instrutores do Banco do Brasil.

Fundamentado no método pedagógico do professor Paulo Freire, o BBeducar não utiliza nenhum tipo de cartilha. A aprendizagem do alfabeto parte de palavras do cotidiano dos próprios alunos, permitindo uma integração maior dos alfabetizandos com as lições. Para a Fundação Banco do Brasil, a alfabetização dos índios Ticuna prova

que o Programa BBeducar tem condições de se adaptar às condições mais adversas.

### **Recomendações para a replicação da prática**

É importante manter um canal de comunicação direcionado para as entidades que trabalham com o público-alvo que se pretende atingir. Outra dica é procurar envolver lideranças comunitárias para divulgar, defender e agregar novas parcerias para a ação que se pretende desenvolver. Também é importante o acompanhamento “in loco” das ações desenvolvidas. ■

## Apoio a projetos de parceria com instituições escolares

A Stefanini Consultoria considera que a educação é o principal fator de mudança nas condições de vida da comunidade. Por isso apóia, mediante auxílio financeiro e assessoria pedagógica, projetos de parceria apresentados por instituições escolares de comunidades carentes.

A prática tem como característica a não interferência na autonomia da unidade escolar. A empresa apenas colabora na determinação e orientação dos projetos educacionais e sociais definidos pela comunidade. As atividades educacionais são planejadas em reuniões com a equipe técnica de cada unidade escolar, onde se discute as formas de aplicação dos recursos oriundos da parceria e a continuidade dos projetos. Entre as pessoas que participam diretamente da prática estão cerca de 1.300 alunos da Emef “Gen. Álvaro da Silva Braga” e 500 alunos da Emei “Carolina Maria de Jesus”. Envolve também todo corpo docente da unidade escolar, profissionais da área pedagógica além de parcerias com o Yázigi, que cede gratuitamente todo material impresso, e o Centro Brasileiro de Filosofia. São realizados repasses mensais de recursos financeiros. No final do ano letivo, se a instituição escolar houver acumulado saldos dos repasses, essa verba poderá ser utilizada em um projeto especial.

Com a criação do Instituto Stefanini, o projeto de parcerias está sendo ampliado, estendendo-se a duas escolas de Jaguariúna, no interior de São Paulo. É intenção dos parceiros atuarem de maneira mais efetiva, estabelecendo vínculos de confiança. A Stefanini Consultoria acredita que só uma relação que seja baseada na seriedade, comprometimento e transparência lhe permitirá atingir os objetivos propostos. O acompanhamento do projeto, que antes era feito esporadicamente por uma consultoria externa, atualmente é de responsabilidade de um profissional especialmente contratado para esse fim. Ele está atuando diretamente em todas as atividades das unidades escolares, co-

## Stefanini Consultoria e Assessoria em Informática Ltda.

### Contato

Nome: Maria José Martins Paredes

Website da empresa: [www.stefanini.com.br](http://www.stefanini.com.br)

Elaborado em: 18/6/2001

laborando na apresentação dos projetos, criando procedimentos e dando suporte pedagógico. Para capacitação do corpo docente na elaboração de projetos está sendo estruturado um curso gratuito, que será ministrado voluntariamente por uma professora doutora em administração.

A forma de divulgação do Projeto de Parceria também está sendo modificada. Nos materiais impressos, nas reportagens feitas no bairro e em revistas onde os projetos são citados, deverá constar que o trabalho foi possível devido à parceria com a Stefanini Consultoria. Estão sendo estruturados também vídeos e folders para que seja feita a divulgação em eventos dentro da própria empresa e fora dela. Assim, seus funcionários podem conhecer o projeto que a empresa desenvolve, orgulhando-se de exercerem sua atividade profissional em uma empresa que esteja envolvida em ações sociais.

### Resultados / benefícios gerados

Pelos dados apresentados pelas unidades escolares foi possível observar uma melhora significativa no desempenho dos alunos. As ausências injustificadas e a evasão escolar diminuíram, assim como o índice de retenção nas séries finais dos ciclos. Percebe-se uma maior flexibilidade por parte dos professores no que se refere aos problemas e dúvidas por parte dos alunos. No ensino supletivo, o índice de retenção escolar por faltas continua alto, devido ao empobrecimento da população, forçada pela falta de emprego a fazer “bicos” ou a se submeter a jornadas não compatíveis com os horários da instituição escolar. A parceria existe desde 1996 e são destinados recursos anuais no valor de R\$100 mil, para as duas escolas. O fundo reservado para o Instituto Stefanini é de R\$ 1 milhão por ano.

### Motivações

Os diretores da Stefanini Consultoria se sensibilizaram ►

## ▶ Comunidade ::

- ▶ com a questão da educação no Brasil e com a precária situação de suas instituições escolares. Optaram então por direcionar suas ações no âmbito social por meio da parceria com escolas públicas, alicerçando assim a formação de crianças e jovens que, por suas condições sociais, têm menos oportunidades de acesso às informações e a uma melhor formação.

### **Aprendizagens**

Alguns fatores são imprescindíveis para o sucesso da prática: estabilidade do corpo docente da instituição escolar; absoluta transparência frente ao gerenciamento, controle orçamentário, planejamento e estruturação dos projetos; e o comprometimento das pessoas envolvidas. Nos-

so principal desafio é fazer com que haja um envolvimento do educando no seu processo de aprendizagem e a valorização do conhecimento e do saber como elemento fundamental para a sua formação pessoal. Os problemas existentes estão sendo sanados com o diálogo constante, encontros, troca de informações, experiências e idéias, tendo sempre como principal objetivo a melhora contínua e significativa da unidade escolar como um todo.

### **Recomendações para a replicação da prática**

Sugerimos atitudes muito simples, como:

- ✓ Traçar objetivos bem definidos;
- ✓ Tornar transparente o relacionamento de parceria;
- ✓ Atuar como parte integrante do projeto. ■

## Programas e parcerias com entidades

A Robert Bosch – Divisão Bosch Freios mantém parcerias com diversas instituições públicas, participando de inúmeros projetos e programas de caráter social. Em 1997, a empresa iniciou uma importante parceria com a Federação das Entidades Assistenciais de Campinas (Feac), a partir da qual estabeleceu apoios específicos a diferentes instituições da região. A Feac tem como objetivo atender instituições que necessitam assessoria em planejamento de projetos sociais. Atualmente, estão filiadas à Feac 86 entidades assistenciais que atendem a mais de 30 mil pessoas direta ou indiretamente.

A Robert Bosch – Divisão Bosch Freios apoia, desde 1998, o projeto Qualidade na Escola, desenvolvido pela Feac como parte da ação “Aliança Campinas pela Educação”. Ele visa o reforço do ensino básico em cinco escolas públicas da cidade, beneficiando 3.500 crianças. Investimento: R\$ 12 mil por ano.

A empresa apoiou também a Campanha de Voluntários lançada pela Feac, visando estimular e multiplicar as ações voluntárias em Campinas, fortalecendo o sentido de cidadania e de envolvimento comunitário. A campanha preparou a realização de um conjunto de eventos em 2001, designado pelas Nações Unidas como o Ano Internacional do Voluntariado:

✓ **Programa de Capacitação Administrativa e Gerencial:**

Funcionários voluntários da Robert Bosch – Divisão Bosch Freios integram o grupo de docentes que ministra treinamentos para dirigentes e técnicos das entidades filiadas à Feac. A empresa apoia ou patrocina diversos outros programas e atividades, entre os quais a Gincana Social, promovida pela Feac e voltada para 600 estudantes da rede pública.

✓ **Comitê Municipal do Voluntariado de Campinas:**

A empresa faz parte do Comitê Municipal do Volunta-

## Robert Bosch Ltda.

### Contato

Nome: Adriana Adorno

Website da empresa: [www.bosch.com.br](http://www.bosch.com.br)

Elaborado em: 18/6/2001

riado de Campinas, formado por 15 instituições públicas e privadas e que tem como objetivo a valorização do trabalho voluntário. Além disso, a Robert Bosch – Divisão Bosch Freios patrocinou eventos, palestras e debates, com temática diversificada, como o 1º Congresso sobre Inclusão Social, o Programa de Prevenção às Drogas, o 1º Congresso Brasileiro sobre Meio Ambiente e Responsabilidade Civil e Penal das Empresas, e a Campanha de combate ao fogo nas matas e áreas protegidas de Campinas, promovida pelo Corpo de Bombeiros.

✓ **Centro de Orientação ao Menor de Campinas – Comec:**

O Centro de Orientação ao Menor de Campinas (Comec), fundado em 1980, tem como objetivo desenvolver programas de prevenção da delinquência juvenil e a promoção psicossocial do adolescente e de sua família. A entidade atende a 220 adolescentes com conduta anti-social, na faixa etária dos 12 aos 18 anos. A Robert Bosch – Divisão Bosch Freios desenvolve, desde 1995, em parceria com o Comec, o Programa de Capacitação de Adolescentes, que abrange cursos de formação técnica, acompanhamento psicopedagógico, reuniões de aconselhamento social junto com as famílias, orientação médica, orientação vocacional e atividades de lazer e cultura. Já passaram pelo programa 72 adolescentes, vários dos quais foram admitidos posteriormente pela empresa. Todos eles concluíram o Ensino Fundamental.

✓ **Escola Arquimedes:**

A Escola Arquimedes tem uma forte tradição na formação profissional de adolescentes e adultos e já teve, desde 1974, mais de 50 mil alunos. A Robert Bosch – Divisão Bosch Freios firmou convênio com a Escola Arquimedes para a disponibilização de vagas gratuitas, em cursos da área automotiva, para adolescentes assistidos ►

## ▶ Comunidade ::

- ▶ pela Associação São João Vianney ou indicados pelos funcionários da empresa. Já foram beneficiados por esse projeto 340 adolescentes. Além dos programas referidos, a Robert Bosch – Divisão Bosch Freios vem buscando desenvolver novas parcerias a fim de maximizar as ações desenvolvidas e ampliar seu campo de atuação. Todos os projetos em andamento são monitorados, com base na busca da melhoria contínua.

### Resultados / benefícios gerados

Cada programa/parceria tem apresentado resultados específicos significativos. Porém, os maiores ganhos estão no envolvimento da comunidade interna na execução dos projetos e na efetiva melhora da qualidade de vida dos beneficiados, principalmente na promoção da inclusão social. É expressivo o ganho obtido pela empresa em termos de imagem pública e na melhoria das relações internas, ainda que esses resultados não sejam diretamente quantificáveis.

### Motivações

A Robert Bosch – Divisão Bosch Freios tem, entre suas prioridades, a preocupação com a questão social, em especial no que toca à inclusão social e, como decorrência, com a capacitação técnico-educacional de crianças, adolescentes e portadores de necessidades especiais. A empresa entende que a solução para as questões sociais só virá como resultado de uma ação conjunta entre o governo, a sociedade civil, o empresariado e o terceiro setor. Daí a necessidade de que cada um dos envolvidos busque desenvolver parcerias, em prol da missão maior a ser cumprida. Para a Robert Bosch – Divisão Bosch Freios esse é um

compromisso irrevogável, do qual depende a própria sobrevivência da nossa sociedade.

### Aprendizagens

Um critério importante é que as parcerias sejam desenvolvidas com organizações de elevada credibilidade na comunidade. Também é relevante avaliar se as parcerias possibilitam o envolvimento e a participação dos próprios funcionários da empresa e podem, de algum modo, vir a beneficiá-los. Deve-se assegurar que as parcerias estejam voltadas para projetos simples e de fácil aplicabilidade, uma vez que sua efetivação vai ser expressão do compromisso da empresa com a responsabilidade social. Os programas a serem apoiados nas parcerias devem ser compatíveis com os acúmulos, potencialidades e limitações técnicas e financeiras da empresa. Projetos de alta complexidade podem exigir a constituição de uma rede de apoiadores que assegurem a viabilidade da parceria.

### Recomendações para a replicação da prática

- ✓ Procure verificar se as entidades e projetos que a empresa pretende apoiar estão alinhados com suas crenças e valores.
- ✓ Dê preferência à implementação de projetos estruturados e abrangentes.
- ✓ Vínculos passageiros ou restritos, estabelecidos, em geral, por meio de doações, apenas minimizam problemas emergenciais.
- ✓ Valorize e estimule o comprometimento e o apoio de seus funcionários com as entidades que mantêm projetos patrocinados pela empresa. ■

## Apoio a Entidades do Terceiro Setor

A Editora Palavra Mágica oferece apoio a entidades do Terceiro Setor, com pequenas quantias em dinheiro e, principalmente, com produtos e serviços. A entidade O Cantinho do Céu, que abriga crianças portadoras de deficiência mental, recebe uma pequena verba mensal. O Sanatório São Vicente de Paula e a Creche-Escola Obreiros do Bem, instituição que segue a linha antroposófica e atende 150 crianças e adolescentes, são apoiados por meio de serviços, que vão desde assessoria de imprensa gratuita até apoio para campanha de marketing e produtos gráficos.

A empresa implantou, em outubro de 1999, em parceria com a Creche-Escola Obreiros do Bem, uma oficina de reciclagem de papel, oferecendo a 11 adolescentes a possibilidade de aprender a reutilizar o papel, estimulando a criatividade e o respeito ao meio ambiente. A oficina produz cartões, crachás e blocos de papel. Com essa atividade os jovens ampliam sua consciência e realizam sua parte na transformação da sociedade. As entidades são estimuladas a apresentar propostas dentro do planejamento estratégico e missão da fundação mantida pela empresa. Quando as propostas são aceitas, podem resultar em projetos e ações em parceria. Geralmente, são levadas em conta as demandas e necessidades apresentadas pela própria comunidade e suas instituições, públicas, privadas e do Terceiro Setor.

A Editora Palavra Mágica estimula os parceiros a participarem efetivamente dos projetos e ações, além de terem suas logomarcas inseridas em toda a comunicação. Além disso, a empresa viabiliza patrocínios para que seus parceiros possam participar de cursos de formação profissional. E, ainda, apóia os parceiros com consultoria gratuita e a própria prestação de serviços como assessoria de imprensa gratuita, campanha de marketing e produtos gráficos. A instituição se beneficia com o fortalecimento institucional e de suas ações e consegue, muitas vezes, aumentar o

## Editora Palavra Mágica Ltda.

### Contato

Nome: Luciana Paschoalin Menezes

Website da empresa: [www.palavramagica.com.br](http://www.palavramagica.com.br)

Elaborado em: 12/8/2002

número de pessoas que colaboraram com ela. Ao mesmo tempo, as instituições fortalecem e qualificam cada vez mais o serviço prestado aumentando até a capacidade de atendimento. Em 2000, a empresa prestou serviço de assessoria de imprensa para clientes fixos: Crescer – Crédito Solidário; Apae de Batatais; Sanatório Espírita Vicente de Paulo; Creche Escola-Obreiros do Bem e Naps-F (Núcleo de Apoio Psicossocial a Farmacopendentes). Também realizou atividades de divulgação e assessoria para eventos que trataram ou divulgam temas sociais: “Dez Anos de Estatuto da Criança e do Adolescente: Um Olhar Sobre o Passado, Uma Visão Para o Futuro”, Primeiro e Segundo Encontro Regional de Educação Ambiental, Curso de Gestão Estratégica de Organizações Sem Fins Lucrativos, em parceria com o Sebrae-SP, Projeto Casa-Rua, Movimento de Luta Antimanicomial, Movimento Contra Toda Forma de Violência, da Arquidiocese de Ribeirão Preto.

### Resultados / benefícios gerados

Além da satisfação pessoal de cada colaborador, há uma valorização do profissional que dispõe do seu conhecimento para causas sociais. As entidades fortalecem e qualificam cada vez mais o serviço prestado, aumentando inclusive, em alguns casos, sua capacidade de atendimento. Com a divulgação de eventos e seus temas, a empresa contribui para ampliar a discussão e a repercussão desses temas na imprensa.

Em 1999, a Fundação Palavra Mágica promoveu o I Simpósio Nacional de Empresas e Responsabilidade Social, que reuniu mais de uma centena de empresas, instituições e executivos de vários estados brasileiros. Entre as entidades que participaram do evento, convidadas pela editora, várias puderam incrementar seu processo de gestão, atividades e o próprio planejamento estratégico a partir da visão que incorporaram sobre responsabilidade social em- ►

## ▶ Comunidade ::

- ▶ presencial. Depois do evento, por exemplo, a Casa das Mangueiras estruturou vários projetos por meio do relacionamento com empresas cidadãs. O mesmo aconteceu com a Obreiros do Bem, para a qual, além do SINAL, abriu-se a participação da entidade em um curso de Gestão Estratégica de Organizações Sem Fins Lucrativos no Sebrae-SP, para o qual foi feita assessoria de imprensa gratuita. Isso resultou no seu fortalecimento, crescimento e maior eficiência no atendimento.

### **Motivações**

O papel de uma empresa da iniciativa privada, na visão da Editora Palavra Mágica, vai muito além de produzir, gerar empregos, movimentar a economia de uma região ou país, recolher impostos, gerar lucros e, eventualmente, até exportar – compreensão convencional e equivocada que ainda predomina no meio corporativo nos dias atuais. Mais do que isso, a editora considera que uma empresa moderna deve assumir o papel de agente de transformação social, por meio de uma visão ética do seu ambiente e de práticas socialmente responsáveis. Ao interferir positivamente nas comunidades onde atua, a empresa funciona como um indutor do progresso da civilização. Assim, as entidades do Terceiro Setor, a maioria das quais impulsionadas por trabalhadores voluntários, são encaradas como fortes aliados

para implementar ações que resultem na melhoria da vida em sociedade. Esse preceito está contido na própria missão da empresa, que é debatida e revista anualmente: “Transmitir conhecimento e promover entretenimento e cultura, contribuindo para formar o cidadão e ajudar a construir uma sociedade mais justa, solidária e progressista”.

### **Aprendizagens**

O principal desafio é conscientizar as entidades de assistência da importância deste tipo de serviço e orientá-las como atuar neste processo. Para isso, antes de iniciar o trabalho, os dirigentes das instituições recebem um treinamento sobre o papel da comunicação no Terceiro Setor. O grande fator de sucesso está tanto na satisfação pessoal de quem realiza, como na percepção, por parte dos colaboradores envolvidos, do excelente resultado que o trabalho gera para as entidades.

### **Recomendações para a replicação da prática**

Uma das dicas pode ser criar um banco de dados das entidades que a empresa gostaria de se relacionar ou uma espécie de regulamento sobre que tipo de projetos gostaria de apoiar, se há profissionais na empresa que podem ou gostariam de fazer trabalho voluntário, ou se já participa com alguma entidade. ■

## Auxílio à comunidade e conservação do meio ambiente

O Laboratório Dr. Pio desenvolve várias práticas de cunho social, interagindo de modo amplo com a comunidade de Santana do Livramento. Tais iniciativas têm como base a filosofia empresarial, o controle de qualidade e a política ambiental que orientam sua atuação.

Essas ações envolvem todos os níveis da empresa, a começar por sua diretoria, que participa ativamente do Rotary Club da cidade, desenvolvendo campanhas comunitárias, serviços à comunidade, palestras, além de outras atividades.

O laboratório também organiza campanhas de conscientização e prevenção relacionadas à saúde, como campanhas de prevenção à Aids e de vacinação. Colabora financeiramente para projetos comunitários como a Conferência São Vicente de Paulo, Projeto Tchê, Santa Casa, Apae e Mãe, fornecendo para alguns deles exames laboratoriais gratuitos. Em 2001, participou da campanha Envolve-se, organizada pelo Sesc. Sua função foi realizar uma coleta de retalhos para confeccionar cobertores para pessoas carentes.

O laboratório lançou em 2002 a campanha de educação ambiental “Cidade Limpa faz bem à saúde”, para a qual disponibilizou tempo e recursos financeiros. O intuito é conscientizar as pessoas a manter a cidade limpa, não jogando lixo no chão. Como desdobramento desta iniciativa está prevista uma ampla divulgação, por meio de entrevistas em rádio e jornal, realização de palestras e visitas a escolas e convênios do laboratório. Essas ações têm ressaltado de forma positiva o nome da empresa, destacando-a na comunidade como uma empresa com responsabilidade social.

Em média, entre 0,14% e 0,20%, do faturamento bruto do Laboratório Dr. Pio é destinado às ações sociais. A doação em produtos e serviços corresponde de 1,64% a 1,74% desse valor.

### Resultados / benefícios gerados

A comunidade é a maior beneficiada com o projeto. To-

## Sant’Anna Simões Pires AL Laboratório de Análises Clínicas Ltda.

### Contato

Nome: Gabriela Gonçalves Suárez

Elaborado em: 20/12/2002

das as práticas desenvolvidas são voltadas à responsabilidade social e à melhoria das condições de vida dos moradores do município. Nesse sentido, o projeto possui um caráter ecológico, pois busca garantir um meio ambiente saudável para as futuras gerações.

O projeto trouxe ainda resultados positivos para a empresa. O reconhecimento das ações do laboratório pela comunidade trouxe consigo o fortalecimento da marca e aumento das vendas. O laboratório tem sua imagem associada à qualidade e à satisfação de todas as partes interessadas.

### Motivações

A principal motivação foi cumprir com a responsabilidade social que toda empresa deve assumir com a comunidade e o meio ambiente. Esta preocupação ecológica veio da pouca importância atribuída ao tema, principalmente nas grandes cidades, onde o lixo faz parte da identidade urbana.

No âmbito social, além de contribuir para promover uma melhor qualidade de vida da sociedade, o Laboratório Dr. Pio busca conscientizar empresas, instituições e cidadãos para a importância de ações que contemplem a comunidade. Além de contribuir socialmente, este empreendimento é uma forma bastante eficiente de divulgar a marca e a ideologia da empresa. Assim, as práticas realizadas pela empresa tornaram-se uma referência em termos de responsabilidade social, e seus resultados, um estímulo para outras iniciativas.

### Aprendizagens

Cabe à liderança explicitar a todos seus funcionários e parceiros a missão, visão, valores e princípios que direcionam a empresa. Para que essas orientações estejam inseridas efetivamente em todos os níveis de funcionamento, é importante que a direção divulgue de modo claro e obje-

## ▶ Comunidade ::

- ▶ tivo quais as metas visadas pelas práticas que empreende. Dessa maneira, os colaboradores sentem-se integrados e estimulados a contribuir. Do mesmo modo, as atividades e decisões devem ter caráter participativo.

### **Recomendações para a replicação da prática**

Antes de mais nada, a empresa deve realizar um estudo da cidade para identificar áreas nas quais pode colaborar e que tipo de projeto poderia desenvolver. O Laboratório Dr. Pio optou pelo desenvolvimento de um programa voltado para a limpeza da cidade e educação ambiental da

população local. Também é importante criar indicadores de desempenho para controlar os resultados obtidos e o nível de satisfação da comunidade com a implementação do programa.

Para uma empresa pequena, realizar gastos que não são voltados à produção significa assumir um impacto financeiro significativo. Por menores que sejam, estes investimentos tem influência em seu desempenho econômico. É importante que se estabeleça parcerias com organizações sem fins lucrativos e projetos que precisam da colaboração e patrocínio de empresas. ■

## Associação Comunidade de Mãos Dadas (ACMD)

A RLM Comércio de Alimentos, empresa franqueada da McDonald's na Baixada Santista (SP), percebeu que apoiar isoladamente era uma ação com resultados limitados. Por isso, foi uma das empresas fundadoras da Associação Comunidade de Mãos Dadas (ACMD), criada em 1996 por empresários de Santos, que atua em defesa dos direitos da criança e do adolescente. Alguns projetos da ACMD são:

- ✓ Sensibilização por meio de palestras e cafés da manhã para empresas;
- ✓ Rede Sementeira (capacitação de entidades de atendimento à criança e ao adolescente em parceria com o Instituto C&A);
- ✓ Projeto Família Legal (parceria com a Universidade Metropolitana de Santos visando a agilização dos processos de adoção, guarda e tutela de crianças);
- ✓ Central de Informações (desenvolvimento de uma central de recebimento de dúvidas e encaminhamento de respostas sobre a doutrina da proteção integral prevista no Estatuto da Criança e do Adolescente).

A RLM contribui financeiramente com a manutenção da ACMD e apóia projetos da organização. A empresa mobiliza cerca de R\$ 30 mil por ano para a ACMD. Ao todo, 20 funcionários são afiliados voluntários da associação.

### Resultados / benefícios gerados

Mais de 16 mil crianças e adolescentes são atendidos pela entidade. Além dos benefícios gerados para a comu-

## Franquia McDonald's

### Contato

Nome: Ronald Luiz Monteiro

Elaborado em: 27/10/2003

nidade e para as crianças e adolescentes, há resultados para a empresa. O ambiente de trabalho tem substancial melhora, os funcionários sentem-se mais motivados e participam com maior frequência das atividades sociais da empresa e fora dela.

### Motivações

A empresa percebeu que atuar pontualmente apoiando uma ou outra organização não era a melhor forma de contribuir com a comunidade. Por isso decidiu unir esforços com outras empresas e empresários para atuar em rede e impactar a comunidade de forma ampla.

### Aprendizagens

A dedicação da presidência da empresa foi um dos fatores de sucesso da prática, além do trabalho de um gerente que atua como diretor voluntário na Organização. O desafio constante é mobilizar outras empresas e empresários para aderirem à causa.

### Recomendações para a replicação da prática

Todos os setores da empresa precisam estar mobilizados para a implantação da prática. Disponibilizar tempo da direção e dos funcionários é fundamental. É necessário utilizar saberes já existentes: a direção da empresa e os funcionários possuem conhecimentos e experiências prévias que ajudam na gestão da organização. ■

## ▶ Comunidade ::

## Marisol em Família

Em 1986, a Marisol, indústria têxtil com sede em Jaraguá do Sul (SC), criou o Projeto Marisol em Família, inaugurando o primeiro Centro de Educação Infantil para acolher em suas dependências filhos de colaboradoras, com idade até seis anos. O objetivo era proporcionar segurança, tranquilidade e comodidade para mães que trabalham fora do ambiente familiar, deixando suas crianças adequadamente alimentadas, estimuladas e socializadas.

O projeto obteve resultados satisfatórios e os Centros de Educação foram implantados em todas as cidades de Santa Catarina onde a Marisol atua. A empresa procurou então as prefeituras das cidades onde estão localizadas as unidades de confecção, propondo que o poder público municipal assumisse gradativamente a administração dos centros, e passou a contribuir com a doação de terrenos e edificações, num total de US\$ 230 mil.

Para que exista um comprometimento dos pais no projeto, eles participam contribuindo com 3% da sua renda familiar. A empresa contribui com R\$ 75,00 por criança e a municipalidade doa o valor restante. O custo mensal de cada criança em um Centro de Educação Infantil está em torno de R\$ 170,00. O programa beneficia crianças dos municípios de Jaraguá do Sul, Benedito Novo, Corupá e Schroeder.

### Resultados / benefícios gerados

A parceria entre a Marisol com as prefeituras e comunidades contribuiu para melhorar a qualidade do ensino infantil, elevando o IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) dessas cidades. Isso se deve ao número de beneficiados pelos Centros de Educação, à proposta pedagógica, e aos profissionais habilitados que compõem o quadro de professores.

Os Centros de Educação Infantil conferem tranquilidade e segurança às mães, que têm a garantia de que seus filhos

## Marisol S.A.

### Contato

Nome: Tatiana Magalhães Werle

Website da empresa: [www.marisol.com.br](http://www.marisol.com.br)

Elaborado em: 27/10/2003

são bem atendidos durante seu período de trabalho. Da parceria com prefeituras já foram construídos sete centros, que atendem um total de 4.658 crianças.

### Motivações

Na visão da Marisol, empresas sem vínculos fortes com a comunidade tendem a enfraquecer sua imagem e, conseqüentemente, perder credibilidade e mercado. Assim, entre seus valores, está o compromisso de ser agente estimulador, participando e apoiando iniciativas que propiciem o desenvolvimento das comunidades onde está presente. Para a Marisol, valorizar e atender as necessidades de seus colaboradores é fundamental. Por isso, em 1985, objetivando proporcionar maior comodidade aos colaboradores e a seus filhos, surgiu a proposta de criação de Centros de Educação Infantil. Para ampliar sua ação social, a empresa estendeu o Projeto Marisol em Família à comunidade, beneficiando um dos principais stakeholders da empresa e estreitando seu relacionamento com prefeituras e demais parceiros.

### Aprendizagens

A Marisol iniciou uma série de estudos sobre a criação dos Centros de Educação Infantil. Visitar grandes empresas que possuíam creches foi fundamental para qualificar o atendimento. Percebe-se nesse processo que o envolvimento da comunidade, dos colaboradores e demais parceiros deve ser realizado de forma sistemática, dividindo-se as responsabilidades para ampliar o impacto social da prática.

### Recomendações para a replicação da prática

A prática pode ter o alcance ampliado por meio de parcerias com o poder público e com outras empresas, beneficiando várias regiões. As doações feitas refletem uma atuação responsável no desenvolvimento das comunidades onde as empresas estão presentes. ■

## Projeto Cidadãos do Mundo – Inglês para a Comunidade

O Yázigi Internexus é uma instituição de ensino com mais de 50 anos de existência. Consciente de sua responsabilidade social, busca promover o acesso ao aprendizado de idiomas a pessoas de baixa renda. O Projeto Cidadãos do Mundo tem como objetivo criar oportunidade de aprendizagem do idioma inglês para crianças de comunidades que vivem em condições socioculturais e econômicas desfavoráveis, além de possibilitar a atuação voluntária dos alunos das escolas Yázigi.

Entre julho de 1997 e abril 2000, o Yázigi foi parceiro do Programa Fábrica de Esperança de Acari, no Rio de Janeiro. Por um valor simbólico, crianças de 18 comunidades assistiam aulas de inglês com material didático e supervisão pedagógica da organização. Os professores foram selecionados na própria comunidade, valorizando a mão-de-obra local. A ação beneficiou cerca de 800 alunos e originou o Projeto Cidadãos do Mundo – Inglês para a Comunidade.

Para implantar o projeto, as escolas Yázigi selecionam instituições localizadas nas comunidades onde atuam e verificam a disponibilidade de instalações. O projeto requer uma sala padronizada e equipada com computadores e aparelhos de som com CD. Escola e instituição elaboram então um orçamento que deve contemplar gastos com professores, equipe pedagógica e transporte, e buscam parceiros que viabilizem a operacionalização e as instalações necessárias. A sustentação do projeto está relacionada à busca de parceiros que se responsabilizem pelas instalações e pelos custos mensais, ou à cobrança de uma mensalidade mínima ou, eventualmente, as duas opções em conjunto. A escola capacita profissionais das instituições para recrutarem professores voluntários de inglês.

A sede do Yázigi em São Paulo envia os materiais didáticos com desconto de 90% sobre o valor praticado para as franquias de todo o Brasil. Os custos também são reduzidos com a participação voluntária de professores da rede

## Yázigi Internexus

### Contato

Nome: Cláudio Tieghi

Website da empresa: [www.yazigi.com.br](http://www.yazigi.com.br)

Elaborado em: 6/11/2003

franqueada. A gestão do projeto é feita pela instituição atendida e as aulas acontecem necessariamente em suas instalações.

O projeto destina-se prioritariamente a crianças e adolescentes, mas atende também adultos e a terceira idade, e é desenvolvido em 29 cidades de 10 estados brasileiros, em parceria com a Parmalat, as prefeituras, o Rotary Club, a Cognis, a Caixa Econômica Federal e o Bradesco. Ao todo, beneficia 25 instituições cadastradas.

### Resultados / benefícios gerados

O Projeto Cidadãos do Mundo – Inglês para a Comunidade promove o exercício de liderança e incentiva o relacionamento dos empresários (franqueados locais) com suas comunidades de entorno. Atualmente, abrange 36 escolas Yázigi, está presente em 27 cidades de todas as regiões do país e atende 2.230 alunos. Em três anos apresentou um crescimento de 270%.

O projeto leva para as comunidades a mesma formação oferecida aos alunos em toda a rede. O sucesso está relacionado à missão da empresa, que é formar cidadãos do mundo por meio do ensino de idiomas. Como consequência, abre horizontes para que essas comunidades tenham acesso a mais informações e desenvolvam novas habilidades ao aprender um idioma, e proporciona aos alunos da rede e colaboradores maior visão e flexibilidade para lidar com a diversidade.

Há uma melhor percepção da proposta educacional da empresa por parte dos alunos pagantes e colaboradores. O projeto contribui para um posicionamento coerente da marca no mercado nacional e internacional, coloca em prática o exercício da cidadania e beneficia a comunidade.

### Motivações

Com sua vocação profissional e compromisso de em- ►

## ▶ Comunidade ::

- ▶ presa cidadã, o Yázigi Internexus conseguiu estabelecer um relacionamento efetivo com as comunidades onde está presente sem perder o foco de seu principal negócio: a educação.

A proposta educacional do Yázigi é ensinar inglês com cidadania. Para os alunos, a aprendizagem de uma nova língua, dentro do conceito da cidadania do mundo, significa um aumento da auto-estima, melhor desempenho em outras matérias escolares, como português, e o interesse em conquistar um espaço na sociedade que muitas vezes consideravam inatingível.

### **Aprendizagens**

Para o desenvolvimento dos projetos é fundamental que haja afinidade educacional entre as instituições envolvidas. Questões e temas importantes para os alunos são tratados dentro do contexto de sala de aula. Ao selecionar as instituições, o Yázigi busca pontos em comum (filosófi-

cos, éticos, educacionais) para desenvolver o programa de forma integrada.

A proposta é ensinar línguas para formar cidadãos mais conscientes e não apenas falantes de outros idiomas. A proposta educacional do Yázigi leva em consideração os aspectos relevantes da vida do aluno. A principal dificuldade encontrada na realização do projeto é a evasão por condições econômicas (nos casos onde há o conceito de mensalidade mínima) ou por razões diversas como mudança de endereço, trabalho e problemas familiares.

### **Recomendações para a replicação da prática**

Conhecer bem as necessidades da comunidade é fundamental. O ensino de uma nova língua não pode ser apresentado como uma imposição cultural ou apenas uma exigência do mercado de trabalho. Também é importante conhecer a instituição e o público a ser atendido, buscando adequar a proposta do projeto aos mesmos. ■

## Atuação da Gerência de Ação Social

A Natura, apoiada fortemente em suas crenças, busca contribuir de forma inovadora e exemplar para o aperfeiçoamento do convívio social, provocando mudanças de atitudes e de valores que expressem o ideal de uma sociedade mais justa. Ao incorporar seu papel de agente transformador, a Natura vem dispondo seus conhecimentos e sua capacidade de gestão no desenvolvimento e apoio a projetos sociais capazes de resgatar a dignidade, o valor das pessoas e das comunidades.

Com esse objetivo foi criada a Gerência de Ação Social, dedicada a elaborar, identificar e desenvolver projetos sociais. Por meio dessa gerência são estabelecidas parcerias com instituições públicas e privadas que desenvolvam projetos sociais de modo compartilhado. Essas parcerias contemplam diferentes setores da sociedade, valorizando a diversidade como fator gerador de ações de maior qualidade. O estabelecimento de canais de comunicação e a promoção de trocas de informações abre um espaço democrático de participação na construção coletiva das ações sociais da empresa. A Gerência de Ação Social também visa o fortalecimento dos canais de participação. Estimula o envolvimento de seus colaboradores, fornecedores, consultoras e comunidade, promovendo atuação em projetos sociais dentro e fora da Natura. Os acionistas destinam 10% de seus dividendos para o desenvolvimento de projetos, programas e patrocínios na área social, com foco na Educação.

Em 1995, foi estabelecida parceria entre a Natura e a Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança, ambas compartilhando a crença de que Estado, sociedade civil e empresas têm papéis fundamentais para a transformação da realidade social. Assim, o Programa Crer para Ver surgiu com o objetivo de contribuir para a melhoria da qualidade da Educação a partir da mobilização da sociedade civil e do diálogo com o poder público.

## Natura Cosméticos S/A

### Contato

Nome: Rodolfo Guttilla

Website da empresa: [www.natura.com.br](http://www.natura.com.br)

Elaborado em: 6/4/2001

### Resultados / benefícios gerados

Ao adquirir os produtos Crer para Ver, os consumidores têm contato com informações que sensibilizam sobre a importância da participação coletiva para a melhoria da qualidade de vida e do ensino público. As consultoras Natura, os parceiros e colaboradores da companhia que participam do programa têm oportunidade de se envolver em ações sociais e na articulação dos projetos. Como resultado, já foram apoiados, desde 1995, 128 projetos que envolveram 3.524 escolas públicas em 20 Estados do Brasil. Desse total, 34 projetos, que beneficiaram 1256 escolas, foram apoiados em 1999. Outros 22 projetos receberam apoio e envolveram 1088 escolas em 2000. Os projetos abrangeram, nesses cinco anos, 752.050 crianças de todo o país. Só em 1999 foram 476.978 crianças. Em 2000 outras 72.275 crianças foram envolvidas. Desde sua implantação, até 2000 foram arrecadados e investidos R\$ 9,0 milhões. Pode-se citar vários projetos:

- ✓ **Barracões Culturais da Cidadania:** Oficinas de artes plásticas, teatro e música em Itapeverica da Serra, que produzem trabalhos apresentados em exposições realizadas em dois barracões construídos no bairro de Jacira e no centro da cidade. Diretamente envolve 1.300 pessoas; indiretamente, participam também famílias e população dos bairros.
- ✓ **Criação do Conselho de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente em Cajamar (SP):** Foi criado em 1997, envolvendo o poder público e a sociedade civil na definição de políticas para a defesa dos direitos da criança e do adolescente.
- ✓ **Natura Cajamar – Oficinas Culturais:** Promove a mobilização e organização da comunidade jovem de Cajamar, através de oficinas culturais, desenvolvendo o potencial criativo e estimulando a apropriação pública dos espaços para a convivência saudável e solidária. Em ►

## ▶ Comunidade ::

- ▶ 2000, foram oferecidas oficinas de grafite, jardinagem e papel reciclado, com a participação de 45 crianças e adolescentes.
- ✓ **Natura Jequitinhonha:** Ação conjunta com a escola e a família, voltada para o desenvolvimento integral das crianças e jovens de 7 a 14 anos residentes no município de Araçuaí, na região do médio Jequitinhonha, em Minas Gerais. O projeto estruturou um espaço em que as crianças brincam, plantam, pintam e estudam, com atividades semanais envolvendo os pais. A prefeitura assumiu integralmente a ampliação do projeto para 100 crianças, estabelecendo-o como política do município, com dotação orçamentária própria. Por ter atingido seu objetivo, a Natura encerrou sua participação no projeto.
- ✓ **Trabalho Voluntário:** Também são desenvolvidos programas de promoção do trabalho voluntário, como “Contadores de História”, e “Na Trilha da Leitura”.

### Motivações

A clara definição do papel de cada setor (Estado, sociedade civil e empresas) e sua atuação compartilhada são fundamentais para a transformação social. A Natura percebe-se no papel potencial de agente de mudança, em relação à empresa e seus colaboradores, junto da comunidade e, enquanto interlocutora, na discussão de políticas públicas, entre a sociedade e o Estado. Potencializa e disponibiliza sua estrutura a serviço dos projetos sociais dirigidos à comunidade, o que fortalece o conceito de empresa cidadã. A Natura privilegia a Educação em suas ações, por considerá-la o meio mais efetivo para a constituição de uma sociedade justa, que deve ser fortalecida por cidadãos atuantes e críticos. Sua atuação nessa área dá-se em variados projetos que vi-

sam o estímulo à leitura, o aprimoramento das práticas educativas, e a realização de oficinas envolvendo a família e a comunidade a que pertencem os beneficiados.

### Aprendizagens

Ao longo desses anos, a Natura tem direcionado sua capacidade articuladora e mobilizadora para promover ações que buscam contribuir para a inclusão social e para o fortalecimento da cidadania. Percebe e põe em prática a oportunidade de ampliar e fortalecer seus relacionamentos tanto com colaboradores como com consultoras e fornecedores, por meio do estabelecimento de parcerias no desenvolvimento de projetos sociais. A atuação em diversos projetos sociais com base no profissionalismo e na transparência fortalece sua imagem de empresa socialmente responsável e comprometida com a transformação social.

### Recomendações para a replicação da prática

- ✓ Ampliar e fortalecer seus relacionamentos com os colaboradores e fornecedores, por meio do estabelecimento de parcerias no desenvolvimento de projetos sociais.
- ✓ Buscar que essas parcerias sejam estabelecidas com diferentes setores da sociedade, valorizando a diversidade como geradora de ações de maior qualidade.
- ✓ Utilizar o potencial articulador e mobilizador da empresa e a força disponibilizada para o bem comum em ações que busquem contribuir para a inclusão social e para o fortalecimento da cidadania.
- ✓ Desenvolver ações sociais baseadas na clareza de foco, no profissionalismo e na transparência. Essa postura fortalece a imagem de empresa socialmente responsável e comprometida com a transformação social. ■

## Projeto Russas

O objetivo principal do BankBoston ao propor o Projeto Russas foi o de mobilizar funcionários de suas agências em todo o Brasil para a participação voluntária no processo de erradicação do trabalho infantil em Russas, Ceará.

Foi desencadeado um processo de comunicação estimulando a doação de recursos financeiros destinados ao Fundo Municipal de Direitos da Criança e do Adolescente daquele município. Esses recursos foram convertidos em bolsa-escola para crianças e adolescentes que trabalhavam em olarias. A ação foi proposta inicialmente pelo Conselho de Direitos da Criança e do Adolescente de Russas, recebendo apoio do Escritório do Unicef para o Ceará e Rio Grande do Norte. O trabalho de coordenação das ações, contato com as lideranças do Estado do Ceará e do Município de Russas e representação dos funcionários foi assumido pela Agência BankBoston de Fortaleza, com respaldo técnico e político da Fundação do banco.

Com base nesse acompanhamento, a agência de Fortaleza produziu subsídios para os relatórios e boletins dirigidos a todos os funcionários, informando o andamento do projeto e os resultados de sua participação. O projeto fortaleceu a prática da união de esforços governamentais e não-governamentais. O processo de mobilização envolveu diversos grupos locais, como professores, agentes sociais, empresários das olarias, familiares e as próprias crianças e adolescentes. Desse modo, tornou-se possível erradicar o trabalho infantil nas olarias de Russas, levando à inserção da população infanto-juvenil nas políticas públicas de atenção aos seus direitos. Um dos importantes veículos de comunicação foi a intranet do banco, à qual todos os funcionários têm acesso, onde se apresentou a proposta do projeto, relatórios das ações e notícias sobre fatos relevantes.

### Resultados / benefícios gerados

O Projeto Russas atingiu plenamente seus objetivos ao

## Bank Boston Banco Múltiplo S/A

### Contato

Nome: Idione Martins

Website da empresa: [www.bankboston.com.br](http://www.bankboston.com.br)

Elaborado em: 5/6/2001

retirar do trabalho ilegal todas as crianças que trabalhavam em olarias, garantindo seu direito à escola e fortalecendo seus vínculos familiares, comunitários e escolares. Foram identificadas pela DRT e cadastradas no programa pelo Conselho Municipal de Direitos da Criança 300 crianças e adolescentes entre 5 e 16 anos. Todas estão matriculadas na rede de ensino regular de Russas e freqüentando programas de ações complementares à escola, estimulados pela bolsa-escola.

A comunidade local foi sensibilizada sobre os malefícios do trabalho infanto-juvenil, ilegal para crianças e adolescentes até 16 anos, com abordagens que compreendem aspectos de saúde e de direitos violados, a importância da escolarização e a necessidade da contínua melhoria da qualidade do ensino. Os mecanismos de fiscalização que impedem a utilização dessa mão-de-obra também foram fortalecidos.

Um resultado inesperado obtido foi a inserção do Ceará no Programa de Erradicação do Trabalho Infantil do Governo Federal. Com isso, Russas passará a receber recursos para o pagamento de bolsas-escola para uma grande parcela das crianças e adolescentes em situação de extrema exclusão. O envolvimento dos funcionários também superou as expectativas. Cerca de 600 funcionários de todo o país aderiram à proposta de doação de recursos financeiros para o pagamento da bolsa-escola. A participação dos funcionários da Agência de Fortaleza ganhou projeção, culminando com a representação de um funcionário no Fórum Estadual de Erradicação do Trabalho Infantil. Funcionários do BankBoston de todo o país buscaram informações junto aos funcionários de Fortaleza. Ampliou-se, sobretudo, o conhecimento sobre os Fundos de Direitos da Criança e do Adolescente.

A comunicação, dirigida também às famílias dos funcionários, fortaleceu os vínculos de todos com o banco e com

## ▶ Comunidade ::

- ▶ sua marca de uma empresa socialmente responsável. Nesta fase atual, está mantida e incrementada a participação dos funcionários, representados principalmente pela Agência de Fortaleza, no acompanhamento das ações em Russas. Além disso, o Projeto está sendo documentado por especialistas, para que se efetive sua proposta de ser referência nacional nas estratégias de erradicação do trabalho infantil. Os recursos financeiros doados por funcionários, da ordem de R\$ 7.500,00 mensais, proporcionaram a concessão de bolsas no valor de R\$ 25,00 mensais por criança (e não por família), com baixos custos operacionais para a empresa. A ação contribuiu para consolidar o BankBoston como uma empresa capaz de se articular e de estabelecer vínculos de solidariedade na busca de soluções para os problemas sociais.

Ao desenvolver o Projeto Russas o banco ofereceu uma importante contribuição ao processo de implementação do Estatuto da Criança e do Adolescente, fortalecendo um de seus principais preceitos que é o da participação da sociedade civil organizada na formulação e controle de políticas públicas de atenção aos direitos da criança e do adolescente.

### **Motivações**

A principal motivação do projeto foi contribuir efetivamente com a sociedade brasileira na erradicação do trabalho infantil, exercitando a capacidade do banco e de sua fundação no estabelecimento de alianças sociais estratégicas e parcerias. Promover a participação direta dos técnicos e especialistas da Fundação, envolvendo também os funcionários das agências com práticas socialmente res-

ponsáveis junto à comunidade local foi outra motivação que ajudou na eleição do Projeto Russas como ação que poderia viabilizar essa meta.

### **Aprendizagens**

A comunicação foi fator fundamental de sucesso, para que o projeto não se esgotasse apenas na doação de recursos financeiros a uma comunidade distante, sensibilizando os funcionários e motivando o acompanhamento de todas as fases. O banco utilizou seus meios tradicionais de comunicação e criou instrumentos novos, como Boletins Especiais, dirigidos à residência dos funcionários para que seus familiares também tivessem informações sobre o projeto. O processo de comunicação garantiu também que a participação dos funcionários fosse um processo educativo sobre questões sociais relevantes, como a importância da escola, da família e da comunidade na promoção dos direitos das crianças e adolescentes.

### **Recomendações para a replicação da prática**

Ficou evidenciado que a realização de ações no campo social em aliança e parceria com outras organizações potencializa os resultados e fortalece as políticas públicas locais. Também ficou clara a importância de desenvolver intenso processo de comunicação como parte integrante do projeto desde seu início, garantindo não apenas informação aos doadores e demais funcionários do Banco, mas também sensibilizando-os quanto à questão do trabalho infantil e a importância da educação e da promoção dos direitos da criança e do adolescente. ■

## Criação da Fundação Banco do Brasil

O Banco do Brasil sempre prestou relevante contribuição para o crescimento econômico do país. Mas crescimento não significa, necessariamente, desenvolvimento e equidade social. Daí o empenho do banco em criar uma fundação que se ocupasse de promover ações sociais. Em 1985, surgiu a Fundação Banco do Brasil, uma instituição de direito privado, atuando nas áreas de assistência social, cultura, educação, saúde, ciência e tecnologia, recreação e desportos, e assistência a comunidades urbano-rurais. Na criação da fundação, o BB doou uma parcela de recursos, formando um fundo patrimonial que garante o funcionamento da instituição até os dias de hoje. Depois de ter trabalhado com projetos avulsos – mediante envio de propostas de suas agências, a fundação trabalha hoje com programas estruturados. Deixou de ser financiadora para ser gestora de suas ações, visando um impacto crescente nas comunidades e nas pessoas atendidas.

### Resultados / benefícios gerados

A Fundação Banco do Brasil tem tido uma atuação expressiva desde o início de suas atividades. O objetivo de transformar-se em uma agência de fomento do país está patente no universo dos 23 mil projetos realizados até 1999. Projetos que, estima-se, beneficiaram mais de 2.000 municípios e milhares de pessoas. A partir de 1996, foram criados os primeiros programas estruturados. Atualmente, a Fundação Banco do Brasil atua através dos seguintes programas e projetos:

✓ **Programa Integração AABB Comunidade** – Proporciona atividades de complementação escolar a estudantes da rede pública de ensino, de 7 a 17 anos. No horário extra-escolar, estes participam de atividades lúdicas e educativas nas dependências das Associações Atléticas dos funcionários do Banco do Brasil. O programa é de-

## Banco do Brasil S.A.

### Contato

Nome: Celso Cavalcanti de Melo Junior

Website da empresa: [www.cidadania-e.com.br](http://www.cidadania-e.com.br)

Elaborado em: 18/6/2001

envolvido em parceria com a Federação Nacional das AABB – FenaBB. Começou atendendo 1.500 crianças e, em 2000, atingiu um total de 43 mil, em 307 municípios. Foram mobilizados 3.034 educadores.

- ✓ **Programa Criança e Vida** – Criado com o objetivo de apoiar, promover e financiar ações visando o atendimento a crianças e adolescentes com câncer. No ano passado, a Fundação Banco do Brasil assinou 28 convênios garantindo o reaparelhamento de 7 unidades de atendimento, que se transformaram em Centros de Referência para o diagnóstico de câncer pediátrico.
- ✓ **Programa Trabalho e Cidadania** – Voltado para a geração de trabalho e renda, mediante a realização de cursos de capacitação profissional, assistência técnica, consultoria de negócios, fortalecimento de unidades produtivas e financiamento de equipamentos. O programa é realizado mediante convênio com o Ministério do Trabalho e Emprego. Milhares de pessoas já foram beneficiadas por suas ações. Só em 2000, foram realizados mais de 250 projetos. Destaque para os cursos de capacitação profissional que contaram com um público de 14.140 pessoas, de 98 municípios, estudando informática, manutenção de microcomputadores, cooperativismo, cabeleireiro, manicure, artesanato e apicultura, entre tantos outros temas.
- ✓ **Programa Escola Campeã** – Trata-se de um esforço de fortalecimento da gestão municipal e escolar, a ser implementado durante 4 anos (2001-2004), em 52 municípios das diferentes regiões do país. A finalidade do programa é demonstrar os resultados que podem ser obtidos no desempenho dos alunos e do sistema educacional público. Este programa é desenvolvido em ►

## ▶ Comunidade ::

- ▶ aliança estratégica com o Instituto Ayrton Senna e conta ainda com o apoio da Fundação Luis Eduardo Magalhães, que cedeu os direitos de uso da metodologia do Programa de Gestão. As ações de capacitação estão sendo desenvolvidas pela Fundação Pitágoras.

✓ **Projeto Memória** – Foi criado em 1997 com o intuito de preservar o patrimônio cultural. A cada ano são homenageados e celebrados fatos marcantes de nossa história. O poeta Castro Alves, o escritor Monteiro Lobato e o jurista Rui Barbosa foram os primeiros personagens lembrados pelo Programa. No ano 2000, o Memória assinalou os 500 anos do Descobrimento do Brasil, enfocado na figura de Pedro Álvares Cabral. O lançamento do Projeto foi realizado com a abertura da Exposição “Cabral, O Viajante do Rei – As Origens do Brasil”.

### **Motivações**

Em quase dois séculos de existência, o Banco do Brasil sempre participou diretamente dos principais acontecimentos da vida econômico-financeira do país. Foi responsável pelas primeiras linhas de financiamento agrícola, atuou decisivamente no desenvolvimento industrial, procurou dinamizar o interior e contribuir para a integração

nacional. Mas o Banco do Brasil quis ir mais além, prestando uma contribuição efetiva também para a resolução dos problemas sociais, o que motivou a criação da Fundação Banco do Brasil.

### **Aprendizagens**

À medida que as iniciativas da Fundação Banco do Brasil multiplicavam-se e consolidavam-se na sociedade brasileira, também evoluía o cenário em que esta se movimenta, o chamado Terceiro Setor. Esse cenário aponta cada vez mais para uma estratégia de atuação voltada para a promoção do desenvolvimento sustentável. A Fundação Banco do Brasil acompanhou então as mudanças em curso e está trabalhando hoje através de programas sociais estruturados, planejados, fundamentados em um mapeamento do país – realizado a partir dos índices de desenvolvimento humano, especialmente o IDH. O próximo desafio é definir cada vez mais seu foco. Foi então escolhida a educação para permear todos os programas, pois é uma ferramenta para o desenvolvimento humano. Um outro desafio diz respeito à avaliação de impacto social de suas ações, por meio da qual conseguirá adequar cada vez melhor as soluções propostas à demanda das comunidades atendidas. ■

## Fundação Palavra Mágica

A Fundação Palavra Mágica foi criada em 1999, com o objetivo de executar e ampliar os projetos sociais da empresa, realizar projetos educativos e culturais que tragam benefícios à comunidade, além de difundir a cidadania no meio empresarial e o conceito de responsabilidade social.

A primeira iniciativa da fundação foi a organização do I Simpósio Nacional de Empresas e Responsabilidade Empresarial, em parceria com o Instituto Ethos. Com a criação da Fundação os projetos sociais apoiados pela empresa ganharam maior sustentabilidade. Novos projetos também foram implantados: oficina de reciclagem de papel, grupo de contadores de história, o Projeto Vida de educação para o trânsito, o Projeto de Combate a Dengue e o Projeto Estrelinhas do Hóquei, com o objetivo de divulgar a prática do Hóquei sobre Patins, esporte bastante popular em Serãozinho, cidade vizinha de Ribeirão Preto.

Atualmente, a Fundação mantém diversos programas. A Palavra é Mágica é um programa de adoção e/ou criação de bibliotecas em escolas e outras instituições de caráter público. Consiste na abertura, consolidação e manutenção de bibliotecas para crianças e jovens mediante critérios pedagógicos e orientação profissional dos técnicos responsáveis por essas entidades. O programa prevê a criação e consolidação de uma biblioteca por ano, nas regiões carentes e com acesso restrito a esse tipo de equipamento público. O objetivo é buscar parcerias para complementar o serviço público e as entidades particulares e garantir uma ação de auxílio no desenvolvimento da criatividade e do raciocínio das crianças, o que é essencial no processo de aquisição do conhecimento. Já foram montadas cinco bibliotecas.

O Programa Bolsa de Estudo tem como objetivo oferecer bolsa de estudo a uma criança ou adolescente cujo acesso à educação esteja restrito, em função do empobrecimento da população e do atendimento precário oferecido pelo Estado. O projeto estabelece uma parceria entre a editora e o

## Editora Palavra Mágica Ltda.

### Contato

Nome: Luciana Paschoalin Menezes

Website da empresa: [www.palavramagica.com.br](http://www.palavramagica.com.br)

Elaborado em: 12/8/2002

estabelecimento educacional por meio de um contrato de provimento de formação profissional. A editora se compromete a pagar metade da mensalidade escolar com seus livros próprios (com desconto de 40% sobre o preço de mercado) e a escola se compromete a pagar a outra metade. Uma terceira empresa custeia material escolar e uniforme.

A editora implantou, em 1999, em parceria com a creche-escola Obreiros do Bem, uma oficina de reciclagem de papel, que proporciona a onze adolescentes a possibilidade de aprender a reutilizar o papel, estimulando a criatividade e o respeito ao meio ambiente. Na oficina são produzidos cartões, crachás e blocos de papel. Com essa atividade, os jovens passam a ter consciência e a realizar a sua parte na transformação da sociedade.

Em parceria com a escola particular Colégio Nossa Senhora Auxiliadora, montou-se um grupo de contadores de histórias para apresentação em creches e escolas públicas com o objetivo de proporcionar momento lúdico, despertando, através do livro, o interesse pela leitura e proporcionando à criança a possibilidade de se tornar um “leitor do mundo”, sendo capaz de fazer a contextualização entre a leitura e a realidade e estimular a solidariedade, a conscientização acerca das realidades sociais e a participação ativa junto à sociedade.

### Resultados / benefícios gerados

A Palavra Mágica acredita que contribuirá não só com as pessoas contempladas por estes programas como também para uma mudança de atitudes do setor privado, mediante seu exemplo. Com uma pequena contribuição de todos os setores da sociedade é possível reverter o aumento da diferença entre as classes sociais. No Programa A Palavra é Mágica já foram distribuídos mais de 2.500 livros e mais de 1.000 crianças e adolescentes foram diretamente atingidos pelos projetos. ►

### ► Motivações

O primeiro passo para formar uma sociedade leitora e, portanto, mais crítica e participativa é criar para as crianças oportunidades de contato com o livro e com a educação. Ascender ao mundo da escrita é, hoje, mais do que nunca, uma pré-condição para tornar-se um cidadão integrado social e profissionalmente. Afinal, é essa capacidade de ler o contexto e interagir com ele, refletindo e participando, que qualifica os indivíduos para práticas sociais mais conscientes e valorizadoras de sua condição de cidadão.

Estudos apontam a necessidade de ações de maior eficácia para levar a literatura ao conjunto da sociedade, sobretudo para garantir o acesso às crianças das famílias excluídas do desenvolvimento econômico e social e todas as formas de informação, contribuindo, assim, para impedir o alargamento do fosso social. Nada mais justo e oportuno, portanto, que promover a democratização do acesso ao livro por meio de parcerias entre os setores público e privado.

### Aprendizagens

O maior desafio é conseguir recursos para manter os projetos. A editora disponibiliza parte de seu faturamento e o restante vem através de parcerias com outras empresas. Já está em estudo a implantação de campanhas junto à comunidade para estimular doações.

### Recomendações para a replicação da prática

- ✓ Escolher uma ou duas áreas de preferência para investir. Exemplo: investir em projetos de educação ou projetos de meio ambiente ou projetos de saúde pública (ou projetos que combinem educação com saúde pública ou educação com meio ambiente).
- ✓ Definir um critério para apoio a esses projetos (exemplo: porcentagem do faturamento ou do lucro ou da venda de um determinado produto).
- ✓ Definir uma pessoa responsável na empresa para cuidar da questão, relacionamento com entidades etc.
- ✓ Incluir a questão no planejamento estratégico de marketing da empresa. ■

## Garantia de continuidade para os projetos sociais

A continuidade é apontada como um fator fundamental para a eficácia de projetos sociais. No caso dos projetos apoiados pela Pulsar, a empresa busca assegurar essa continuidade de duas formas: por meio de sua área de Projetos Sociais, que tem um programa de atuação financiado com recursos da própria empresa, e por meio do Grupo Estrela Azul, que busca recursos externos, via parcerias.

O fundo de investimento em projetos sociais também recebe verbas oriundas de campanhas, rifas, doações, provenientes de nossos profissionais, clientes e ações entre amigos. A empresa destina um percentual do faturamento para apoio aos projetos existentes. Atualmente, este percentual é da ordem de 1% do faturamento mensal. Internamente, a atuação da área de Projetos Sociais está direcionada para entidades da região do ABC paulista, onde se localiza a empresa.

O Grupo Estrela Azul, fundado em 1988, é aberto à participação de voluntários e reúne colaboradores da empresa, familiares, clientes, fornecedores e outros parceiros, promovendo campanhas, festas e doações. Dentre os projetos sociais voltados para crianças e adolescentes apoiados pela Pulsar, destaca-se o projeto Bombeiros Mirins que atende a 50 meninos, de 9 a 12 anos, e o Projeto Caju, desenvolvido em convênio com a Casa de Juventude de Mauá (SP), que já atendeu cerca de 4.600 jovens. A empresa realiza, como donativo, a manutenção da rede de informática da AACD (Associação de Assistência à Criança Defeituosa), formada por 220 microcomputadores e 50 impressoras. O programa Talentos Humanos acompanha os adolescentes participantes dos cursos do Projeto Caju, oferecendo alternativa de emprego para aqueles que se destacam.

### Resultados / benefícios gerados

A garantia de continuidade permite um planejamento de longo prazo aos projetos sociais, fator decisivo para um

## Pulsar Informática Ltda.

### Contato

Nome: Alberto Simões Gaspar

Website da empresa: [www.pulsar.com.br](http://www.pulsar.com.br)

Elaborado em: 6/4/2001

atendimento que supere a prática meramente assistencialista. Entre os impactos trazidos pelos projetos sociais, pode-se mencionar:

- ✓ resgate da auto-estima das crianças do Centro Comunitário, com a implantação do uniforme e a realização do programa de odontologia preventiva.
- ✓ valorização dos monitores dos projetos através de treinamento e reciclagem dos mesmos.
- ✓ melhor rendimento escolar das crianças – melhor interação da empresa com a comunidade.
- ✓ preparação dos adolescentes para o mercado de trabalho.
- ✓ oportunidade de ingresso no quadro de colaboradores da empresa para os adolescentes que se destacaram nos projetos sociais.

### Motivações

A manutenção de projetos sociais de forma contínua, com medidas que visam garantir sua permanência e eficácia, também é expressão desses compromissos.

### Aprendizagens

As maiores dificuldades enfrentadas dizem respeito à captação de recursos externos para as campanhas. Elas estão sendo superadas com a persistência e a busca por envolver o maior número possível de parceiros, o que possibilita diminuir a participação relativa de cada um.

### Recomendações para a replicação da prática

Embora seja um caminho árduo e difícil, é muito importante acreditar e persistir na manutenção dos projetos sociais. A perseverança é decisiva para evitar que esses projetos parem antes de atingir seu objetivo de mudança de uma dada condição social. A experiência tem mostrado que o esforço tem valido a pena. ■

## ► Comunidade ::

## Incentivo à formação de redes de ação social

A Pulsar adota como diretriz o estímulo à formação de redes de ação social, por considerar que só estruturas de ação que trabalhem com amplitude e diversidade podem assegurar o enfrentamento eficaz às carências e problemas sociais. O principal exemplo desse incentivo foi a constituição do Grupo “Estrela Azul”, formado por um grupo de pessoas que atuam junto à comunidade. Sua criação expressou a preocupação da Pulsar em atingir também as famílias de seus profissionais e incentivar colaboradores e familiares à prática do voluntariado. Dessa maneira, o “Estrela Azul” foi um meio importante para ampliar o envolvimento e o alcance da ação social da Pulsar.

Da mesma maneira com que emprega sistemas de aprendizagem e gestão do conhecimento no aperfeiçoamento das suas ações sociais, contratando consultores especializados para planejar e avaliar essas ações, a Pulsar estende esse trabalho de consultoria aos dirigentes das entidades com que atua. O grupo é composto por profissionais, familiares e amigos que atuam como voluntários em diferentes atividades. Por definição do próprio grupo, a atuação é focada em entidades que trabalham com crianças de 6 a 16 anos, de comunidades carentes. O “Estrela Azul” colabora no apoio à gestão e na aplicação da informática às atividades da entidade. A Pulsar busca também despertar o interesse de sua cadeia produtiva na área de informática para a importância da criação de redes de ação social.

### Resultados / benefícios gerados

O apoio ao Grupo “Estrela Azul” tornou possível a me-

## Pulsar Informática Ltda.

### Contato

Nome: Alberto Simões Gaspar

Website da empresa: [www.pulsar.com.br](http://www.pulsar.com.br)

Elaborado em: 6/4/2001

lhoria da interação da empresa com seus colaboradores e a difusão dos valores empresariais entre eles. Também foi possível otimizar o uso de recursos e o aprimoramento contínuo nos processos.

### Motivações

A Pulsar tem uma história e uma tradição de consciência social. Hoje, a empresa é conhecida por posicionar-se claramente pela valorização da responsabilidade social empresarial. O apoio à formação de redes de ação social – como é o caso do grupo “Estrela Azul” – é uma manifestação prática desses compromissos.

### Aprendizagens

O compromisso assumido pelos voluntários foi decisivo para os sucessos obtidos na atuação do Grupo “Estrela Azul”. Para a Pulsar, o grande desafio tem sido o de estimular o maior número de pessoas a se integrarem ao grupo. Depois que começam a participar, as pessoas não querem mais parar. A própria satisfação que estas atividades proporcionam servem de incentivo à sua continuidade.

### Recomendações para a replicação da prática

- ✓ É importante conhecer as reais necessidades da entidade para que as ações atinjam de maneira eficiente e eficaz o objetivo desejado.
- ✓ Contar com o trabalho voluntário, administrado de modo organizado e profissional, proporciona a melhor utilização possível dos recursos disponíveis. ■

## Programa Itaú Social

O Programa Itaú Social, criado em 1993, tem como foco o ensino fundamental e a saúde, e constitui-se num amplo conjunto de ações, viabilizando a atuação contínua do Itaú na área social. Esse programa fundamenta-se no conceito de cidadania empresarial: o comprometimento da iniciativa privada com as questões comunitárias.

A base do Itaú Social está apoiada em um conceito sólido de parceria, seja com entidades especializadas, nacionais e internacionais, governamentais ou da sociedade civil, seja com entidades comunitárias representativas, que levem adiante projetos e ações que beneficiem as áreas da educação e da saúde. Esses projetos são desenvolvidos de forma conjunta, incluindo cursos de capacitação, apoio a congressos e seminários, fortalecendo a rede de apoio a organizações da sociedade. Sua divulgação é feita por intermédio de catálogos, releases, palestras e reuniões. Também são distribuídos materiais editados pelo Itaú Social em parceria com Unicef, como o Guia de Ações Complementares à Escola, Projeto Raízes e Asas, e Coletânea Educação e Participação. Seus agentes na comunidade são os gerentes de agências Itaú, orientados para acolher programas comunitários e encaminhá-los à análise.

O porte, a amplitude e os objetivos do Programa Itaú Social demandam uma gestão criteriosa, competente e qualificada, realizada por intermédio da Comissão de Programas e Patrocínios da Fundação Itaú Social, formada pelo diretor-presidente e por diretores do banco. Os integrantes da comissão reúnem-se mensalmente para analisar as solicitações e projetos comunitários propostos, com o apoio do Departamento Itaú Social. Em 2000, foi constituída a Fundação Itaú Social, com patrimônio de R\$ 170 milhões, que garantirá recursos para o apoio a programas sociais.

### Resultados / benefícios gerados

Os objetivos do Programa Itaú Social levam o Itaú a criar

## ITAÚSA – Itaú Investimentos S.A.

### Contato

Nome: Luiz Eduardo Carvalho Junqueira Machado

Website da empresa: [www.itaú.com.br](http://www.itaú.com.br)

Elaborado em: 6/4/2001

um vínculo participativo e sólido com a comunidade, colaborando para ampliar as oportunidades individuais, a partir do apoio ao ensino fundamental e à saúde, direitos básicos do cidadão.

Entre os projetos implementados pelo Itaú Social, pode-se citar o Projeto Raízes e Asas, o Projeto Educação & Participação, o Projeto Melhoria da Educação no Município e o Projeto Saúde & Cidadania. Já foram distribuídos mais de 50 mil kits do Raízes & Asas, além de publicações encaminhadas a mais de quatro mil ONGs, beneficiando, direta e indiretamente, mais de 45 mil educadores e 800 mil crianças e adolescentes do Projeto Educação & Participação. A Fundação Itaú Social, por intermédio do Programa Itaú Social, tem investido cerca de 10 milhões anualmente, contemplando programas de qualidade que se destacam pela sua criatividade, impacto social e replicabilidade.

### Motivações

Desde sua fundação, o Itaú vem demonstrando sua responsabilidade social através de diversas ações, como doações e subsídios a diversas entidades, movimentos e causas. Hoje, o Programa Itaú Social está nas salas de leitura das escolas e na TV, apoiando a transmissão de conhecimento. Está nos encontros regionais de educadores, no prêmio de reconhecimento a programas educacionais, do Prêmio Itaú-Unicef nos programas de bolsas de estudos, nos fascículos e vídeos de Raízes e Asas. Está presente apoiando projetos desenvolvidos nas mais diversas regiões do país, em hospitais, escolas, associações e outras entidades, incentivando mentalidades participativas, reflexões originais e parcerias sólidas e dinâmicas.

### Aprendizagens

A Fundação Itaú Social busca parceria com as instituições nas diferentes etapas de planejamento e de imple- ►

## ▶ Comunidade ::

- ▶ mentação das ações, indo além do papel de financiadora. O Programa Itaú Social, por ter alcance nacional, reflete as ações das comunidades locais, formando uma rede de ações sustentáveis, por meio de melhor qualidade da gestão e da formação dos educadores. O principal desafio é atingir as regiões brasileiras mais carentes. Isso tem sido superado estabelecendo-se parcerias nessas localidades.

### **Recomendações para a replicação da prática**

Uma estratégia a ser considerada é o desenvolvimento

de projetos em parceria com outras empresas, fundações e institutos, visando ampliar e fortalecer a rede de apoio a organizações da sociedade civil, com um foco específico de atuação. É importante apoiar a realização de congressos e seminários voltados à responsabilidade social e ao terceiro setor. Para fortalecer entidades e programas apoiados deve-se divulgá-los e dar-lhes visibilidade por meio de releases, palestras, reuniões e publicações. É uma medida relevante a capacitação de educadores sociais, com realização de cursos, seminários e encontros regionais. ■

## Programa Educação para o trabalho

A atuação da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) na área social é feita por intermédio de sua fundação, com foco de atuação em “Educação para o trabalho”. As áreas contempladas pelo programa são educação profissional, meio ambiente e comunidade. A determinação desse foco resultou de um processo de planejamento estratégico que avaliou profundamente as expertises da empresa, além de fazer um benchmark no terceiro setor, avaliando as áreas e forma de atuação dos organismos que já desenvolviam trabalhos nessa área.

O levantamento mostrou que as instituições ligadas à Fundação CSN possuem excelência no ensino profissional técnico e que as outras instituições de terceiro setor que trabalham com educação são, em grande parte, focadas no ensino fundamental. Além do ensino profissional técnico, a Fundação CSN buscou uma parceria com a Associação Junior Achievement para o desenvolvimento de um programa de empreendedorismo. O objetivo principal é, além de aumentar a empregabilidade das pessoas atingidas por esses programas, estimular sua visão empreendedora.

A CSN entendeu que poderia também desenvolver e multiplicar a ação social da empresa complementando o trabalho de outras instituições, capacitando gestores ou financiando seus projetos. A constatação de que os gestores de entidades, sobretudo no interior do país e em especial nas regiões de atuação da empresa, não têm acesso a informações que possam torná-los mais eficientes estrategicamente, levou ao desenvolvimento do Projeto Rede. Iniciado em fevereiro de 2001, o projeto é voltado para a capacitação de funcionários que atuam diretamente nos projetos sociais, promovendo cursos e sua participação ativa em grupos de instituições para troca de experiências. Os gestores são estimulados a utilizar seus conhecimentos profissionais como voluntários em instituições filantrópicas. A CSN estabeleceu uma parceria com a Casa da Crian-

## Companhia Siderúrgica Nacional – CSN

### Contato

Nome: Cláudia Maria Jeunon de Souza

Website da empresa: [www.csn.com.br](http://www.csn.com.br) e [www.fundacaocsn.org.br](http://www.fundacaocsn.org.br)

Elaborado em: 3/7/2001

ça e do Adolescente de Volta Redonda, ligada à Pastoral, que, entre outras coisas, utiliza profissionais de criação e marketing para desenvolver embalagens mais atrativas e a um menor custo para os produtos que desenvolve. Esta instituição possui uma cooperativa de produtores, voltada à produção de multimistura. Sendo um complemento alimentar rico em proteínas, produzido a partir da folha de mandioca, este produto é amplamente utilizado em vários núcleos da Pastoral no combate à desnutrição. Além disso, profissionais da área de finanças são estimulados a auxiliar a instituição em sua gestão financeira.

O principal objetivo do Projeto Rede é promover a auto-sustentabilidade das instituições. Ao diminuir a dependência de financiamentos da Fundação CSN, é possível destinar estes recursos a outras instituições que estão ainda no estágio inicial de sua capacitação de gestores. Para a divulgação das ações é feita comunicação interna e externa. A comunicação interna utiliza-se de meios próprios (jornal interno e informativos) e a externa é focada no trabalho da Assessoria de Imprensa e Internet. As campanhas institucionais realizadas anualmente e focadas nas áreas de atuação da empresa são veiculadas nos meios de comunicação externa (TV, rádio, outdoor/busdoor), além de material gráfico de apoio. A CSN repassa para a fundação recursos financeiros da ordem de R\$19 milhões/ano. São mobilizados 340 funcionários, entre professores, estrutura administrativa, e técnicos.

### Resultados / benefícios gerados

A partir de 1998, a Fundação CSN passou por um profundo processo de profissionalização de sua estrutura, que culminou com um planejamento estratégico, finalizado em meados de 2000. Por ser um processo recente, não temos dados tangíveis para ilustrar os resultados que hoje já constatamos de forma empírica: uma grande mudança de ►

## ► Comunidade ::

- atitude por parte dos funcionários, em especial os da Fundação, com relação à atuação. No entanto, os resultados que se apresentam em algumas ações desenvolvidas demonstram que estamos no caminho certo:
  - ✓ Na escola técnica mantida em Volta Redonda/RJ, os alunos que participam de processos seletivos em grandes empresas da região preenchem, na maioria dos casos, um mínimo de 90% das vagas disponíveis. Em alguns casos, como da Xerox, esse índice chega a 100%.
  - ✓ O programa Mini-Empresa, uma parceria com a Associação Junior Achievement, foi iniciado no 2º semestre de 2000. Visando estimular o empreendedorismo, o projeto foi implementado tendo como piloto uma turma da escola técnica e uma de escola pública, compostas por alunos do 2º ano do ensino médio. Ao seu término, um dos grupos decidiu continuar com a Mini-Empresa, tendo outra perspectiva de futuro.
  - ✓ O Projeto Acontecer, responsável por financiamentos a projetos, distribui a instituições, anualmente, recursos da ordem de R\$ 500 mil, com ênfase em apoio a projetos que visem geração de renda.

### **Motivações**

No período anterior a 1998, a Fundação CSN tinha sua atuação marcada pelo assistencialismo. Motivada pelo senso de responsabilidade social, a empresa elaborou um

planejamento estratégico, adotando novas linhas de atuação, que não se sobrepujassem à atuação de outras instituições. Passou então a atuar com foco na educação para o trabalho, implementando projetos em parceria com outras organizações.

### **Aprendizagens**

O desenvolvimento dessa prática só foi possível graças à postura firme da empresa em profissionalizar a estrutura responsável pela implementação desse programa e em seguir unicamente os critérios previamente definidos e comunicados de forma clara. Os desafios encontrados decorreram principalmente da estrutura antiga, de estatal militarizada e centralizadora, mas que tiveram soluções construídas por meio da conscientização de nosso papel e do compromisso com a ética e a transparência.

### **Recomendações para a replicação da prática**

Uma iniciativa primordial é a busca de parcerias nos vários setores da sociedade local, como poder público, comunidade e outras empresas. Muitas vezes, mesmo com recursos escassos, é possível implementar programas semelhantes com cada um dos parceiros dando sua cota em recursos financeiros ou em conhecimento. É importante investir em relações de parceria, diminuindo a dependência direta das instituições com a empresa. ■

## Elaboração de propostas de leis e de programas de governo

A partir dos debates, estudos e de seu forte envolvimento com temas sociais relevantes para a comunidade, a empresa tem elaborado, por intermédio de seus colaboradores e dirigentes, propostas de leis e de programas de governo que beneficiem a comunidade. A estratégia da empresa para encaminhar as propostas de projetos e ações de governo para votação no Legislativo é procurar vereadores, secretários, dirigentes, autarquias e prefeitos afinados com essas idéias e causas. Em alguns casos, articula-se uma ação conjunta com outros parceiros. As propostas e sugestões abrangem diversas áreas, como, por exemplo, proposta de lei municipal que torna obrigatória a educação para o trânsito nas escolas municipais do Ensino Fundamental em Ribeirão Preto; lei municipal que autoriza a prefeitura a criar programas de venda facilitada e subsidiada de computadores e equipamentos de informática aos professores da cidade; consolidação da proposta de política cultural para o município até 2020.

### Resultados / benefícios gerados

As iniciativas da empresa contribuíram para a aprovação das seguintes leis:

- ✓ Lei municipal que torna obrigatória a educação para o trânsito nas escolas municipais do Ensino Fundamental em Ribeirão Preto.
- ✓ Lei municipal autorizando a prefeitura a criar programas de venda facilitada de computadores, softwares e outros equipamentos de informática aos professores da cidade.
- ✓ Consolidação da proposta de política cultural para o município até 2020.

## Editora Palavra Mágica Ltda.

### Contato

Nome: Luciana Paschoalin Menezes

Website da empresa: [www.palavramagica.com.br](http://www.palavramagica.com.br)

Elaborado em: 12/8/2002

### Motivações

A empresa entende que deve compartilhar com a sociedade e, em particular, com suas instituições, o conhecimento acumulado no exercício da sua atividade econômica. Ela compreende que a evolução da sociedade organizada é fundamental no processo de transformação social e positivo, inclusive, para o desempenho da sua própria missão empresarial. Essa é, ainda, uma forma de devolver à sociedade o muito que tem recebido.

### Aprendizagens

O principal fator de sucesso da prática deve-se à experiência e credibilidade entre os formuladores das propostas. O maior desafio é evitar que sejam implementadas ações que resultem exclusivamente em benefício próprio, em prejuízo à coletividade.

### Recomendações para a replicação da prática

Acompanhar – tanto nas reuniões de entidades de classe e das representações da sociedade (conselhos, câmara de vereadores, fóruns, etc.) como monitorando pelo noticiário da imprensa – os debates sobre temas em que sua empresa pode colaborar com o conhecimento acumulado pela corporação e sua equipe. Propor para o prefeito, secretários e/ou vereadores comprometidos com essas causas propostas para criação de leis. Se houver corpo técnico apto na empresa, a sugestão pode seguir preferencialmente já com a forma final (é evidentemente que no processo legislativo, no caso de ser encaminhada para a Câmara, é normal mudanças e emendas). Uma contribuição ainda mais importante é acompanhar o trâmite, fornecer subsídios para obter apoio e, em especial, assegurar que seja depois colocada em prática. ■

## ► Comunidade ::

## Avaliação de Impacto Social

Em 1998, a Fundação Banco do Brasil iniciou uma pesquisa visando desenvolver ou adotar uma ferramenta de avaliação de seus programas e projetos que permitisse aferir a eficiência dos recursos utilizados e os resultados de suas ações. Foi realizada uma prospecção junto a outras instituições do Terceiro Setor e consultorias que atuam nessa área. Constatou-se, então, o pioneirismo da iniciativa e, por consequência, os desafios decorrentes dessa característica.

Em meados de 1999, foi contratada uma empresa especializada em prestar serviços voltados à melhoria da qualidade dos produtos sociais. O trabalho apresentado, denominado Avaliação de Impacto Social (AIS), propôs-se a criar, desenvolver e implementar metodologia que demonstrasse objetivamente os resultados dos investimentos da Fundação Banco do Brasil. A metodologia em questão pretende permitir:

- ✓ verificar, por meio da análise financeira e econômica, a razão custo-eficiência;
- ✓ verificar, por meio da análise social, a redução das desigualdades sociais e as transformações alcançadas;
- ✓ adotar estratégias de marketing social adequadas;
- ✓ propiciar reflexões sobre atuação no mercado social;
- ✓ avaliar a qualidade nos programas e projetos apoiados.

### Resultados / benefícios gerados

A metodologia começou a ser testada, experimentalmente, no Programa Integração AABB Comunidade, que oferece atividades de complementação escolar para crianças e adolescentes. Em função dos fatores analisados – financeiro, econômico e social – foi aferida a marca dos 0,5 pontos numa escala de 0 a 1. Essa média, sublinhe-se, resulta da avaliação individual das ações do programa em cada uma das localidades onde funciona. Esse estudo marcou o início do processo de avaliação das ações da funda-

## Banco do Brasil S.A.

### Contato

Nome: Celso Cavalcanti de Melo Junior

Website da empresa: [www.cidadania-e.com.br](http://www.cidadania-e.com.br)

Elaborado em: 18/6/2001

ção, que vai verificar a eficácia e eficiência dos programas em curso, eventualmente sugerindo ajustes ou alguma melhoria. A Fundação Banco do Brasil entende que esse é apenas o começo de um processo e que a metodologia deverá ser aprimorada através da própria experimentação.

### Motivações

A Fundação Banco do Brasil está em atividade há 13 anos, com um volume de investimentos expressivos e uma presença significativa em todo o território nacional. O impacto social de suas ações, porém, não é conhecido. O efeito transformador de suas ações nas comunidades atendidas não era aferido. A falta dessa informação era sentida na elaboração do Balanço Social do BB, do Relatório de Atividades da fundação, e também quando se tratava de reorientar o planejamento dos programas. A metodologia de Avaliação de Impacto Social, desenvolvida e já pré-testada, permitirá suprir as necessidades há muito sentidas pela Instituição.

### Aprendizagens

Um grande diferencial da metodologia de Avaliação de Impacto Social é a apresentação, de modo integrado, de três focos de análise: financeira, econômica e social. A relação é feita entre os próprios índices/indicadores encontrados, ou seja, eles são comparados entre si.

### Recomendações para a replicação da prática

Proceder, antes da decisão por nova metodologia, a uma criteriosa reflexão sobre o assunto, considerando que a referida avaliação representa custos adicionais ao programa. Adotar critério científico e padrão para a prospecção e desenvolvimento de projetos/programas. Capacitar o corpo funcional. Estabelecer indicadores apropriados, que devem ser facilmente mensuráveis. ■

## Programa Pró-Conselho

O Instituto Telemig Celular, do Grupo Telepar, lançou, no início de 2001, o Programa Pró-Conselho, que tem como objetivo fortalecer os Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente e os Conselhos Tutelares já existentes em Minas Gerais e incentivar sua criação nos municípios onde eles ainda não existem.

Uma das principais metas do Pró-Conselho é a criação de uma rede integrada de defesa dos direitos da criança e do adolescente no Estado. A constituição dessa rede visa garantir a aplicação do ECA (Estatuto da Criança e do Adolescente), além de promover maior interação e articulação entre organismos ligados à criança e ao adolescente, e entre os Conselhos Municipais e Tutelares de Minas Gerais. Busca também conferir visibilidade aos conselhos, incentivar o desenvolvimento de parcerias entre eles, empresas, organizações da sociedade civil e governos, e ampliar o volume de recursos destinados aos Fundos Municipais da Criança e do Adolescente.

Abrangendo os 853 municípios do estado de Minas Gerais, o programa é constituído por dez projetos, cuja fase de implantação está prevista para se encerrar em dezembro de 2004. A partir daí os projetos serão voltados para o atendimento direto a crianças e adolescentes.

Para que obtivesse êxito, o Pró-Conselho foi elaborado e implantado em diversas etapas. Inicialmente, foram identificados parceiros e definidas estratégias para aplicação da pesquisa "Conhecendo a Realidade", um levantamento detalhado da estrutura e condições de funcionamento dos Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente e dos Conselhos Tutelares em todos os municípios mineiros.

Doze seminários, realizados por todo o Estado, marcaram o lançamento do programa. Foi então criado o GAE (Grupo de Ação Estratégica), formado por mais de 40 representantes de municípios de todas as regiões de Minas Gerais. Envolvendo diversos parceiros e lideranças atuantes na defesa dos

## Telepar

### Contato

Nome: Ana Cristina Borges

Website da empresa: [www.telemigcelular.com.br](http://www.telemigcelular.com.br)

Elaborado em: 16/12/2002

direitos de crianças e adolescentes, o GAE realiza reuniões trimestrais onde são analisadas metas, formas de ação, metodologia para aferição dos resultados e sua avaliação. Ali são definidos também os próximos passos para o período.

Para cada projeto a empresa buscou parceiros e financiadores específicos, identificando instituições (públicas ou privadas) cuja missão apresentasse sinergia com o escopo do projeto, de modo a somar forças e recursos para sua implementação. Entre essas ações destaca-se a parceria com o Programa Prefeito Amigo da Criança, da Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança e do Adolescente. Os conselheiros que participaram desse programa estão preenchendo o "Mapa da Criança", que objetiva diagnosticar a situação atual e medir o desenvolvimento alcançado pelos municípios participantes durante os quatro anos de gestão dos prefeitos.

Destacam-se também as parcerias em ações que mobilizam prefeitos, vereadores e comunidades locais para a criação de conselhos nos municípios que ainda não os possuem, e que, por isso, estão em desacordo com a legislação vigente.

A Procuradoria Geral de Justiça do estado de Minas Gerais, por meio da Coordenadoria para a Infância e Juventude, colocou 287 promotores em ação junto aos prefeitos. São parceiros do Projeto Minas de Bons Conselhos, que visa ampliar o número de Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente e Conselhos Tutelares de 302 para 853, total dos municípios mineiros.

A Rede Credenciada Telemig Celular e CTBC Celular são parceiros do Projeto Celular Amigo. Apóiam a instrumentação dos Conselhos Tutelares com aparelhos celulares pré-pagos e cartões mensais durante o período de um ano, o que permite aos conselheiros receberem e originarem ligações, atendendo inclusive a emergências. O Instituto Telemig Celular é responsável pela execução do programa. Sua equipe conta com um diretor e três gerentes que possuem disponibilidade integral e exclusiva para essa atividade, além ►

## ► Comunidade ::

- de representantes de outras áreas da Telemig Celular: Marketing, Recursos Humanos, Tecnologia da Informação, Administração de Serviços, Comunicação Interna, Assessoria de Imprensa e Financeira-Logística.

Os investimentos entre 2001 e 2002 são de R\$ 2 milhões, envolvendo recursos financeiros, humanos e logísticos. Essa quantia deverá ser novamente aplicada durante os próximos dois anos.

A principal beneficiada com o programa foi a população infanto-juvenil, de 0 a 17 anos, que passou a contar com conselhos mais fortes e estruturados. O Programa Pró-Conselho também beneficiou as administrações municipais, que a partir da implementação dos projetos, puderam contar com linhas diretivas coerentes com as necessidades locais.

### Resultados / benefícios gerados

A mobilização alcançada ao longo da implementação do programa constituiu-se num resultado extremamente positivo. O Pró-Conselho conseguiu a adesão de 378 Conselhos ao programa e já foram concebidos e detalhados sete projetos. A realização do I Seminário Estadual Pró-Conselho contou com participação de mais de 650 conselheiros.

Os 12 grupos de apoio regional, com consolidada experiência em gestão e procedimentos referentes aos conselhos, mobilizaram 360 voluntários em Minas Gerais, capacitados para prestar consultoria e apoio aos promotores, prefeitos e comunidades locais. Nos seminários de lançamento e apresentação da pesquisa, ocorridos em todas as regiões do estado, foram agregados mais de mil conselheiros.

A pesquisa realizada envolveu 366 conselhos, o que representa 73 % dos Conselhos de Minas Gerais. Seus resultados foram divulgados por meio de publicação distribuída gratuitamente, com tiragem de cinco mil exemplares. Também foram distribuídos gratuitamente os guias “Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente e Fundos Municipais”, “Conselhos Tutelares Passo a Passo”, e “FIA – Operadores Jurídicos”.

A Telemig Celular conseguiu envolver no Projeto Celular Amigo as 89 empresas da rede credenciada e instrumentalizar com aparelhos celulares os 149 conselhos tutelares, o que representa 100% dos municípios em área com cobertura da empresa em Minas Gerais.

O Programa Pró-Conselho contribuiu para o desenvolvimento de práticas empresariais aplicáveis à gestão dos conselhos e beneficiou a implementação e gerência de medidas direcionadas para as políticas públicas.

### Motivações

O Pró-Conselho foi implementado a partir da sensibilidade social da empresa e da necessidade de contribuir com a sociedade, devolvendo a ela um pouco daquilo que recebe em lucros financeiros pelo uso dos serviços. A partir desse ponto de vista, a empresa buscou um programa inovador e arrojado, que contribuísse com projetos que trouxessem melhorias à vida dos cidadãos.

### Aprendizagens

O maior aprendizado que o Programa Pró-Conselho proporcionou foi o estabelecimento de parcerias diversificadas, uma vez que foram específicas para cada projeto.

Entre os desafios apontados pela empresa estão a abrangência do programa (853 municípios) e a eventual falta de vontade política dos prefeitos na implementação desses Conselhos. A superação desses obstáculos foi possível com a criação de grupos voluntários de apoio regional, capacitados para mobilizar e orientar os municípios na criação dos conselhos, e o envolvimento da Procuradoria de Justiça.

### Recomendações para a replicação da prática

A Telemig Celular acredita ser essencial que o plano de ação parta de um diagnóstico, e que envolva diretamente representantes dos beneficiários e parceiros específicos para cada projeto, de acordo com as necessidades e o foco de ação de cada um deles. ■

## Programa de Apoio Comunitário

Desde sua fundação, o Banco Itaú implementa práticas de responsabilidade social apoiando entidades, movimentos e causas. Em 1993, a empresa criou o Programa de Apoio Comunitário, hoje Programa Itaú Social, com o intuito de fazer com que suas ações fossem sistematizadas e empreendidas de forma mais ampla e objetiva.

Baseado no conceito de cidadania empresarial, o programa conta com o empenho pessoal de seus dirigentes e visa comprometer a iniciativa privada com as questões comunitárias. Assim, estabelece parcerias que levam adiante ações voltadas às áreas de educação, principalmente em relação ao Ensino Fundamental (1ª à 8ª séries) e saúde.

Os projetos são desenvolvidos em conjunto com entidades especializadas, nacionais e internacionais, governamentais e da sociedade civil, e com entidades comunitárias representativas. Eles incluem cursos de capacitação, realização de congressos e seminários, fortalecendo a rede de apoio a organizações da sociedade.

Sua administração fica a cargo do Comitê de Programas e Patrocínios da Fundação Itaú Social, formado pelo diretor-presidente e por diretores do banco, que se reúnem mensalmente para analisar solicitações e propostas de projetos comunitários. A função do Comitê é proporcionar uma gestão criteriosa, competente e qualificada, capaz de administrar o porte, a amplitude e os objetivos do programa. Conta com o apoio do departamento Itaú Social e recursos oriundos da Fundação Itaú Social, constituída em 2000 para o apoio a projetos sociais. Os gerentes das agências do Itaú atuam como agentes do programa na comunidade, acolhendo as sugestões e levando-as à análise do comitê.

As ações são divulgadas por meio de catálogos, releas, palestras e reuniões. Em conjunto com o Unicef, são editados e distribuídos materiais como o "Guia de Ações Complementares à Escola", "Projeto Raízes e Asas", e a "Coletânea Educação & Participação".

## Banco Itaú S.A.

### Contato

Nome: Luiz Eduardo Carvalho Junqueira Machado

Website da empresa: [www.itaubank.com.br](http://www.itaubank.com.br)

Elaborado em: 4/11/2002

### Resultados / benefícios gerados

O Programa Itaú Social permite que o banco crie um vínculo participativo e sólido com a comunidade, colaborando para ampliar as oportunidades individuais das crianças e jovens brasileiros, por intermédio de ações dirigidas ao ensino fundamental e à saúde, direitos básicos do cidadão.

Mais de 600 projetos receberam apoio do programa, com investimentos superiores a R\$ 80 milhões. Desse total, R\$ 14 milhões foram investidos em 2001, contemplando programas que se destacaram pela criatividade, impacto social e replicabilidade.

Entre os projetos implantados pelo Itaú Social, estão "Raízes e Asas", "Educação & Participação", "Melhoria da Educação no Município", "Saúde & Cidadania" e o "Programa Parcerias".

Já foram distribuídos mais de 50 mil kits do "Raízes e Asas", além de publicações encaminhadas a mais de quatro mil ONGs, que beneficiaram direta e indiretamente mais de 40 mil educadores, 1.240 municípios e um milhão de alunos. Na área da saúde, foram distribuídos para os principais municípios brasileiros mais de três mil kits do projeto "Saúde & Cidadania". A partir de 2002 esse material estará disponível no site da Fundação Itaú Social ([www.itaubank.com.br](http://www.itaubank.com.br)).

### Motivações

O Banco Itaú apóia projetos desenvolvidos nas mais diversas regiões do país, em hospitais, escolas, associações e outras entidades, incentivando mentalidades participativas, reflexões originais e parcerias sólidas e dinâmicas.

No âmbito educacional, o apoio à transmissão do conhecimento tornou o Programa Itaú Social presente nas salas de leitura das escolas, na TV e nos encontros regionais de educadores, desenvolvendo também programas de bolsas de estudos, fascículos e vídeos do "Raízes e Asas".

A instituição de prêmios é outra forma que o banco en-

## ▶ Comunidade ::

- ▶ contou para incentivar ações que contemplem a educação e também a saúde. Um exemplo é o Prêmio Escrevendo o Futuro, conferido às práticas de incentivo à leitura. Já o Prêmio Itaú-Unicef reconhece e apóia trabalhos que visam melhorar a qualidade do ensino fundamental.

### **Aprendizagens**

A Fundação Itaú Social busca parcerias com as instituições nas diferentes etapas de planejamento e de implementação das ações, indo além do papel de financiadora. O Programa Itaú Social, por ter alcance nacional, reflete as ações das comunidades locais, formando uma rede de ações sustentáveis.

### **Recomendações para a replicação da prática**

É importante desenvolver projetos em parceria com outras empresas, fundações e institutos, visando ampliar e fortalecer a rede de apoio a organizações da sociedade civil, com um foco específico de atuação.

Outra recomendação é apoiar a realização de congressos e seminários voltados à responsabilidade social e ao terceiro setor, visando a capacitação e a formação de novas lideranças.

Para fortalecer entidades e programas apoiados deve-se divulgá-los e dar-lhes visibilidade por meio de releases, palestras, reuniões e publicações. ■

## Usina Bigger Projetos Sociais

A Usina Bigger Comunicação tinha consciência da sua responsabilidade no processo de transformação da realidade. Tinha vontade de agir e idéias, mas, sendo uma pequena empresa – uma agência de comunicação de Santa Maria, no interior do Rio Grande do Sul – não dispunha de recursos financeiros para realizar investimentos na área social. Sua atuação era informal, atendendo às instituições que a procuravam solicitando a criação de materiais publicitários.

Em novembro de 2000, para arrecadar recursos para o CMDCA (Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente), a agência elaborou a campanha “Seu peixe é muito bem-vindo. Mas a idéia é ensinar a pescar”. A mobilização da empresa foi geral, com envolvimento em todas as etapas da campanha, desde a criação e planejamento até o gerenciamento, viabilização da produção e veiculação dos materiais gráficos e eletrônicos junto aos seus parceiros sociais (colaboradores, fornecedores e veículos de comunicação). A campanha foi criada, produzida e veiculada sem custo nenhum para o CMDCA.

A partir desse bom resultado e da demanda criada, colocou-se a necessidade de organizar o trabalho social da agência, buscando maiores conhecimentos e a especialização nessa área. Assim, em março de 2002, foi criada a Divisão de Projetos Sociais, com o intuito de desenvolver e viabilizar projetos de comunicação, gerenciar a imagem e estabelecer o posicionamento de instituições e organizações sociais.

### Resultados / benefícios gerados

Graças às suas ações na área social, a Usina Bigger destacou-se como a única empresa privada, sem cunho filantrópico, público ou de assistência social, a receber o Prêmio Cedica – 11ª Edição em 2001, conferido pelo Conselho Estadual dos Direitos da Criança e do Adolescente do Rio Grande do Sul.

## Usina Bigger Comunicação

### Contato

Nome: Tarcio Lopes  
Elaborado em: 4/11/2002

Após a criação da Divisão de Projetos Sociais e utilizando-se de medidas estratégicas e de impacto social significativo, a agência firmou seu caráter voltado à responsabilidade social. Projetou e executou ações que a tornaram uma referência para além da região central do Rio Grande do Sul.

Os resultados das campanhas realizadas pela Usina Bigger Projetos Sociais são significativos. Um exemplo foi a adesão de aproximadamente 400 voluntários para a ONG Parceiros Voluntários. Com a campanha “Abra seu coração para que a Apae não feche”, conseguiu sensibilizar a comunidade para a necessidade de apoio à instituição.

Internamente, a equipe de trabalho tornou-se mais motivada, o que melhorou o desempenho em todos os setores. Também houve mudanças no comportamento dos clientes da empresa, que passaram a ser orientados pela empresa na implementação de políticas socialmente responsáveis. Um deles, inclusive, teve suas práticas reconhecidas por um prêmio nacional.

O trabalho da Usina Bigger também influenciou diretamente o mercado publicitário local. Houve melhorias na qualidade dos trabalhos desenvolvidos por outras empresas de comunicação, o que demonstra uma forma positiva de reagir às necessidades de transformação social existentes na comunidade.

### Motivações

A partir do contato com instituições sociais, a agência constatou que havia nelas uma carência de profissionalização. Quando as entidades buscavam serviços profissionais, não tinham garantias quanto ao cumprimento de prazos e muitas vezes tinham de arcar com custos de criação, produção e veiculação.

Além de não cobrar pela prestação de serviços, a Usina Bigger não conta com benefícios fiscais, uma vez que faz ►

- sua declaração de renda por lucro presumido. Seu diferencial é o fato de que a realização de trabalhos gratuitos é encarada pela Divisão de Projetos Sociais com o mesmo profissionalismo dedicado aos demais clientes, cumprindo rigorosamente os prazos, criando e produzindo materiais de qualidade.

### **Aprendizagens**

A experiência da agência demonstrou que não é necessário ser um grande grupo ou realizar altos investimentos para tornar-se um agente transformador da realidade. Cada empresa pode dar sua contribuição, seja ela micro, pequena ou de grande porte. O importante é concretizar as idéias e disponibilizar seu talento para realizar ações na área social, cercando-se de parceiros dispostos a atuar de forma socialmente responsável.

Um dos fatores de sucesso da prática deve-se ao suporte logístico, motivacional e conceitual oferecido pelo conselho consultivo, pelos parceiros sociais e pela equipe de funcionários da empresa. A filiação ao Instituto Ethos e a constante busca de atualização também foram fundamentais para a consolidação da Usina Bigger Projetos Sociais. O próximo grande desafio da Usina Bigger é viabilizar, por

meio de uma sólida parceria, a implantação do “Banco de Estagiários”, parte do projeto que ainda não foi implementado. Seu objetivo é oferecer estágios na Divisão de Projetos Sociais, proporcionando aos estudantes do curso de Comunicação Social e Desenho Industrial da UFSM (Universidade Federal de Santa Maria) um contato direto com o trabalho voltado para a responsabilidade social. Com a aquisição desse conhecimento do terceiro setor, os estudantes terão maiores condições de ingressar no mercado de trabalho, já que essa área tem sido cada vez mais requisitada por empresas com políticas socialmente responsáveis e há carência de serviços especializados.

### **Recomendações para a replicação da prática**

Para que uma pequena empresa obtenha sucesso em suas práticas de responsabilidade social é fundamental cercar-se de pessoas com conhecimento, ética e compromisso com as transformações sociais. Outra recomendação é associar-se entidades como o Instituto Ethos, que possibilita constante aprendizado e fornece orientações importantes. O trabalho deve ser atualizado periodicamente e a empresa deve dispor de coragem e determinação para que suas idéias sejam colocadas em prática. ■

## Diversidade de mecanismos para mobilizar recursos

A Pulsar utiliza diferentes mecanismos para mobilizar os recursos que investe na área social. Além de recursos financeiros extraídos de seu orçamento, a empresa realiza doação de serviços na área de tecnologia (por exemplo, para a AACD e para o Grupo “Estrela Azul”) e doação de serviços e equipamentos (para o Projeto Caju e para o Centro Comunitário Madre Maria Inês Tribbioli). Nos projetos desenvolvidos diretamente a atuação da empresa é ainda mais ampla, com envolvimento de seus colaboradores e parceiros no desenho e implantação das ações.

A Pulsar também cede horas de trabalho de alguns profissionais, convertidas em períodos de atuação social dos mesmos. A fim de estimular colaboradores e parceiros a fazerem doações, são promovidas várias campanhas (rifas e doação de alimentos, roupas, espécies) ao longo do ano. Entre essas diversas campanhas estão: festa junina com bingo para arrecadação de recursos, rifas, campanha do agasalho, campanha da Páscoa, campanha de Natal, campanha do livro, campanha do Dia da Criança, dentre outras. As mobilizações para estas campanhas acontecem por intermédio de correspondências para a casa dos profissionais, e-mails, e cartas direcionadas a clientes e fornecedores. A divulgação das ações através da Revista Eletrônica “Pulsando na TV” ajuda a dar retorno das ações para os funcionários, apresentando vídeos com os resultados das campanhas.

### Resultados / benefícios gerados

Como resultado da implementação de um conjunto de mecanismos obteve-se a potencialização dos recursos de mobilização. Além disso, tornou-se possível intensificar a interação dos colaboradores da Pulsar com as entidades, o

## Pulsar Informática Ltda.

### Contato

Nome: Alberto Simões Gaspar

Website da empresa: [www.pulsar.com.br](http://www.pulsar.com.br)

Elaborado em: 6/4/2001

desenvolvimento de sua consciência social e o aumento de seu compromisso. As diversas campanhas de captação de verba tiveram destinação diversificada. A empresa ajudou, por exemplo, à conclusão das obras de um Centro Comunitário e realizou, durante três anos, Festas de Natal para mais de 300 crianças.

### Motivações

Fundada em 1982, a Pulsar tem um histórico reconhecido de consciência social. Hoje, a empresa posiciona-se claramente pela valorização e defesa da responsabilidade social empresarial. Ao colocar em ação diferentes mecanismos de mobilização de recursos voltados para projetos sociais, a empresa reafirma esses compromissos na prática.

### Aprendizagens

A captação de recursos é um dos principais entraves para a consecução de projetos sociais. Assim, a experiência revelou que algumas “promessas” de liberação de recursos ou produtos acabaram não se efetivando. Isso faz com que seja necessário um esforço redobrado para que se possa alcançar metas pré-definidas. Graças ao compromisso e empenho de alguns voluntários, essas metas puderam ser alcançadas.

### Recomendações para a replicação da prática

Campanhas de curta duração e de resultados imediatos são mais fáceis de articular. Muitas pessoas querem ajudar, porém faltam iniciativas que canalizem esta vontade, portando, é papel das empresas – como agentes com grande capacidade de multiplicação – criarem estes canais. ■

## ▶ Comunidade ::

## O cidadão comunicando-se com o mundo

A implementação do projeto deu-se a partir de um convênio da Infox com o CDI (Comitê para a Democratização da Informática), uma ONG que estimula a inclusão digital por meio da constituição de Escolas de Informática e Cidadania (EIC) em comunidades carentes no Brasil e em outros países do mundo. A parceria estabelece que a Infox complemente as atividades das EIC, realizando cursos de internet que demandam uma infra-estrutura de equipamentos e comunicação não disponível naquelas unidades. Para isso, a empresa oferece a sala de treinamento em suas instalações, instrutores voluntários da área técnica, vale-transporte, lanche e apostilas.

Iniciado em abril de 2002, o curso de internet é estruturado em dois módulos: serviços de internet e criação de páginas. As turmas são formadas por oito alunos, vindos das EIC mantidas pelo CDI Sergipe, e recebem instruções ministradas por dois instrutores voluntários, especificamente capacitados para tal. As aulas são aos sábados, totalizando uma carga horária de 28 horas. A divulgação da prática é feita pela internet, intranet e jornais locais. O assunto também é discutido nas reuniões mensais da Qualidade.

Além dos alunos, também beneficiam-se dessa prática a comunidade carente, os colaboradores da empresa, que estabelecem laços de solidariedade e confiança, além da própria empresa, ao praticar a responsabilidade social favorecendo a inclusão social.

### Resultados / benefícios gerados

Os resultados apresentados são positivos. Os jovens têm

## Infox Tecnologia da Informação

### Contato

Nome: Elizângela Pereira de Almeida  
Website da empresa: [www.infox.com.br](http://www.infox.com.br)  
Elaborado em: 4/11/2002

participado das aulas com entusiasmo e interesse, tornando-se capacitados para alcançar um espaço no mercado de trabalho. Alguns deles estão criando uma página eletrônica para sua EIC, visando a divulgação dos projetos desenvolvidos na comunidade.

### Motivações

O interesse da direção da empresa em trabalhar com responsabilidade social manifestou-se desde que a Infox elaborou sua Política da Qualidade e Visão. A concepção foi exposta aos empregados, que aderiram participando do trabalho voluntário. A partir da instalação do CDI Sergipe surgiu a oportunidade de viabilizar a prática.

### Aprendizagens

A motivação e o compromisso dos colaboradores voluntários são os fatores determinantes do sucesso do projeto. A partir dessa iniciativa, outros colaboradores se interessaram em realizar trabalhos voluntários, surgindo assim o Programa de Voluntariado na empresa.

### Recomendações para a replicação da prática

Estabelecer parcerias com ONGs incentiva os funcionários a praticarem a responsabilidade social e a empresa passa a ser vista como uma organização preocupada com a melhoria de vida de jovens carentes. Para viabilizar o projeto é importante disponibilizar recursos humanos e financeiros, e trabalhar em conjunto com outras instituições que têm como objetivo ajudar a melhorar as condições de vida dos jovens carentes. ■

## Projeto Social Barcarena do Futuro

O projeto social “Barcarena do Futuro” visa melhorar a qualidade de vida dos moradores de comunidades rurais carentes do município de Barcarena (PA), distante cerca de 40 km de Belém. Seu objetivo é desenvolver, com mão-de-obra local, atividades produtivas geradoras de ocupação e renda, definidas conjuntamente pela empresa e pelas próprias comunidades e escolhidas com assessoria técnica.

As ações são desenvolvidas em duas comunidades ribeirinhas (Utinga-Açu e Carmelo) e quatro em terra firme (Colônia CDI, Massarapó, Cabeceira Grande e Bom Sossego), que vivenciam as dificuldades e potenciais existentes da região amazônica. O projeto estimula a organização social, incentivando pessoas desempregadas ou sub-empregadas a constituírem empresas, associações ou cooperativas de produção de bens ou de serviços, com competitividade no mercado.

Foi estabelecido um amplo leque de parcerias com o poder público (municipal e estadual) e com a cooperativa Coopsai. O recurso financeiro disponível ampliou-se com os parceiros, de forma que para cada R\$ 1,00 investido pela Alunorte há a contrapartida de aproximadamente R\$ 1,00 por parte do poder público. A parceria tem sido desenvolvida de forma bastante madura, vencendo inclusive barreiras político-partidárias que poderiam inviabilizar o projeto. Há também um Comitê de Acompanhamento, que avalia e delibera as ações a serem realizadas. É formado por representantes dos parceiros envolvidos e pelos presidentes das quatro associações que representam as seis comunidades.

A implementação do projeto viabilizou-se como parte de um financiamento do BNDES ao plano de expansão da Alunorte. Em maio de 2000, a empresa Tecniflora, a pedido da Alunorte, apresentou uma proposta de implantação de unidades de processamento de frutas em dez comunidades de Barcarena. Em junho de 2000, técnicos da área social do BNDES identificaram a necessidade de organização social das comunidades envolvidas, que asseguraria a sustentabilidade

## Alumina do Norte do Brasil S/A

### Contato

Nome: César Augusto Vasconcelos Pires

Elaborado em: 27/9/2002

do projeto, e foi estabelecida então uma parceria com a Secretaria Executiva de Trabalho e Promoção Social do Estado do Pará.

Em outubro de 2000, as comunidades foram visitadas por uma equipe multidisciplinar, com o propósito de consolidar o novo formato do projeto. Responsabilizaram-se por apresentar e incentivar a discussão sobre a iniciativa, promover reuniões para definir os participantes, as atividades a serem desenvolvidas, o que permitiu a participação de outras secretarias e órgãos estaduais, além do estabelecimento de novo contrato com a Coopsai, para operacionalizar o projeto. Estas parcerias, somadas com a do governo do Pará, deram nova dimensão à ação.

Em dezembro de 2000, iniciou-se a organização social das comunidades, a partir de cursos de Associativismo e Cooperativismo, da legalização de duas associações criadas e do fortalecimento das duas já existentes. No primeiro trimestre de 2001, as comunidades passaram por treinamentos de capacitação nas atividades produtivas por elas escolhidas, tais como fruticultura, artesanato, avicultura familiar etc. Iniciaram-se então as atividades produtivas, com apoio da Alunorte, de preparo de terra, compra de insumos e orientação técnica aos produtores. Em paralelo, também foi iniciada a regularização fundiária das terras pelo Iterpa (Instituto de Terras do Pará). A geração de renda provém da comercialização da produção de feijão e melão e da avicultura, atividade feita pelos próprios produtores, sempre apoiados pelo projeto.

Está prevista para o segundo semestre deste ano a implantação de uma indústria de processamento de frutas, o que agregará valor à produção, gerando maior renda.

A diretoria e a área de relações externas da Alunorte tiveram participação direta na definição inicial do projeto. Por parte do governo participaram a Secretaria de Trabalho e Promoção Social, o presidente do Iterpa, representantes das Secretarias de Agricultura, Meio Ambiente e Saúde, além de ►

## ▶ Comunidade ::

- ▶ diversos técnicos que prestam assessoria aos produtores. Pela Prefeitura, contou-se com a participação dos secretários municipais, mais notadamente dos secretários de Agricultura e de Ação Social. A Coopsai possui uma equipe exclusiva para o projeto, além da participação direta e permanente do vice-presidente da cooperativa.

No âmbito interno da Alunorte, a mobilização também foi grande, envolvendo o setor de Relações Externas e a Assessoria de Serviços Gerais da empresa. O investimento total da Alunorte no projeto é de R\$ 1,2 milhão, dos quais R\$ 800 mil foram gastos em março deste ano para compra de insumos de produção e também de uma patrulha agrícola para atender as comunidades.

A comunicação interna da empresa é feita por meio de material institucional e de um jornal quinzenal, o Alunews, que já teve encarte especial sobre o projeto. No Pará, o projeto tem sido divulgado em matérias jornalísticas publicadas na imprensa. O projeto também foi apresentado em eventos nacionais sobre iniciativas empresariais na área social, como o Seminário de Responsabilidade Corporativa do BNDES, e no II Fórum de Cidadania Empresarial. Também foi incluído no Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa 2001, como um dos vinte projetos mais destacados do ano.

### Resultados / benefícios gerados

Todas as comunidades participantes estão organizadas em associações com iniciativa própria e ações coletivas que visam o desenvolvimento de todos. Mais de 230 pessoas das comunidades participaram da etapa inicial de cursos de capacitação, ministrados pelo Sebrae, pela Escola Agrotécnica de Castanhal (PA) e pela Faculdade de Ciências Agrárias do Pará. Também foram realizados “dias de campo”, nos quais o plantio foi apresentado de forma prática por técnicos. Foram beneficiadas aproximadamente 600 famílias de produtores – atingindo cerca de 3.000 pessoas – que participaram das associações nas comunidades envolvidas.

Atualmente são várias atividades produtivas de sucesso: plantio de feijão caupi, artesanato, avicultura, piscicultura e viveiro de mudas. O projeto também permitiu a regularização de 110 títulos de terra e a melhoria da infra-estrutura da região. A partir de multirão da prefeitura de Barcarena as comunidades foram atendidas com consultas médicas, odontológicas e emissão de documentos.

Na área produtiva o planejamento está sendo cumprido apesar da atividade inicial – plantio de feijão – ter alcançado área e número de famílias aquém do previsto. O orçamento atual do projeto está cerca de 15% acima do proposto inicialmente, devido ao aumento dos preços da patrulha agrícola e do redimensionamento de algumas atividades como o maracujá, o que não comprometerá a realização das atividades previstas.

O projeto também agrega uma imagem positiva da Alunorte junto ao público interno e externo, tornando-a reconhecida como uma “empresa cidadã” por meio de prêmios, menções e participações em eventos.

### Motivações

Como os recursos para o projeto social estavam previstos neste financiamento, buscou-se trabalhar um tema relevante: grupos excluídos que não contam com perfil para o trabalho industrial, mas que possuem potencial para outras atividades produtivas. A comunidade não foi absorvida pela industrialização em função da falta de qualificação para as vagas geradas pelas novas empresas. A consequência foi um acentuado êxodo rural. Agora estes produtores poderão ter o apoio necessário para se fixar na terra.

### Aprendizagens

O intercâmbio com profissionais dessa área permitiu uma nova percepção de como a empresa pode participar do desenvolvimento sustentável e da inclusão social. A participação da comunidade na definição e implementação do projeto trouxe maturidade a líderes e associados. Atualmente, a Alunorte tem consultoria especializada em Responsabilidade Social e está implementando uma série de ações nesta área.

### Recomendações para a replicação da prática

A realização de um projeto como este apóia-se em três pilares estruturais: a organização social das comunidades, seu envolvimento ao longo do processo e seu comprometimento em dar a contrapartida devida. Também é fundamental ter parceiros empenhados e com conhecimento técnico, tanto na área social quanto produtiva, visando sempre incluir a comunidade. ■

## Varejo Socialmente Responsável

A Panificadora Panetutte adota como diretriz o estímulo à integração entre a empresa e seus diversos públicos por considerar que só uma estrutura de ação com amplitude e diversidade pode assegurar o enfrentamento eficaz às carências e problemas sociais. O principal exemplo foi o desenvolvimento de um projeto, idealizado pelo sindicato das panificadoras, após a participação em um evento apoiado pelo Instituto Souza Cruz, cujo tema era o Varejo Socialmente Responsável. O projeto tem como objetivos principais: ensinar crianças de 10 a 15 anos, de comunidades carentes, o exercício de uma atividade extracurricular; reduzir o risco de marginalidade tirando as crianças da rua; reduzir a evasão escolar e viabilizar a inclusão social dessas crianças.

A Panificadora Panetutte selecionou uma escola de crianças carentes obedecendo aos critérios adotados pelo SESI, identificou onze crianças, viabilizou espaço físico e lanche para realização das aulas e contratou um professor de flauta. Os instrumentos musicais foram fornecidos pela empresa Reciclaço que, em contrapartida, recebe da panificadora todas as latas de alumínio recolhidas dos clientes e da comunidade local. Vale ressaltar que o desempenho escolar é um dos critérios para a criança participar e continuar no projeto. A Panetutte está mobilizando os clientes – profissionais liberais – para serem voluntários com essas crianças nas questões básicas de alimentação e saúde física e bucal. O projeto conta com o patrocínio das empresas Reciclaço e Moinho Dias Branco e do Instituto Souza Cruz, e com a colaboração da Federação das Indústrias, SESI e SEBRAE regionais.

## Panificadora Panetutte

### Contato

Nome: Lauro Martins

Elaborado em: 20/7/2003

### Resultados / benefícios gerados

O principal resultado é a mudança de mentalidade dos empregados, dos fornecedores, dos clientes, da comunidade e principalmente do proprietário da panificadora quanto à importância de ser socialmente atuante. Um resultado extremamente relevante é acompanhar a evolução das crianças. Um resultado dessa ação é a fidelização do cliente que, em virtude da prática da responsabilidade social do estabelecimento, tem orgulho de comprar na panificadora e participar do projeto doando as latas de alumínio.

### Motivações

Ter realizado um sonho de fazer algo em benefício da comunidade e, viabilizar a participação de voluntários, clientes ou não, que não sabiam como ajudar.

### Aprendizagens

Ver a empresa sob outros ângulos, que transcendem o comercial. No âmbito profissional, o envolvimento com os diversos públicos aprimora e fideliza os relacionamentos.

### Recomendações para a replicação da prática

- ✓ É fácil ingressar na prática da responsabilidade social, bastam determinação e impulso.
- ✓ Para qualquer tamanho de empresa existe uma ação social que a ela se adequa. O retorno é garantido.
- ✓ Acompanhar o desenvolvimento do projeto é fundamental uma vez que as ações têm ligação direta com a imagem da empresa. ■

## ▶ Comunidade ::

## Ações efetivas de integração

Após uma iniciativa espontânea dos empregados de patrocinarem uma festa surpresa para 45 crianças da creche “Palhacinho Triste”, o Panifício Superpan decidiu contribuir com doações regulares de alimentos para as crianças. A creche cuida de crianças de 0 a 6 anos e para que continue fazendo esse trabalho social é necessária a obtenção de recursos.

Como a continuidade é um fator fundamental para a eficácia de projetos sociais, o Panifício Superpan, único doador do projeto, contribui diariamente com pães e leite além de patrocinar as comemorações de datas, cujos temas envolvem diretamente crianças. Outras atividades relevantes são as campanhas internas promovidas pelos empregados com ou sem a participação da empresa, são elas: doações de brinquedos e utensílios de crianças que não são mais utilizados pelas famílias – berços, carrinhos, cadeirinhas etc

Tal iniciativa faz com que a empresa seja reconhecida pela comunidade, homenageada e requisitada a participar de eventos sociais locais, de escolas e municípios vizinhos.

### Resultados / benefícios gerados

Mesmo que os resultados com o apoio a ações sociais de projetos educacionais voltados para crianças de 0 a 6 anos sejam de longo prazo, somente com uma boa educação de base se pode sair da linha da pobreza e construir uma nação capaz de se desenvolver de maneira sustentável.

## Panifício Superpan Ltda.

### Contato

Nome: Arildo Bnech Oliveira

Elaborado em: 20/7/2003

Um resultado bastante relevante é ver as transformações causadas nas crianças e, como consequência, o entusiasmo dos empregados da empresa com essas transformações.

### Motivações

Um fator de motivação para a empresa é ter se engajado em uma ação social iniciada pelos empregados. Algo que também é motivador é acompanhar a evolução das crianças nos seis primeiros anos de vida e saber estar contribuindo para sua formação. O carinho e o reconhecimento da comunidade para com a panificadora é gratificante.

### Aprendizagens

A participação em ações sociais traz reconhecimento público, desenvolvendo internamente uma consciência social.

### Recomendações para a replicação da prática

Embora seja um caminho árduo e difícil, é muito importante acreditar e persistir na integração da empresa com projetos sociais. A perseverança é decisiva para evitar que esses projetos parem antes de atingir seu objetivo de mudança de uma dada condição social. A experiência tem mostrado que o esforço tem valido a pena. É fundamental que a empresa esteja disposta a doar parte de sua produção, de seu faturamento, enfim, queira compartilhar. ■

## Fundo Amigo

A Telemig Celular, do Grupo Telapar, constituiu, em 2000, o Programa Fundo Amigo visando captar recursos destinados aos Conselhos de Crianças e Adolescentes de Minas Gerais. Abrangendo todas as unidades da empresa no Estado, o Fundo recebe uma contribuição da Telemig Celular, incentivada pela legislação, e doações de funcionários e de outros parceiros mobilizados pelo programa.

Os Conselhos beneficiados têm como função administrar os recursos, definir investimentos e prestar contas ao Instituto Telemig Celular, que a partir de 2001 assumiu o gerenciamento do programa. Para a seleção dos beneficiados, a Telemig Celular utilizou como critério os municípios com menor índice de desenvolvimento infantil no Estado, mas que já contavam com Conselhos Municipais e com o respectivo FIA (Fundo para a Infância e Adolescência) legalmente implementados.

Visando facilitar a participação de seus empregados, a Telemig Celular divide em até seis parcelas a contribuição estipulada pelo funcionário. Também incentiva e orienta a participação de seus fornecedores e parceiros comerciais. O Programa Fundo Amigo é divulgado internamente no informativo semanal, na revista bimestral e na intranet corporativa, no período de outubro a dezembro. Também são utilizados folhetos, cartazes e mala-direta com informações específicas para os funcionários com potencial de destinação de recursos. A divulgação externa é feita pela assessoria de imprensa da Telemig Celular, em seminários e palestras de apresentação do programa.

### Resultados / benefícios gerados

A iniciativa já atingiu a marca dos R\$ 210 mil arrecadados e destinados aos Conselhos. Foram beneficiados os dez municípios com menor índice de desenvolvimento infantil do Estado e seus Fundos Municipais receberam contribuições de pelo menos R\$ 16 mil cada. Já o Fundo Esta-

## Telepar S.A.

### Contato

Nome: Ana Cristina Borges

Website da empresa: [www.telemigcelular.com.br](http://www.telemigcelular.com.br)

Elaborado em: 19/12/2002

dual foi beneficiado com R\$ 36 mil.

O próximo passo será a prestação de contas por parte dos Conselhos Municipais, detalhando a aplicação dos recursos recebidos. O Instituto Telemig Celular fará uma análise dos investimentos, que servirá de referência para futuras doações.

### Motivações

A sensibilidade social da empresa foi o ponto de partida para a mobilização. Somou-se a descoberta de que tais fundos podiam ser concretizados e que já estavam previstos na legislação de incentivo à destinação de recursos. Só não saíam do papel por causa da baixa divulgação dessa possibilidade. Esses fatores evidenciaram para a Telemig Celular que a criação de um fundo era uma oportunidade de contribuir e de mobilizar seus funcionários para o apoio a essa causa.

### Aprendizagens

A partir dessas medidas, a empresa percebeu também uma oportunidade de envolver parceiros e empresários de distintos setores econômicos de Minas Gerais, para que criassem em suas empresas estruturas similares de apoio e incentivo à participação dos funcionários.

A Telemig Celular entende que o êxito deste programa deveu-se à forma como a empresa conseguiu congrega e atrair seu corpo de funcionários e envolver seus diretores para que contribuíssem com o Fundo.

Ao implementar a prática, a empresa deparou-se com a falta de informação sobre os procedimentos de destinação e com o desconhecimento dos Conselhos sobre procedimentos específicos, como emissão de recibos, prestação de contas e investimento dos recursos. Assim, decidiu antecipar os valores a serem destinados por seus funcionários e orientar detalhadamente sobre os procedimentos de de- ►

## ▶ Comunidade ::

- ▶ claração do imposto de renda. A atuação junto aos Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente, gestores do FIA, buscou detalhar os procedimentos necessários para definição de critérios para investimento dos recursos, a prestação de contas à Receita Federal e aos contribuintes participantes do projeto, além do acompanhamento das etapas e prazos junto aos Conselhos beneficiados.

### **Recomendações para a replicação da prática**

A Telemig Celular considera essencial estruturar um programa interno que envolva a área de Recursos Huma-

nos da empresa. Deve fazer parte desse processo a definição de critérios para escolha dos municípios beneficiados e que os municípios escolhidos possuam o Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente e o FIA legalmente criados. Igualmente importante é definir a contribuição da empresa (no caso de pessoa jurídica, pode ser deduzido até 1% do imposto de renda devido referente a essa destinação) e a forma de apoio e incentivo à participação dos funcionários. A partir daí também é importante preparar campanhas de divulgação interna e criar um grupo de voluntários que possa contribuir com a mobilização e adesão de funcionários. ■

## Programa AutoBAN Educando para o Trânsito

A AutoBAN é uma empresa do grupo CCR – Companhia de Concessões Rodoviárias, maior grupo privado do Brasil no setor de concessões rodoviárias. Desde maio de 1998, a AutoBAN administra o Sistema Anhangüera-Bandeirantes, com 316 km de extensão, entre as cidades de São Paulo e Cordeirópolis.

O Programa AutoBAN Educando para o Trânsito tem como principal objetivo reduzir os índices de acidentes no Sistema Anhangüera-Bandeirantes. Utilizando o trânsito como elemento central, o programa aborda as noções de cidadania, auto-estima, valorização do homem e do meio ambiente, integrando o projeto de responsabilidade social empresarial da AutoBAN.

Atualmente, cerca de 90% dos acidentes registrados nas Rodovias Anhangüera e Bandeirantes ocorrem por imperícia ou imprudência de motoristas e pedestres. Com base nesse levantamento, a AutoBAN pretende conscientizar as crianças, visando incluir em seus hábitos e comportamentos o respeito às leis de trânsito. O enfoque principal é o homem como participante ativo e usuário da via pública, como pedestre ou motorista, por meio do aprendizado de normas e regras básicas imbuídas de valores como o respeito à vida e ao meio ambiente.

Diferentemente de outras ações, o Programa AutoBAN Educando para o Trânsito faz parte da grade curricular e cada aluno das escolas municipais participantes recebe seu próprio livro didático. O conteúdo dos livros é interdisciplinar, possibilitando sua utilização em matérias distintas da grade curricular, como Língua Portuguesa, Matemática, Ciências, Geografia etc. A empresa disponibiliza apoio pedagógico constante aos educadores e estimula a vivência familiar. Os livros contêm textos explicativos, exercícios que induzem à pesquisa e troca de idéias, e atividades para serem desenvolvidas com familiares, promovendo diálogo constante sobre valores e posturas adotadas no trânsito.

## CCR – Companhia de Concessões Rodoviárias

### Contato

Nome: Rogério Sá Fortes

Website da empresa: [www.autoban.com.br](http://www.autoban.com.br)

Elaborado em: 20/10/2003

Cada professor recebe um exemplar do Manual do Professor, com os objetivos e estratégias das atividades propostas. A capacitação dos professores é realizada em oficinas didático-pedagógicas mensais, nas quais são trabalhadas a motivação e sensibilização sobre o tema trânsito. A partir dessa base de conhecimento, são proporcionadas discussões com o objetivo de contribuir para a definição do papel do cidadão no trânsito, o conhecimento do Código Brasileiro de Trânsito e a compreensão da postura e a conduta dos diversos usuários dos equipamentos de trânsito.

Os principais parceiros do Programa AutoBAN Educando para o Trânsito são as secretarias municipais de Educação, Transporte, Trânsito e Obras de 16 municípios do Estado de São Paulo, situados na área de influência do Sistema Anhangüera-Bandeirantes. Também são parceiros importantes a Editora Kalimera, que produziu o conteúdo didático e faz a orientação pedagógica dos educadores, e as empresas patrocinadoras – Banco Itaú, Votorantim Celulose e Papel e Gráfica Plural. Até o momento, o investimento feito pela AutoBAN e parceiros já ultrapassou os R\$ 700 mil. Em 2002, a empresa investiu aproximadamente 0,1% de seu faturamento bruto.

### Resultados / benefícios gerados

A experiência tem mostrado que o programa repercute além do ambiente escolar, atingindo as famílias dos alunos e chegando às comunidades envolvidas. Além do trabalho de conscientização, o AutoBAN Educando para o Trânsito realiza melhorias nas escolas participantes, com o objetivo de aumentar a segurança dos alunos. Exemplos dessas ações são as reformas dos portões de saída das escolas e a instalação de faixas para travessia de pedestres, além da conscientização dos alunos.

A extensão do Programa AutoBAN Educando para o Trânsito às comunidades também é verificada na participa- ►

## ▶ Comunidade ::

- ▶ ção ativa da concessionária em eventos municipais, quando são transmitidas informações sobre o tema à população. São realizadas diversas palestras com enfoque no comportamento adequado nas rodovias e dicas de primeiros socorros, além de demonstrações sobre a utilização de viaturas de resgate, exposições dos projetos desenvolvidos e distribuição de material informativo e educativo.

No período anterior à gestão da AutoBAn, as estatísticas indicavam uma média de 471 acidentes por mês e 225 feridos. Atualmente, o índice mensal é de 353 acidentes e 151 feridos, uma queda de 25% e 33%, respectivamente. O resultado mais expressivo foi a redução de mortes: média de 7,7 até abril/2003, com queda de 61% em relação a 1997 quando a média foi 19,8 ao mês.

A cada ano o programa atinge cerca de 50 mil alunos da Educação Infantil à quarta série do Ensino Fundamental da rede pública municipal, e 200 mil pessoas da comunidade escolar (familiares, professores, diretores e coordenadores).

### Motivações

Vencer o grande desafio de preservar vidas, reduzindo os índices de acidentes no Sistema Anhangüera-Bandeirantes por meio da formação de motoristas mais conscientes de suas responsabilidades.

### Aprendizagens

*Principais problemas encontrados:*

- ✓ Alunos de primeira e segunda séries do Ensino Fundamental ainda não totalmente alfabetizados.

- ✓ Alguns pais evitam participar das atividades de “vivência em família” para não se comprometerem e, assim, não se sentirem obrigados a mudar hábitos por demais arraigados.

*Soluções adotadas:*

- ✓ Em 2002, os professores foram capacitados para utilizar os livros com maior enfoque na oralidade. Em 2003, enquanto todo o conteúdo pedagógico das demais séries está sendo revisto, optamos por atuar somente com a terceira e quarta séries.
- ✓ Em oficinas mensais de capacitação são desenvolvidos temas para que os professores possam aplicar nas reuniões de pais. São preparados textos de sensibilização, material sobre auto-estima e testes. Com esse trabalho, alguns pais já puderam ser resgatados e hoje estão muito mais envolvidos com seus filhos e comprometidos com o programa.

### Recomendações para a replicação da prática

É desejável que o projeto tenha relação direta com o negócio da empresa. Isso facilita seu desenvolvimento e a superação das dificuldades. Se os objetivos do programa vão ao encontro das necessidades de seu principal parceiro, as chances de sucesso serão maiores. O material didático deve ser colorido, atraente e rico em atividades, trabalhando temas do dia-a-dia pois isso gera curiosidade dos alunos e aumenta sua receptividade. Um material com essa qualidade pode despertar no aluno o interesse pela alfabetização. A interdisciplinaridade torna mais fácil o trabalho em sala de aula. ■

## Ação social em apoio à criança com câncer

A Cia. de Vídeo desenvolveu um projeto visando contribuir para a subsistência e o crescimento da Casa de Apoio à Criança com Câncer (Cajec), instituição localizada no município de Taboão da Serra (SP). A Casa beneficia 800 crianças e adolescentes, residentes em regiões de baixa renda, que são encaminhados por assistentes sociais para receber tratamento em hospitais públicos.

O projeto envolve três áreas: doações de serviços, ações de voluntariado e doações em dinheiro. A doação de serviços à instituição é feita por meio da atuação voluntária dos colaboradores da Cia. de Vídeo, que oferece produção de vídeos, criação de materiais impressos e eletrônicos e planejamento de ações de comunicação e marketing.

A empresa também estimula funcionários, terceiros e clientes a participarem voluntariamente da campanha McDia Feliz. O programa, coordenado pelo Instituto Ronald McDonald, destina à Cajec a receita arrecadada com a venda de Big Mac's em sete restaurantes da região de Taboão da Serra, Cotia e Granja Vianna.

A Cia. de Vídeo também mobiliza clientes por meio de sua network, convidando-os a colaborar com a instituição. O convite é feito por telefone, pessoalmente ou por e-mail por um dos sócios da empresa, conselheiro da Cajec e também seu mais antigo voluntário.

Em 2002, por exemplo, a Bristol-Myers Squibb contribuiu com a compra de vales antecipados para todos os seus funcionários no Brasil. A Credicard doou ingressos de espetáculos para serem revendidos pela instituição, transformando a iniciativa em uma importante fonte de recursos. Convite a uma profissional do Unibanco, cliente da Cia. de Vídeo, resultou na inclusão da Cajec no programa de voluntariado do banco.

### Resultados / benefícios gerados

De 1996 a 1999, o apoio da empresa à instituição resumia-se à assistência prestada pessoalmente por um dos só-

## Cia. de Vídeo

### Contato

Nome: Fábio Betti

Website da empresa: [www.ciadevideo.com.br](http://www.ciadevideo.com.br)

Elaborado em: 20/10/2003

cios da Cia. de Vídeo. No início de 2000, foram implantadas as ações "Doação de Trabalho" e "Voluntariado" e, a partir de 2002, a ação "Doação em Dinheiro". Em 2003, os voluntários tornaram-se responsáveis pela coordenação das atividades do McDia Feliz no restaurante Granja Vianna. A empresa patrocina a confecção de camisetas, bonés e faixas alusivas à campanha.

O apoio da empresa à Cajec possibilitou que a instituição se tornasse auto-sustentável e realizasse obras importantes como a construção da garagem, do muro de arrimo da sede e, principalmente, da construção da Escola Cajec de Ensino Fundamental Ciclo 1, evitando que as crianças em tratamento deixassem de frequentar a escola.

A Cia. de Vídeo também está apoiando a Cajec na construção de um novo edifício com uma ala específica para o apoio e recuperação de pacientes transplantados. O projeto, com aproximadamente 680 m<sup>2</sup> de área construída, foi orçado em R\$ 662 mil e irá propiciar o atendimento de até 20 crianças em recuperação de transplantes, tratamento normalmente empregado em pacientes portadores de vários tipos de câncer.

### Motivações

A participação em projetos dessa natureza é uma forma de compartilhar parte do sucesso profissional com a sociedade, contribuindo para seu desenvolvimento. Na opinião da Cia. de Vídeo não há outro caminho para uma organização que não vive à margem da sociedade: ninguém pode prosperar em um país que não prospera. Assim como nossa Visão estabelece que "iremos para onde nossos clientes nos levarem", nossa participação no apoio à Cajec tem sido no sentido de oferecer nossa força de trabalho nas áreas de Comunicação e Marketing para viabilizar projetos específicos que a instituição – maior conhecedora de seus próprios problemas – definir.

### ► Aprendizagens

O sucesso do projeto foi possível mediante o engajamento profissional de funcionários e clientes e da escolha de uma instituição idônea que conquistou o reconhecimento público. A principal dificuldade foi fazer com que o trabalho social fosse visto e aceito como um trabalho profissional. Este problema, quando superado, mostrou-se um dos fatores determinantes de sucesso. Outra dificuldade foi compreender e respeitar a forma de trabalho da instituição, muitas vezes bastante diferente do ritmo da empresa.

A partir da experiência com a Cajec, desenvolvemos uma política de apoio a projetos sociais, que vai da doação total do trabalho da empresa até a prestação de serviços em uma relação comercial, já que muitas vezes a instituição possui patrocinador para a produção das peças de comunicação.

### Recomendações para a replicação da prática

O tamanho da empresa não impede o exercício da responsabilidade social nem a torna prejudicial aos negócios. Ao contrário, a empresa que demonstra preocupação real com os problemas da sociedade é reconhecida por isso.

A filantropia não é uma boa maneira de começar a atuar na área social, pois pode estabelecer uma relação de dependência perigosa. É melhor começar estimulando o pessoal da empresa – do presidente ao office-boy – a doar o melhor de seu tempo, sabedoria, talento e carinho. Uma pessoa que se doa para uma causa social costuma também ser mais participativa no trabalho, demonstrando iniciativa, coleguismo e espírito de equipe, qualidades essenciais para o trabalho voluntário e altamente valorizadas por qualquer organização. ■

## Projeto Viver

Em 2001, o Banco Votorantim instituiu a Associação Viver em Família para um Futuro Melhor, com a missão de gerar e apoiar projetos de melhoria da qualidade de vida de famílias de baixa renda da cidade de São Paulo. Para a implementação do Projeto Viver, a associação conta com a participação de voluntários do banco e de empresas parceiras. O objetivo do projeto é promover mudanças na realidade social de famílias, com a identificação e atendimento de suas necessidades básicas e desenvolvimento das potencialidades de seus integrantes.

No projeto, as ações de desenvolvimento social são definidas em conjunto com as famílias atendidas. A partir da identificação dos membros das famílias e de um diagnóstico de suas necessidades, vocações, prioridades e problemas, são estabelecidos planos de desenvolvimento de atividades. Com base nos planos de ação elaborados pelos voluntários envolvidos no projeto é feita a negociação entre as ofertas das atividades e a demanda das famílias atendidas. Nessa oportunidade, é estabelecido o Pacto de Desenvolvimento Familiar, assinado por todos os envolvidos, especificando metas e prazos.

Em 2002, definiu-se como foco de atuação a comunidade do Jardim Colombo, zona sul da cidade de São Paulo, composta por uma população de aproximadamente 16 mil habitantes. As famílias residentes na favela têm renda média mensal de até quatro salários mínimos, baixo nível de instrução e pouco acesso a serviços públicos.

O Projeto Viver teve como etapa inicial o apoio à Creche Primavera, que se encontrava desativada, e à Creche Girassol, que estava sendo construída com os recursos de uma entidade composta por funcionários do setor público. O Projeto Viver arcou com as despesas com a reforma, compra de materiais e equipamentos necessários ao adequado funcionamento da creche. Os voluntários do projeto participaram de mutirões de limpeza, pintura, organiza-

## Grupo Votorantim

### Contato

Nome: Aline Camisassa Ditta

Website da empresa: [www.bancovotorantim.com.br](http://www.bancovotorantim.com.br)

Elaborado em: 27/10/2003

ção e seleção de doações.

Em junho de 2002, os voluntários realizaram um levantamento de dados sobre as famílias, visando identificar as necessidades que seriam inicialmente beneficiadas. A partir destes dados, foi elaborado um diagnóstico de sua realidade social, possibilitando a definição de indicadores e a posterior avaliação dos resultados do projeto.

A partir do diagnóstico, um grupo de voluntários de cada área – educação, esportes e artes, geração de renda, infra-estrutura, profissionalização, recreação e lazer, e saúde – estabelece o plano de ação específico para atender as necessidades das famílias, definindo atividades, prioridades, objetivos, prazos, custos e indicadores de resultados. Os planos de ação elaborados são baseados no princípio do estabelecimento de redes de parcerias, isto é, na busca de parceiros para otimizar os recursos materiais, financeiros e humanos.

Além das ações direcionadas para as famílias, a Associação Viver em Família para um Futuro Melhor estabeleceu parceria com a União dos Moradores do Jardim Colombo com o objetivo de prestar assessoria, orientação e apoio na busca de parcerias em várias áreas, tais como melhorias nas instalações e infra-estrutura, doações de equipamentos básicos para funcionamento adequado da creche, apoio pedagógico às atividades com as crianças, melhoria da qualidade da alimentação fornecida às crianças, encaminhamento de educadores para capacitação e qualificação profissional.

Em maio de 2003, a Associação Viver em Família para um Futuro Melhor adquiriu um terreno de 1.500 m<sup>2</sup> no Jardim Colombo para a construção de um centro multifuncional para a realização de atividades de capacitação, educação, recreação, saúde e geração de renda para a comunidade local.

### Resultados / benefícios gerados

A crescente participação da União dos Moradores do ►

## ▶ Comunidade ::

- ▶ Jardim Colombo no processo de gestão das creches contribuiu para que a comunidade assumisse seu papel como responsável pela manutenção e conservação do convênio firmado com o poder público. Da mesma maneira, a participação da União dos Moradores da Favela do Jardim Colombo gerou o reconhecimento da importância do cumprimento das obrigações trabalhistas e legais.

Assim como motivou a participação voluntária da comunidade na realização dos eventos promovidos, foi possível constatar um crescente interesse pelo retorno aos estudos e pela busca de qualificação profissional. Ao estimular a participação dos funcionários como voluntários o Projeto Viver contribui para o repasse de conhecimento técnico e profissional a indivíduos de comunidades de baixa renda, possibilitando a todos o exercício pleno de sua cidadania.

### **Motivações**

Praticar os princípios e valores de responsabilidade, ética e solidariedade que orientam a prática dos negócios do Banco Votorantim e parceiras foi a principal motivação da empresa. Partindo dessa premissa e de acordo com o cenário atual de desenvolvimento da Responsabilidade Social Empresarial no país, foi constituída a Associação Viver em Família para um Futuro Melhor, que possibilita a implementação do Projeto Viver.

### **Aprendizagens**

As dificuldades enfrentadas, em sua maioria, referem-se à lentidão das respostas da comunidade. Muitas vezes a expectativa dos voluntários é conseguir atingir todas as famílias e conquistar o envolvimento de todos os familiares.

Entretanto, muitas vezes nos deparamos com famílias sem motivação alguma para participar de ações para a solução de suas necessidades. Encontramos desconfiança e apatia.

Como fator determinante do sucesso, podemos apontar a dedicação dos voluntários e a seriedade da diretoria da União dos Moradores do Jardim Colombo, que aceitou as orientações da Associação Viver em Família para um Futuro Melhor com relação à gestão dos recursos e serviços prestados à comunidade do Jardim Colombo.

### **Recomendações para a replicação da prática**

A escolha da comunidade a ser beneficiada deve ser criteriosa. É preciso que os objetivos e a filosofia sejam comuns. A ideia de desenvolver um projeto não-assistencia- lista e que vise à participação da comunidade deve estar clara e compreendida por todos os envolvidos.

O envolvimento de funcionários como voluntários será diretamente proporcional ao conhecimento dos objetivos do projeto e ao andamento de todas as ações. A prestação de contas de todas as ações executadas pela Associação Viver em Família para um Futuro Melhor proporciona credibilidade para os voluntários envolvidos e gera cada vez mais novas adesões.

A criação de uma área específica, com profissionais que se dediquem exclusivamente para a elaboração, desenvolvimento e acompanhamento do projeto de Responsabilidade Social é importante para a continuidade do projeto na empresa.

O comprometimento da alta direção da empresa com os princípios, valores e filosofia do projeto de Responsabilidade Social contribui significativamente para o envolvimento dos funcionários nas ações propostas. ■

## Projeto Tá Limpo

Desde 2000, a RL Sistemas de Higiene vem desenvolvendo uma ação como participante do Projeto Tá Limpo, iniciativa da Abralimp (Associação Brasileira do Mercado Institucional de Limpeza) e da Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança e do Adolescente. O projeto possibilita que empresas do setor de limpeza contribuam para a melhoria e preservação da saúde de crianças e jovens em instituições sociais de atendimento, fornecendo continuamente produtos e serviços e orientando seus profissionais de limpeza para exercerem com melhor desempenho suas funções.

A primeira atuação da RL ocorreu junto à Fundação Gol de Letra de São Paulo e do Rio de Janeiro. A RL fornece produtos (papéis sanitários, químicos e acessórios para limpeza profissional), define os processos de trabalho e treina a equipe de limpeza da FGL, oferecendo às crianças e funcionários um ambiente limpo, higienizado e saudável.

Na segunda fase, o projeto passou a oferecer palestras e realizar campanhas junto às mães das crianças visando transmitir noções de higiene e limpeza, e estender o trabalho desenvolvido na FGL para a casa das crianças beneficiadas. A terceira fase caracteriza-se por ações de voluntariado como o “Dia de fazer a diferença”, com a participação dos funcionários da RL nos finais de semana.

A RL também desenvolve o projeto “Capacitação profissional em higiene e limpeza”, um curso anual dividido em três fases: como elaborar um currículo e procurar emprego no mercado de trabalho; orientação teórica sobre higiene e limpeza de ambientes profissionais; e aulas práticas dos conhecimentos adquiridos.

### Resultados / benefícios gerados

Por meio da parceria com a FGL a empresa beneficia 200 crianças na unidade São Paulo e 300 no Rio de Janeiro. Em 2002, foram destinados R\$ 19 mil em produtos para a limpeza das duas unidades. Com as palestras de

## RL Sistemas de Higiene

### Contato

Nome: Lilian Vacaro

Website da empresa: [www.rlonline.com.br](http://www.rlonline.com.br)

Elaborado em: 21/10/2003

conscientização e o “Dia de fazer a diferença” estabeleceu-se um contato mais direto com a comunidade, levando informação e reduzindo a incidência de doenças. A ação “Capacitação profissional em higiene e limpeza” beneficiou 42 pessoas. Três alunos foram contratados por clientes parceiros envolvidos no projeto.

### Motivações

A alta gerência da RL Sistemas de Higiene tinha planos para desenvolver um trabalho social responsável e permanente. Essa necessidade, ao ser exposta aos funcionários, foi compartilhada pela organização e gerou oferta por trabalho voluntário.

### Aprendizagens

A aplicação do know-how no ramo de atuação da empresa e a busca por recursos disponíveis determinaram o sucesso do projeto. O planejamento e a delegação tornaram os voluntários comprometidos com os resultados. Atualmente, o maior desafio é criar medidores para cada ação e desenvolver o hábito de registrar os resultados para divulgação.

O projeto Tá Limpo coloca em prática o conhecimento da empresa na área de higiene e limpeza profissional, muda paradigmas e ajuda a prevenir doenças. Ao longo do tempo, abriu caminho para outras ações: trabalhar com as mães das crianças, com a comunidade e desenvolver o trabalho voluntário dentro da empresa.

### Recomendações para a replicação da prática

Para viabilizar esse tipo de projeto social alguns fatores são muito importantes: a vontade e o envolvimento da alta gerência e acionistas da empresa; a disponibilidade de recursos não financeiros, como o domínio técnico de um setor de atividade; as relações da empresa com seus parceiros; e o envolvimento dos funcionários com o trabalho voluntário. ■

## Prêmio Profissional Cidadão

Em apoio ao Ano Internacional dos Voluntários, a Pulsar lançou, no início de 2001, a campanha “Prêmio Profissional Cidadão”, dirigida a seus funcionários, com o objetivo de desenvolver sua consciência social e incentivá-los a praticarem ações beneficentes e voluntárias dentro da comunidade. Mensalmente, cada funcionário apresenta um formulário destacando a quantidade de horas, o tipo de serviço realizado e a entidade apoiada. O período de apuração do prêmio vai de 15 de abril a 30 de novembro de 2001, ao final do qual todos os participantes serão avaliados e classificados. A empresa também mantém um canal de comunicação com os voluntários, informando sobre oportunidades disponíveis na comunidade (apoio do site [www.voluntarios.com.br](http://www.voluntarios.com.br))

### Resultados / benefícios gerados

O trabalho voluntário proporciona o desenvolvimento da consciência social das pessoas. Ao reconhecer e incentivar esse trabalho, a Pulsar obteve respostas bastante positivas, com uma significativa ampliação do engajamento de seus colaboradores com as entidades. Como conse-

## Pulsar Informática Ltda.

### Contato

Nome: Alberto Simões Gaspar

Website da empresa: [www.pulsar.com.br](http://www.pulsar.com.br)

Elaborado em: 6/4/2001

quência, obteve-se uma percepção de melhoria de qualidade de vida tanto por parte dos colaboradores como também pelas comunidades assistidas.

### Motivações

O objetivo principal do lançamento do “Prêmio Profissional Cidadão” foi estimular o trabalho voluntário de funcionários e, indiretamente, de seus familiares e amigos.

### Aprendizagens

Podem se mostrar necessárias adaptações nas jornadas de trabalho de alguns funcionários, para viabilizar a realização de determinadas atividades voluntárias. Para isso, é preciso flexibilizar normas e orientar os gestores a autorizarem as alterações que se mostrarem viáveis.

### Recomendações para a replicação da prática

A prática do trabalho voluntário deve ser incentivada ao máximo, pois é o caminho mais curto para desenvolver nas pessoas uma efetiva consciência social. ■

## Programa de Voluntários Yázigi

O Yázigi, instituição dedicada ao ensino de idiomas, implementou um programa de voluntariado para proporcionar a todos os colaboradores da empresa a oportunidade de exercerem sua cidadania.

Em 1998, a empresa pesquisou que modalidades de ações sociais eram de interesse dos funcionários e quem já realizava trabalhos voluntários. A partir daí, foi desenvolvido o Programa de Voluntários Yázigi, que atualmente oferece a possibilidade de atuação em projetos sociais que envolvem moradores de rua, hospitais, creches e prestam assessoria solidária em igrejas e centros espíritas, entre outros.

O Yázigi concede uma hora por semana para que o colaborador exerça alguma atividade social. Para receber o benefício, o voluntário deve firmar um contrato com a instituição em que vai atuar e encaminhar uma cópia para a área de Recursos Humanos. Também devem apresentar um relatório semestral sobre as atividades desenvolvidas na instituição e sobre o processo de melhoria que estão levando para a comunidade em que atuam.

A empresa acompanha e divulga os trabalhos realizados pelos colaboradores voluntários para que os demais tenham conhecimento. A comunicação é feita por e-mails e cartazes afixados nos murais na empresa. O Yázigi também convida instituições para darem palestras sobre o tema: em 2002, foram realizados eventos com a participação da Fundação Abrinq, Casa do Zezinho, Laramara (Associação Brasileira de Assistência ao Deficiente Visual), Gota Flor de Amor, Projeto Carmim e Associação “Minha Rua, Minha Casa”.

### Resultados / benefícios gerados

Atualmente, 11% dos colaboradores exercem atividades voluntárias, totalizando nove funcionários. O custo do programa para a empresa envolve apenas os valores das

## Yázigi Internexus

### Contato

Nome: Claudio Tieghi

Website da empresa: [www.yazigi.com.br](http://www.yazigi.com.br)

Elaborado em: 6/11/2003

horas do colaborador cedidas para a realização das atividades voluntárias.

### Motivações

A principal motivação para o desenvolvimento dessa prática foi a constatação da existência de grande interesse dos colaboradores no voluntariado. A empresa procurou saber quais as atividades seus funcionários já desenvolviam por conta própria, recebeu seus relatórios e propôs que essas atividades fossem incorporadas ao Programa de Voluntariado Yázigi.

### Aprendizagens

Com a implantação dessa prática, os colaboradores passaram a ter maior compreensão sobre o desenvolvimento social e a estimular outros colaboradores a procurarem uma atividade voluntária. A divulgação dos trabalhos voluntários realizados é importante para estimular o interesse dos outros colaboradores, assim como a realização de palestras por representantes de instituições e depoimentos dos próprios voluntários. Mas a empresa entende que a ação voluntária não pode ser imposta, pois cada pessoa tem o seu momento e, embora tenha vontade de exercer alguma atividade social, pode não se sentir preparada para realizá-la.

### Recomendações para a replicação da prática

Inicialmente, é importante fazer uma ampla campanha de divulgação sobre o trabalho de voluntariado na organização. Com relação aos funcionários, a empresa deve procurar saber quantos já atuam como voluntários, identificando quais os tipos de trabalho que desenvolvem e em quais instituições. A empresa também pode convidar instituições para proferirem palestras sobre seus trabalhos e divulgar periodicamente uma relação de entidades que necessitam de voluntários. ■

▶ Comunidade ::

## Trabalho voluntário no apoio a entidades do terceiro setor

A Editora Palavra Mágica apóia diversas entidades do Terceiro Setor. Para tanto, estimula iniciativas de trabalho voluntário propostas por seus colaboradores, que são liberados de determinada carga horária necessária para a realização do trabalho proposto. Esse trabalho voluntário é complementado pelo fornecimento, pela empresa, de materiais e produtos necessários, e divulgado em seus veículos de comunicação interna.

Os serviços são prestados em projetos específicos, que consomem até dez horas de trabalho semanais. A escolha da entidade é baseada em critérios como credibilidade da instituição, área em que atua, e afinidade com a missão da empresa. O Sanatório São Vicente de Paula e a Creche-Escola Obreiros do Bem são apoiados com serviços e trabalhos voluntários, que vão desde assessoria de imprensa gratuita até apoio para campanha de marketing e produtos gráficos. Em 2000, a empresa prestou serviço de assessoria de imprensa para clientes fixos, como Crescer – Crédito Solidário, Apae de Batatais, Sanatório Espirita Vicente de Paulo, Creche Escola Obreiros do Bem e Naps-F. Também apoiou a realização de diversos eventos que trataram de temas sociais.

### Resultados / benefícios gerados

Além da satisfação pessoal de cada colaborador há uma valorização do profissional que dispõe do seu conhecimento em favor de causas sociais. A empresa é beneficiada com o fortalecimento de sua imagem institucional e com a ampliação do número de colaboradores envolvidos nas ações propostas. Fortalecem e qualificam cada vez mais o serviço prestado, aumentando até a capacidade de atendimento.

## Editora Palavra Mágica Ltda.

### Contato

Nome: Luciana Paschoalin Menezes

Website da empresa: [www.palavramagica.com.br](http://www.palavramagica.com.br)

Elaborado em: 12/8/2002

### Motivações

A empresa acredita que colaboradores capazes de se doar são pessoas comprometidas com a evolução da sociedade, com a vida, e com princípios que fazem parte da missão da empresa. Valores como transmissão de conhecimento e promoção de entretenimento e cultura são incorporados na atuação dos voluntários, contribuindo para a formação do cidadão e para a construção de uma sociedade mais justa, solidária e progressista. A doação e o compromisso tornam esses colaboradores pessoas mais felizes, realizadas e produtivas.

### Aprendizagens

O principal desafio é conscientizar as entidades da importância deste tipo de serviço e orientá-las na participação desse processo. Para isso, antes de iniciar o trabalho é feito um treinamento com os diretores das instituições. O grande fator de sucesso é o excelente resultado que o trabalho gera para as entidades e a satisfação de quem os realiza. Atualmente todos os colaboradores da empresa realizam algum tipo de trabalho voluntário, ou seja, atuando em iniciativas da própria empresa ou em iniciativas pessoais, fora do horário de trabalho, que contam com o apoio da empresa.

### Recomendações para a replicação da prática

- ✓ Estimular nos jornais internos e murais o trabalho voluntário, informando as entidades, e qual o tipo de trabalho que elas necessitam.
- ✓ Divulgar cases que envolvem colaboradores da empresa que já prestam trabalho voluntário. ■

## Campanhas do Programa de Trabalho Voluntário

O objetivo do programa de trabalho voluntário “Saber Dividir”, lançado pela Shell Brasil em fevereiro de 2000, é conscientizar o funcionário de sua capacidade de influenciar mudanças positivas na sociedade, estimulando o seu papel como cidadão. Ao fazer isto, o “Saber Dividir” dissemina os “Princípios Empresariais” da empresa, entre os quais se insere o da responsabilidade com a sociedade.

O programa, desenhado para atender à diferentes expectativas e disponibilidades dos funcionários, oferece várias formas de participação. A transmissão de experiência e conhecimento é uma delas. Os voluntários trabalham como consultores junto a colégios e organizações não-governamentais com as quais a empresa mantém parceria, atuando nas áreas de gerenciamento, controles, organização, propaganda, divulgação, questões jurídicas, recursos humanos, ou em projetos específicos que estejam sendo desenvolvidos pelas ONGs.

Um desses programas é o “Junior Achievement”, que pretende despertar o espírito empreendedor nos estudantes, orientando-os para que possam trabalhar em negócios próprios e microempresas, com noções de administração e autogestão. Outra possibilidade é a atuação dos funcionários nas várias campanhas de doações, que passaram a ser estimuladas pela Shell a partir de 1999. Campanhas como a “Recicle uma Vida”, que recolhe cartuchos usados de impressoras a jato de tinta ou a laser, e “Natal sem Fome”, que arrecada alimentos na época do Natal, têm periodicidade trimestral.

A primeira campanha do “Saber Dividir”, denominada “Tudo Pronto para a Escola”, teve como objetivo arrecadar material escolar para as escolas públicas da região. A ela seguiram-se as campanhas “Dividindo Calor” e “Dividindo Alegria”, que arrecadaram, respectivamente, agasalhos e brinquedos. As inscrições para o trabalho voluntário são feitas no site do projeto, onde os funcionários descrevem

## Shell

### Contato

Nome: Simone Guimarães

Website da empresa: [www.shell.com.br](http://www.shell.com.br)

Elaborado em: 4/6/2001

o tipo de atuação e os talentos que gostariam de compartilhar, sugerem os temas de novas campanhas e quais as instituições a serem beneficiadas com os artigos e recursos obtidos. A participação efetiva dos funcionários no programa também foi viabilizada pela Shell. Os voluntários são liberados por oito horas mensais para dedicarem-se à sua nova atividade, de acordo com o perfil do trabalho.

### Resultados / benefícios gerados

As campanhas do programa “Saber Dividir” arrecadaram 2.800 peças de material escolar, entre cadernos, canetas, lápis e outros, 410 agasalhos e 218 brinquedos. Os 573 cartuchos recolhidos na campanha “Recicle uma Vida” geraram recursos utilizados na concessão de bolsas-escola para retirar crianças dos lixões, das ruas e de trabalho escravo. Na festa de Natal da empresa foram doados 286 quilos de alimentos para a Campanha “Natal Sem Fome”. Mais de setenta voluntários já estão inscritos no programa. Destes, 40 participaram como voluntários em 2000 e 20 já iniciaram o trabalho em 2001.

### Motivações

A principal motivação para a existência do programa de voluntariado na Shell é o seu compromisso com o desenvolvimento sustentável e com a responsabilidade social. Para que a Shell vivencie seus princípios, seus funcionários devem não apenas entendê-los, mas também praticá-los, e o trabalho voluntário é uma das formas estimuladas pela empresa.

### Aprendizagens

O programa de voluntariado desenvolvido pela Shell Brasil prevê a participação integral dos funcionários, dando a eles a poder de decidir sobre os rumos do mesmo. Para tal, em agosto de 2000 foi criado um Comitê Organizador, ►

## ▶ Comunidade ::

▶ composto pelos próprios voluntários. Este comitê é dividido nos seguintes subgrupos : recrutamento e treinamento, projetos, comunicação e medição. O objetivo do Comitê é compartilhar idéias e experiências para desenvolver projetos e ações do programa e promover e incentivar a cultura de cidadania e responsabilidade social na companhia. As principais atividades desse comitê são a escolha do tema da campanha trimestral, a seleção de projetos e a organização do Dia do Voluntário. Cada subgrupo possui suas atividades específicas. O de Recursos Humanos tem por objetivos recrutar e treinar os voluntários, avaliar o perfil do voluntário de acordo com o projeto, treinar/sensibilizar o voluntário e avaliar feedback dos participantes. O comitê de Projetos é encarregado de promover a integração entidade-vo-

luntário-empresa, identificar oportunidade de atuação e entidades beneficiadas; formatar o programa junto a instituição beneficiada; acompanhar o grupo de voluntário quando necessário e medir os resultados. Já o comitê de Comunicação busca motivar a participação dos funcionários no programa, manter o site atualizado, divulgar oportunidades de voluntariado e as campanhas trimestrais.

### **Recomendações para a replicação da prática**

Implementar um programa de voluntariado em uma empresa que ainda não possui tal cultura leva tempo. Este tipo de atividade não pode acontecer por meio de pressão. Por isso, o alvo numérico não deve ser o maior objetivo do programa. ■

## Programa Voluntários Gestores

A Robert Bosch – Divisão Bosch Freios implantou, em 1997, o Programa Voluntários Gestores, pelo qual seus executivos e colaboradores atuam como consultores nas entidades, objetivando transferir para elas seu know-how administrativo e gerencial. Assim, a empresa busca contribuir para a implantação de uma gestão profissionalizada nessas entidades.

Foram constituídos dois grupos, que trabalham junto à Sociedade Pestalozzi de Campinas e à Associação de Assistência Social São João Vianney, também em Campinas. Ao influir na gestão das entidades, a Robert Bosch - Divisão Bosch Freios acaba por abranger e atuar em todos os projetos desenvolvidos, nas áreas de saúde, segurança, educação e no apoio a crianças e adolescentes.

A Sociedade Pestalozzi de Campinas é uma entidade dirigida à educação especial gratuita de crianças e adolescentes com necessidades especiais. A maior preocupação é proporcionar a independência dos alunos para que eles possam ocupar um papel dentro da sociedade. Dessa forma, crianças, adolescentes e adultos participam de projetos na área de computação, independência pessoal, escolarização, estímulo da comunicação e oficina pedagógica para desenvolver os comportamentos para o trabalho. A Instituição atende cerca de 90 alunos e tem capacidade para 100 vagas. Entre as principais contribuições dos voluntários para a Sociedade Pestalozzi destacam-se a elaboração de planejamento estratégico, a reorganização administrativa, a capacitação administrativa da equipe e o desenvolvimento de estratégias de captação de recursos, e a divulgação da entidade, com a elaboração de folder e vídeo. A Associação São João Vianney foi fundada em outubro de 1957. A entidade é ponto de referência para uma região que compreende 45 bairros, com cinco favelas, e população total estimada em 60 mil pessoas. Cerca de mil famílias são atendidas pela associação. A entidade desenvolve di-

## Robert Bosch Ltda.

### Contato

Nome: Adriana Adorno

Website da empresa: [www.bosch.com.br](http://www.bosch.com.br)

Elaborado em: 18/6/2001

versos projetos sociais direcionados a toda comunidade, como o Criança Feliz, a Iniciação Profissional de Adolescentes, o Grupo de Orientação à Mulher, a Orientação Alimentar e Combate à Desnutrição, a Escola de Futebol, a Oficina Malharia e Matelassê, e o Curso de Informática.

Várias ações foram desenvolvidas na Associação pelo grupo da Robert Bosch – Divisão Bosch Freios, entre as quais a elaboração do planejamento estratégico, o projeto para futura construção da sede própria, o plano de comunicação e marketing, o desenvolvimento de campanhas e a elaboração de vídeo e um livro institucional e o desenvolvimento de estratégias de captação de recursos. Propostas inovadoras foram implementadas, como a produção e venda de pizzas na Associação São João Vianney, e as campanhas de coleta de listas telefônicas antigas, de cartuchos usados de impressoras, de latas de refrigerantes e de outros materiais recicláveis, além da campanha do agasalho e da arrecadação de alimentos. As entidades assistidas pelo grupo de voluntários enfrentavam problemas administrativos. Para superá-los, o Departamento Pessoal da empresa desenvolveu apostilas e promoveu treinamento para os funcionários das duas entidades, além de passar a prestar assessoria permanente, conforme sua necessidade.

### Resultados / benefícios gerados

O programa vem obtendo bons resultados. O trabalho, iniciado com apenas oito voluntários, já conta com mais de cem colaboradores nos diversos projetos. A mobilização atinge, de forma indireta, praticamente a empresa toda, pela adesão dos colaboradores a campanhas e eventos promovidos em prol das entidades. Além disso, muitos fornecedores e parceiros também se engajaram no programa. A grande mobilização interna em torno dos projetos contribui para a integração dos colaboradores e para estimu- ►

## ▶ Comunidade ::

▶ lar sua atuação social. O trabalho voluntário vem gerando resultados expressivos para todas as partes envolvidas, numa relação de parceria onde todos ganham. Esse programa vem contribuindo para a melhoria do relacionamento interpessoal na empresa, para o desenvolvimento de habilidades e competências e para a integração das diversas equipes de trabalho. Além disso, reforça a boa imagem da empresa junto ao seu público interno e à comunidade.

O programa também vem gerando benefícios significativos para as entidades que, em decorrência dos projetos desenvolvidos, conseguiram maior autonomia de recursos e maior visibilidade social, aumentando sua eficácia administrativa e implementando novos serviços para seus usuários. As entidades assistidas têm conseguido alavancar de forma sustentável suas atividades e melhorar a qualidade dos serviços prestados. Os colaboradores envolvidos nessas ações têm tido um ganho significativo em suas competências como gestores e desenvolvido habilidades essenciais para seu crescimento pessoal e profissional. Esses colaboradores vêm apresentando grandes melhorias na sua performance profissional.

A Robert Bosch – Divisão Bosch Freios também obteve ganhos significativos com esses projetos. Além do ganho associado à imagem, o nível de comprometimento e envolvimento dos colaboradores, internamente, permite que a gestão seja cada vez mais participativa e transparente. O processo de aprendizagem vivido pelos voluntários tem representado uma forma de treinamento constante para eles, sem custo para a empresa.

### **Motivações**

A empresa entende que a ação voluntária é uma das alavancas essenciais para o desenvolvimento da sociedade e para a resolução de seus problemas. A participação dos funcionários nesse tipo de atividade funciona como estímulo para que a empresa participe ainda mais de programas

de cunho social, colaborando para a construção de uma sociedade mais justa e digna. A Robert Bosch – Divisão Bosch Freios também quer ser reconhecida por sua comunidade interna e pela sociedade como uma empresa identificada com a ética, a cidadania e o respeito ao meio ambiente.

### **Aprendizagens**

O desafio inicial foi formar os primeiros grupos de voluntários e formatar as parcerias com as instituições atendidas. Um fator decisivo para o sucesso da ação foi o apoio efetivo da empresa, com a liberação dos voluntários e a concessão de suporte técnico. Outro fator fundamental foi o comprometimento dos voluntários e participação de toda a comunidade interna. Foi importante optar pelo desenvolvimento de projetos simples, de rápida aplicação, com resultados visíveis a curto e médio prazo. Foi necessário adequar recursos e necessidades, além de aprender a administrar e conciliar as ações voluntárias com as necessidades diárias de trabalho.

### **Recomendações para a replicação da prática**

Seja coerente em suas atitudes e julgamentos. Se aprovar uma ação, procure implementá-la até o fim. Se não for possível apoiar, deixe claros os motivos. Toda ação é importante. Quem doa de si, doa sempre o melhor. Mesmo que seja pouco, é sempre importante. Por isso, nunca menospreze quem faz. Não esqueça que a relação de voluntariado é tripla, envolvendo empresa, colaborador e entidade. Todos devem se envolver e ganhar igualmente. Analise bem essa relação antes de firmar sua posição na parceria. Não esqueça que a responsabilidade social da empresa começa dentro de seus portões. Ação social empresarial não é dar “esmola”. É contribuir verdadeiramente com o crescimento da sociedade em que a empresa está inserida. Se for preciso doar bens materiais, faça-o dentro de suas condições, mas não faça disso a sua principal ação. ■

## Serasa Social

O Programa Serasa Social baseia-se na realização de parcerias com um conjunto de instituições, buscando estabelecer um foco preciso para as atividades sociais desenvolvidas pela empresa. Além de destinar recursos financeiros, visa ampliar as possibilidades humanas nos projetos de atuação comum entre os voluntários da empresa e as instituições parceiras. A filosofia da Serasa, empresa prestadora de serviços de informação, é incentivar o funcionário voluntário a fazer um trabalho de sua escolha em seu tempo livre. Se necessário, há liberação para que possa fazê-lo durante o expediente.

O “Ser Serasa” – denominação dada às pessoas que trabalham na empresa – disposto a realizar trabalhos voluntários foi identificado e dividido em times, responsáveis por direcionar e gerir as atividades do Serasa Social. Essas equipes têm a responsabilidade de planejar e gerenciar as atividades, com total apoio da empresa. Entre as ações desenvolvidas destacam-se campanhas em prol das instituições parceiras, visitas, disponibilização de mão-de-obra para execução de melhorias nas entidades, assim como orientação para apoio e bem-estar da população carente atendida por elas. As metas das equipes são formuladas a partir da análise das necessidades urgentes detectadas nas instituições parceiras.

Os voluntários do programa auxiliam as entidades parceiras a encontrar respostas para seus problemas oferecendo, além de recursos, orientação e apoio para converter ações sociais em resultados positivos, que permitam o desenvolvimento auto-sustentado das mesmas.

O processo de seleção das instituições a serem apoiadas iniciou-se após a realização de um mapeamento das atividades sociais já existentes na Serasa, quando foi definido o foco da empresa, voltado para o voluntariado em assistência social (alimentação, vestuário, higiene, remédios, teto e conforto) dirigido a crianças, idosos ou famílias carentes. As instituições parceiras foram selecionadas a partir da indicação dos

## Serasa S/A

### Contato

Nome: Milton Luis F. Pereira

Website da empresa: [www.serasa.com](http://www.serasa.com)

Elaborado em: 4/11/2002

voluntários e seus conhecidos. Doze delas foram escolhidas em São Paulo, com a criação de igual número de times de voluntários. No restante do país, as agências passaram a realizar ações sociais em 40 instituições beneficentes.

Os principais critérios para aprovação da parceria foram a idoneidade da instituição e a real necessidade de auxílio, avaliados a partir de visitas aos locais. Não ocorreram restrições por qualquer tipo de preconceito, o que possibilitou o atendimento a instituições com diferentes origens e preceitos religiosos, desde que coerentes com a moral cristã, que rege os valores da Serasa. Outro fator determinante para a escolha foi a localização geográfica das instituições que, distribuídas pelas diferentes regiões da cidade, permitem acesso mais fácil ao voluntário que resida nas proximidades ou que tenha facilidade de transporte para o local, viabilizando seu desejo em participar.

Com base nessas informações, o processo foi direcionado para o desenvolvimento de campanhas, auxílios na criação de planos para captar recursos, promoções de evento, criação de materiais de apoio, realização de mutirões para reforma e melhoria das entidades atendidas, programação de visitas às entidades e orientações, visando levar o bem-estar à população carente atendida pelos voluntários.

O Programa Serasa Social promove atividades de reciclagem da equipe voluntária. Além da orientação básica recebida para o trabalho social são promovidos cursos e encontros regulares de atualização. Após entrevista com o líder do time ou responsável pela entidade parceira, os voluntários que ingressam no programa são distribuídos por atividades e instituições, podendo formar-se mais de um time por atividade.

Anualmente, é realizada a Assembléia dos Voluntários Serasa, que visa buscar sugestões para o planejamento de ações e proporcionar desenvolvimento a cada um pelo intercâmbio entre os voluntários. O programa consolidou-se a partir de importantes parcerias: com o Instituto Ethos, enti-

## ▶ Comunidade ::

- ▶ **dade reconhecida pela atuação de responsabilidade social e que estabeleceu contato com outras empresas igualmente preocupadas com a comunidade, para a realização de benchmarking e aprimoramento de idéias e projetos; com o Senac, que permitiu a capacitação do pessoal envolvido no projeto; e com a ADVB, que ampliou o conhecimento de projetos voltados para ações e ao bem-estar da comunidade.**

### Resultados / benefícios gerados

O Programa Serasa Social teve início com 378 voluntários. Atualmente esse número ampliou-se para 717 e a vontade de auxiliar cresceu proporcionalmente. Esse processo é reconhecidamente um instrumento que completa as expectativas daqueles que desejam realizar um trabalho voluntário com o suporte da empresa. É perceptível o gradativo envolvimento de cada participante que, sentindo-se com subsídios materiais e verbas de apoio, passa a dedicar uma maior parte de seu tempo livre à ação voluntária.

Hoje, o trabalho voluntário está inserido em todas as 40 agências da Serasa, localizadas em todo o Brasil e nas capitais, totalizando quase que 100% do “Ser Serasa” das agências em atividades sociais. A família do Voluntário Serasa muitas vezes integra-se às atividades promovidas, descobrindo, pela simples dedicação de horas livres à assistência social, a satisfação do trabalho comunitário. Esse processo gera uma energia que transborda para as demais facetas da vida pessoal dos envolvidos, melhorando as relações com familiares, colegas e clientes. O ambiente de trabalho torna-se mais produtivo, pois impera o espírito cooperativo. O sentimento de “pertencer a um time de voluntários” cria laços mais fortes de identidade e cooperação, tanto em situações cotidianas como em eventuais momentos de crise.

### Motivações

Há tempos a Serasa vinha promovendo campanhas internas bem sucedidas na ajuda ao próximo, como a Campanha do Agasalho, arrecadação de brinquedos, doações (móveis, equipamentos em desuso, ajuda financeira) etc.

Em determinado momento foi percebida a necessidade de realizar uma pesquisa e verificar junto ao “Ser Serasa” as ações voluntárias já existentes e áreas de interesse para atuação dos voluntários e suas famílias.

A Serasa estimula a participação constante do “Ser Serasa” nas atividades sociais, identificando na atuação voluntária o desenvolvimento de potencialidades pessoais e a ampliação do auxílio às instituições parceiras.

### Aprendizagens

O Programa Serasa Social beneficia uma amostragem significativa da população que necessita de apoio solidário: idosos abandonados pelas famílias, meninos de rua, crianças e adultos com deficiência, crianças cujas mães trabalham fora, adolescentes em busca de encaminhamento profissional. Essa diversificação do público carente acabou por oferecer um importante aprendizado no caminho do voluntariado, pois as diferenças nas necessidades apresentadas passaram a exigir criatividade e iniciativa na busca de soluções.

### Recomendações para a replicação da prática

- ✓ Conhecer outros projetos por meio de benchmarking com o mercado.
- ✓ Compartilhar experiências e aprender com os outros.
- ✓ Elaborar um projeto piloto, possibilitando a correção de possíveis falhas, antes da implantação definitiva.
- ✓ Criar condições para o início da prática, estabelecendo quais as necessidades em termos de estrutura e formalização institucional.
- ✓ Redesenhar caminhos. Os diversos caminhos e jeitos de fazer apresentados são baseados em experiências já existentes. A partir deles, a empresa deve estabelecer um plano de ação, utilizando essas possibilidades.
- ✓ Viabilizar, por meio do voluntariado, a oferta de orientações e assessoria a instituições, na execução de planejamento estratégico, projetos de captação de recursos, estudos de sustentabilidade, projetos de capacitação profissional e na expansão de projetos sociais em parcerias. ■

## Programa de Voluntariado Corporativo

O programa de voluntariado corporativo EletriCidadania da Copel Distribuição S.A foi concebido em maio de 2000, pela Superintendência Regional de Distribuição Oeste, com sede em Cascavel (PR). A superintendência abrange o Oeste e Sudoeste do Paraná, com 305 localidades e 550 mil clientes. Conta com 623 empregados distribuídos nas áreas gerencial, profissional, administrativa, técnica e operacional.

Em reuniões de análise do clima organizacional, a Copel estudou alternativas capazes de trazer melhorias à gestão. Entre as propostas consensuais, foi apontada a criação de um programa de voluntariado corporativo como forma de resgatar o orgulho dos funcionários em relação à empresa. O principal objetivo do programa EletriCidadania é incentivar os empregados a iniciarem ou ampliarem trabalhos de ação voluntária nas comunidades onde vivem e trabalham, aplicando seus conhecimentos e habilidades para o bem-estar geral das pessoas.

A empresa estimula os voluntários a doarem parte de seu tempo em favor da comunidade. Assim, os interessados em participar do programa são liberados do expediente por até quatro horas mensais para se dedicar à prestação de atividades voluntárias. Em contrapartida, o funcionário compromete-se a doar outras quatro horas de seu tempo livre para continuar o trabalho social. Como forma de reconhecimento, são entregues certificados de 100, 200 e 300 horas, correspondendo respectivamente aos estágios bronze, prata e ouro, obedecendo à nomenclatura utilizada em outros processos internos, como certificação em 5S e Qualidade da Gestão.

Dentre as principais atividades voluntárias realizadas pelos empregados, gerentes e coordenadores da superintendência destacam-se:

- ✓ Projeto Luz das Letras, desenvolvido pela holding Copel para alfabetização de jovens e adultos, totalmente apoiado no uso do computador;

## Companhia Paranaense de Energia

### Contato

Nome: Susie Cristina Krelling

Website da empresa: [www.copel.com](http://www.copel.com)

Elaborado em: 4/11/2002

- ✓ Oficina do Brinquedo, voltada à doação e recuperação de brinquedos usados, e que utiliza instalações da própria empresa;
- ✓ Teatro nas Escolas, que leva informações e orientações sobre cuidados com a energia elétrica a estudantes das quartas séries das escolas municipais.
- ✓ O programa abrange ainda a realização de campanhas educativas, de saúde pública e ação social, direcionadas à educação ambiental, cidadania e trânsito.

Em agosto de 2001, após aproximadamente um ano existência, o programa EletriCidadania foi estendido a toda a holding Copel. Avaliações sistemáticas de indicadores como o número de adesões ao programa, horas cedidas pela empresa, horas do tempo livre dos empregados e resultados da nova pesquisa de clima, encorajaram a decisão. Para um melhor acompanhamento do EletriCidadania, a superintendência desenvolveu um programa em linguagem Access, que permite ao próprio colaborador registrar seu trabalho.

O programa foi ampliado para o todo o âmbito de atuação da empresa, abrangendo 393 municípios e 1.107 localidades no Estado, onde atuam 5.849 empregados. A Copel firmou parceria com a ONG Centro de Ação Voluntária de Curitiba, que realiza todo o trabalho técnico de sensibilização e preparação dos voluntários, gestão do banco de dados, desenvolvimento de relatórios e intermediação entre voluntários e entidades sociais.

A definição por essa parceria levou em conta a gestão técnica (expertise) da ONG e o fato de poder dispor do reforço de uma instituição de utilidade pública e sem fins lucrativos, que poderá auxiliar outras empresas e multiplicar os resultados sociais alcançados.

É meta do programa o incentivo à participação dos funcionários e o encaminhamento dos interessados às institui-

## ▶ Comunidade ::

- ▶ ções sociais. Para isso, foram realizados eventos com duração de cinco semanas em Curitiba, Londrina, Maringá, Cascavel e Ponta Grossa, abordando a importância de uma gestão socialmente responsável e o papel do voluntariado corporativo neste contexto, além de depoimentos de empregados que já se dedicam a esse trabalho. O programa é acompanhado e avaliado por um subcomitê com representantes das cinco subsidiárias da empresa e de representantes da holding. A comunicação interna e o apelo para novas participações ficam por conta dos informativos da empresa, como a Revista Copel Informações, Jornal Vídeo Copel, Informativo Recado aos Copelianos, e correio eletrônico. Externamente, os resultados são divulgados no Balanço Social, no relatório de atividades da empresa, em relatórios para participação em prêmios e na internet.

### Resultados / benefícios gerados

O programa conta com a atuação de 500 funcionários voluntários, que totalizam mais de 13 mil horas de trabalho. Destas, 1.329 foram cedidas pela empresa. A peça teatral teve um público de 8.486 crianças, estudantes das principais cidades da região Oeste do Estado. Já o número de alunos atendidos pelos voluntários do projeto Luz das Letras chegou a 500. E mais de três mil brinquedos foram recuperados nas oficinas.

O EletriCidadania beneficiou a empresa, os empregados e a comunidade, de forma direta e indireta. A empresa, porque o programa permitiu o reforço de sua marca. Aos empregados, por proporcionar maior contato com a realidade social e despertar o sentimento de contribuir para minimizar os problemas sociais. Também despertou neles habilidades que não costumam aflorar nos treinamentos teóricos. E a comunidade, além de ser beneficiada pelas atividades desenvolvidas pelo programa, também é receptora do aprendizado dos funcionários, que é repassado às suas famílias, amigos e colegas de trabalho, contribuindo para a existência de mais cidadãos engajados em melhorias sociais.

### Motivações

Inicialmente a concepção do programa foi a de aliar a busca da melhoria do clima organizacional ao espírito de solidariedade dos empregados. A partir de estímulos con-

cretos, como a liberação de horas para o trabalho voluntário, o programa atingiu resultados bastante expressivos e logo foi estendido a toda a holding.

### Aprendizagens

É decisiva a definição de premissas capazes de orientar o desenvolvimento do programa. Nesse aspecto, foram fundamentais a postura ética da empresa em relação à gestão do programa e a realização de parceria com quem possui expertise no tema, no caso uma ONG que já realizava o trabalho de encaminhamento de voluntários às instituições sociais. Percebeu-se ainda, a necessidade de mapear as ações sociais realizadas na empresa, bem como estabelecer um apoio formal ao programa. Igualmente importante foi estimular o espírito de cidadania dos empregados por meio da liberação de horas, contratação de parceria e realização de eventos de sensibilização.

### Recomendações para a replicação da prática

Para o desenvolvimento e implantação de programas de voluntariado corporativo é recomendável definir de forma clara e transparente as razões motivadoras da criação do programa. É importante que sejam definidas também as premissas que irão nortear a ação e a postura adotada pela empresa para administrá-la. A empresa deve procurar, sempre que possível, estabelecer parcerias com ONGs e instituições que possuam expertise para realizar o trabalho. Quanto aos funcionários, é preciso que estejam alinhados com os objetivos da gestão empresarial.

Para melhor medir seus resultados, o programa deve valer-se de indicadores como números de voluntários em ação e número de horas realizadas apenas para acompanhamento e avaliação do programa. É preciso que os dados contemplem possíveis necessidades de realinhamentos ou reforços de sensibilização, desvinculando os indicadores de metas ou premiações em dinheiro.

A divulgação também é um aspecto relevante e deve ser realizada tanto interna quanto externamente. As horas realizadas pelos empregados em seu tempo livre também podem ser divulgadas, desde que separadas das horas cedidas pela empresa. Reforça-se dessa forma a postura ética da empresa em relação ao programa. ■

## Voluntários em ação

Em janeiro de 2001, o Instituto Telemig Celular iniciou a implementação do Programa Voluntários em Ação, que abrange todas as unidades da empresa em Minas Gerais. O programa busca motivar e orientar seus funcionários no envolvimento de ações voluntárias, disseminar uma cultura moderna de voluntariado e gerar benefícios concretos e transformadores para crianças, adolescentes e organizações de apoio a esse grupo etário, que são o foco da ação da empresa.

Para que o programa obtivesse êxito, a empresa percebeu a necessidade de conhecer profundamente as expectativas de seus funcionários quanto à atuação em atividades voluntárias, e também em oferecer várias opções de trabalho voluntário, como ações contínuas ou pontuais.

A Telemig Celular traçou então um plano estratégico para organizar a oferta e demanda de atividades voluntárias, localizando as entidades mais apropriadas à sua disponibilidade e área de capacitação, além de funcionar como um espaço concreto aos voluntários e à comunidade para troca de experiências e qualificação.

A implementação do programa passou por várias etapas. A primeira delas foi um estudo de tendências (teórica e prática, incluindo visitas de benchmark), seguido por uma pesquisa interna qualitativa e quantitativa, que permitiu um profundo conhecimento, por parte da empresa, das expectativas de envolvimento dos funcionários. A partir desse resultado foi organizado um comitê interno, que contribuiu para a definição dos procedimentos e critérios de seleção das instituições beneficiadas. Só então foram indicadas as primeiras instituições, realizadas capacitações para entidades e voluntários e feita a validação dos projetos integrantes do Programa Voluntários em Ação.

Atualmente há quatro projetos em estágio de implementação, cada um representando uma opção e alternativa de trabalho voluntário: Fundo Amigo, que já teve duas

## Telepar S.A.

### Contato

Nome: Ana Cristina Borges

Website da empresa: [www.telemigcelular.com.br](http://www.telemigcelular.com.br)

Elaborado em: 19/12/2002

edições, o Mutirão Amigo, realizado pela terceira vez, Campanhas de Mobilização, com sete ações concretizadas e a Capacitação, com ações realizadas para as instituições e funcionários.

A implementação do Programa Voluntários em Ação envolve um gerente de Projetos Sociais responsável pela coordenação geral do programa, e gerentes, coordenadores e analistas que participam do comitê. A empresa cede duas horas mensais para treinamento dos voluntários e promove um encontro mensal.

Cada um dos projetos e ações do Programa Voluntários em Ação é divulgado internamente no informativo semanal, na revista bimestral e na intranet corporativa. A empresa também utiliza cartazes em todas as unidades e realiza ações de incentivo, como a que ocorreu durante a campanha "Voluntários da Escola": os Meninos de Araçuaí fizeram uma apresentação surpresa em cada um dos andares do edifício-sede da Telemig Celular, declamando poesias e falando da importância do estudo para cada criança. Essa ação emocionou funcionários de todos os níveis hierárquicos e contribuiu para a adesão de muitas pessoas.

A divulgação externa das ações do programa é feita pela assessoria de imprensa da empresa e em seminários e palestras de apresentação do programa.

### Resultados / benefícios gerados

Os principais benefícios foram obtidos por meio de ações concretas. A campanha "Voluntários da Escola" beneficiou, entre 2001 e 2002, mais de duzentas crianças com o kit básico de material escolar; a "Voluntários do Agasalho" arrecadou, no mesmo período, 4.339 peças, e a "Voluntários do Alimento" recebeu mais de 40 toneladas de alimentos nesses dois anos.

Já a campanha "Voluntários da Alegria", realizada em 2001, arrecadou mais de 600 brinquedos, e o "Fundo ►

## ▶ Comunidade ::

- ▶ Amigo” destinou, neste mesmo período, R\$ 210 mil para o Fundo da Infância e Adolescência dos dez municípios mineiros que apresentam o menor índice de desenvolvimento infantil.

O “Mutirão Amigo” contemplou três creches com pintura externa e interna, melhoria de quadras poliesportivas, consertos hidráulicos e elétricos, envolvendo mais de 80 voluntários. Também houve grande participação de fornecedores da empresa, seja doando o material necessário para as obras ou comercializado-o a preço de custo, viabilizando a ação. O projeto contribuiu também para o fortalecimento da marca da empresa, associando o nome Telemig Celular a melhorias estruturais em instituições de atendimento a crianças e adolescentes. Outro fator importante foi que a ação melhorou o relacionamento e a integração entre os funcionários de distintas áreas da empresa, permitindo ainda a participação de familiares.

Vários fornecedores da empresa contribuem com as campanhas, doando roupas, material escolar, alimentos e brinquedos. Também participam da campanha “Fundo Amigo”, destinando recursos para o Fundo da Infância e da Adolescência de municípios de Minas Gerais.

### **Motivações**

O programa Voluntários em Ação foi implementado a partir de uma demanda dos próprios funcionários, que já haviam manifestado interesse e iniciado uma articulação com essa finalidade. A sensibilidade social da empresa e a percepção da necessidade de contribuir com a sociedade, bem como de atender à expectativa de atuação social manifestada pelos funcionários foram fatores decisivos para a implementação do projeto.

### **Aprendizagens**

Conhecer as expectativas dos funcionários em relação a trabalhos voluntários foi fundamental para o sucesso do programa, juntamente com o compromisso da alta direção da empresa em sua implementação.

Outras medidas que contribuíram para o bom desempenho da prática foram o estímulo ao envolvimento de amigos e familiares e o incentivo à participação de parceiros da empresa, que, atuando conjuntamente com os funcionários da Telemig Celular criaram novos ambientes de convívio, independente do nível hierárquico e da área de atuação dos voluntários. Essas ações promovem também o desenvolvimento, a realização pessoal e permitem um novo círculo de relacionamentos aos 550 participantes das campanhas de mobilização e arrecadação.

O maior desafio a ser vencido foi a falta de tempo dos voluntários, dada a demanda de dedicação inerente, e a necessidade de oferecer opções de trabalho voluntário que viabilizassem a participação dos funcionários. A estratégia formulada para minimizar esse desafio foi o projeto “Mutirão Amigo”, que a cada dois meses reserva um final de semana para a melhoria da estrutura física de creches e abrigos. Os resultados gerados foram satisfatórios e os custos financeiros envolvidos relativamente baixos.

Várias oportunidades foram identificadas e estão sendo estudadas pela empresa para constituírem projetos específicos ou mesmo ações complementares. Uma delas é a implementação de ações de saúde no “Mutirão Amigo”, levando médicos e dentistas para a realização de consultas gratuitas a crianças e adolescentes.

### **Recomendações para a replicação da prática**

O primeiro passo para a formulação do programa é a pesquisa interna, que permite à empresa conhecer a disposição de seus funcionários quanto à participação em trabalhos voluntários.

Baseado nos resultados da pesquisa, oferecer alternativas de participação contínua e pontual em ações voluntárias e abrir espaço para participação de familiares e amigos é um passo importante.

Também é fundamental que haja envolvimento da alta direção da empresa e que se defina claramente a área e a pessoa responsáveis pela coordenação do projeto. ■

## Comunidade Educativa

O grupo Bunge, atuante no setor de agrobusiness, desenvolve o programa de voluntariado Comunidade Educativa, visando a melhoria das condições de aprendizagem nas escolas públicas das regiões onde possui unidades de negócios. Por meio do trabalho voluntário, são realizadas atividades como a Feira dos Direitos da Criança, oficinas e palestras referenciadas no Estatuto da Criança e do Adolescente.

O programa, previsto para ser desenvolvido nas 79 unidades de negócios da empresa, foi estruturado em três fases: planejamento (2001), sensibilização (2002), e implementação (2003). Foram então definidas seis escolas de Ensino Fundamental em regiões-piloto para implantação: quatro em São Paulo (capital, Cajati, Ourinhos, Santos), além de Esteio (RS) e Itajaí (SC). No final de 2002, mais uma escola da capital foi incorporada.

Inicialmente, foram identificados e capacitados os coordenadores do programa nas regiões escolhidas, de modo a torná-los multiplicadores das propostas junto aos voluntários e às escolas. Campanha de comunicação interna informou sobre o lançamento do Programa Comunidade Educativa na empresa, e hoje a participação é de 10% dos funcionários das unidades participantes.

Em todas as datas comemorativas são realizadas nas escolas atividades teatrais. Os voluntários também realizam oficinas de leitura, com contadores de histórias, projetos de jardinagem, de educação ambiental e de coleta seletiva de materiais, de criação e revitalização de bibliotecas e brinquedotecas, entre outras ações.

Desde 1996, a Fundação Bunge promove o Prêmio Incentivo à Educação Fundamental, que reconhece os professores capazes de levar às salas de aula iniciativas inovadoras. O prêmio foi integrado ao Comunidade Educativa, e os vencedores em 2002 participaram de uma série de seminários chamada Recicriar – a pedagogia do possível. As

## Bunge

### Contato

Nome: Juliana Santana

Website da empresa: [www.fundacaobunge.org.br](http://www.fundacaobunge.org.br)

Elaborado em: 20/10/2003

secretarias de Educação Municipal e Estadual também participaram do processo.

### Resultados / benefícios gerados

Com base nas propostas apresentadas pelo Comunidade Educativa, a Secretaria de Educação de Santos decidiu investir no trabalho de formação dos profissionais da área de Educação visando capacitá-los para a realização de parcerias com a iniciativa privada. Para isso promoveu mudanças na sua estrutura e passou a realizar seminários dirigidos a toda rede municipal de Educação.

Os seminários do projeto Recicriar foram realizados nas seis cidades-piloto do programa, reunindo mais de 1.900 educadores. As capacitações de coordenadores e voluntários foram ampliadas e atualmente contam com a participação de outros representantes das escolas e das secretarias de Educação. Em maio de 2003, o projeto da Bunge foi apresentado a cerca de duzentos professores da rede estadual, presentes no Fórum Escola dos Nossos Sonhos. Os encontros, voltados ao aperfeiçoamento das práticas pedagógicas, são promovidos pela secretaria municipal de Educação paulista. A troca de experiências entre as regiões-piloto, a capacitação dos envolvidos e a colaboração de consultores especializados têm possibilitado a autonomia de muitas escolas e comunidades, desenvolvendo atividades e criando seus próprios projetos.

O Programa Comunidade Educativa abre o capítulo das experiências bem-sucedidas do Guia sobre Investimento Social Privado em Educação, lançado pelo Gife (Grupo de Instituições, Fundações e Empresas), formado por entidades públicas e privadas que se dedicam a projetos de responsabilidade social. O trabalho em conjunto dos voluntários e os encontros de capacitação estabeleceram fortes vínculos entre as empresas, e fortaleceram a comunicação e a integração entre os funcionários. ►

## ▶ Comunidade ::

- ▶ Atualmente, as atividades do Comunidade Educativa beneficiam 4.300 alunos, envolvendo diretamente 187 professores e 400 voluntários. A Bunge destinou R\$ 500 mil ao programa em 2002; em 2003, a previsão é de aplicar R\$ 750 mil. Em Ourinhos (SP), 1.400 pessoas, entre adultos e crianças, reuniram-se para participar de atividades como oficinas de brinquedos artesanais, gincanas esportivas e palestras como a de reaproveitamento de alimentos com base na multimistura.

O Corpo de Bombeiros participou oferecendo uma palestra sobre Primeiros Socorros. A Prefeitura instituiu e concedeu à Bunge Alimentos o prêmio de Empresa Solidária do Ano pela implantação do Comunidade Educativa, esperando que outras empresas sigam o exemplo. Em Esteio (RS), a Bunge Alimentos recebeu a medalha de Relevantes Serviços prestados à Ordem Pública pela realização da Feira dos Direitos da Criança, que reuniu mais de 200 alunos para participarem de brincadeiras tradicionais, oficinas de bonecos, pintura, colagem etc. A grande participação e os resultados positivos foram igualmente notados nas demais regiões-piloto.

### Motivações

O grupo Bunge percebeu que os projetos sociais desenvolvidos de forma isolada por suas empresas poderiam ser integrados, culminando em projetos com resultados mais relevantes para as comunidades em que opera. Ao mesmo tempo, poderia transmitir aos funcionários valores da empresa, como Integridade, Sinceridade e Confiança, Trabalho em Equipe, Compromisso, Espírito Empresarial e Foco no Cliente, que determinam sua maneira de trabalhar e são a base de seu conceito de responsabilidade social.

O próximo passo foi analisar as ações sociais que as empresas Bunge haviam desenvolvido até então e definir o foco do seu projeto. A Educação era um elo comum entre todas e determinou a direção e o início do Programa de Voluntariado Bunge, denominado Comunidade Educativa, que reestruturou sete escolas públicas brasileiras do Ensino Fundamental.

### Aprendizagens

Um ponto forte do programa Comunidade Educativa é o respeito às peculiaridades de cada instituição de ensino associada. Os projetos são desenvolvidos junto com cada escola, sem utilizar uma fórmula pronta. Outro aspecto é o alto investimento em capacitação. Os voluntários recebem treinamento para atuar em suas regiões e são continuamente avaliados.

As dificuldades encontradas foram a resistência por parte de escolas ao trabalho participativo, a cultura do assistencialismo, fazendo com que algumas escolas prefiram ações pontuais envolvendo doações, e as diferenças culturais entre o universo corporativo e educacional.

A estratégia de superação utilizada pela Bunge incluiu a realização de reuniões com os diretores e professores das escolas, a presença dos voluntários em reuniões pedagógicas, a realização de eventos pontuais nas escolas, em especial em dias festivos e feriados, a participação de representantes da escola nos encontros de Capacitação de Coordenadores (diretores, professores, representantes das Secretarias Estaduais e Municipais de Educação) e a realização de seminários com professores com o objetivo de permitir a troca de experiências entre os educadores.

### Recomendações para a replicação da prática

- ✓ Definir com precisão o foco de atuação do programa de voluntariado e investir na capacitação intensiva das pessoas envolvidas;
- ✓ Estabelecer mecanismos de avaliação e monitoramento do programa;
- ✓ Apostar no trabalho participativo (as ações só ganham legitimidade quando todos se envolvem no processo e dele são protagonistas);
- ✓ Não confundir ações sociais com práticas mercadológicas;
- ✓ O processo de estruturação do trabalho social é tão importante quanto os resultados das ações desenvolvidas. Ele deve ser acompanhado e direcionado por especialistas ligados à área do projeto. ■

## Comunidade – Estímulo ao Voluntariado

A ACS – Algar Call Center Service, empresa do Grupo Algar, é parceira no programa de voluntariado do Instituto Algar, que visa estruturar e incentivar a participação de funcionários e familiares em ações voluntárias. Os projetos são desenvolvidos por cada empresa do grupo separadamente, de acordo com suas características, mas todos obedecem a premissas estabelecidas pelo Instituto: foco na educação de crianças, livre adesão dos funcionários e familiares, caráter não-competitivo e corporativo e obediência ao cronograma coordenado pelo Comitê Gestor.

No Projeto Alô Companheiro Solidário, a ACS, em parceria com quatro escolas da comunidade, realiza ações de voluntariado por meio de palestras, reuniões, aulas de reforço e de horticultura, entre outras. Os investimentos na área da Educação visam beneficiar crianças de baixa renda cursando o ensino fundamental, podendo-se estender aos estudantes de ensino médio da mesma instituição.

A empresa criou também o Projeto de Capacitação de Portadores de Necessidades Especiais e Terceira Idade com o objetivo de treinar turmas para serem inseridas no mercado de trabalho e, eventualmente, serem incorporadas ao seu quadro de funcionários. O treinamento é realizado por voluntários da empresa. O curso tem duração média de 50 horas, dependendo do grau de dificuldade encontrado por cada turma, e é totalmente gratuito. Um certificado é fornecido aos alunos após o cumprimento das horas estabelecidas. Além de trabalhar a auto-estima dessas pessoas, tornando-as aptas e encorajadas para retornar ao mercado de trabalho, o projeto tem conquistado a simpatia de diversos funcionários, despertando o gosto pela atuação voluntária. A ACS constatou o baixo índice de absenteísmo e *turnover* entre os empregados que foram admitidos na empresa por meio desse projeto.

Em fevereiro de 2002, a ACS criou a Oficina para Gestantes, visando difundir orientações sobre as modificações

### Algar

#### Contato

Nome: Ana Maria Tenório de Araújo

Website da empresa: [www.acs.com.br](http://www.acs.com.br)

Elaborado em: 20/10/2003

nos hábitos de vida das futuras mães, contribuir para minimizar os problemas posturais advindos da gestação e oferecer informações sobre essa fase da vida da mulher. Durante a gravidez o organismo sofre alterações fisiológicas importantes. A coluna sofre uma sobrecarga maior em função do deslocamento do eixo de gravidade e pode causar desconforto e dor. Além disso, a mulher está em fase de preparação para o aleitamento materno. Na ACS, 67,56% dos colaboradores são mulheres.

O Projeto Oficina para Gestantes é realizado com grávidas em situação de risco da empresa e da comunidade de baixa renda. Com o intuito de reforçar a importância da postura durante a gravidez e o pós-parto, do aleitamento materno, da nutrição e demais cuidados com o bebê, o evento conta com uma dinâmica de grupo, um workshop e distribuição de brindes, e acontece duas vezes ao ano (nos meses de fevereiro e setembro).

#### Resultados / benefícios gerados

O Projeto de Capacitação de Portadores de Necessidades Especiais e Terceira Idade, em parceria com a Apara (Associação dos Paraplégicos de Uberlândia), Instituto Integrar e Ceai (Centro de Atendimento Interescolar), formou duas turmas de pessoas com deficiência, totalizando 45 alunos. O Projeto de Terceira Idade formou 80 pessoas. Em março de 2003, a empresa treinou uma turma mista com 25 alunos.

Com o Projeto Oficina para Gestantes, mais de 100 mulheres foram beneficiadas. A próxima turma está programada para setembro de 2003, e a empresa espera a participação de mais 50 gestantes.

#### Motivações

As crianças de hoje representam o nosso futuro. O Projeto Alô Companheiro Solidário nasceu da preocupação da ►

## ▶ Comunidade ::

- ▶ ACS com a qualidade de vida dos alunos das escolas de sua comunidade de entorno, que a empresa vê como futuros empregados em potencial. A Oficina para Gestantes visa divulgar orientações importantes para a saúde das mães e para os futuros bebês.

A empresa, ao encontrar dificuldades para contratar profissionais de terceira idade e portadores de necessidades especiais com a devida preparação, desenvolveu o Projeto de Capacitação de Portadores de Necessidades Especiais e Terceira Idade visando prepará-los para trabalharem na ACS e no mercado de trabalho local.

### **Aprendizagens**

Os voluntários que trabalham com as crianças precisam gostar de crianças e do trabalho que desenvolvem com

elas. A dificuldade em capacitar um número crescente de pessoas com deficiências e idosos está no baixo grau de escolaridade, quando associado à baixa renda.

### **Recomendações para a replicação da prática**

A empresa deve oferecer várias oportunidades de trabalho voluntário aos funcionários, para que possam escolher aquela com que mais se identificam. Não basta realizar vários projetos, é preciso avaliar se o que está sendo feito traz resultados para as pessoas atendidas e para a empresa. No caso de projetos educativos envolvendo crianças, é necessário escolher as escolas que realmente necessitam de auxílio. As escolas selecionadas precisam estar localizadas próximas à empresa, para facilitar o trabalho voluntário. Deve-se reconhecer o trabalho voluntário realizado pelo funcionário. ■

## Iniciativas Sociais continuadas

Desde 1997, o Grupo TBA, que atua na área de Tecnologia da informação, fazia doações a algumas instituições sociais. Porém, ao adquirir mais experiência na área da Responsabilidade Social Empresarial, percebeu a necessidade de realizar uma ação mais estruturada e criou o Projeto TBA em Ação, voltado para o apoio a iniciativas sociais de forma continuada. O Projeto TBA em Ação – Voluntariado foi uma decorrência dessa iniciativa e surgiu a partir do interesse dos colaboradores em conhecer e apoiar as instituições assistidas.

Para realizar seu objetivo de atuar na área comunitária voltada para o atendimento à infância, o Grupo TBA estabeleceu parcerias com instituições como a Creche Lúcio Costa, localizada no Guará, cidade-satélite de Brasília, e a ONG Misão Criança. Para fortalecer essa atuação social, foi estimulado o trabalho de voluntariado, a partir da definição de que as tardes de sexta-feira seriam destinadas a visitas às instituições sociais pelos colaboradores do Grupo TBA interessados em atuarem como voluntários. Para isso, foi fundamental o apoio da presidência da empresa, que orientou diretores e gerentes a liberarem seus subordinados para participarem.

Foi realizada uma pesquisa interna para identificar potenciais voluntários. Os interessados preencheram um formulário indicando a instituição que gostariam de conhecer e quais habilidades específicas poderiam exercer nessa ação. Depois disso começaram as visitas, com um roteiro prévio das atividades a serem desenvolvidas. Cada voluntário foi observado pela equipe gestora do TBA em Ação, que avaliou a adequação de seu perfil aos trabalhos desenvolvidos nas visitas.

## Grupo TBA

### Contato

Nome: Juliana Matos

Website da empresa: [www.tba.com.br](http://www.tba.com.br)

Elaborado em: 20/10/2003

### Resultados / benefícios gerados

A empresa se fortalece na responsabilidade social a partir do momento em que todos se sentem envolvidos. Oferecer a oportunidade de realizar um trabalho consistente de voluntariado é abrir portas para conscientização de que o Brasil precisa e pode melhorar.

### Motivações

O respeito e reconhecimento do trabalho voluntário são importantes e, para tanto, o incentivo da empresa deve ser claro e permanente. A criação do “Prêmio Voluntário” foi uma forma encontrada pelo Grupo TBA para premiar àqueles que se destacaram no ano, fazendo mais visitas e demonstrando maior envolvimento no projeto escolhido.

### Aprendizagens

Para manter um grupo de colaboradores voluntários é necessário um acompanhamento contínuo. É importante manter uma lista atualizada de voluntários, quais habilidades de que eles dispõem e com quais instituições têm mais afinidade.

### Recomendações para a replicação da prática

Reconhecer as habilidades e afinidades de cada voluntário é muito importante. Frisar sempre que o trabalho voluntário exige compromisso. Uma boa dica é a elaboração de um código de ética do voluntário, com direitos e deveres explícitos. ■

## ▶ Comunidade ::

## Apoio ao Voluntariado

A Eletrosul criou a Associação Transmissão da Cidadania e do Saber, organização não-governamental que tem como principal objetivo dar apoio ao movimento de solidariedade dos empregados, estimulando-os a participar de ações sociais e voluntárias. A empresa participa financeiramente da iniciativa, abona as horas de ausência do funcionário durante a execução do trabalho voluntário e dá a possibilidade de desconto em folha de pagamento das doações financeiras feitas pelos empregados.

A associação promove a qualificação para o trabalho e geração de renda, oferecendo cursos gratuitos de cabeleireiro, manicure, pintura em tecido, reciclagem de papel, eletricista residencial e informática e desenvolvimento de projetos sociais. O Projeto Dançar visa contribuir para o desenvolvimento social e psíquico de crianças e adolescentes em situação de risco por meio de aulas de dança. O Projeto Corrente Literária Solidária (doação de livros) dissemina ações de troca de informações e ajuda mútua entre os envolvidos. Além disso, a Associação Transmissão da Cidadania desenvolve campanhas como Páscoa, Agasalho, Material Escolar, Dia da Criança, Natal Solidário e Faxina Cultural (arrecadação de livros). A Eletrosul disponibilizou espaço físico para a criação da instituição, além de apoio logístico, técnico e jurídico.

### Resultados / benefícios gerados

O projeto beneficia 1.400 pessoas por ano na comunidade. Os cursos profissionalizantes gratuitos habilitam para o mercado de trabalho ou geração de renda 250 pessoas por ano. O Projeto Dançar atende em média 70 participantes por ano. As campanhas atenderam 3.000 pessoas em 2002.

As reuniões com líderes comunitários e o Projeto Corrente Literária Solidária têm se mostrado meios eficientes para

## Centrais Elétricas Brasileiras S.A. – Eletrobrás

### Contato

Nome: Teresa Rogério Braga

Website da empresa: [www.eletrosul.gov.br](http://www.eletrosul.gov.br)

Elaborado em: 27/10/2003

a troca de informações e ajuda mútua entre os envolvidos. Internamente, a companhia verificou uma melhoria do padrão das relações da direção da empresa com o movimento voluntário dos empregados e com a comunidade externa. A transparência e a confiança passaram a fazer parte do cotidiano da empresa, criando ambiente de trabalho favorável à produtividade.

### Motivações

Fomentar o voluntariado e ampliar as ações sociais já desenvolvidas pelos empregados na sede da empresa para todas as unidades operacionais, firmando o compromisso social em relação às comunidades de entorno.

### Aprendizagens

O principal desafio encontrado pela empresa para implementar as ações é sensibilizar empregados e corpo gerencial para a prática do voluntariado empresarial. A Eletrosul identificou, a partir da implementação dos projetos, a necessidade de estabelecer uma política de gestão para a prática do voluntariado empresarial. Na construção dessa política, é fundamental reconhecer os anseios dos trabalhadores e ouvir os interessados, para a obtenção de resultados positivos.

### Recomendações para a replicação da prática

A empresa deve respeitar a diversidade do corpo funcional (posição hierárquica, opção político-partidário, religiosa etc). Além disso, a alta direção deve interagir com os empregados, incentivando-os ao voluntariado com ações concretas. Os envolvidos no planejamento das ações devem identificar dentro da organização as ações já desenvolvidas e realizar parcerias. ■

## Voluntariado Corporativo

A Ripasa, indústria de celulose e papel com sede no município de Limeira (SP), implantou em 2001 o programa de Voluntariado Corporativo, que visa incentivar e apoiar o envolvimento do colaborador em práticas voluntárias de forma organizada. O Voluntariado Corporativo tem sua atuação focada no atendimento às necessidades apresentadas pelas organizações da sociedade civil onde a Ripasa opera e em ações emergenciais diagnosticadas pela empresa. Os voluntários, por meio de uma abordagem participativa dentro do contexto social da comunidade, desenvolvem projetos e ações que proporcionam transformações na realidade social das áreas envolvidas.

Atualmente, a Ripasa conta com mais de 390 colaboradores cadastrados como voluntários, atuando em comunidades dos municípios de São Paulo, Embu, Limeira, Americana e Santa Bárbara D'Oeste.

A implantação do programa acontece em diferentes etapas. Ao mesmo tempo em que a empresa faz um levantamento de oportunidades de trabalho voluntário nas regiões em que atua, sensibiliza os colaboradores para a necessidade da prática do voluntariado. Após cadastrar os interessados, oferece um treinamento básico sobre trabalho voluntário, capacitando os colaboradores para atividades específicas.

Alguns projetos são, concomitantemente, apoiados pela empresa e pelos colaboradores funcionários. O Grupo Sementes de Alegria – Contadores de Histórias tem como missão resgatar nas crianças a fantasia, a beleza e a ternura das histórias infantis. O grupo de voluntários realiza suas atividades quinzenalmente, participando de eventos externos com as crianças. No Grupo Amigos do Esporte, os colaboradores atuam semanalmente organizando atividades esportivas.

O Grupo Viva Vida tem como missão contribuir para a promoção do bem-estar e da qualidade de vida do idoso,

## Ripasa S/A – Celulose e Papel

### Contato

Nome: Luciana Bueno

Website da empresa: [www.ripasa.com.br](http://www.ripasa.com.br)

Elaborado em: 27/10/2003

aumentado sua auto-estima e proporcionando a participação na sociedade. O Grupo Amigos da Vida atende de forma sistematizada os bancos de sangue das comunidades, despertando a consciência da importância de ser um doador voluntário. O Reflorestando para o Futuro tem como objetivo recompor a mata ciliar, reforçando na população a preocupação com as questões ambientais. Por fim, o Saúde & Segurança nas ONGs capacita as organizações não-governamentais para atendimento de primeiros socorros e combate a incêndios.

### Resultados / benefícios gerados

O quadro funcional envolvido no voluntariado já conta com 18% na unidade Ripasa I, 14% na unidade Ripasa II, 11% na unidade Ripasa III e 30% no Escritório Central. Como resultado, a Ripasa possui grupos trabalhando com crianças e adolescentes, idosos, meio ambiente e saúde pública. Esses grupos atendem atualmente seis organizações da sociedade civil em Americana e uma em Limeira. Mais de 100 crianças de até 14 anos e 130 idosos são beneficiados com o projeto. Hospitais de Americana e Santa Bárbara recebem doações de sangue.

Os 390 voluntários já promoveram também capacitações na área de segurança, ISO 9000, 14000, 5S e Responsabilidade Social, plantaram sete mil mudas de árvores nativas, e realizaram trabalhos em ações emergenciais. Internamente, a capacitação dos voluntários aumenta a produtividade da empresa.

### Motivações

A motivação maior deste projeto é melhorar a qualidade de vida das comunidades onde a empresa possui suas unidades, além de promover interação entre seus colaboradores, gerando um clima positivo. É um incentivo à cidadania e à ética empresarial. ►

## ▶ Comunidade ::

### ▶ **Aprendizagens**

O desenvolvimento dos trabalhos voluntários gera a retomada de valores e estimula a consciência crítica dentro da companhia. O envolvimento dos colaboradores propicia um sentimento de pertencimento, refletido na produtividade da empresa. A inserção do conceito de voluntariado com foco em resultados promove a transformação social nos municípios, beneficiando a comunidade e o meio ambiente.

### **Recomendações para a replicação da prática**

Fomentar de forma ampla o incentivo ao trabalho vo-

luntário, com uma abordagem profissional e moderna. Ao mesmo tempo, é preciso conhecer amplamente as necessidades reais da comunidade, enfocando sua prática social nos resultados.

É necessário levar em consideração as habilidades e afinidades de relacionamento. Desenvolver líderes para acompanhamento das práticas sistematizadas, criando um vínculo amistoso com o grupo de voluntários também pode ajudar a organizar as ações de voluntariado. Por fim, buscar o envolvimento de parceiros na realização de projetos criados por colaboradores, garantindo uma maior amplitude e legitimação do trabalho voluntário. ■

## Programa de Voluntariado Philips

A Philips do Brasil lançou em 2001 o Programa Voluntários Empresariais, coordenado pelo Comitê Philips de Responsabilidade Social, visando atuar nos projetos Doe Vida, Aprendendo com a Natureza e EIC Philips. O programa de voluntariado é aberto a todos os funcionários e terceirizados da empresa, e está inserido em seu planejamento estratégico.

Para participar, o funcionário ou terceirizado deve escolher o projeto que mais lhe interessa, passando então por um treinamento antes de participar das ações. A carga horária do treinamento varia de acordo com o projeto. Na capacitação é utilizado um amplo material sobre o tema, e são discutidos os direitos, deveres e eventuais preconceitos de um voluntário, preparando-o para solucionar dúvidas e agir corretamente com o público-alvo.

Para fortalecer o projeto de voluntariado na área educacional, a empresa estabeleceu parcerias com o CDI (Comitê para a Democratização da Informática) e com o Ceen (Conselho Empresarial de Prevenção às DSTs/Aids), visando a criação dos programas EIC Philips, que prevê a criação de escolas de informática em todas as localidades onde a Philips está instalada.

A empresa também desenvolve o Projeto Doe Vida, que leva informações sobre prevenção de gravidez não-planejada, DSTs e Aids para jovens de 14 a 18 anos, estudantes da rede pública nas cidades de São Paulo, Manaus, Varginha, Recife e Mauá. Além disso, o Programa Aprendendo a Natureza também mobiliza voluntários da empresa com o objetivo de despertar a consciência ambiental em crianças entre 7 e 10 anos de escolas públicas do ensino fundamental.

Caso as atividades aconteçam em horário de expediente, o funcionário é liberado em até meio período e a empresa não desconta nada do salário nem cobra compensação em horas extras. O Projeto Voluntários Empresariais foi lançado simultaneamente ao Boletim Interno de Responsabilidade Social.

## Philips

### Contato

Nome: Rosemeire Andrade

Website da empresa: [www.philips.com.br/social](http://www.philips.com.br/social)

Elaborado em: 27/10/2003

### Resultados / benefícios gerados

Os esforços na área social garantem o fortalecimento da imagem da Philips junto a seus diversos públicos. Para a empresa, o primeiro a se beneficiar com programas de Responsabilidade Social é o público interno. A Philips ganha em produtividade e conquista a lealdade do funcionário, e já beneficiou mais de 40 mil estudantes em Pernambuco, Amazônia, São Paulo e Minas Gerais. Uma prova do sucesso do programa entre os voluntários é o baixo índice de desistência.

Nas pesquisas realizadas, foi constatado que o projeto, além de beneficiar milhares de jovens, crianças e adultos, gera orgulho nos envolvidos na campanha. A empresa pretende também tornar-se referência de Empresa Cidadã na comunidade onde atua.

Outro dado importante que indica o sucesso é o progressivo aumento observado na adesão ao programa. Em 2001, a expectativa da empresa era ter 150 voluntários para inaugurar um projeto. A meta foi superada, atingindo a marca de 241 voluntários no final desse ano. Em 2002, as metas eram aumentar os números dos voluntários, expandir as ações para as áreas de meio ambiente e educação com os projetos Aprendendo a Natureza e com a Escola de Informática e Cidadania Philips e divulgar o projeto junto à comunidade. As metas foram atingidas e a empresa conquistou os Prêmios Marketing Best de Responsabilidade Social e Top Social ADVB, chegando ao marco de 445 voluntários divididos entre os três projetos. Em 2003, o número de voluntários subiu para 610.

### Motivações

Por meio de uma pesquisa informal, percebeu-se que os funcionários sentem orgulho de trabalharem em uma empresa envolvida com a comunidade. Projetos sociais estimulam o funcionário a exercer a cidadania. O principal objetivo do programa de voluntariado foi envolver todos os funcioná-

## ▶ Comunidade ::

- ▶ rios da empresa, mobilizando-os independentemente da localidade ou posição hierárquica ocupada.

### **Aprendizagens**

Para promover a capacitação dos voluntários de todas as unidades, a Philips estabeleceu uma rotina de treinamentos semestral para os três projetos que desenvolve. A divulgação desses treinamentos é feita por meio de campanhas internas de divulgação, pela intranet, cartazes e e-mails. A comunicação é de extrema importância, e deve ser estruturada para atingir os funcionários de todos os níveis hierárquicos.

### **Recomendações para a replicação da prática**

É importante que a alta direção da empresa esteja comprometida com o projeto. O envolvimento e aprovação da diretoria organizacional são imprescindíveis, pois os voluntários

são liberados em horário de trabalho para participar das atividades voluntárias sem que haja descontos salariais. As parcerias são fundamentais. É necessário sempre consultar uma ONG ou instituição especialista no assunto, para que ajudem a criar projetos coerentes com abordagens eficientes. A empresa contou com assessoria especializada na elaboração dos projetos.

A comunicação no programa de voluntariado deve ser constante e transparente, divulgando sempre os resultados de cada ação. Também é de extrema importância valorizar os voluntários, por exemplo, através de uma entrevista no informativo interno ou divulgando sua ação. Quando um voluntário conta sua experiência, não só desperta o orgulho de outros participantes do projeto como também motiva outros colegas de trabalho a participarem do programa de voluntariado. ■

## Projeto Leader Voluntário

O Projeto Leader Voluntário, implementado em 2001, visa exercitar a cidadania, proporcionar o desenvolvimento da consciência social e a participação na transformação da realidade de instituições e comunidades de baixa renda no Rio de Janeiro. Sua missão é contribuir para a formação de um mundo melhor, com dignidade, justiça e solidariedade, incentivando e promovendo a ação voluntária na sociedade e fortalecendo o compromisso social da empresa para melhorar a qualidade de vida da população.

O objetivo fundamental desse projeto é estimular ações voluntárias, baseadas no compromisso e na responsabilidade social, como a adoção de instituições sociais parceiras da Leader Magazine em projetos de recreação, cultura, esporte, lazer e inclusão digital, e a participação em campanhas sociais desenvolvidas pela empresa e em projetos de geração de renda, como facilitadores. O Leader Voluntário visa gerar uma rede solidária de projetos que se comuniquem, colaborem entre si e contribuam para melhorar a qualidade de vida da sociedade.

A cada início de ano, a Leader Magazine divulga o projeto em todas as unidades da empresa e cadastra voluntários. As unidades participantes montam uma equipe, que deverá escolher uma instituição de sua área de abrangência e construir um projeto a ser desenvolvido em conjunto. Estas instituições devem ser legalizadas e submetidas a uma avaliação pela equipe de Responsabilidade Social, com o objetivo de verificar as condições de atendimento aos usuários, os tipos de atividades desenvolvidas, as metodologias implementadas junto ao público-alvo e as fontes e recursos financeiros disponíveis.

Cada funcionário envolvido participa de uma capacitação oferecida pela empresa. É realizada uma análise das principais demandas da instituição e dos pontos de atuação dos voluntários, respeitando as habilidades e os conhecimentos da equipe. A empresa incentiva o funcionário a ser útil para

## Leader Magazine

### Contato

Nome: Suzy Gouvêa

Website da empresa: [www.leadermagazine.com.br](http://www.leadermagazine.com.br)

Elaborado em: 27/10/2003

a sociedade e a contribuir para transformar problemas em soluções criativas e compartilhadas, entendendo que a ação de voluntariado é um compromisso, não uma obrigação.

O Leader Voluntário, desenvolvido em parceria com a ONG Cedaps (Centro de Promoção da Saúde), responsável pelo desenvolvimento da metodologia e das primeiras capacitações, está vinculado ao calendário operacional da empresa e, por isso, é realizado no período de março a setembro de cada ano, pois os demais meses concentram um maior número de atividades promocionais nas lojas. Visando estimular o voluntariado, a empresa concede horas de trabalho aos funcionários para a realização das atividades. Essas horas são administradas por meio de um Banco de Horas e utilizadas ao longo do ano.

A área de Responsabilidade Social da Leader Magazine é responsável pela coordenação do programa e, operacionalmente, desempenha atribuições como capacitação de voluntários, cadastramento e seleção das instituições, visita da equipe às instituições, levantamento de problemas da instituição atendida, planejamento, execução e avaliação das ações voluntárias.

A metodologia desenvolvida para a capacitação é a Construção Compartilhada, que estimula o voluntário a desenvolver projetos para a solução de problemas sociais por meio da intervenção individual ou coletiva. Para facilitar a realização do projeto, a empresa criou um Manual de Orientações que é entregue a cada voluntário, onde constam todos os procedimentos, objetivos, direitos e deveres das partes envolvidas.

O critério de avaliação para tornar-se um voluntário é ter habilidade, individual ou em equipe, para desenvolver e organizar uma estratégia de ação local e auxiliar na sustentabilidade das instituições beneficiadas.

### Resultados / benefícios gerados

Em 2002, 12 lojas participaram do projeto, totalizando ►

- 180 funcionários voluntários e 12 instituições atendidas. A média anual de beneficiados diretos com o Projeto Leader Voluntário é de, aproximadamente, 1.500 pessoas. Os projetos foram desenvolvidos pelos voluntários nas áreas de artes, inclusão digital, cultura, recreação e reformas e obras nas instituições. O funcionário fortalece sua auto-estima e adquire experiência e aprendizado. As instituições ganham apoio e experiência para alcançar seus objetivos. A empresa tem funcionários mais motivados, com espírito de equipe fortalecido e conhecimentos agregados. A rede interna de solidariedade é ampliada e a sociedade é beneficiada.

### **Motivações**

A empresa socialmente responsável deve se preocupar com o bem-estar e o crescimento de seus sócios, funcionários, clientes, fornecedores, governo, sociedade e meio ambiente, seus principais stakeholders. A Leader Magazine investe em projetos que promovam a melhoria da qualidade de vida e estimula empresas privadas, o poder público e entidades da sociedade civil a ações semelhantes.

### **Aprendizagens**

A principal aprendizagem para a empresa é o envolvimento e dedicação dos funcionários nesse projeto que, somado ao apoio da alta direção da empresa, constituiu-se em um fator determinante para o sucesso. A criatividade nas atividades agregou valor às instituições e levou soluções simples aos problemas cotidianos. O acompanhamento foi crucial para garantir sua qualidade e controlar os resultados.

### **Recomendações para a replicação da prática**

Esse tipo de trabalho deve envolver os sentimentos e interesses pessoais de cada indivíduo, levando-se em consideração suas motivações, quer sejam de caráter religioso, cultural, filosófico, político ou emocional. A ética e a transparência são valores que devem perpassar no relacionamento entre todas as partes envolvidas. O equilíbrio entre os recursos disponíveis (financeiros, materiais e humanos) e os problemas identificados é de fundamental importância. Deve haver planejamento, divulgação interna e externa, e estímulo e reconhecimento aos funcionários envolvidos, fatores de grande peso para se alcançar os objetivos do projeto. ■

## Programa de Voluntariado

Para alavancar as ações sociais já realizadas e canalizar os recursos empregados em projetos mensuráveis, o Fleury – Centro de Medicina Diagnóstica criou em 1999 um comitê interno, objetivando realizar o planejamento e a definição das ações executadas pela empresa. Visando dar início ao planejamento das ações e realizar de forma viável as expectativas da empresa e dos colaboradores frente ao programa, o comitê fez um diagnóstico inicial por meio de uma pesquisa interna, com a finalidade de conhecer as ações já desenvolvidas pelos colaboradores individualmente, as expectativas de atuação e a disponibilidade dos colaboradores frente à inserção de um programa de voluntariado na empresa.

A pesquisa interna demonstrou um contingente representativo de colaboradores que já realizavam ações voluntárias e que tinham interesse em participar de ações organizadas pela empresa na área de saúde e educação, vindo de encontro às expectativas da organização. Faltava identificar a comunidade a ser beneficiada e as instituições parceiras para realização dos projetos. A empresa optou pela comunidade do Jabaquara, por estar geograficamente próxima à sede técnico-administrativa, que reúne o maior número de colaboradores. Por indicação da Secretaria do Bem-Estar Social, a região foi mapeada para identificar possíveis parceiros na execução dos projetos. Um Centro Assistencial, também próximo à unidade, foi selecionado por estar inserido na comunidade há mais de trinta anos e possuir uma administração transparente e com valores éticos semelhantes ao da empresa.

Com o objetivo de experimentar a possível parceria com o Centro Assistencial e a real motivação de atuação do corpo de voluntários da empresa, o Fleury participou de uma campanha de Saúde da Mulher. Nesse evento, 60 voluntários foram capacitados para executar o atendimento a 800 mulheres. A avaliação dos voluntários e parceiros foi

## Fleury – Centro de Medicina Diagnóstica

### Contato

Nome: Rita de Cássia Ferraz do Amaral Braghetti

Website da empresa: [www.fleury.com.br](http://www.fleury.com.br)

Elaborado em: 27/10/2003

positiva e a parceria com o Centro Assistencial para o desenvolvimento de projetos na área de saúde e educação foi firmada. Para a escolha do projeto inicial, o Fleury considerou o público alvo, o conhecimento do corpo de voluntários e as necessidades demandadas pela comunidade. E em 2001, o primeiro projeto, denominado de GestAÇÃO, foi implementado. Em maio de 2002, um segundo projeto, o CapacitAÇÃO – módulo Informática, foi lançado. É um projeto de inclusão digital, realizado nas dependências do Centro de Educação do Fleury.

Além destes projetos que incluem o corpo de voluntários, há outras ações sociais como a realização de exames diagnósticos sem ônus para organizações parceiras, e a doação de todos os patrimônios não mais utilizáveis das unidades. Campanhas de arrecadação também são realizadas. Os projetos são divulgados internamente no mural, no Boletim Informativo bimestral e na Intranet. A divulgação externa das ações do programa é feita pela assessoria de imprensa da empresa, no site e em palestras e eventos.

### Resultados / benefícios gerados

O projeto GestAÇÃO, nesses 18 meses de atuação, já atendeu cerca de 650 gestantes, realizando aproximadamente 5.400 exames laboratoriais, tendo 12 voluntários efetivos. Já nasceram 363 bebês com todo o acompanhamento clínico e diagnóstico necessário. As mães foram orientadas com palestras educacionais relacionadas à saúde, nutrição, aleitamento materno, vacinação e educação infantil. O projeto CapacitAÇÃO formou mais de 100 alunos em três meses e possui 26 voluntários efetivos.

Com as campanhas de arrecadação, a empresa conseguiu kits de higiene e peças de roupas destinadas as Gestantes participantes do Projeto GestAÇÃO. Com o programa de doações, somente em 2002 foram doados cerca de R\$ 100 mil em exames diagnósticos para parceiros como o

## ▶ Comunidade ::

- ▶ GRAAC, Intercor e Instituto da Criança. Com relação à doação de patrimônio, desde 1999 quando iniciamos esta ação, já doamos cerca de 3.700 itens como móveis, equipamentos, reagentes e produtos de uso descontinuado, além de oito mil uniformes, o que totalizou cerca de R\$ 1 milhão em valor contábil. Até o momento, 28 instituições do estado de São Paulo (capital e interior) foram beneficiadas, além de algumas instituições do Nordeste.

### **Motivações**

O programa foi implementado pela conjugação de interesses da empresa em tornar legítima a vocação de uma organização socialmente responsável e dos colaboradores em ter a oportunidade de realizar ações sociais amparados por programas desenvolvidos com a comunidade de entorno da empresa. O projeto GestAÇÃO, em especial, foi motivado pela grande demanda de gestantes na comunidade, que só recebiam o atendimento clínico do Centro Assistencial. O projeto veio contemplar um acompanhamento da gestante no sentido amplo, com atendimento clínico, diagnóstico laboratorial e programas educacionais.

### **Aprendizagens**

O desenvolvimento do programa demandou a criação de um comitê interno multidisciplinar, que trouxe ao pro-

grama uma visão holística da cultura organizacional e facilitou no direcionamento das ações; conhecer a comunidade a ser trabalhada por meio de parceiros bem conceituados e com vínculos já estabelecidos, fundamental para criar condições estáveis e seguras de trabalho; e elaborar um desenho dos projetos a serem implementados, definindo claramente o escopo de atuação, prazos, recursos a serem empregados e resultados a serem atingidos.

### **Recomendações para a replicação da prática**

A utilização da pesquisa interna é primordial para estabelecer as expectativas dos colaboradores propiciando o direcionamento e dimensionamento das ações a serem implementadas pela empresa. É importante escolher parceiros que já atuem na comunidade escolhida e possuam identificação com a missão, cultura e valores da empresa. Uma pessoa responsável deve ser designada para coordenar os projetos e o corpo de voluntários. É aconselhável oferecer diversas alternativas de participações aos voluntários em ações efetivas ou pontuais (campanhas) para que todos tenham a oportunidade de participar. É recomendável, também, que os voluntários sejam reconhecidos e valorizados por suas iniciativas e colaboração. Isso pode ser feito em eventos comemorativos, nos meios de divulgação interna da empresa e motivando outros interessados. ■

## Projeto e-voluntários

O Projeto e-voluntários da IBM visa levar conhecimento e disseminar cultura nas comunidades localizadas na área de entorno de atuação da empresa. O projeto foi desenvolvido a partir do ambiente Learning Village (Comunidades de Aprendizagem) e permite aos e-voluntários (funcionários da empresa) trocar experiências com os e-participantes (público beneficiado).

Com base no Programa e-mentoring da IBM americana, por meio do qual funcionários trabalham com alunos de escolas públicas, o e-voluntários destina-se não somente a alunos, como também a professores, profissionais do terceiro setor, além de instituições com atuação voltada para terceira idade, portadores de deficiência e menores em situação de risco.

Os e-voluntários fornecem dicas profissionais, compartilham experiências, elaboram projetos em conjunto, oferecem orientação educacional, ajudam o desenvolvimento da linguagem, incentivam o empreendedorismo juvenil e fornecem apoio tecnológico, contribuindo para a inclusão digital dos e-participantes.

A etapa piloto, implementada em 2001, foi realizada com a participação de 44 funcionários. Entre janeiro e julho de 2003, esse número cresceu para 215. O e-voluntários é a primeira iniciativa no país a integrar a tecnologia à prática do voluntariado. O projeto trabalha com instituições sociais que possuam laboratório de informática. Seu endereço na Internet é: [www.e-voluntários.com.br](http://www.e-voluntários.com.br).

### Resultados / benefícios gerados

Cerca de 630 pessoas entre e-voluntários e e-participantes já foram envolvidas desde o início do projeto. O público beneficiado é formado por professores, estudantes, pessoas da terceira idade, menores em situação de risco, portadores de necessidades especiais, jovens e adultos de diversos estados do Brasil e do exterior. Do piloto do pro-

## IBM Brasil Indústria Máquinas e Serviços Ltda.

### Contato

Nome: Ana Cláudia Figueiredo

Website da empresa: [www.ibm.com.br](http://www.ibm.com.br)

Elaborado em: 20/10/2003

projeto, implementado em 2001, participaram 65 pessoas. De janeiro a julho de 2003, o projeto contou com a participação de 361 pessoas (215 e-voluntários, 116 e-participantes e 30 e-monitores).

### Motivações

O projeto foi lançado pela IBM na comemoração do Ano Internacional do Voluntário, em parceria com a Comunitas/Portal do Voluntário, visando fortalecer e beneficiar instituições sociais. O desenvolvimento do projeto se deu a partir da vontade dos funcionários da IBM de agir solidariamente e da carência de tempo para realizar ações voluntárias presenciais.

O projeto influencia a sustentabilidade das instituições envolvidas, uma vez que aponta novas perspectivas de mercado. Entre as informações trocadas no ambiente virtual estão orientações de outras experiências de sucesso na área de atuação das instituições que podem ser replicadas e auxiliá-las no cumprimento de suas metas e objetivos e em sua manutenção.

### Aprendizagens

O projeto possibilita a prática da ação voluntária superando barreiras de tempo e distância. Desperta, revela e valoriza o talento de funcionários da IBM para a ação voluntária. E permite formar parcerias com diferentes instituições sociais.

A principal dificuldade de desenvolvimento e ampliação do projeto está em localizar instituições sociais que tenham laboratório de informática com acesso à internet. O projeto tem se empenhado em descobrir novas instituições em todo o Brasil, por meio de ampla divulgação.

Outra dificuldade do projeto é estimular o meio virtual de forma animada e interessante. Para isso, a IBM realizou reuniões presenciais de capacitação com os participantes e ►

## ▶ Comunidade ::

- ▶ monitores e buscou diminuir a impessoalidade da internet colocando fotos e informações úteis sobre os participantes, de forma a favorecer a comunicação. Também foram promovidas reuniões de avaliação de impacto e discussão dos objetivos de cada grupo participante.

Os pontos fortes do projeto são:

- ✓ inovação e criatividade ao promover intercâmbio cultural e complementação escolar por meio da internet;
- ✓ fortalecimento de projetos sociais focados em diferentes públicos;
- ✓ e ampliação dos horizontes e referências dos e-participantes no intercâmbio com pessoas de diferentes ori-

gens, como profissionais de empresas e de organizações do terceiro setor, num projeto de inclusão digital e voluntariado.

### **Recomendações para a replicação da prática**

A empresa deve realizar uma pesquisa entre seus funcionários para detectar o tipo de público junto ao qual gostariam de atuar, formar parcerias com instituições sociais que possuam laboratório de informática e capacitar os usuários para o uso da ferramenta Learning Village. Também deve estimular a participação de outros funcionários a partir de exemplos dentro da própria empresa. ■

# Governo e Sociedade

## Governo e Sociedade

Um aspecto mais importantes da relação das empresas com a sociedade é seu posicionamento político, especialmente nos momentos de campanhas eleitorais. A transparência na destinação dos recursos é imprescindível nas sociedades democráticas. Eleitores e sociedade devem estar cientes de interesses e propostas de ação política que estão em jogo. A transparência começa com o público interno, com a divulgação das regras, critérios e valores doados a campanhas políticas, permitindo o acesso a essas informações pelo público externo. A ética deve se fazer presente não apenas nos momentos de campanha. O envolvimento com o poder público deve refletir os princípios éticos que regem a organização e é fundamental cobrar das empresas essa coerência, principalmente no que se refere à proibição de práticas corruptas. As empresas devem evitar situações que envolvam

o favorecimento de agentes do poder público, possuir normas escritas e divulgadas amplamente sobre o tema e manter procedimentos formais de controle, punição e auditoria.

A atuação política das empresas também pode ocorrer na defesa dos interesses do setor ou de causas de caráter público. A participação em comissões e grupos de trabalho relacionados à defesa e promoção de interesses específicos, questões de interesse público e responsabilidade social e a elaboração de propostas de caráter social e o acompanhamento para que sejam adotadas pelas autoridades públicas representam, de forma prática, como as empresas podem se caracterizar em agentes da transformação social. Isto fica ainda mais evidente com o envolvimento em atividades, projetos ou ações sociais de caráter público, quando a empresa pode participar e/ou apoiar a elaboração, o aperfeiçoamento e a execução de políticas públicas universais.



## Debates com candidatos de partidos políticos

Candidatos de partidos diversos, com agendamento prévio, podem expor suas propostas na empresa e conversar com os colaboradores. A empresa respeita as diversidades ideológicas, tanto que possui em seu quadro de funcionários pessoas filiadas a vários partidos políticos e outras sem filiação. Na época de campanhas políticas, os funcionários são autorizados a alterar suas jornadas de trabalho para participar de debates e outras manifestações democráticas.

### Resultados / benefícios gerados

Os colaboradores sentem-se com liberdade para expor suas posições políticas e partidárias, levar seus candidatos para conversar com os colegas, com ampla liberdade. Estas discussões colaboram para o enriquecimento político e a prática da cidadania.

### Motivações

O que leva a empresa a adotar esta prática é considerar importante a participação de todos no processo político. Já

## Editora Palavra Mágica Ltda.

### Contato

Nome: Luciana Paschoalin Menezes

Website da empresa: [www.palavramagica.com.br](http://www.palavramagica.com.br)

Elaborado em: 12/8/2002

que o Brasil conquistou a duras penas a democracia e a liberdade de expressão, a direção da empresa acha justo estimular a efetivação deste direito, incentivando os colaboradores a se tornarem cidadãos politizados.

### Aprendizagens

O principal desafio é o estabelecimento de limites para as manifestações políticas, sem que estes sejam encarados como cerceamento de liberdade. É fundamental, ainda, que seja evitado qualquer tipo de aparelhamento da empresa em favor de qualquer candidato e que eventuais ações políticas das pessoas em postos de direção possam causar qualquer tipo de constrangimento a subordinados. Por isso, as visitas dos candidatos só podem ser feitas com agendamento prévio, sempre levando em conta o compromisso dos candidatos com a ética política. O grande fator de sucesso é conseguir manter as diversidades ideológicas dos colaboradores que convivem em um mesmo ambiente, sem brigas e sem atrapalhar o funcionamento normal da empresa. ■

## Código de Ética: pautando as relações com stakeholders

Presente em treze países e empregando cinco mil pessoas, o grupo americano Equifax fornece ao mercado informação crítica para empresas, consumidores e órgãos públicos. No Brasil desde 1998, a empresa atua na área de gestão de risco de crédito e conta com a colaboração de 560 pessoas, divididas entre a matriz, em São Paulo, e pontos de representação nas capitais.

No ramo creditício, transparência e credibilidade são valores fundamentais. A direção da Equifax considera que para conduzir os negócios de forma socialmente responsável é necessário basear a atuação da empresa em um Código de Ética, pelo qual se pauta seu relacionamento com os diversos públicos. A Equifax condena qualquer tipo de pagamento de propina, suborno ou gratificação a políticos e órgãos governamentais federais, estaduais e municipais. A empresa tem uma política de relacionamento com partidos e candidatos a cargos públicos que veda qualquer forma de apoio financeiro. No entanto, de forma aberta e democrática, entende que cada colaborador deva exercer seu direito de cidadão, seguindo livremente sua opção partidária, sem que com isso haja qualquer tipo de constrangimento dentro do ambiente de trabalho.

A administração mundial do grupo baseia-se no Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), a lei federal dos EUA que regula o relacionamento de empresas americanas com a administração pública no exterior e aplica-se a todos os cidadãos e empresas dos EUA, além de exigir as mesmas práticas das empresas controladas em outros países. A lei trata especificamente de precauções anti-suborno e exigências para a guarda de registros contábeis.

Para garantir que esses critérios sejam atendidos, a Equifax estabeleceu controles internos que visam conferir a efetividade e eficiência das operações, definindo rotinas de relatórios financeiros que asseguram o cumprimento das leis e normas aplicáveis.

## Equifax Inc.

### Contato

Nome: Cristina Tostes

Website da empresa: [www.equifax.com.br](http://www.equifax.com.br)

Elaborado em: 20/10/2003

### Resultados / benefícios gerados

A Equifax avalia que, ao conduzir uma administração baseada e comprometida com um conjunto de princípios sólidos, estende os benefícios de uma política estruturada e transparente não só à sua área de atuação, mas a toda sociedade, criando um círculo virtuoso de atividades. Um dos valores resultantes dessa atuação é a privacidade dos dados sobre empresas e de consumidores, uma vez que a empresa administra um sistema de informações comerciais de abrangência nacional.

### Motivações

A maior motivação da Equifax na implantação de seu Código de Ética foi disseminar os valores da companhia por todo o corpo organizacional, padronizando procedimentos e garantindo uniformidade da conduta dos colaboradores em relação às expectativas da empresa.

### Aprendizagens

O maior aprendizado na implantação e divulgação de valores éticos está na administração do dia-a-dia: a aplicação prática revela os pontos de dissensão entre os públicos envolvidos. O trabalho de convergência assegura que os grupos interajam e traz à discussão pontos controversos.

### Recomendações para a replicação da prática

A Equifax acredita que apenas a implantação de uma norma de conduta não seja suficiente para disseminar o conceito de administração empresarial responsável. É necessário também que se abram canais de comunicação, por meios dos quais os colaboradores possam questionar e contribuir para o aprimoramento da ética no relacionamento entre funcionários, com clientes, acionistas, mídia e a classe política do país. ■

## Compromissos éticos na participação política

Em seus 88 anos de existência, a Piegel busca contribuir, sempre que solicitada, com as campanhas eleitorais dos candidatos municipais. Porém, as ações de apoio são sempre pautadas em princípios éticos muito claros e transparentes para todas as partes envolvidas. Nas últimas eleições para escolha de prefeitos e vereadores, em 2000, a empresa patrocinou a realização de debates dos candidatos de todos os partidos com os empregados. Essa prática é uma forma de reforçar o compromisso da panificadora com o aperfeiçoamento da sociedade e da cidadania e, em especial, com o desenvolvimento político de seus empregados.

De acordo com esta postura, não existe apoio específico a um determinado partido e a colaboração da empresa se resume em disponibilizar produtos da panificadora para os comícios e debates. Isto faz com que a transparência de suas relações esteja garantida, e que se reafirme a imagem de empresa responsável de que goza perante a sociedade. O fato de estar alinhada com os valores éticos proporciona a seus empregados uma orientação segura e coerente no trato das questões que envolvem o poder público. Neste sentido, esta é a melhor relação custo/benefício que uma empresa pode almejar.

## Piegel Pães e Conveniências

### Contato

Nome: Augusto Piegel

Elaborado em: 20/07/2003

### Resultados / benefícios gerados

A Piegel tem a oportunidade de expandir o conhecimento dos empregados e da sociedade com informações a respeito da política com ética. A repercussão de tal prática para sua imagem empresarial a coloca num patamar diferenciado perante a opinião pública.

### Motivações

Através dessa iniciativa, é gratificante verificar a satisfação de todos os envolvidos: clientes, candidatos, empregados e a comunidade.

### Aprendizagens

A Piegel aprofunda seus compromissos com princípios de conduta ética e com os diversos aspectos da responsabilidade social empresarial.

### Recomendações para a replicação da prática

- ✓ Não privilegiar um partido específico.
- ✓ Estimular a participação consciente do empregado como cidadão no momento de exercer sua obrigação eleitoral. ■

## Transparência e ética no sistema de controle

A AutoBAn, concessionária do Sistema Anhangüera-Bandeirantes, que abrange as rodovias entre os municípios de São Paulo e Cordeirópolis (SP), tem como objetivo de suas práticas anticorrupção contribuir para o desenvolvimento econômico e social do país, garantir o cumprimento dos compromissos contratuais e propiciar a adequada remuneração do acionista. Para realizar estes objetivos, a AutoBAn utiliza sistemas de controle e de gestão integrados nas áreas de operação, contabilidade e financeira. A Política de Qualidade é disseminada em todos os níveis hierárquicos, assegurando sua implementação pelos colaboradores. A estrutura organizacional é definida para garantir a eficácia do sistema.

Este conjunto de práticas teve início em 1999, sendo consolidado em 2000 com a implantação de um Sistema Integrado de Controle (ERP). Atualmente, são conduzidos programas de melhorias contínuas do sistema, mediante análises técnica e econômica, relacionadas à eficácia dos processos.

As responsabilidades dos representantes da estrutura organizacional asseguram o cumprimento dos requisitos estabelecidos nas políticas, seus objetivos e procedimentos de controle. Um membro da direção é designado para participar das reuniões de análises críticas, estabelecendo diretrizes para ações corretivas e preventivas. Além do Sistema Integrado de Controle, a AutoBAn cercou-se de mecanismos para garantir a eficácia no combate à corrupção. Nesse sentido, conta com quatro tipos de fiscalização: auditoria periódica do Sistema de Qualidade, auditoria interna dos procedimentos e controles, auditoria externa contratada pelos acionistas e auditoria externa contratada pelo poder concedente.

O código de ética e o manual interno colaboram para a disseminação dos valores praticados pela AutoBAn entre seus colaboradores. Os relatórios periódicos feitos pelos diversos níveis da administração instrumentalizam a direção para a implantação de ações corretivas e preventivas.

## CCR – Companhia de Concessões Rodoviárias

### Contato

Nome: Wagner Gudson Marques

Website da empresa: [www.autoban.com.br](http://www.autoban.com.br)

Elaborado em: 27/10/2003

### Resultados / benefícios gerados

Os resultados gerados são analisados e quantificados por meio de reuniões periódicas dos principais executivos da empresa e do Conselho de Administração. O acompanhamento dos resultados pelo Conselho são comparados aos orçamentos pactuados, visando verificar a consistência dos processos e práticas. Asseguram a capacidade da companhia de alcançar os resultados planejados. Atualmente, a AutoBAn é referência no ramo de concessões rodoviárias.

### Motivações

A principal razão que levou à implementação dessa prática foi a consciência do exercício de uma atividade pública por uma empresa privada. O compromisso contratual de tornar públicos e transparentes os processos e mecanismos adotados deve ser prioridade de uma concessionária de serviço público. A empresa visa tornar-se importante parceiro das cidades ao longo das rodovias Anhangüera e Bandeirantes, fortalecendo o desenvolvimento social da região.

### Aprendizagens

O conjunto de práticas anticorrupção e propina adotadas pela AutoBAn não resultam em custos por estarem embasadas em princípios éticos de governança corporativa. A empresa submete-se ao cumprimento de suas obrigações com o poder concedente e com órgãos reguladores.

### Recomendações para a replicação da prática

As práticas anticorrupção e propina decorrem de um conjunto de medidas e políticas corporativas, definidas principalmente no código de ética e na governança corporativa, tornando-se um fator preponderante no estabelecimento das relações com os agentes do poder público. Essas práticas, pautadas por princípios de ética e na responsabilidade, devem fazer prevalecer o que impõem a lei e os contratos. ■

## Relações transparentes com órgãos governamentais

Em quase cem anos de existência, a Souza Cruz tem se pautado por exercer, em todas as suas relações, princípios de conduta ética e responsável. De acordo com esta postura, a companhia adota práticas anticorrupção e propina no que se refere ao relacionamento com órgãos e representantes de governo. De acordo com esta postura, em qualquer situação deve prevalecer a legislação brasileira em vigor, arcando a empresa com todos os encargos que lhe são destinados, cumprindo o pagamento de impostos e taxas conforme os dispositivos legais e submetendo-se às exigências governamentais que regulam sua inserção no mercado. Isto faz com que a transparência de suas relações esteja garantida, e que se reafirme a imagem de empresa responsável que possui na sociedade brasileira.

O principal instrumento utilizado pela Souza Cruz para orientar seus colaboradores a este respeito é o Código de Ética da companhia. Tomar conhecimento de seus princípios e colocá-los em prática é uma exigência clara para todos os funcionários. Some-se a isto a orientação proporcionada pelos executivos a seus subordinados, assegurando que todas as ações e decisões estejam em conformidade com o que preceitua o Código de Ética e a legislação pertinente. Além disso, a empresa adota práticas como a auditoria interna, que assegura o cumprimento de normas legais e previne riscos relativos a possíveis falhas de execução.

Outro fator importante é o diálogo constante com os órgãos fiscalizadores e regulamentadores, sendo frequentes as visitas de fiscais às dependências da companhia. As eventuais falhas detectadas são solucionadas da forma correta, de acordo com o que indica a legislação. Desta forma, a Souza Cruz orgulha-se por não ser alvo de qualquer constrangimento indevido por parte de agentes governamentais. Sua postura clara quanto à opção por manter-se fiel à lei certamente impede aproximações que pos-

## Souza Cruz S.A.

### Contato

Nome: Adalgiso Telles

Website da empresa: [www.souzacruz.com.br](http://www.souzacruz.com.br)

Elaborado em: 5/6/2001

sam sugerir cobrança de propina ou exercício de corrupção. No caso da Souza Cruz, as práticas anticorrupção e propina não implicam em custos. O fato de estar alinhada com os valores éticos proporciona a seus colaboradores uma orientação segura e coerente no trato das questões que envolvem o poder público. Esta é a melhor relação custo/benefício que uma empresa pode almejar.

### Resultados / benefícios gerados

A Souza Cruz julga que os principais beneficiários de suas práticas anticorrupção e propina estão fora da empresa. É a própria sociedade, que pode contar com uma empresa, líder em seu ramo de negócio, cumpridora de suas obrigações e defensora de princípios éticos em sua atuação. A empresa tem servido de referência para outras, tendo cedido seu Código de Ética para consulta. Nestas situações, a Souza Cruz tem sido enfática em reafirmar seu posicionamento a respeito do cumprimento da legislação e dos benefícios em manter-se estritamente dentro de sua postura ética. Também é considerado um benefício a repercussão de tais práticas para sua imagem corporativa, o que a coloca num patamar diferenciado perante a opinião pública. A Souza Cruz é reconhecida, por parte de órgãos e representantes governamentais, como empresa ética e responsável, mesmo diante de assuntos conflituosos, como no caso do banimento da propaganda do cigarro.

### Motivações

Atuam como motivadores destas práticas tanto os valores que a empresa professa quanto a necessidade de zelar por sua imagem corporativa, construída a partir de conceitos tais como respeito ao consumidor, transparência no trato com fornecedores, produtores e varejistas. A Souza Cruz segue também os princípios indicados pela BAT (British American Tobacco), holding do grupo internacional do ►

## ▶ Governo e Sociedade ::

- ▶ qual a empresa faz parte. Esse conjunto de normas e procedimentos orienta de forma clara e inequívoca todos os princípios que devem ser seguidos no relacionamento com os diversos stakeholders. Os procedimentos internos seguem normas e padrões que orientam seus colaboradores para a prevenção de situações de risco em que a empresa possa estar envolvida, antecipando-se às exigências legais.

### **Aprendizagens**

Certamente, os fatores de sucesso destas práticas, adotadas há tantos anos, estão ligados ao posicionamento dos altos executivos da Souza Cruz. A ênfase na postura ética e responsável que adotam na orientação dos negócios da empresa permeia toda a sua estrutura, atingindo igualmente os públicos internos e externos. Valores e práticas

reforçam-se mutuamente, fazendo com que a busca pelo aprimoramento seja uma prioridade para os negócios da empresa e para o desempenho de seus colaboradores.

### **Recomendações para a replicação da prática**

A elaboração de um Código de Ética é um passo importante no contexto das relações que uma empresa estabelece com órgãos governamentais, na medida em que esclarece limites e aponta procedimentos concretos. Na implantação desta política, é considerado fator igualmente relevante a existência de uma estrutura de suporte aos colaboradores: atribuição de responsabilidades de acordo com níveis hierárquicos, critérios para a condução de negociações com fornecedores, controles financeiros e sistemas de auditoria interna. ■



## Apoios e patrocínios: articular para transformar a sociedade

A Natura busca, permanentemente, o desenvolvimento dos indivíduos, das organizações e da sociedade, acreditando que todos têm potencial para se aperfeiçoar e para aperfeiçoar suas ações. Com esse objetivo, a Natura tem participado ativamente de diferentes fóruns, instituições e associações empresariais, atuando em projetos e ações que enfocam questões de interesse público e responsabilidade social. Os colaboradores e gestores da empresa são estimulados a colocar seus conhecimentos e habilidades em apoio ao fomento de iniciativas econômicas, sociais e ambientais.

Em 2000, a Natura tornou-se signatária do Global Compact, pacto global da Organização das Nações Unidas. Esse projeto tem como objetivo promover a implementação de nove princípios nas áreas de direitos humanos, trabalho e meio ambiente. Nas últimas eleições para escolha de prefeitos e vereadores, em 2000, a empresa estabeleceu parceria com o Instituto Ágora em Defesa do Eleitor e da Democracia, para realização do Seminário Natura “De olho nas eleições”, como forma de reforçar o compromisso com o aperfeiçoamento da sociedade e da cidadania e, em especial, com o desenvolvimento de seus colaboradores.

A Gerência de Ação Social apóia e patrocina, em sua estrutura de ação, instituições sem fins lucrativos, identificadas com causas que promovam o cidadão na garantia e acesso a seus direitos e que valorizem e dêem visibilidade à participação social, como uma atitude fundamental na construção de uma sociedade mais justa. São várias as linhas de patrocínio:

- ✓ Geração e disseminação de conhecimento que promovam o bem público (Conferência Ethos, Alfabetização Solidária, Site Aprendiz do Futuro, Instituto São Paulo Contra a Violência e Fundação Gol de Letra).

## Natura Cosméticos S/A

### Contato

Nome: Rodolfo Guttilla

Elaborado em: 6/4/2001

- ✓ Valorização e disseminação de projetos culturais (Festa Axé, Coral do Jequitinhonha).
- ✓ Ações de reconhecimento do valor da participação social (Prêmio Bem Eficiente, Prêmio Ashoka / McKinsey e Prêmio Ethos Valor).

### Resultados / benefícios gerados

A articulação de vários setores vem sendo desenvolvida pela empresa junto a 30 instituições no Brasil e exterior, onde seus gestores, de diferentes áreas e níveis hierárquicos, assumem cargos e representações. Ao mesmo tempo, ao participar dessas associações e instituições não apenas como associada, mas com atuação efetiva de seus profissionais, a Natura tem a oportunidade de expandir seus conhecimentos internos e de intercambiar informações sobre modelos, políticas e melhores práticas de comportamento, de ética e de princípios em relação aos diversos públicos, consumidores e mercados.

No Seminário “De olho nas eleições” foram oferecidas cinco palestras em todas as unidades da empresa, com uma hora de duração, durante a jornada de trabalho. Os temas abordados foram os seguintes: O cidadão, A cidade, O eleitor e as eleições, Cartas-programa e Histórico dos partidos e candidatos.

A Campanha de Responsabilidade Social veicula 10 anúncios mensais, ao longo do ano, que convidam o leitor a acessar, via internet, um fórum de debates sobre diversos assuntos ligados à questão. Lançada em março, a campanha já abordou os temas Berçário e Balanço Social. Os próximos serão Coleta Seletiva de Lixo e Certificação de Ativos. Os investimentos em apoios e patrocínios traduzem-se em ações sociais que beneficiam várias instituições. Em 1999, foram disponibilizados para essas instituições cerca de R\$322 mil, e no ano 2000, R\$735 mil. ▶

### ► **Motivações**

A implementação dessa prática é decorrência das “Crenças Natura”, segundo as quais a busca permanente do aperfeiçoamento promove o desenvolvimento dos indivíduos, das organizações e da sociedade. A Natura acredita que a busca desse aperfeiçoamento é sempre gerador de conquistas, enriquecimento e sabedoria.

### **Aprendizagens**

Com esses apoios e patrocínios, a Natura tem a percepção de que, além de atuar pela difusão de preceitos que contribuem para a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores e das comunidades, a empresa valoriza e amplia contatos com a diversidade de idéias e iniciativas de di-

ferentes grupos, que se dispõem a elevar os patamares culturais e sociais de parcelas da sociedade. Ao articular-se com os vários setores, a Natura também aprofunda seus compromissos com códigos de conduta e com os diversos aspectos da responsabilidade corporativa. Além de disseminar as práticas sociais e culturais que desenvolve, a Natura busca, principalmente, ampliar e diversificar as fontes de consulta em diversos campos do saber, que enriquecem o universo das suas atividades.

### **Recomendações para a replicação da prática**

Estimular os colaboradores e gestores da empresa a colocar seus conhecimentos e habilidades em apoio ao fomento de iniciativas econômicas, sociais e ambientais. ■

## Movimento Vida

O Movimento Vida é uma OSC (organização da sociedade civil), sem fins lucrativos, fundada em 1998, por iniciativa do Laboratório Oswaldo Cruz. Possui patrimônio e personalidade jurídica própria. Tem como objetivo promover ações básicas na área de saúde em regiões carentes de São José dos Campos (SP). Para isso conta com uma equipe multiprofissional e com um ônibus equipado. Atende, de forma itinerante, a população dos bairros mais distantes e pobres, onde inexistem Unidades Básicas de Saúde e Unidades de Pronto-Atendimento e é difícil o acesso de seus moradores ao SUS.

A equipe é constituída por quatro médicos, seis dentistas e pessoal de apoio. Durante quatro meses, o ônibus permanece em um mesmo bairro, proporcionando atendimento odontológico e médico gratuitos aos moradores da região aos fins-de-semana – incluindo exames para controle de colesterol, diabetes e Papanicolau. Todos os exames solicitados pelos médicos do projeto são gratuitos, feitos por 16 funcionários do Laboratório Oswaldo Cruz que, voluntariamente, auxiliam no atendimento e realizam a coleta e a análise dos exames.

O projeto sobrevive exclusivamente de doações. O laboratório promove periodicamente jantares beneficentes, arrecadando fundos para o movimento. Nesses jantares, tudo é proveniente de doações, inclusive o alimento, a mão-de-obra e o local.

Em 2001, a empresa investiu no projeto R\$ 2.400,00 em doações e R\$ 3.231,66 em exames realizados.

## Laboratório Oswaldo Cruz S/C Ltda.

### Contato

Nome: Cândida Maria Sawaya Giana

Website da empresa: [www.oswaldocruz.com](http://www.oswaldocruz.com)

Elaborado em: 27/9/2002

### Resultados / benefícios gerados

Desde a sua fundação, o ônibus já percorreu cinco bairros, prestando atendimento a mais de 4.000 pessoas. Foram realizados 671 exames em 227 pacientes. Mensalmente, são realizados por volta de 56 atendimentos odontológicos e 35 atendimentos médicos, melhorando a qualidade de saúde e higiene para a comunidade de São José dos Campos.

### Motivações

A possibilidade de colaborar efetivamente na minimização dos problemas referentes à saúde na cidade foi o principal fator motivador para o Laboratório Oswaldo Cruz realizar esse projeto. A mobilidade de um ônibus permite a realização de atendimentos nas regiões periféricas, onde o acesso aos serviços públicos de Saúde ainda é precário.

### Aprendizagens

A partir deste ano, um projeto de lei permitiu que o Movimento Vida passasse a ser um órgão de utilidade pública, contando assim com o apoio da prefeitura de São José dos Campos.

### Recomendações para a replicação da prática

Um passo importante é a mobilização de empresas de saúde. Atuações conjuntas podem viabilizar a realização de exames gratuitos por parte de laboratórios e o atendimento gratuito, pelo menos uma vez por semana, de médicos a pacientes do SUS. ■

## Relações de troca e de comunicação com a comunidade

A Canasvieiras Transportes é uma empresa concessionária de transporte coletivo urbano que opera no Norte da Ilha de Florianópolis (SC). A empresa visa apoiar a comunidade dessa região promovendo discussões de propostas de caráter social. Para tanto, reúne-se periodicamente com representantes comunitários, debatendo questões de interesse público, como degradação do meio ambiente, saneamento, pavimentação de vias urbanas, entre outras.

Esse processo teve início em 2001, com o 1º Encontro Comunitário, organizado pela empresa com o objetivo de avaliar a malha viária e a degradação ambiental. Essa ocasião proporcionou o fortalecimento das relações e o conhecimento mútuo entre empresa e comunidade.

Como resultado desses processos de comunicação e aproximação com a comunidade, a Canasvieiras Transportes colocou-se como seu porta-voz e, utilizando os contatos que dispõe, encaminhou ofícios e realizou visitas levando as reivindicações e demandas da comunidade aos órgãos competentes, como a Secretaria Municipal de Obras, Núcleo de Transportes e Instituto de Planejamento Urbano de Florianópolis.

### Resultados / benefícios gerados

Em seus 75 anos de existência, a Canasvieiras Transportes construiu uma história de convívio com a comunidade. Essa aproximação contribui para a sustentabilidade e a saúde financeira e social da empresa, que também coopera para o atendimento das necessidades da comunidade e a melhoria da sua qualidade de vida.

### Motivações

A Canasvieiras Transportes considera que o contato e o

## Canasvieiras Transportes Ltda.

### Contato

Nome: Álvaro Costa

Website da empresa: [www.canastrans.com.br](http://www.canastrans.com.br)

Elaborado em: 21/10/2003

apoio à comunidade são atitudes fundamentais. Colaborando com as demandas dos moradores do Norte da Ilha, a empresa cria um diferencial competitivo e agrega valor à sua imagem. A grande motivação é a possibilidade de poder contribuir com a região, em razão do Norte da Ilha ser o local de moradia dos seus colaboradores e familiares, usuários e comunidade de entorno.

Essas iniciativas foram impulsionadas pelos dados do IBGE, que indicam Florianópolis como a capital brasileira com maior crescimento populacional, com reflexos nas estruturas viária e de saneamento, saúde e educação, entre outras.

### Aprendizagens

Nem todas as reivindicações da comunidade do Norte da Ilha levadas pela empresa aos órgãos públicos foram atendidas, em virtude das prioridades e possibilidades da administração municipal. Tendo ciência das necessidades dos usuários e da realidade local, é possível traçar ações futuras com novas perspectivas e abrangências, reforçando o comprometimento da empresa com a região.

### Recomendações para a replicação da prática

A partir da experiência da Canasvieiras Transportes, as empresas podem refletir sobre algumas alternativas para a criação de estratégias que reforcem a liderança e a influência social: criar canais de comunicação dinâmicos, com rapidez no atendimento; convidar a comunidade para conhecer a empresa e discutir as questões comunitárias; disponibilizar-se para ação conjunta e utilizar-se dos espaços e contatos em órgãos da administração pública, tornando-se porta-voz das demandas sociais. ■

## Rede de relacionamentos voltada para a responsabilidade social

A Telemig Celular desenvolve um conjunto de ações que visam manter a empresa, em seus relacionamentos empresariais, numa posição de liderança no âmbito das práticas sociais. Apesar de não contar com um projeto específico voltado para esse objetivo, a postura institucional da empresa e de seus dirigentes reforça cotidianamente essa diretriz.

Atuando dessa maneira, a Telemig Celular estimula toda sua rede de relacionamentos a envolver-se com questões ligadas à responsabilidade social. Para tanto, tem como principal ferramenta o Instituto Telemig Celular para o Desenvolvimento Social. Por seu intermédio, a Telemig Celular integra diversas articulações reunindo empresas, organizações da sociedade civil e poder público, como, por exemplo, a Ação de Cidadania Empresarial pela Infância e Adolescência.

A imagem de pioneirismo da empresa na área social reflete-se na conduta de sua direção. São exemplos as atuações do diretor-superintendente da empresa no Conselho de Cidadania Empresarial da Fiemg e do diretor executivo do Instituto Telemig Celular, que dedica boa parte de seu tempo de trabalho à difusão da responsabilidade social empresarial e do investimento social privado. Ambos participam de várias iniciativas, em Minas Gerais e em outros estados, realizando palestras sobre Responsabilidade Social em Seminários e Fóruns e publicando artigos sobre o tema.

O modelo de funcionamento do Instituto Telemig Celular, bem como seus projetos sociais, também são disponibilizados para outras empresas.

### Resultados / benefícios gerados

Entre os principais resultados obtidos destaca-se a participação ativa na criação e nas atividades do Conselho de Cidadania Empresarial da Federação das Indústrias de Mi-

## Telepar S.A.

### Contato

Nome: Ana Cristina Borges

Website da empresa: [www.telemigcelular.com.br](http://www.telemigcelular.com.br)

Elaborado em: 19/12/2002

nas Gerais (Fiemg). Além disso, o presidente da Telemig Celular é líder da Fundação Avina no Brasil e animador do Instituto Ethos em Minas Gerais. foi vice-presidente do Gife (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas) e membro do Programa de Liderança em Filantropia nas Américas da Fundação Kellog.

O Instituto Telemig Celular, com base em seu programa Pró-Conselho, apoiou a implantação de programa semelhante no Rio de Janeiro, visando o fortalecimento dos Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente e dos Conselhos Tutelares. O Instituto ofereceu uma consultoria e disponibilizou gratuitamente sua experiência, publicações, pesquisas e material produzido.

A Telemig Celular conseguiu a adesão de 89 empresas credenciadas no Projeto Celular Amigo, quando cada uma doou ao menos um aparelho celular pré-pago e cartões mensais para 149 Conselhos Tutelares de Minas Gerais. No seu envolvimento com o poder público, a empresa contou com a participação da Procuradoria Geral de Justiça de Minas Gerais – por meio do Ministério Público – no Projeto Minas de Bons Conselhos, que visa a criação de Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente em mais de 500 cidades de Minas.

Por fim, atuou também junto a organizações não governamentais, recebendo apoio da Unicef, do Conselho Estadual dos Direitos da Criança e do Adolescente, da Visão Mundial, Fundo Cristão, Andi, Abrinq e outras entidades parceiras nas ações do Pró-Conselho.

### Motivações

A motivação principal decorreu da criação do Instituto Telemig Celular, em setembro de 2000, quando o tema da Responsabilidade Social foi introduzido de maneira mais sistemática na empresa.

Dentro das estratégias do Instituto, está a implantação ►

## ▶ Governo e Sociedade ::

- ▶ de projetos sociais por meio da construção de parcerias com diversos segmentos da sociedade, o que estimulou o relacionamento da empresa com autoridades públicas, ONGs e outras empresas.

### **Aprendizagens**

A maior aprendizagem foi proveniente da troca de experiências com as diferentes esferas de entidades parceiras, que, além de ampliar o campo de atuação da empre-

sa, foi essencial para que os objetivos estipulados pelos programas pudessem ser alcançados.

### **Recomendações para a replicação da prática**

Dentro das estratégias do Instituto está a implantação de projetos sociais por meio da construção de parcerias com diversos segmentos da sociedade, o que estimulou o relacionamento da empresa com autoridades públicas, ONGs e outras empresas. ■

## Banco do Brasil no programa Fome Zero

A parceria do Banco do Brasil com o programa Fome Zero teve início em abril de 2003, visando integrar e implementar ações do Governo Federal. O banco estrutura e acompanha as ações desenvolvidas em prol do programa e busca integrá-las a partir dos focos de atuação definidos, com o objetivo de extinguir a fome no Brasil.

O programa é destinado aos brasileiros ameaçados pela fome, tendo como foco os municípios do semi-árido nordestino e Vale do Jequitinhonha, em Minas Gerais, acampamentos e assentamentos rurais, a população que vive dos lixões, áreas de remanescentes de quilombos e aldeias indígenas em situação de risco nutricional.

O programa Fome Zero possui três eixos oficialmente definidos de atuação: políticas estruturais para o combate às causas profundas da fome e da pobreza, políticas específicas, que viabilizem o acesso direto ao alimento, e políticas locais, que permitam a identificação das necessidades locais. Para contribuir com o programa, as diretorias do Banco do Brasil apresentaram seus projetos em um dos três eixos temáticos mencionados acima.

Entre as políticas estruturais estão as ações de geração de emprego e renda e a geração de fundos para projetos sociais, a contratação de mão-de-obra temporária, preferencialmente em comunidades carentes, a reativação do Programa Nacional de Incubadora de Cooperativas Populares (Proninc), e o apoio à agricultura familiar e aos assentamentos da reforma agrária.

As políticas específicas são o gerenciamento de recursos sociais, a arrecadação de alimentos nos circuitos de marketing esportivo e cultural, o repasse de 20% das bilheterias dos Centros Culturais Banco do Brasil para o Programa Fome Zero, a construção de cisternas no Semi-Árido, a formação de comitês de cidadania no conglomerado Banco do Brasil e o programa de Segurança Alimentar. O Banco do Brasil também desenvolve políticas locais, por meio dos

## Banco do Brasil S.A.

### Contato

Nome: Carlos Alberto Araújo Netto  
Website da empresa: [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)  
Elaborado em: 27/10/2003

programas Educar, AABB Comunidade, de Desenvolvimento da Gestão Municipal, e do Programa Integrado Sustentável da Costa do Sauípe.

Um dos focos no processo de gerenciamento do Programa do BB está na gestão da informação. O processo de doação de alimentos, financiamento de projetos sociais e divulgação de tecnologias sociais exige um sistema de informação transparente e ágil.

O GRS (Gerenciador de Recursos Sociais) é um sistema de informação que está disponível na intranet e no site do Banco do Brasil. O GRS possui um mapa do Brasil no qual o usuário pode clicar no município da sua escolha e acessar informações como: indicadores sociais dos municípios (Índice de Desenvolvimento Humano, população, natalidade, etc.), investimentos públicos (Bolsa-Escola, Fome Zero, etc.), comitês de voluntariado do Banco do Brasil, total de alimentos arrecadados e distribuídos, projetos sociais existentes, entre outras informações. Além disso, o Núcleo Gestor possui um sistema de gerenciamento interno, que permite acompanhar o desenvolvimento do Plano de Ação previsto para o programa.

### Resultados / benefícios gerados

Os programas do Banco do Brasil geraram 3.550 empregos temporários, alfabetizaram 2.869 pessoas e levaram 31.545 para as salas de aula em todo o país. As iniciativas também beneficiaram 52 mil crianças e adolescentes em 393 municípios. Em 2003, foi lançado o cartão do Agricultor Familiar, facilitando o acesso de agricultores familiares, beneficiários do Pronaf, ao Plano de Safra 2003/2004.

O Banco do Brasil cadastrou 1.066 comitês e atendeu a 925 entidades. Aprovado pelo Ministério Extraordinário de Segurança Alimentar e Combate à Fome, o sistema ganhou o prêmio e-finance 2003. ▶

## ► Governo e Sociedade ::

### ► Motivações

Atuar no programa Fome Zero é investir para que as pessoas tenham condições de adquirir seu alimento sem depender sempre de doações.

### Aprendizagens

O conhecimento da realidade brasileira, a percepção de que a empresa ganha sob vários aspectos quando decide ter uma atuação socialmente responsável, a aproximação com a dinâmica das estruturas públicas, nos níveis federal, estadual e municipal, a autonomia, os processos decisórios, o trabalho em equipe e a administração do tempo e de prioridades são valores ou conteúdos que, no dia-a-dia, proporcionam constante aprendizagem.

### Recomendações para a replicação da prática

- ✓ Agir organicamente, de modo que toda a empresa, e não apenas um setor, esteja com foco no programa.
- ✓ Criar um núcleo de coordenação, cuja tarefa seja articular as diversas vocações da empresa e de seus funcionários, para que o trabalho final seja coerente com as propostas apresentadas.
- ✓ Ganhar adesão de todos os segmentos da empresa, a partir do acolhimento de sugestões dos funcionários de todas as áreas da empresa, disseminar os objetivos do Programa Fome Zero e valorizar as ações voluntárias dos funcionários. ■

## Participação ativa nas questões de interesse público

A Paladar busca, permanentemente, o desenvolvimento dos indivíduos, das organizações e da sociedade, acreditando que todos têm potencial para se aperfeiçoar e para aperfeiçoar suas ações. Com esse objetivo, a Paladar tem participado ativamente de diferentes fóruns e instituições empresariais e governamentais, em ações que enfocam questões de interesse público e responsabilidade social. Colaboradores da panificadora, clientes e gestores de empresas instaladas na mesma região, são estimulados a levantar as necessidades de solução das questões públicas locais e apresentá-las em reuniões com a participação dos proprietários de estabelecimentos, a fim de traçarem um plano de ação.

O foco desses planos tem sido promover a melhoria da qualidade de vida da população local, viabilizando a construção de escolas, quebra-molas, iluminação pública, dentre outros. Prevê-se, inicialmente, soluções com o poder público e, depois de esgotadas as possibilidades no prazo estipulado, tomam-se providências realizando ações com a comunidade local.

Como exemplo de mobilização pode-se citar a realização de um bingo que viabilizou a instalação da iluminação pública local, tornando a Quadra 405 a mais bem iluminada de Brasília, trazendo segurança aos moradores e comerciantes. Além disso, a Paladar apóia e patrocina instituições sem fins lucrativos, identificadas com causas que

## Panificadora Paladar

### Contato

Nome: Ronivaldo Neves

Website da empresa: [www.paladar.com.br](http://www.paladar.com.br)

Elaborado em: 20/7/2003

promovam o cidadão na garantia e acesso a seus direitos, e que valorizem e dêem visibilidade à participação social, como uma atitude fundamental na construção de uma sociedade mais justa.

### Resultados / benefícios gerados

- ✓ Maior visibilidade da empresa no mercado.
- ✓ Fidelidade dos clientes também em função da imagem positiva de aplicação de práticas de interesse comum.

### Motivações

A empresa acredita que a busca por melhores condições de vida em sociedade é sempre geradora de conquistas, enriquecimento e sabedoria.

### Aprendizagens

Passar a valorizar a difusão de preceitos que contribuem para a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores e das comunidades, além de ser capaz de aprofundar seus compromissos com os diversos aspectos da responsabilidade social.

### Recomendações para a replicação da prática

Estimular os colaboradores da empresa a apoiarem iniciativas econômicas, sociais e ambientais. ■



# Índice Remissivo

# Índice Remissivo

## **Ação Social**

103, 110, 180, 232, 264, 265, 288, 291, 292, 293, 294, 296, 297, 298, 299, 300, 301, 302, 303, 304, 305, 306, 307, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 314, 315, 316, 317, 318, 319, 320, 321, 322, 323, 324, 325, 326, 327, 334, 337, 367.

## **Acordo**

77, 79, 90, 125, 126, 131.

## **Anticorrupção**

364, 365, 366.

## **Aposentadoria**

65, 75, 149, 150.

## **Atendimento**

42, 44, 47, 50, 51, 55, 61, 64, 65, 69, 80, 83, 89, 103, 107, 110, 114, 117, 126, 127, 128, 129, 134, 138, 143, 149, 150, 197, 204, 213, 215, 227, 230, 231, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 255, 256, 259, 269, 274, 283, 284, 287, 288, 295, 297, 299, 307, 323, 325, 327, 330, 335, 340, 343, 345, 347, 351, 353, 369, 370.

## **Atendimento a clientes**

229.

## **Atuação Social**

43, 67, 69, 70, 71, 109, 232, 313, 334, 340, 345, 374.

## **Balanço social**

31, 57, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 306, 338, 367.

## **Benefícios**

42, 51, 64, 65, 66, 74, 77, 82, 83, 92, 123, 124, 125, 128, 130, 137, 138, 143, 144, 149, 150, 156, 158, 162, 167, 169, 170, 174, 190, 191, 200, 209, 213, 218, 219, 241, 245, 247, 268, 271, 287, 297, 362, 365.

## **Bolsa de estudo**

65, 137, 297.

## **Cadeia de produção**

165, 166.

## **Cadeia produtiva**

152, 208, 211, 212, 300.

## **Campanha eleitoral**

358, 361, 362, 363.

## **Campanhas**

34, 45, 46, 50, 55, 56, 59, 65, 75, 96, 97, 101, 110, 134, 139, 142, 143, 146, 147, 173, 180, 181, 182, 187, 190, 197, 202, 203, 204, 213, 227, 228, 229, 230, 233, 235, 243, 267, 268, 269, 271, 272, 281, 283, 285, 299, 303, 311, 313, 318, 320, 323, 327, 328, 329, 330, 331, 332, 333, 335, 336, 337, 339, 340, 341, 346, 349, 350, 351, 353, 354, 358, 361, 362, 363, 367.

## **Causa Ambiental**

167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177.

## **Certificação**

47, 89, 105, 139, 140, 161, 162, 163, 168, 169, 173, 174, 205, 241, 247, 267, 268, 337, 367.

## **Certificações**

105, 145, 163, 166, 174, 205.

## **Cidadania**

33, 40, 41, 44, 56, 64, 87, 102, 103, 105, 109, 113, 114, 115, 116, 118, 121, 137, 179, 180, 191, 202, 204, 227, 277, 281, 289, 290, 291, 292, 295, 297, 301, 306, 309, 316, 314, 321, 326, 329, 332, 334, 337, 338, 347, 346, 349, 351, 361, 363, 367, 371, 373.

## **Cidadão**

33, 78, 80, 98, 101, 103, 107, 119, 120, 177, 187, 190, 193, 198, 199, 205, 249, 275, 284, 285, 289, 290, 292, 298, 301, 308, 309, 314, 321, 328, 330, 331, 338, 361, 362, 363, 367, 375.

## **Clima organizacional**

30, 34, 39, 40, 42, 87, 88, 128, 140, 143, 147, 148, 156, 213, 337, 338.

## **Código de Ética**

35, 37, 38, 42, 49, 170, 212, 229, 345, 362, 364, 365, 366.

## **Colaboradores**

30, 31, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 50, 57, 62, 69, 71, 75, 77, 78, 80, 85, 89, 93, 101, 109, 110, 118, 123, 129, 130, 133, 138, 145, 146, 147, 148, 163, 164, 167, 174, 176, 188, 195, 197, 198, 204, 211, 213, 214, 216, 218, 233, 237, 243, 284, 286, 288, 289, 291, 292, 299, 300, 305, 311, 313, 314, 323, 328, 329, 330, 333, 334, 343, 345, 347, 348, 353, 354, 361, 362, 364, 365, 366, 367, 368, 370, 375.

## **Combate à fraude**

30, 255, 256.

## **Combate a práticas desleais**

30.

## **Combate ao trabalho infantil**

101, 102, 104, 208, 211, 212, 275, 276, 293, 294.

## **Comércio justo**

30, 59, 63.

## **Compromissos Éticos**

31, 33, 34, 263.

## **Comunicação**

34, 37, 39, 40, 42, 43, 45, 47, 48, 50, 51, 55, 57, 62, 67, 74, 91, 92, 93, 94, 95, 97, 99, 103, 104, 109, 111, 126, 134, 135, 136, 139, 140, 141, 143, 144, 146, 155, 165, 181, 183, 184, 185, 186, 189, 190, 200, 203, 213, 214, 218, 222, 223, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 240, 241, 244, 245, 248, 249, 250, 255, 257, 267, 271, 275, 276, 278, 283, 284, 291, 293, 294, 303, 308, 311, 312, 314, 316, 323, 324, 328, 329, 330, 332, 333, 338, 341, 350, 356, 362, 370.

## **Comunidade**

30, 33, 35, 39, 40, 41, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 51, 53, 55, 56, 57, 58, 60, 61, 62, 63, 65, 66, 67, 69, 71, 75, 78, 85, 89, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 103, 104, 106, 107, 109, 111, 112, 113, 114, 115, 117, 118, 119, 121, 122, 123, 128, 129, 155, 156, 157, 159, 162, 165, 166, 167, 169, 170, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 202, 203, 204, 219, 227, 228, 230, 233, 240, 262, 264, 265, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 299, 300, 301, 302, 303, 304, 305, 306, 307, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 314, 315, 316, 317, 318, 319, 320, 321, 322, 323, 324, 325, 326, 327, 328, 329, 330, 331, 332, 333, 334, 335, 336, 337, 338, 339, 340, 341, 342, 343, 344, 345, 346, 347, 348, 349, 350, 351, 352, 353, 354, 355, 356, 363, 368, 369, 370, 373, 375.

## **Concorrência**

31, 59, 60, 61, 62, 63, 168, 229, 240, 255, 256.

## **Consumidor**

59, 65, 85, 92, 134, 159, 161, 166, 215, 222, 223,

225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 291, 362, 365, 367.

## **Consumo**

65, 66, 69, 152, 153, 157, 158, 161, 162, 163, 164, 165, 168, 169, 170, 173, 177, 197, 203, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 268.

## **Consumo consciente**

203.

## **Contratos**

38, 87, 91, 101, 105, 117, 123, 131, 208, 211, 217, 261, 276, 297, 329, 364.

## **Controle de emissão**

67.

## **Cooperativas**

123, 143, 303, 315, 316, 373.

## **Creche**

65, 109, 110, 115, 283, 288, 297, 318, 325, 326, 329, 330, 340, 345.

## **Demissões**

39, 74, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133.

## **Desenvolvimento**

41, 43, 44, 46, 50, 60, 69, 85, 86, 87, 96, 116, 118, 159, 179, 180, 202, 288, 295, 296, 298, 307, 316, 334, 335, 364, 367.

## **Desenvolvimento humano**

33, 69, 70, 78, 80, 81, 94, 95, 96, 98, 103, 113, 114, 115, 135, 136, 214, 230, 232, 288, 296, 325, 373.

## **Desenvolvimento Infantil**

319, 340.

## **Desenvolvimento Pessoal**

69, 213, 214, 217, 269.

## **Desenvolvimento Social**

325, 329, 346.

# Índice Remissivo

## **Desenvolvimento Sustentável**

43, 53, 66, 67, 68, 103, 104, 112, 152, 175, 176, 179, 195, 196, 198, 202, 203, 205, 219, 227, 267, 275, 276, 296, 316, 331.

## **Destinação final**

152, 257.

## **Diálogo**

39, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 63, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 113, 136, 146, 170, 176, 178, 180, 202, 248, 251, 264, 275, 276, 280, 291, 321, 365.

## **Diálogo com partes interessadas**

43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58.

## **Diálogo estruturado**

55.

## **Direitos Humanos**

367.

## **Discriminação**

75, 208, 230.

## **Diversidade**

33, 38, 75, 121, 175, 185, 186, 195, 202, 227, 228, 242, 244, 248, 269, 289, 291, 292, 300, 313, 317, 346, 361, 368.

## **Divulgação**

34, 35, 39, 45, 46, 47, 65, 67, 68, 71, 78, 81, 84, 91, 92, 99, 106, 111, 122, 132, 143, 144, 157, 173, 174, 183, 184, 185, 187, 189, 190, 203, 223, 229, 233, 245, 249, 262, 270, 271, 272, 279, 283, 285, 301, 303, 313, 314, 319, 320, 327, 329, 331, 333, 338, 339, 350, 352, 353, 354, 355, 358, 362, 373.

## **Educação**

41, 44, 56, 64, 65, 67, 68, 87, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 113, 114, 115, 116, 117, 119, 121, 134, 135, 136, 139, 141, 144, 145, 147, 153, 162, 179, 182, 211, 217, 269, 270, 277, 279, 280, 281, 288, 290, 291, 292, 294, 295, 296, 297, 298, 301, 303, 304, 305, 309, 310, 318, 321, 322, 325, 333, 341, 342, 343, 349, 353, 370.

## **Educação ambiental**

44, 97, 103, 107, 111, 153, 166, 167, 169, 175,

177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 267, 275, 276, 283, 285, 286, 337, 341.

## **Empregabilidade**

124, 128, 129, 134, 135, 136, 137, 303.

## **Emprego**

48, 87, 101, 103, 105, 123, 131, 175, 192, 219, 245, 258, 270, 276, 279, 284, 299, 327, 373.

## **Empresa cidadã**

38, 107, 229, 230, 289, 292, 316, 349.

## **Estratégia**

49, 58, 59, 63, 74, 77, 81, 85, 93, 94, 100, 127, 135, 153, 180, 184, 185, 190, 197, 198, 211, 225, 232, 233, 234, 235, 255, 265, 275, 294, 296, 302, 305, 306, 307, 321, 333, 340, 342, 351, 370, 371, 372.

## **Ética**

31, 38, 41, 42, 45, 50, 59, 63, 77, 88, 94, 125, 128, 170, 213, 218, 223, 229, 231, 232, 233, 241, 243, 244, 246, 249, 256, 284, 304, 312, 326, 334, 338, 345, 347, 352, 358, 361, 362, 363, 364, 365, 366.

## **Flexibilidade**

279, 289.

## **Fome Zero**

373, 374.

## **Formação profissional**

44, 103, 137, 269, 281, 283, 297.

## **Fornecedores**

33, 34, 35, 36, 38, 42, 49, 66, 69, 85, 92, 101, 102, 117, 124, 128, 157, 158, 160, 161, 161, 162, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 176, 196, 202, 204, 208, 209, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 229, 233, 235, 240, 246, 253, 256, 257, 258, 265, 270, 271, 276, 291, 292, 299, 311, 313, 317, 319, 333, 340, 352, 365, 366.

## **Funcionários**

33, 34, 35, 36, 37, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 51, 55, 56, 59, 64, 65, 66, 69, 74, 75, 79, 80, 81, 83, 84, 85, 89, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 105, 110, 111, 112, 115, 120, 122, 124, 125, 127,

129, 130, 131, 132, 134, 135, 136, 137, 139, 141, 142, 143, 144, 145, 149, 150, 155, 159, 162, 165, 172, 176, 185, 189, 190, 195, 196, 199, 200, 203, 204, 209, 213, 214, 216, 217, 218, 227, 229, 230, 236, 237, 238, 239, 241, 245, 246, 248, 251, 254, 256, 258, 261, 262, 264, 265, 267, 269, 270, 271, 272, 275, 276, 277, 279, 281, 282, 285, 287, 293, 294, 295, 303, 304, 312, 313, 314, 319, 320, 323, 324, 325, 326, 327, 328, 329, 331, 332, 333, 334, 337, 338, 339, 340, 341, 342, 343, 344, 347, 349, 350, 351, 352, 355, 356, 361, 362, 365, 369, 374.

#### **Geração de renda**

63, 103, 179, 180, 188, 304, 315, 325, 346, 351.

#### **Gestão de Pessoas**

64, 124, 135, 136, 277.

#### **Governança corporativa**

364.

#### **Impacto positivo**

267.

#### **Inclusão**

49, 86, 101, 109, 115, 123, 125, 140, 148, 152, 174, 211, 218, 277, 314, 323, 351, 352, 353, 355, 356.

#### **Inclusão social**

105, 281, 282, 292, 314, 316, 317.

#### **Indicadores**

50, 65, 66, 69, 77, 89, 90, 93, 100, 116, 119, 138, 139, 141, 142, 166, 168, 237, 238, 250, 306, 325, 337, 338, 373.

#### **Indicadores de desempenho**

55, 93, 286.

#### **Indicadores não-financeiros**

43.

#### **Integração**

35, 37, 39, 40, 41, 45, 55, 57, 58, 66, 69, 75, 84, 92, 100, 113, 120, 121, 134, 139, 161, 199, 200, 215, 219, 260, 274, 278, 295, 296, 306, 313, 314, 315, 316, 317, 318, 319, 320, 321, 322, 324, 325, 326, 327, 332, 333, 334, 340, 341.

#### **Integridade**

33, 41, 42, 142, 149, 215, 342.

#### **ISO 14000**

158, 168, 268, 347.

#### **ISO 9001**

57, 61, 161, 164, 174, 267.

#### **Justiça**

33, 128, 307, 341, 371.

#### **Liderança**

35, 36, 40, 41, 47, 48, 56, 81, 94, 97, 119, 134, 135, 136, 153, 169, 170, 180, 229, 237, 240, 243, 245, 264, 265, 278, 285.

#### **Liderança social**

35, 36, 40, 41, 47, 48, 56, 81, 94, 97, 119, 134, 135, 136, 153, 169, 170, 180, 229, 237, 240, 245, 264, 265, 278, 285, 289, 293, 307, 310, 367, 368, 369, 370, 371, 372, 374, 375.

#### **Lideranças locais**

47, 264.

#### **Meio ambiente**

35, 43, 44, 45, 46, 51, 53, 56, 65, 67, 68, 69, 70, 85, 86, 87, 91, 96, 97, 103, 106, 107, 111, 112, 119, 139, 140, 141, 152, 153, 155, 156, 157, 158, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 201, 202, 203, 204, 205, 227, 228, 233, 253, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 267, 269, 270, 275, 281, 283, 285, 297, 298, 303, 315, 321, 334, 347, 348, 349, 352, 367, 370.

#### **Melhoria**

34, 35, 36, 51, 55, 56, 57, 58, 61, 62, 64, 66, 68, 74, 77, 78, 80, 81, 86, 89, 90, 91, 96, 97, 98, 101, 109, 110, 112, 117, 123, 126, 128, 134, 135, 136, 138, 139, 141, 142, 143, 145, 155, 156, 157, 158, 159, 161, 162, 164, 165, 168, 170, 174, 177, 179, 180, 184, 186, 189, 192, 195, 196, 198, 199, 200, 205, 209, 212, 214, 215, 219, 227, 230, 235, 236, 237, 241, 242, 243, 244, 249, 250, 251, 255, 256, 267, 270, 273, 274, 282, 284, 285, 291, 293, 300, 301, 306, 308, 309, 311, 314, 316, 321, 325, 327, 328, 329, 334, 335, 337, 338, 340, 341, 346, 352, 364, 368, 370, 375.

#### **Missão**

35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 50, 56, 80, 85, 88,

# Índice Remissivo

89, 96, 109, 119, 123, 144, 145, 170, 175, 228, 232, 237, 249, 256, 282, 283, 284, 285, 289, 305, 307, 325, 330, 345, 347, 351, 354.

## **Monitoramento**

34, 37, 38, 39, 67, 97, 98, 116, 119, 126, 131, 141, 142, 155, 156, 157, 162, 163, 164, 165, 169, 171, 172, 177, 179, 188, 212, 245, 255, 264, 342.

## **Normas**

77, 87, 108, 125, 126, 139, 140, 141, 148, 157, 161, 163, 165, 167, 171, 172, 173, 174, 177, 199, 205, 213, 231, 237, 248, 251, 258, 260, 267, 268, 272, 273, 276, 321, 328, 359, 362, 365, 366.

## **Oportunidade de trabalho**

269.

## **Padrões de concorrência elevados**

61.

## **Parceria**

44, 45, 46, 51, 53, 55, 56, 60, 64, 69, 80, 95, 96, 97, 98, 99, 103, 104, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 119, 122, 123, 131, 135, 136, 141, 147, 148, 150, 153, 156, 164, 166, 169, 172, 173, 176, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 187, 189, 191, 195, 199, 201, 202, 203, 205, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 225, 226, 226, 228, 229, 233, 239, 240, 247, 253, 254, 257, 264, 269, 270, 271, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 286, 287, 288, 289, 290, 292, 294, 295, 297, 298, 299, 301, 302, 303, 304, 307, 308, 309, 310, 312, 314, 315, 325, 327, 331, 334, 335, 336, 337, 338, 341, 343, 345, 346, 349, 350, 351, 353, 355, 356, 367, 372, 373.

## **Participação nos resultados**

67, 74, 79, 91, 92, 93, 94, 138.

## **Pesquisa**

34, 43, 45, 47, 50, 51, 55, 57, 60, 74, 77, 84, 87, 106, 112, 119, 122, 125, 128, 129, 144, 149, 155, 157, 158, 165, 172, 173, 179, 191, 195, 213, 216, 223, 226, 234, 236, 237, 238, 239, 240, 249, 251, 253, 256, 307, 308, 306, 321, 336, 339, 340, 345, 349, 353, 354, 356.

## **Pesquisa de clima**

30, 94, 135, 136, 140, 143, 337.

## **Planejamento**

35, 41, 43, 44, 47, 51, 75, 77, 81, 82, 98, 99, 106, 117, 127, 130, 135, 140, 146, 149, 152, 156, 157, 162, 165, 174, 175, 177, 179, 185, 189, 190, 197, 199, 200, 201, 202, 205, 237, 246, 256, 259, 260, 268, 274, 280, 281, 283, 298, 299, 301, 303, 304, 307, 310, 311, 316, 323, 327, 333, 335, 336, 341, 346, 349, 351, 352, 353.

## **Plano de saúde**

123, 124, 138.

## **Políticas públicas**

105, 115, 116, 117, 256, 265, 292, 293, 294, 308, 359.

## **Pós-consumo**

152.

## **Primeiro emprego**

105, 123.

## **Princípios**

30, 33, 34, 35, 36, 40, 41, 42, 43, 54, 60, 78, 85, 88, 96, 106, 125, 128, 130, 133, 164, 174, 195, 256, 269, 275, 276, 277, 326, 330, 331, 358, 362, 363, 364, 365, 366, 367.

## **Privacidade**

150, 362.

## **Produtividade**

41, 79, 86, 90, 91, 112, 145, 146, 159, 214, 218, 237, 243, 247, 248, 346, 347, 348, 349.

## **Projetos Sociais**

57, 75, 89, 101, 103, 110, 115, 196, 227, 230, 265, 274, 281, 291, 292, 297, 299, 303, 309, 311, 312, 313, 318, 324, 329, 333, 336, 339, 342, 346, 349, 356, 371, 372, 373, 374, 375.

## **Propaganda**

229, 331, 365.

## **Qualidade de Vida**

33, 38, 50, 56, 78, 86, 88, 101, 109, 110, 112, 117, 118, 119, 122, 123, 128, 134, 135, 143, 144, 145, 147, 148, 175, 189, 195, 196, 205, 212, 213, 214, 218, 268, 282, 285, 291, 315, 325, 328, 344, 347, 351, 352, 368, 370, 375.

## **Qualificação**

39, 95, 131, 136, 200, 218, 219, 316, 325, 326, 339, 346.

## **Reciclagem**

66, 97, 107, 119, 134, 161, 162, 163, 166, 167, 170, 173, 177, 185, 189, 191, 197, 202, 203, 233, 240, 257, 269, 275, 282, 297, 299, 335, 346.

## **Reconhecimento**

33, 35, 42, 52, 68, 70, 85, 90, 103, 104, 112, 118, 129, 133, 142, 145, 161, 167, 193, 265, 285, 301, 318, 324, 326, 337, 345, 352, 367.

## **Resíduo**

67, 153, 159, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 170, 173, 177, 185, 186, 187, 191, 197, 258, 268.

## **Reuso**

177.

## **Reutilização**

153, 161, 162, 166, 167, 173, 185, 189, 198.

## **Saúde**

33, 38, 43, 45, 50, 56, 63, 64, 65, 67, 75, 84, 85, 86, 96, 97, 99, 100, 101, 104, 111, 112, 114, 123, 124, 128, 131, 134, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 159, 163, 169, 170, 179, 180, 192, 202, 203, 204, 205, 214, 223, 236, 244, 259, 260, 261, 267, 275, 285, 293, 295, 298, 301, 309, 310, 315, 317, 325, 327, 333, 337, 340, 344, 347, 351, 352, 369, 370.

## **Segurança**

39, 45, 57, 61, 67, 69, 71, 75, 91, 125, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 161, 162, 169, 170, 173, 178, 187, 188, 215, 219, 225, 226, 230, 231, 233, 236, 240, 245, 250, 252, 254, 255, 256, 258, 260, 261, 267, 288, 321, 333, 347, 373, 375.

## **Segurança alimentar**

162, 373.

## **Sigilo**

39.

## **Sindicatos**

57, 59, 74, 77, 78, 79, 132.

## **Sistema de Gestão Ambiental**

161, 162, 164, 165, 173, 174, 199, 200, 219, 257, 267, 268.

## **Sistema de Gestão Integrada**

139, 163, 174.

## **Socioambiental**

47, 48, 69, 70, 189.

## **Trabalhadores terceirizados**

127, 208, 213, 214, 215, 216, 217, 218.

## **Trabalho infantil**

101, 102, 104, 208, 211, 212, 275, 293, 294.

## **Transparência**

30, 39, 40, 45, 53, 57, 59, 63, 69, 71, 77, 83, 84, 90, 94, 106, 125, 127, 128, 130, 132, 133, 136, 156, 229, 230, 241, 242, 243, 244, 248, 249, 250, 270, 280, 292, 304, 346, 352, 358, 361, 362, 363, 364, 365, 366.

## **Treinamento**

34, 35, 36, 39, 42, 45, 48, 56, 60, 61, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 74, 75, 82, 87, 88, 96, 101, 105, 110, 111, 134, 135, 138, 139, 141, 142, 155, 162, 165, 167, 173, 174, 177, 183, 200, 203, 204, 209, 212, 213, 215, 216, 218, 219, 225, 226, 229, 233, 237, 238, 239, 241, 243, 245, 247, 251, 252, 255, 258, 261, 262, 267, 268, 269, 270, 281, 284, 299, 314, 315, 330, 332, 333, 334, 338, 339, 342, 343, 347, 349, 350.

## **Valores**

30, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 53, 65, 68, 70, 71, 78, 85, 86, 87, 92, 96, 110, 114, 115, 118, 132, 134, 136, 144, 149, 155, 162, 169, 170, 183, 185, 198, 200, 205, 212, 213, 216, 218, 222, 227, 229, 232, 235, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 248, 256, 269, 272, 275, 282, 285, 288, 291, 300, 319, 321, 326, 329, 330, 335, 338, 352, 353, 353, 354, 362, 363, 364, 365, 366, 374.

## **Visão**

35, 37, 39, 40, 41, 43, 78, 85, 89, 104, 115, 125, 140, 146, 170, 228, 232, 237, 243, 246, 256, 261, 273, 283, 284, 285, 288, 289, 303, 314, 323, 354, 371.

## **Voluntariado**

69, 98, 111, 115, 117, 118, 197, 213, 218, 265, 274, 275, 281, 300, 314, 323, 327, 328, 329, 330, 331, 332, 333, 334, 335, 336, 337, 338, 339, 340, 341, 342, 343, 344, 345, 346, 347, 348, 349, 350, 351, 352, 353, 354, 355, 356, 373.

Realização

INSTITUTO  
**ETHOS**

EMPRESAS E  
RESPONSABILIDADE  
SOCIAL  
BUSINESS AND SOCIAL  
RESPONSIBILITY

[www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)

Patrocínio



Apoio



Este livro foi impresso em papel Cartão ArtPremium 250 g/m<sup>2</sup> (capa) e papel Couché Kroma Silk 90 g/m<sup>2</sup> (miolo), fabricados pela Ripasa S/A Celulose e Papel, em harmonia com o meio ambiente.