

Novas Fronteiras do Investimento Social:

Aprendizagens de uma Experiência

O investimento social da
Camargo Corrêa em
Pedro Leopoldo

Nísia Werneck
Juliana Travassos
Flávia Alvim
Núcleo Petrobrás de Sustentabilidade

APRESENTAÇÃO

O atual modelo de investimento social das empresas que formam o Grupo Camargo Corrêa, implementado pelo Instituto Camargo Corrêa em parceria com as unidades de negócio há cinco anos, tem sido motivo de grande orgulho e realização para todos nós que estamos diretamente envolvidos. Temos tido a oportunidade e a liberdade de experimentar o novo, de criar caminhos diferentes, de correr riscos, de ousar e de atuar de maneira inovadora, apostando na construção de laços entre empresas e comunidades em favor do desenvolvimento. Cabe ao Instituto cuidar para que o investimento social do Grupo seja eficaz, duradouro e transformador, fazendo com que a presença das empresas seja um diferencial positivo nas comunidades onde estão presentes e deixe um legado na área social.

O Grupo possui uma grande diversidade de empresas nas cinco regiões do Brasil e em 19 países. Essa rica diversidade mostrou-nos que havia uma imensidão de oportunidades. Além de toda essa riqueza, a base para pensarmos a nova estratégia de investimento social do Grupo estava na crença e na determinação dos acionistas de que a responsabilidade social deve fazer parte do negócio e que este era o grande desafio do Instituto Camargo Corrêa. Essa crença era compartilhada com os diretores, especialmente aqueles que participam do Conselho Deliberativo do Instituto. Hoje, podemos dizer que esta visão está presente em boa parte das empresas e que muitos avanços aconteceram.

O estudo de caso aqui relatado é um exemplo deste avanço. A InterCement - holding do Grupo para os negócios de cimento - desde o primeiro momento incorporou com muita vontade e determinação a nova proposta de investimento social. O exemplo da diretoria contagiou a todos e hoje, nas unidades da empresa, observamos o empenho, a dedicação e a determinação dos profissionais de todos os níveis hierárquicos. A cidade de Pedro Leopoldo foi escolhida porque foi nela que o novo modelo de atuação em responsabilidade social começou e a história daquela unidade da empresa permite-nos hoje identificar, com mais clareza, os avanços conquistados por meio do investimento social. Para nós foi um grande e rico “laboratório”. Aprendemos muito com a experiência, o que nos permitiu levar para outras localidades.

Para este estudo de caso contamos com o competente trabalho de profissionais da Fundação Dom Cabral, responsáveis por muitos achados interessantes, que nem mesmo nós havíamos observado. O que nos motivou a propor à Fundação que fizesse este estudo de caso, além dos resultados alcançados, foi o compromisso do Grupo Camargo Corrêa de compartilhar suas experiências, pois acreditamos que, assim, contribuímos para cumprir a visão de seu fundador Sebastião Camargo: “Não basta amar o Brasil, é preciso construir o Brasil do futuro”.



Francisco de Assis Azevedo
Diretor Executivo do Instituto Camargo Corrêa

MENSAGEM DA INTERCEMENT

Para a InterCement, sistematizar e compartilhar experiências é uma importante forma de aprender. Por acreditar nisto, trazemos para debate nossa prática de diálogo social em Pedro Leopoldo, Minas Gerais.

Estimulados e apoiados pelo Instituto Camargo Corrêa, desenvolvemos nos últimos anos um trabalho, junto à comunidade de Pedro Leopoldo, baseado na participação dos moradores, do Poder Público local e dos empregados da empresa, visando o desenvolvimento, o fortalecimento da cidadania e a qualidade de vida de todos.

Esta experiência tem nos trazido resultados empresariais significativos, além do senso de realização, por estarmos construindo um legado, que vai além das nossas conquistas econômicas.

Pedro Leopoldo foi por onde começamos, nosso primeiro passo e nossa inspiração para os seguintes. Hoje, todas as nossas fábricas desenvolvem trabalho semelhante, adequado às diferentes realidades, garantindo nossa integração com as comunidades e nossa contribuição ao seu futuro.

O nosso propósito é crescer levando para nossas novas unidades no Brasil e em outros países o mesmo modelo de atuação, aperfeiçoando-o sempre, com base no aprendizado proporcionado pelas experiências realizadas.



José Édison Barros Franco
Presidente do Conselho de Administração da InterCement

INTRODUÇÃO

Este estudo de caso teve como objetivo o registro e análise da experiência de Investimento Social Privado do Grupo Camargo Corrêa, através do Instituto Camargo Corrêa (ICC) e da InterCement. A localidade em análise foi Pedro Leopoldo, onde teve início a implementação das ações segundo o novo modelo de atuação, proposto pelo Instituto em 2007.

A primeira constatação de nossas visitas e entrevistas foi de que, mais que os projetos implantados, era a metodologia e o processo que traziam os aspectos mais inovadores e com maior impacto no sucesso das iniciativas. Por isso, focamos nosso estudo na sistematização e fundamentação conceitual do modelo de atuação. As iniciativas locais são relatadas como exemplo de uma implementação exitosa. Em Pedro Leopoldo, o contexto, a liderança e o momento contribuíram para a geração de resultados especialmente significativos.

O estudo está dividido em cinco capítulos. O primeiro trata da Fundamentação Conceitual, onde explicitamos os autores e conceitos que apoiaram o trabalho. O segundo traz a descrição da experiência. Os três restantes compõem um quadro de análise, subdividida em Resultados, Fatores de Sucesso e Riscos e Oportunidades.

ÍNDICE

1. FUNDAMENTAÇÃO CONCEITUAL	7
1.1 VALOR COMPARTILHADO: UM PONTO DE PARTIDA	7
1.2 CAPITAL SOCIAL	8
1.3 LICENÇA SOCIAL	11
2. A EXPERIÊNCIA DA INTERCEMENT EM PEDRO LEOPOLDO	15
2.1 CONTEXTO	15
2.1.1 Grupo Camargo Corrêa	15
2.1.2 O Instituto Camargo Corrêa	16
2.1.3 A InterCement	17
2.1.4 A InterCement e o Investimento Social Privado	18
2.1.5 Pedro Leopoldo	19
2.2 A ATUAÇÃO DA INTERCEMENT EM PEDRO LEOPOLDO	21
2.3 UMA MUDANÇA DE ROTA: O NOVO MODELO DE ATUAÇÃO DO ICC	22
2.4 GOVERNANÇA E PAPÉIS	23
2.5 A INTERCEMENT PEDRO LEOPOLDO SAI NA FRENTE COM O NOVO MODELO	26
2.6 OS PROGRAMAS EM AÇÃO	30
2.6.1 INFÂNCIA IDEAL	30
2.6.2 ESCOLA IDEAL	34
2.6.3 IDEAL VOLUNTÁRIO	37
2.7 INVESTIMENTOS	39
3. RESULTADOS	40
3.1 IDENTIDADE, CLIMA INTERNO E ENGAJAMENTO	40
3.2 CAPITAL SOCIAL E LICENÇA PARA OPERAR	42
4. FATORES DE SUCESSO	45
4.1 Liderança	45
4.2 Modelo de governança e clareza de papéis	46
4.3 A perspectiva integrada do modelo de atuação do ICC	47
4.4 O intercâmbio com experiências exitosas	49
5. RISCOS E OPORTUNIDADES	50
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51

1. FUNDAMENTAÇÃO CONCEITUAL

Na busca de um marco conceitual que sustentasse a análise do caso InterCement, foram analisados diversos estudos que abordam os temas do Investimento Social Privado, da intervenção social e da Responsabilidade Social Empresarial, além de outros estudos nos campos da sociologia e da ciência política.

A articulação de três dos conceitos presentes nestes estudos se mostrou adequada por permitir orientar a análise aos objetivos pretendidos e resultados alcançados.

Modelo Lógico Conceitual



1.1 VALOR COMPARTILHADO: UM PONTO DE PARTIDA

O conceito de “valor compartilhado”, abordado por Michael Porter e Mark Kramer (2011) em seu artigo “Criação de Valor Compartilhado”, foi uma primeira inspiração para nossas reflexões.

O diagnóstico que ele faz das relações entre empresa e sociedade é contundente e deixa clara a necessidade de revisão de processos decisórios e práticas negociais.

“O sistema capitalista está sitiado. Nos últimos anos, a atividade empresarial foi cada vez mais vista como uma das principais causas de problemas sociais, ambientais e econômicos. É generalizada a percepção de que a empresa prospera à custa da comunidade que a cerca.” (PORTER e KRAMER,2011)

A responsabilidade por esta situação Porter atribui ao pensamento econômico, que considerava qualquer preocupação, além do resultado econômico, como uma limitação mal vinda à atividade empresarial, mas também às próprias empresas.

“Grande parte do problema está nas empresas em si, que continuam presas a uma abordagem da geração de valor surgida nas últimas décadas e já ultrapassada. Continuam a ver a geração de valor de forma tacanha, otimizando o desempenho financeiro de curto prazo numa bolha e, ao mesmo tempo, ignorando as necessidades mais importantes do cliente e influências maiores que determinam seu sucesso a longo prazo.” (PORTER e KRAMER,2011)

Reconhecendo o capitalismo como capaz de assegurar a satisfação das necessidades humanas, o aumento da eficiência, a criação de emprego e a geração de riqueza, Porter critica a concepção estreita que comprometeu tornar estas capacidades uma realidade que lhe permitiria “enfrentar os grandes desafios da sociedade”.

Como solução, Porter propõe o conceito de valor compartilhado, considerado por ele mais como oportunidade e como exigência para a inovação e ampliação de resultados, especialmente no momento atual.

“A solução está no princípio do valor compartilhado, que envolve a geração de valor econômico de forma a criar também valor para a sociedade (com o enfrentamento de suas necessidades e desafios). É preciso reconectar o sucesso da empresa ao progresso social.” (PORTER e KRAMER, 2011)

CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO

O conceito inicial é bastante amplo, entretanto, ao assumir que o valor compartilhado é “uma nova forma de obter sucesso econômico”, e descrever as formas de criação deste valor, Porter retorna aos objetivos internos da empresa, que ele mesmo critica em outra parte do artigo.

As três alternativas de criação de valor compartilhada citadas por Porter são:

- reconceber produtos e mercados;
- redefinir a produtividade na cadeia de valor;
- montar clusters setoriais de apoio nas localidades da empresa.

Ao afirmar que “valor compartilhado não é responsabilidade social, filantropia ou mesmo sustentabilidade” Porter desautoriza-nos a considerar estas ações como possíveis estratégias para criar valor compartilhado. Exclui ainda formas de criação de valor compartilhado que impactam o contexto de atuação das empresas, gerando capital social, e, desta forma, reduzindo custos e riscos.

É importante ressaltar que nem todas as ações sociais são geradoras de capital social. Como bem resume Bernardo Toro, uma intervenção social da empresa com caráter assistencialista gera uma cultura de dependência. Se for clien-

telista, gera a cultura de adesão, que facilmente engendra um ambiente propício à corrupção. Se a intervenção é autoritária, rebaixa a autonomia e auto-confiança da comunidade, levando-a também à dependência. Enfim, só uma intervenção social participativa contribui para fortalecer a cidadania, a autonomia e a criação do capital social.

Em nossa abordagem, buscamos ampliar o conceito e as formas de geração de valor compartilhado, incluindo iniciativas de investimento social privado por sua capacidade de gerar capital social para a empresa e para a sociedade. Do ponto de vista da empresa, o investimento social privado contribui para a construção da licença para operar e reduz os riscos sociais e políticos de empreendimentos e operações. Para a sociedade, o investimento social privado cria perspectivas de desenvolvimento autônomo através do estímulo à organização e participação. Podemos afirmar, portanto, que o investimento social privado promove a geração de valor compartilhado por meio da geração de capital social.

1.2 CAPITAL SOCIAL

No contexto da ação empresarial, o capital social está relacionado às interações das partes interessadas (interações com stakeholders internos e externos da organização) e aos aspectos de redes, confiança, pertencimento, inclusão, empoderamento, parceria, desenvolvimento de relações, desenvolvimento pessoal e da comunidade etc. que são percebidos como estando envolvidos na construção de capital social. Nesse sentido, o investimento social privado e o voluntariado podem ser vistos como propícios para a geração de capital social se o estimulam ao envolver a construção de redes, elementos de confiança e cooperação entre os funcionários, empresas, comunidade e organizações.

Como Woolcock (2000) aponta, o foco básico da atividade de construção de capital social é a melhoria da qualidade das relações sociais.

A discussão sobre capital social baseia-se numa longa tradição de pesquisa acerca da capacidade de cooperação. A referência inicial mais comum é o trabalho do pensador francês Alexis de Tocqueville (1977). O estudioso observava na realidade da América de então, como fator catalisador de seu grande desenvolvimento, a admirável “propensão dos americanos para a associação cívica”, o que ensinaria às pessoas “cooperação social e espírito público”. A intensa capacidade da sociedade americana de se mobilizar para o enfrentamento de seus problemas e a satisfação de suas necessidades restringia ainda o poder do Estado e tendências à centralização administrativa (FUKUYAMA, 2000, p. 403. PUTNAM, 1995).

Foi o trabalho de Putnam Making democracy work (1995) que popularizou o conceito de capital social e inspirou estudiosos de várias disciplinas a considerá-lo, entre elas a economia, a política, a sociologia e a antropologia.

*Putnam define: “Capital Social são as características da organização social, tais como **confiança, normas e redes**, que podem melhorar a eficiência da sociedade por facilitar **ações coordenadas**” (1995, p.167).*

Putnam argumenta que o capital social é acumulado em relações humanas reais e, portanto, refere-se a interações dentro e entre grupos. Essas interações levam ao estabelecimento de normas e redes sociais que, por sua vez, facilitam a cooperação e ação coletiva (PUTNAM, 1995).

A principal ideia da teoria do capital social é que as redes sociais têm valor, ou seja, os contatos sociais afetam a produtividade de indivíduos e grupos (PUTNAM, 1995).

Assim, por analogia com noções de capital humano, capital físico e capital natural, o capital social se relaciona com os recursos disponíveis como consequência de redes de apoio mútuo, reciprocidade, confiança, entendimento mútuo e as obrigações que tornam possíveis as ações de cooperação. As relações geradoras de capital social podem ser desenvolvidas conscientemente ou emergir como subproduto de outras atividades sociais (COLEMAN, 1988).

De forma semelhante, capital social é definido por Miles et. al. (2005) como: “... os contatos pessoais e redes sociais que geram entendimentos compartilhados, confiança e reciprocidade dentro e entre grupos sociais, e que estão na base da cooperação e ação coletiva, a base da prosperidade econômica e inclusão econômica. O capital social pode ser acumulado quando as pessoas interagem umas com as outras em busca de um propósito, nas famílias, locais de trabalho, bairros, associações locais e uma variedade de locais de encontro informais e formais”.

Já Adler e Kwon (2002, p. 23) definem capital social como “a **boa vontade disponível** para indivíduos ou grupos. Sua fonte está na estrutura e conteúdo das **relações** do ator. Seus efeitos fluem a partir da **informação, influência e solidariedade** que tornam disponível para o ator”.

CARACTERÍSTICAS DO CAPITAL SOCIAL

Como descrito acima, o modelo de Adler e Kwon (2002) define capital social como a boa vontade disponível para indivíduos ou grupos, cuja fonte está na estrutura e conteúdo das relações do ator. Seus efeitos fluem a partir da informação, influência e solidariedade que tornam disponível para o ator.

Esse modelo pode ainda ser complementa-

do estabelecendo as principais “**dimensões**” constituintes do capital social: **redes, confiança e normas** (PUTNAM, 1995. OSTROM e AHN, 2003). Por meio delas, podemos obter uma maior compreensão de como e porque o investimento social privado, aliado ao voluntariado, contribui para o capital social, distinguindo a **arquitetura (redes), a moeda (confiança) e parâmetros (normas)** do capital social gerado por essas ações.

A confiança é fundamental para o capital social e é descrita como o “tecido” (CALDWELL e CLAPHAM, 2003) ou a ligação da sociedade. Podemos definir **confiança** como **expectativas socialmente aprendidas e socialmente confirmadas** que as pessoas têm umas das outras, de organizações e instituições em que vivem, e das ordens sociais naturais e morais que definem os entendimentos fundamentais para suas vidas (BARBER, 1983, p. 164-5). Assim, o ato de confiar é baseado em **experiências, interações e percepções de organizações** e instituições outras (CALDWELL e CLAPHAM, 2003, p.351), e a confiança é uma expectativa associada de que o outro vai retribuir em um relacionamento.

Segundo Putnam (1993), a norma da reciprocidade é a “pedra de toque” do capital social, se referindo ao nosso senso de **fair play** para com o outro generalizado. Os autores distinguem dois tipos de **reciprocidade**: “**a reciprocidade de equilíbrio**”, que implica a troca direta de favores simultaneamente e que é vista como uma forma de transação que não requer motivação maior que o interesse restrito ou altruísmo de curto prazo; e “**reciprocidade generalizada**” que refere-se a relação de troca onde a expectativa mútua é o comportamento esperado e serve para **reconciliar o autointeresse e a solidariedade em ações coletivas**. A existência de normas compartilhadas entre e em meio aos agentes não é necessariamente condição suficiente

para a geração de capital social, pois os atores precisam ainda da associabilidade para definir, determinar e resolver problemas de ação coletiva. A confiança frágil requer trocas recíprocas (dar e receber) para que a relação dure enquanto a confiança resiliente é desenvolvida ao longo do tempo, e é guiada mais por normas de comportamento na unidade social do que pela realização de trocas iguais. A confiança resiliente reduz os custos de transação, em especial a probabilidade de monitoramento e risco de oportunismo (PUTNAM, 1993). Relações de confiança também incentivam as pessoas a se engajar na atividade cooperativa, o que potencialmente pode criar um ciclo virtuoso de comportamento confiante (PUTNAM, 1993. FUKUYAMA, 1995).

No caso das relações criadas por meio dos programas de investimento social privado e voluntariado, fatores contextuais tais como as questões envolvidas, o poder, os riscos e as alternativas disponíveis para os indivíduos podem afetar a necessidade de confiança.

A rede é outro tipo de capital social e é descrito como **padrões de interações formais e informais** que conectam grupos de pessoas com atributos comuns. A rede de laços sociais de um ator cria oportunidades para troca de capital social, com as pessoas agindo em conjunto ou alavancando os recursos uns dos outros. Assim, a qualidade dos laços diretos e indiretos de uma rede pode afetar a criação de capital social.

Outra caracterização importante do capital social leva em conta o método pelo qual o capital social é criado. Nesse sentido, o capital social pode ser tanto a cola que proporciona a coesão social ou o lubrificante que ajuda os membros da sociedade a friccionar (PADLAM, 2000).

- **Forma estrutural:** criar capital social via criação de um fórum para a interação, como um comitê. Formas estru-

turais de capital social envolvem ou a criação de novas redes sociais ou fóruns de cooperação, a adição de membros a redes existentes ou a melhoria dos links entre atores sociais (BEK, JONES, POLLITT. 2007).

- **Forma cognitiva:** criar capital social pela mudança de atitudes e percepções. Formas cognitivas de capital social podem envolver **confiança de competência**, pela qual os atores sociais se tornam mais dispostos a confiar na capacidade das contrapartes de entregar, ou a **confiança de boa vontade**, na qual os atores sociais estão mais dispostos a arriscar relações

sociais ou comerciais com base na expectativa de (e não na evidência de) um resultado positivo (BEK, JONES, POLLITT. 2007).

Nahapiet e Ghoshal (1998) expandem essa análise definindo três dimensões do capital social: os aspectos **estrutural, relacional e cognitivo**. Os autores ressaltam, no entanto, que esta é uma separação analítica, sendo todas as dimensões altamente relacionadas. Onde as relações apresentam fortes laços, elas melhoram os níveis de confiança e confiabilidade. Além disso, a interação mais frequente entre indivíduos lhes permite desenvolver uma linguagem comum, códigos e narrativas, o que também facilita relações de mais confiança.

Dimensões do Capital Social	Descrição
Estrutural: Diálogo – Talking	Configuração da rede na qual a relação de insere (bonding, bridging, linking). O quanto as partes se falam? O relacionamento contribui para unir o grupo, fazer ponte entre grupos ou vincular o nível local a outro nível?
Relacional: Confiança – Trusting	Confiança, reciprocidade e relacionamento. A relação se caracteriza por confiança mútua, normas e obrigações compartilhadas, reciprocidade ou identificação mútua?
Cognitivo: Pensamento – Thinking	Quadros comuns que facilitam o entendimento mútuo e o planejamento colaborativo. As partes compartilham paradigmas, códigos, linguagem, narrativas, valores, objetivos ou visões de futuro?

Fonte: adaptado de Nahapiet e Ghoshal (1998)

A prática social da empresa pode, se ocorrer de forma a estimular a organização e a participação, contribuir para a geração de capital social nas comunidades e para ela própria, entendendo como capital social da empresa, sua capacidade de acessar recursos, apoios e relações para o desenvolvimento de suas atividades, iniciativas ou empreendimentos e solução de problemas.

1.3 LICENÇA SOCIAL

O conceito de Licença Social para Operar (LSO) se refere à aceitação ou apoio que uma empresa recebe para seus empreendimentos e iniciativas por parte de seus stakeholders (FREEMAN, 1984), principalmente a sociedade, com ênfase nas populações diretamente

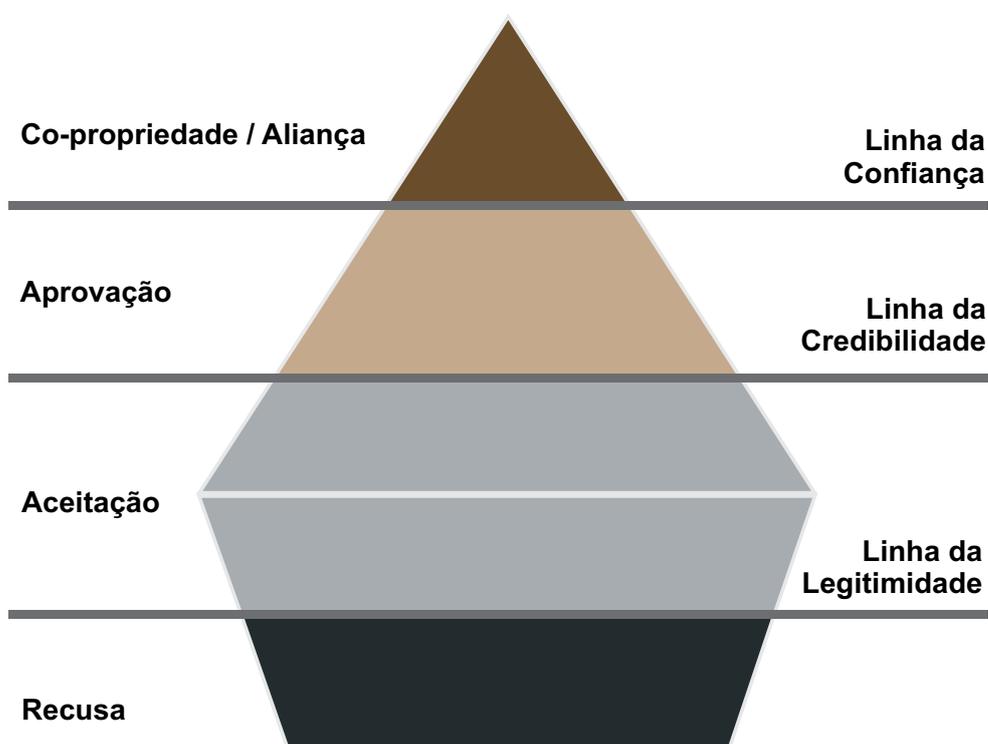
afetadas. Ela não se baseia exclusivamente em dados, mas nas experiências, crenças, opiniões e percepções, por isso ela é dinâmica, o que significa que tanto pode ser ampliada quanto retirada no decorrer do tempo. Por estas características, a licença social depois de conquistada, deve ser gerida, para assegurar que seja mantida.

Para tornar possível sua gestão é importante que a Licença Social para Operar (LSO), mesmo sendo um ativo intangível, seja avaliada e medida. Estes têm sido desafios constantes para as empresas: definir formas de avaliação e modelos de gestão da LSO.

No sentido de sua análise e avaliação, estudos desenvolvidos com base em pesquisas empíricas (BOUTILIER E THOMSON, 2011) identi-

caram quatro níveis de licença para operar. No mais baixo, a LSO não é concedida. Como o nível da LSO é inversamente proporcional ao risco sóciopolítico da empresa, esta não concessão da LSO pode acarretar dificuldades de acesso a recursos essenciais para a empresa, como financiamentos, licenças legais, mão de obra de qualidade, acesso a infraestrutura pública, etc. O nível seguinte é a aceitação da empresa ou projeto. Ele é conquistado através do reconhecimento da legitimidade da atividade empresarial e é o patamar mais comum de LSO, sendo, muitas vezes, suficiente para assegurar sua continuidade. Se a empresa alcança a credibilidade junto à sociedade, o nível da licença pode ser elevado a uma situação de aprovação e se conseguir estabelecer uma relação de confiança, pode atingir o patamar de identificação, co-propriedade ou aliança.

Modelo da Pirâmide da Licença Social para Operar Thomson e Boutilier - 2011



Posteriormente, com base nas experiências de aplicação do modelo e na incorporação de novos aportes teóricos, os autores refinaram a sua apresentação em dois sentidos. Primeiro, transformaram o que eram níveis estanques de LSO em um *continuum*, considerando que legitimidade, credibilidade e confiança não se conquistam em um momento dado e fixo no tempo, mas de forma cumulativa, não se adequando à representação por uma linha, mas por um gradiente. Segundo, identificaram quatro fatores que determinam estes estágios e que podem ser medidos, configurando uma metodologia de avaliação:

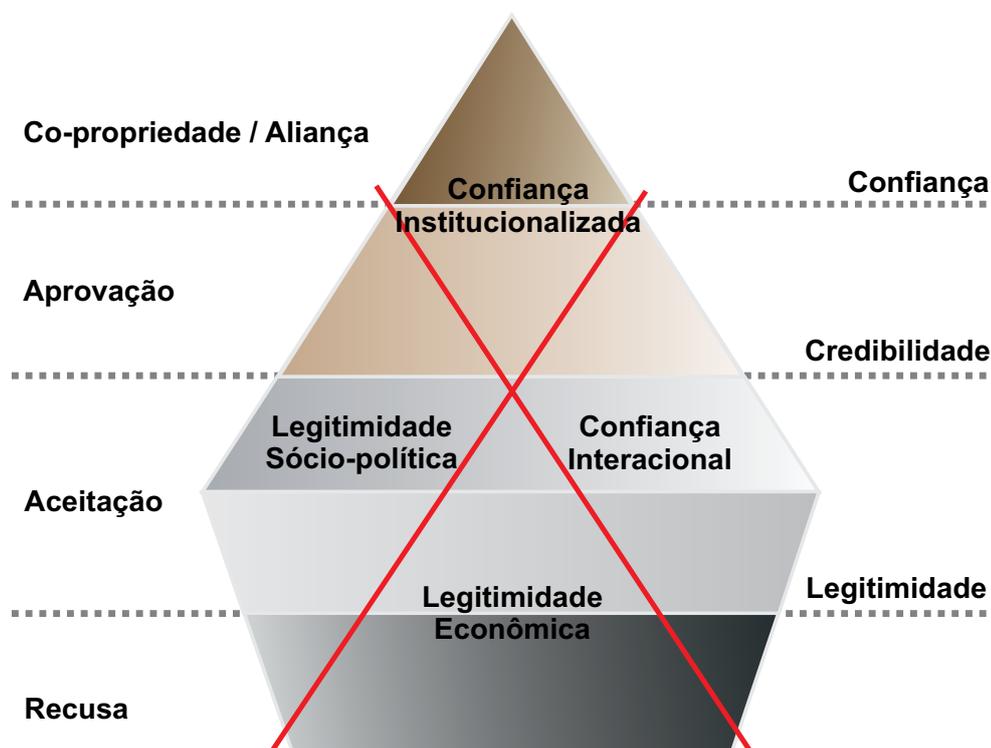
- Legitimidade Econômica: percepção dos benefícios da empresa ou do projeto.
- Legitimidade Sociopolítica: percepção de que a empresa/projeto contribui para o bem-estar da região, respeita o modo de vida local, corresponde às expectati-

vas com relação a seu papel na sociedade e age de acordo com os conceitos de justiça de seus stakeholders.

- Confiança Interacional: percepção de que a empresa ou projeto e seus gestores escutam, respondem, cumprem promessas, engajam-se em diálogos e demonstram reciprocidade nas suas interações.
- Confiança Institucional: percepção de que as relações entre a empresa ou projeto e as instituições relacionadas a seus stakeholders são baseadas na permanente consideração dos interesses um do outro.

Uma complementação na representação gráfica anterior contribui para a compreensão de como estes fatores interferem nos diferentes níveis da LSO.

Modelo da Pirâmide da Licença Social para Operar Fatores Determinantes da LSO Thomson e Boutilier - 2011



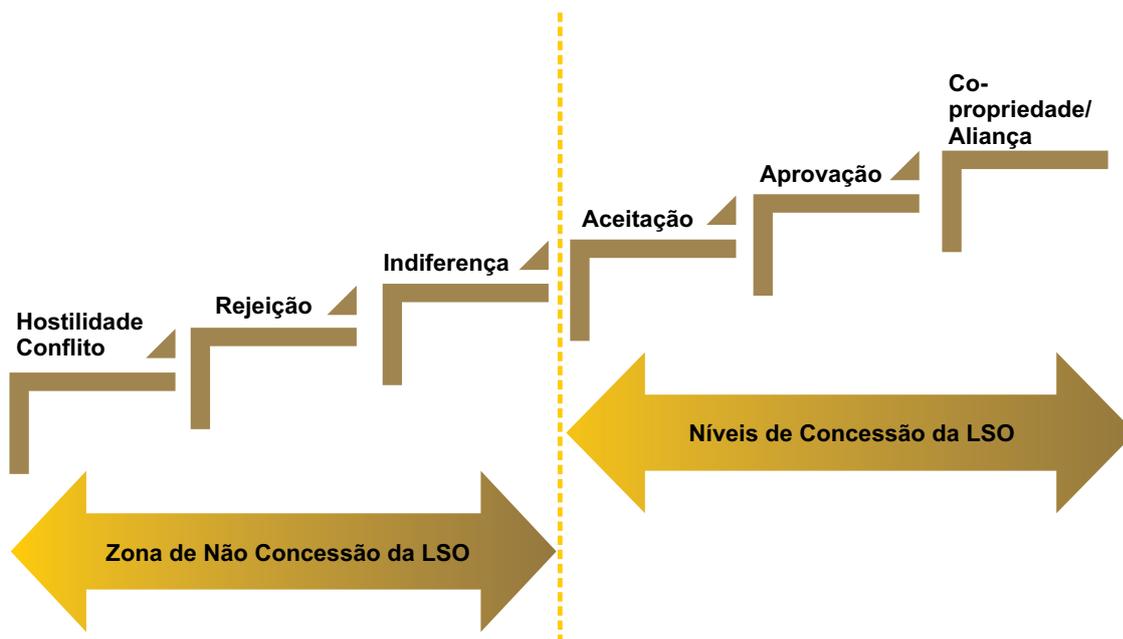
As dimensões do capital social, propostas por Nahapiet e Ghoshal (1998), podem ser associadas aos dois fatores intermediários da LSO. A Legitimidade Sociopolítica pode ser considerada componente da dimensão Cognitiva do Capital Social e a Confiança Interacional se identifica com a Dimensão Relacional do Capital Social.

Desta forma, pode-se dizer que a LSO é construída inicialmente a partir do compartilhamento de informações que permitam a percepção dos possíveis benefícios, evolui com o crescimento do capital social e se consolida com a institucionalização das relações.

A zona de não concessão da LSO é menos elaborada nos estudos analisados, mas a descrição de experiências e estudos de caso nos permite criar um gradiente semelhante à da zona de concessão.

Ela pode ser desdobrada em três níveis: indiferença, rejeição e conflito, sendo a primeira delas bastante instável, com forte tendência a deslocar-se para melhor (aceitação) ou pior (rejeição), dependendo das ações da empresa e dos acontecimentos delas decorrentes.

Modelo de Análise da Licença Social para Operar (LSO) (Adaptado de Boutilier e Thomson-2011)



2. A EXPERIÊNCIA DA INTERCEMENT EM PEDRO LEOPOLDO

2.1 CONTEXTO

GRUPO CAMARGO CORRÊA

O Grupo Camargo Corrêa é um dos maiores conglomerados privados do Brasil, com atuação em 20 estados brasileiros, 19 países, e receita líquida consolidada de R\$ 17,3 bilhões em 2011. As empresas controladas pelo Grupo atuam nas áreas de engenharia e construção, concessões de energia e transporte, indústria têxtil e de calçados, naval, além da indústria de cimento e na incorporação imobiliária. Ao todo, tem cerca de 60 mil funcionários.

O controle acionário pertence às três herdeiras do fundador, Sr. Sebastião Camargo. As acionistas demonstram um compromisso firme e consistente com o tema da sustentabilidade. Em 2006, dirigiram a todo o Grupo a Carta da Sustentabilidade, na qual afirmam seus compromissos, explicitam suas expectativas e visão de futuro. A *Carta da Sustentabilidade: o Desafio da Inovação* foi, posteriormente, assinada também pelos gestores de todas as unidades do Grupo.

O entendimento da *Carta da Sustentabilidade* levou à definição de diretrizes a serem observadas pela Camargo Corrêa em suas atividades empresariais. As diretrizes ambientais apostam na inovação tecnológica para alcançar equilíbrio ecológico; as orientações sociais defendem a promoção da equidade por meio da geração de oportunidades; e as diretrizes econômicas lutam em favor da condução dos negócios com eficiência, ênfase na inovação e na competitividade.

O investimento social corporativo é um dos aspectos da visão de sustentabilidade do grupo por estreitar o relacionamento com as comunidades onde as empresas atuam e contribuir para a transformação social. Responsável pelo investimento social do grupo, o Instituto Camargo Corrêa atua em regime de colaboração com a Fundación Loma Negra e o Instituto Alpargatas, ambos de empresas do Grupo.

Segundo o Código de Conduta Empresarial:

“O Grupo Camargo Corrêa desenvolve atividades de responsabilidade social e voluntariado interno, por meio do Instituto Camargo Corrêa e de suas unidades de negócios. Essas atividades são consideradas parte da responsabilidade do Grupo com o país e devem ser estruturadas e organizadas, de modo a obter o máximo de retorno social possível em relação aos recursos empregados e ao tempo dos profissionais envolvidos”.

A ideia de responsabilidade para com o país é um importante valor do Grupo que, segundo as acionistas, busca exercer sua vocação de empresa-cidadã participando da construção do desenvolvimento.

“Como um grupo familiar que teve sua origem no Brasil, reiteramos nossa confiança no crescimento e desenvolvimento de nossa Nação. Temos orgulho em fazer parte da história dos séculos XX, XXI e dos próximos que virão, deixando um legado diferenciado e positivo para as próximas gerações e para a sociedade”. (Acionistas do Grupo Camargo Corrêa – Relatório Anual 2011 – Camargo Corrêa S.A.).

O legado pelo qual querem ser reconhecidos,

portanto, é o de uma efetiva contribuição no desenvolvimento das comunidades onde atuam. Isso representa a parte do valor gerado pela ação empresarial que foi, de fato, compartilhado com a comunidade, indo além do pagamento de impostos e da geração de empregos, mas usando os ativos da empresa para desenvolver processos que promovam a autonomia e o desenvolvimento local. O objetivo do legado, segundo o presidente da holding, Vitor Hallack, é a construção de um “modelo de desenvolvimento que reduza a dependência das comunidades em relação à empresa.”

A forma pela qual o Grupo Camargo Corrêa compartilha valor é promovendo a geração de capital social nas comunidades onde está presente ao acionar os ativos de suas empresas - poder de articulação, conhecimento, tecnologia, rede de contatos etc. – em prol do fortalecimento da sociedade civil, de sua organização e amadurecimento. A pergunta por trás dessa atuação, que se apoia no investimento social privado e no voluntariado, é sempre: se amanhã a empresa tiver que ir embora daquela localidade, que legado positivo terá deixado?

O INSTITUTO CAMARGO CORRÊA

O Instituto Camargo Corrêa (ICC) foi criado em 2000 por iniciativa das acionistas do Grupo. Com uma estrutura independente, o Instituto tinha então a missão de articular os projetos existentes ou apoiados pelo Grupo nas áreas de educação, saúde e cultura, com foco em crianças e adolescentes de baixa renda, localizados principalmente em São Paulo. A partir de 2007, o ICC refinou sua estratégia de atuação, estruturou-se a partir de diretrizes e programas e direcionou seus investimentos às localidades em que empresas do Grupo Camargo Corrêa estavam presentes.

O objetivo do Instituto é coordenar o inves-

timento social do Grupo, além de articular e fortalecer organizações que contribuam para a formação integral de crianças, adolescentes e jovens, visando ao desenvolvimento comunitário sustentável, entendido como: comunidades preparadas e comprometidas com a superação de seus desafios. Ao mesmo tempo em que adiciona valor à marca Camargo Corrêa, o ICC não está diretamente vinculado ao dia a dia de uma empresa específica, mas ao Grupo como um todo. Assim a atuação do ICC insere-se na estratégia de sustentabilidade do Grupo Camargo Corrêa e suas ações são empreendidas em sintonia com as unidades de negócio no Brasil e no exterior.

A participação e compromisso das unidades de negócio na implementação de seus programas sociais é componente importante da estratégia de atuação do ICC. As empresas colocam seu conhecimento da região à disposição do Instituto, contribuindo para a escolha do programa que será desenvolvido e, posteriormente, para o desenho dos projetos a serem realizados. Esta configuração permite a concretização de valores importantes para o Grupo: empresas devem ser sempre agentes de transformação social e parceiras da comunidade.

Diretrizes de atuação:

1. Atuar preferencialmente em comunidades onde as empresas do Grupo estejam presentes.
2. Alinhar o investimento social entre as empresas do Grupo, buscando-se otimizar os recursos, potencializar as ações e aumentar o impacto.
3. Atuar em estreita ligação com as unidades de negócio, dando a elas o suporte necessário para que aprimorem o seu relacionamento e ampliem sua

contribuição com o desenvolvimento das comunidades.

4. Alinhar as ações com políticas públicas, buscando apoiá-las e influenciá-las, com vistas à ampliação do impacto do investimento social na melhoria da qualidade de vida das comunidades.

5. Identificar oportunidades de atuação que considerem a cultura, demandas, interesses e potencialidades existentes nas comunidades.

6. Desenvolver mecanismos que facilitem a atuação em rede, de modo a promover maior interação entre os diversos atores envolvidos e maior eficácia dos projetos.

7. Construir parcerias que envolvam e fortaleçam o poder público e organizações existentes nas comunidades.

8. Desenvolver e implantar projetos com potencial de disseminação.

9. Estimular o envolvimento das empresas do Grupo e do maior número possível de profissionais e familiares em programas de voluntariado.

10. Criar mecanismos que estimulem a participação da rede de relacionamento das empresas do grupo nos projetos sociais.

Três programas estruturam os projetos do Instituto Camargo Corrêa e, igualmente, representam o cerne da política de investimento social privado das empresas do Grupo Camargo Corrêa. São eles Infância Ideal, Escola Ideal e Futuro Ideal. Transversalmente, um quarto

programa, o Ideal Voluntário, atua fortemente como agente animador do trabalho voluntário a que se dedicam os profissionais das empresas do Grupo e também de fornecedores e de parceiros. A intenção desse conjunto de ações, com abrangência de atendimento da primeira infância à idade produtiva, é contribuir para o estabelecimento de bases sustentáveis para a transformação social e, assim, promover o fortalecimento do vínculo das empresas do Grupo com as comunidades em que estão inseridas.

A INTERCEMENT

A InterCement atua no negócio de cimento, concreto e agregados (pedra britada), no Brasil e no exterior. Faz parte do Grupo Camargo Corrêa, que detém 99,9% de suas ações preferenciais.

A empresa tem sua origem na Camargo Corrêa Cimentos, criada em 1968, e conta com sete unidades fabris no Brasil, que empregam diretamente mais de 2 mil profissionais, e outras nove unidades na Argentina, onde atuam mais de 2,7 mil profissionais. Com as marcas Cauê e Cimento Brasil, ocupa a terceira posição no mercado brasileiro e é a quinta maior concreiteira do país. Na Argentina, a controlada Loma Negra é líder de mercado.

Tendo em vista seu objetivos de crescimento e internacionalização, a InterCement adquiriu, em 2010, cerca de 33% das ações da Cimpor, que opera em 12 países, inclusive no Brasil, tornando-se sua maior acionista individual. Em março de 2012, apresentou oferta pública na Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) de Lisboa para a aquisição da totalidade do capital da cimenteira atingindo então a situação atual, em que 94,11% do capital (considerando a permuta de ativos com a Votrantim) da cimenteira portuguesa pertencem à InterCement.

As sinergias resultantes do processo de integração entre as duas empresas ainda não estão totalmente mensuradas, mas a InterCement acredita que o grupo resultante da reestruturação será gerido de uma forma global, com a partilha das melhores práticas operacionais, técnicas e de gestão, com foco em eficiências operacionais e de tecnologia, além de ganho nas negociações com fornecedores, com consequente racionalização de custos e processos.

A InterCement vem fortalecendo a sua Política de Responsabilidade Social e Ambiental em todas as localidades onde atua. Na Cimpor, a InterCement planeja replicar as melhores práticas existentes, inclusive com a criação em Portugal de uma entidade para gerir o investimento social da Cimpor, a exemplo do ICC e da Fundación Loma Negra.

A INTERCEMENT E O INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO

Os programas de responsabilidade social da InterCement são pautados na Norma de Responsabilidade Social, que define a Responsabilidade Social Corporativa como um compromisso contínuo, unifica o conceito e estabelece procedimentos mínimos para a execução das ações sociais, além de garantir o alinhamento delas com os objetivos de negócio.

A norma atende aos princípios da *Carta da Sustentabilidade*, às diretrizes de Responsabilidade Social Corporativa do Grupo Camargo Corrêa e à missão, visão e valores do Instituto Camargo Corrêa e da Fundación Loma Negra, que orientam as iniciativas.

A InterCement incluiu o desenvolvimento comunitário como parte do seu planejamento estratégico. Em suas plantas localizadas no Brasil, a empresa segue o modelo do Instituto, segundo o qual as empresas devem ser sempre agentes

de transformação social e parceiras da comunidade.

A parceria entre a InterCement e o Instituto Camargo Corrêa mantém hoje 40 projetos em andamento em oito municípios do Brasil - Apiaí-SP, Bodoquena-MS, Cabo de Santo Agostinho-PE, Ijaci-MG, Itaóca-SP, Jacareí-SP, Pedro Leopoldo-MG e Santana do Paraíso-MG - ligados aos quatro programas estruturantes do Instituto: Infância Ideal, Escola Ideal, Futuro Ideal e Ideal Voluntário. Em todas essas localidades, a estratégia de implantação conta com o envolvimento direto das unidades de negócio, do poder público e de organizações da sociedade civil.

Com o desenvolvimento dos trabalhos, o compromisso da InterCement com a transformação social tem se traduzido na **adoção de práticas de gestão** que dialogam com a estratégia de ação do Instituto Camargo Corrêa. A empresa foi a primeira do Grupo a institucionalizar o funcionamento dos Comitês de Incentivo ao Voluntariado e de Interação com a Comunidade (Cívico), grupo formado por profissionais das unidades de negócio para coordenar a participação de cada uma delas nas atividades do ICC. Existem regras internas da empresa para a formação do comitê e a participação dos profissionais. Com isso, todas as unidades da InterCement contam com Cívicos atuantes. O envolvimento com as iniciativas sociais da empresa também foi **formalizado como atribuição para o cargo** de gerente de fábrica. Outro sinal de que o compromisso com o desenvolvimento comunitário está enraizado na InterCement é o número de profissionais engajados em ações voluntárias. Nas várias unidades da empresa, funcionam hoje 26 Grupos de Ação Ideal Voluntário (Gaivs), núcleos ligados ao programa Ideal Voluntário do ICC, responsáveis pelas atividades de voluntariado.

A InterCement tem também liderado o processo

de adoção das tecnologias sociais do Instituto Camargo Corrêa em outros países. Na Argentina, por exemplo, as atividades são realizadas através da Fundación Loma Negra, ligada a empresa de mesmo nome controlada pela InterCement e líder do setor cimenteiro nacional. A Fundación Loma Negra utiliza a mesma metodologia de trabalho do Instituto Camargo Corrêa. No Paraguai, a empresa está investindo em uma nova fábrica, que fica pronta em 2013. A preocupação da InterCement é que ela inaugure também uma nova forma de atuação da indústria cimenteira na região, exatamente por carregar a experiência nas áreas social e de sustentabilidade.

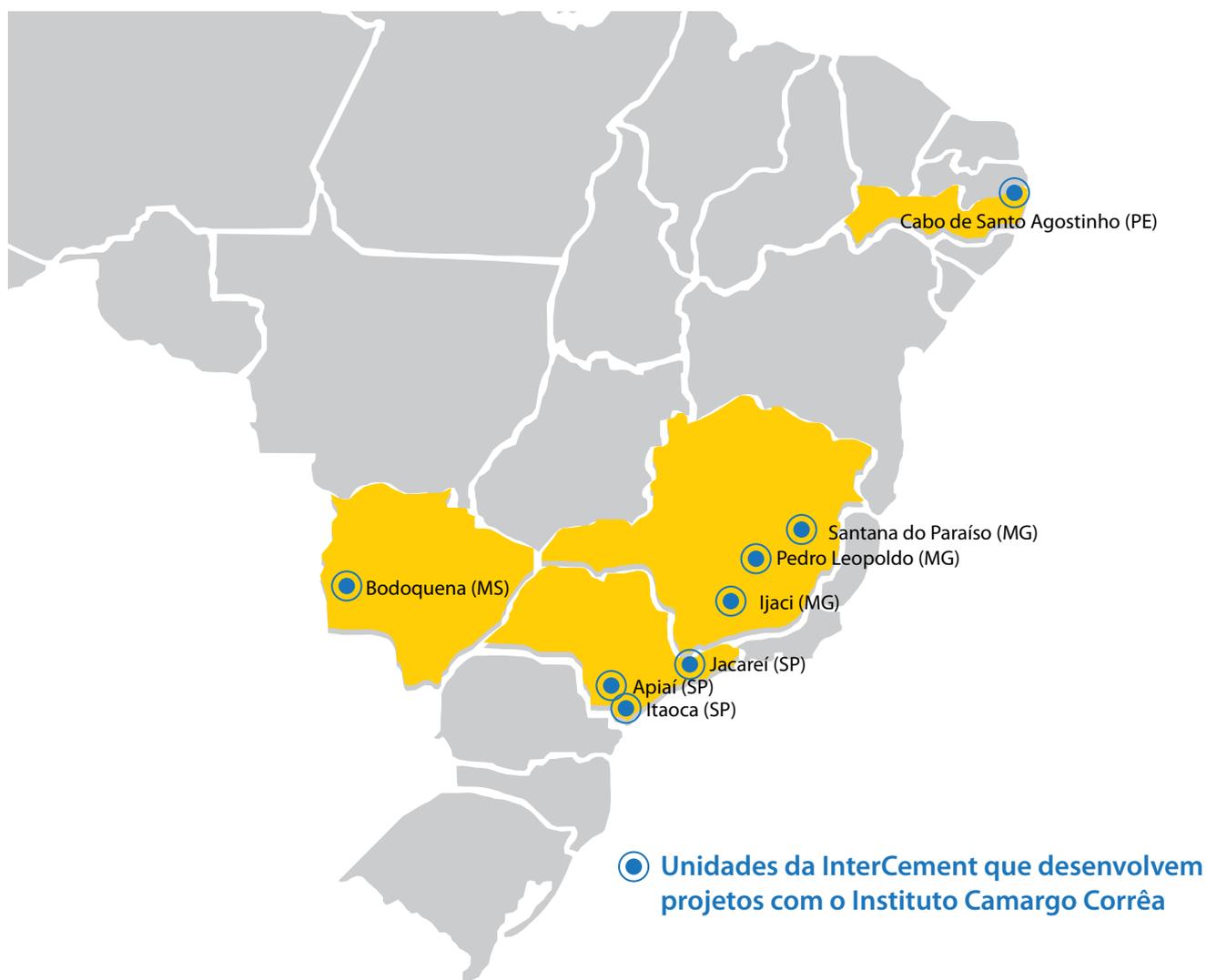
PEDRO LEOPOLDO

Pedro Leopoldo é um município localizado a 42 quilômetros de Belo Horizonte e faz parte de sua região metropolitana. Sua população, segundo o censo de 2010, era de 58.696. O PIB municipal foi de R\$ 838.793,61 (IBGE/ 2008) o que significa um PIB per capita de R\$ 14.305,34.

Segundo relatório do PNUD (ONU- 2002), o IDH do município é 0,807, o que a posiciona entre as cidades com IDH elevado.

Na primeira metade do século XX, a principal atividade econômica era a pecuária. Em 1918 foi instalada em Pedro Leopoldo, como parte

ATUAÇÃO ICC E INTERCEMENT



Projetos desenvolvidos

PE	Cabo de Santo Agostinho	Infância Ideal	Redução da Gravidez na Adolescência
			Formação à distância para educadores da primeira infância
			Fortalecimento da rede do Sistema de Garantia de Direitos de Crianças e Adolescentes
MG	Santana do Paraíso	Infância Ideal	Fórum Jovem Protagonistas de Direito da Criança e do Adolescente
			Formação à distância para educadores da primeira infância
			Novas Alianças: Fortalecimento do Conselho Tutelar
			Escola da Gestante II
		Escola Ideal 6 escolas 1.819 alunos	Ler, Prazer e Saber
			Jornada da Leitura
			Grupo Livre de Estudos e Formação
			Educação Inclusiva
			Jornal Escolar
			Juntos pela Escola Ideal
MG	Pedro Leopoldo	Infância Ideal	Recriar em Rede : Fortalecimento do SGDCA
			Escola da Gestante
			Lazer, Esporte e Cultura
			Formação dos Profissionais de Educação - Fase III
		Escola Ideal 13 escolas 4.858 alunos	Ler, Prazer e Saber
			Jornada da Leitura
			Grupo Livre de Estudos e Formação
			Educação Inclusiva
			Juntos pela Escola Ideal
			Jornal Escolar
MG	Ijaci	Infância Ideal	Proteção integral e atuação em rede na garantia de direitos de crianças e adolescentes – implantação de Fluxos Operacionais Sistêmicos
			Formação à distância para educadores da primeira infância
			Viver a Infância com Alegria – Fase III
		Escola Ideal 4 escolas 761 alunos	Ler, Prazer e Saber
			Jornada da Leitura
			Grupo Livre de Estudos e Formação
			Educação Inclusiva
			Jornal Escolar
			Juntos pela Escola Ideal
			Sistema de Gestão Integrado (SGI)
SP	Jacareí	Infância Ideal	Portal do Saber
			Vida Família
			Formação à distância para educadores da primeira infância
			Redesol
	Apiaiá, Itaoca, Barra do Chapéu	Futuro Ideal	Futuro em Nossas Mãos
			Semeando Futuros
	Apiaiá	Infância Ideal	Cidades Integradas
			Proteção integral e atuação em rede na garantia de direitos de crianças e adolescentes – implantação de Fluxos Operacionais Sistêmicos
			Novas Alianças: Fortalecimento do Conselho Tutelar
	Apiaiá e Itaóca	Escola Ideal 5 escolas 1.131 alunos	Infância Ideal
Fortalecimento da Rede Ciranda			
Juntos pela Escola Ideal			
Jornada da Leitura			
Grupo Livre de Estudos e Formação			
Educação Inclusiva			
Jornal Escolar			
São Paulo	Futuro Ideal	Segredo dos Números	
		Memória na Escola	
São Paulo	Futuro Ideal	Casulo Empreendedor	

de uma iniciativa federal de fomento à agropecuária, a Fazenda Modelo, que tornou a cidade uma referência no setor. No setor industrial, o destaque era a indústria têxtil, com a fábrica de tecidos Cachoeira Grande, que iniciou sua operação em 1895 e foi adquirida em 1920 pela Cia Têxtil de Belo Horizonte. Hoje está desativada.

A instalação da Cia de Cimento Portland Cauê, fundada em 1952 e com início das operações em 1955, mudou o perfil econômico da cidade, dando maior expressão à atividade industrial e, ao mesmo tempo, dando um novo impulso ao comércio, indústria e transporte da região. O governo Juscelino Kubitschek em Minas Gerais havia criado um contexto muito favorável às atividades da indústria do cimento, seja pelo estímulo ao consumo, através da construção de estradas e outras obras, seja pelos investimentos em energia, que viabilizaram também outros setores industriais.

Em 1974 foi instalada a Fábrica de Cimento Ciminias que mais tarde passou ao controle do grupo Holcim, que hoje ocupa o segundo lugar no ranking das cimenteiras em todo o mundo.

Dentre as principais indústrias deste setor, além da Camargo Corrêa e Holcim, Pedro Leopoldo conta com as indústrias de concreto Incopre, J Ávila além da Pré-moldados Precon e a Uninstein, que fabricam blocos de concreto para pavimentação.

Hoje o Valor Adicionado Fiscal dos setores está assim distribuído:

- Agropecuária – R\$13.729
- Indústria – R\$360.224
- Serviços – R\$366.035

2.2 A ATUAÇÃO DA INTERCEMENT EM PEDRO LEOPOLDO

PRIMEIROS TEMPOS

Em 1998, a Cauê foi adquirida pela InterCement. Logo após a aquisição a InterCement se viu obrigada a tomar uma série de medidas bastante impopulares, que iam da redução do número de empregados ao cercamento da fábrica, que anteriormente era usada pela população como passagem para alguns bairros.

A estas medidas impopulares, somaram-se o orgulho ferido da população, por ver a indústria passar para a mão de uma empresa paulista, antevendo o distanciamento dela da vida da cidade.

A Cauê tinha uma prática de investimento social (que nem tinha este nome) que hoje classificamos de assistencialista. Doava recursos para as festas da igreja, apoiava moradores necessitados, asilo e orfanato, etc.

Durante nove anos a empresa pouco atuou na área social da cidade, mantendo distância da vida da comunidade. O investimento social do Grupo, coordenado pelo Instituto, era decidido de forma centralizada e atendia principalmente a área de São Paulo, com pouca disseminação nas localidades onde estavam as diversas unidades.

Neste período, a distância, a resistência e até a “mágoa”, palavra comum nos depoimentos colhidos, cresceram e a cidade se acostumou a falar com saudades da Cauê e com grande resistência aos “paulistas”.

2.3 UMA MUDANÇA DE ROTA: O NOVO MODELO DE ATUAÇÃO DO ICC

Em 2007, com as mudanças na direção do ICC e as novas demandas do Grupo para seu braço de investimento social, foi proposto um novo modelo operacional, baseado na interação com as empresas e da maior presença onde elas estão localizadas.

O foco da atuação do ICC foi definido como o desenvolvimento comunitário, promovido por meio da execução dos programas Infância Ideal, que compreende os projetos voltados para a primeira infância, Escola Ideal, que reúne os projetos voltados para a garantia do direito à educação de qualidade, e Futuro Ideal, comprometido com a promoção do empreendedorismo e a geração de renda. Transversalmente, o programa Ideal Voluntário promove o voluntariado dos empregados das empresas do Grupo Camargo Corrêa, atuando na gestão local dos programas e projetos e em iniciativas próprias.



A opção por focos de ação predefinidos - infância, educação, geração de renda - é uma característica da estratégia de investimento social privado do ICC. A ideia proposta pelo Instituto é que, com a complementaridade dos três programas, uma geração inteira seja beneficiada pela presença da empresa na localidade (condicionado, claro, à duração dessa presença). Essa definição de escopo tem implicações importantes. Uma delas é clarear e ajustar as expectativas da comunidade em relação aos investimentos da empresa. Questões potencialmente conflituosas, como priorização das ações e limitações de orçamento, são assimiladas e resolvidas com mais facilidade pelas partes envolvidas.

Tão relevante quanto o direcionamento prévio de seus temas e a divisão em programas é a

metodologia de trabalho do ICC, que fortalece o compromisso e a participação das comunidades e dos gestores e empregados locais. Dessa forma, a estratégia de investimento social privado do Instituto envolve não só o financiamento de projetos, realização do Dia do Bem-Fazer, mas também ações de construção de parcerias, voluntariado e envolvimento de funcionários nas decisões e execução dos projetos, com grande potencial de promoção de intersetorialidade, ideia ligada à construção de interfaces entre setores e instituições visando ao enfrentamento de problemas sociais complexos. Assim, essa concepção do trabalho valoriza a articulação de saberes e experiências na identificação participativa de problemas coletivos e nas decisões integradas sobre ações.

Como descrito na publicação Investimento Social para a Cidadania (ICC/Museu da Pessoa. 2011):

“O diferencial do trabalho do Instituto Camargo Corrêa, e o que lhe confere especial relevância, é o valor que atribui às instituições locais e sua crença inabalável na estruturação de parcerias como forma de alinhar as redes sociais colaborativas – cuja criação estimula – com as políticas públicas empreendidas em sua área de atuação. Mais do que dar o peixe, o propósito é envolver o maior número de atores comunitários na discussão sobre a melhor forma de pescar. E apoiar a implementação das decisões tomadas em conjunto, visando retornos positivos para a sociedade”.

2.4 GOVERNANÇA E PAPÉIS

Na base dessa metodologia de trabalho que fortalece o compromisso e a participação está o estabelecimento de uma estrutura de governança na qual se baseia o desenvolvimento dos programas do Instituto.

O Conselho tem como presidente e vice as duas acionistas, Rosana Camargo de Arruda Botelho e Renata de Camargo Nascimento. Em sua composição conta com 20 membros, sendo dois acionistas, seis representantes da terceira geração de descendentes do fundador do Grupo, nove diretores de empresas do Grupo, um representante do BNDES e dois membros independentes. Essa composição garante diversidade e respaldo para a cultura necessária à incorporação e ao alinhamento do investimento social com as empresas do Grupo. O Conselho se reúne quatro vezes ao ano e nas reuniões são relatados todos os desafios econômicos e sociais das empresas do Grupo. Assim, as novas gerações e os executivos en-

tendem o contexto de cada empreendimento, têm uma visão completa do Grupo e de seu legado econômico, social e ambiental.

“O Instituto Camargo Corrêa é uma expressão dos valores da família empresária, que acredita que realizar investimento social faz parte da construção de um grupo empresarial responsável. O envolvimento dos acionistas e dos principais executivos é a vivência desses valores na prática e sinaliza para todos os profissionais do Grupo que a gestão dos negócios inclui a gestão do investimento social”.

(Rosana Camargo de Arruda Botelho, acionista do Grupo Camargo Corrêa e presidente do Conselho Deliberativo do ICC. Publicação “Investimento Social para a Cidadania”, ICC/Museu da Pessoa. 2011)

As reuniões do Conselho são também um espaço para os membros discutirem o tema do investimento social, entenderem seu contexto e sua relação com o negócio, funcionando assim como uma forma de capacitação sobre a relevância do tema. Segundo declarou em entrevista o diretor executivo do Instituto, Francisco Azevedo, “esse é o papel mais importante do Conselho Deliberativo: trazer o entendimento desde lá de cima”. Essa é também a visão declarada pelas acionistas Renata e Rosana em entrevista. Para elas, o Conselho “transmite a cultura de que o investimento social é um valor da empresa para os novos membros da família que vão chegando e para os novos executivos da empresa, (...) mostra que o Instituto é um braço do Grupo Camargo Corrêa.”

Com base em análises do contexto, o ICC estabelece quais os programas mais adequados a cada localidade, mas a partir daí as decisões

sobre os projetos a serem executados são compartilhadas pelo Comitê de Desenvolvimento Comunitário (CDC). O CDC faz a conexão entre o ICC, a empresa local e a comunidade, e tem a orientação de planejar o que será realizado com o apoio do Instituto, tendo visão de longo prazo e autonomia para pensar o desenvolvimento da comunidade nos temas selecionados. Assim, os integrantes do CDC desenvolvem um senso de propriedade em relação às ações desenvolvidas, pois os projetos são encarados como do Comitê, e não como projetos do Instituto ou da InterCement.

A principal instância que garante a ligação dos profissionais com o ICC e com a comunidade é o Comitê de Incentivo ao Voluntariado e Integração com a Comunidade (Cívico).

Por fim, o Instituto e a unidade operacional local articulam essas três instâncias de conexão entre o Grupo Camargo Corrêa, a InterCement e a comunidade de Pedro Leopoldo, e trabalham no incentivo a esses grupos. Na prática o que vemos nos programas e projetos do Instituto é governança compartilhada, pois a estrutura idealizada pelo ICC estimula a associação e a participação.

Isso remete à análise de Tocqueville (1977), para quem a ciência da associação seria a ciência mãe da democracia, na medida em que confere poder à sociedade por mobilizar as pessoas de forma organizada para a promoção do bem-estar coletivo. “A arte da associação” como uma forma ideal de ação coletiva é um dos principais temas abordados em *A democracia na América* (TOCQUEVILLE, 1977). Analisando a prosperidade da sociedade americana, Tocqueville chegou à conclusão de que o país seria aquele onde os homens mais aperfeiçoaram a arte de procurar conjuntamente o objeto de seus desejos comuns, e aplicaram ao maior número de objetos essa nova ciência. As asso-

ciações seriam um poderoso meio de desenvolver a liberdade dos cidadãos em um Estado social democrático, já que, por meio delas, os indivíduos participam do exercício do poder e das responsabilidades públicas, e tomam consciência de seus direitos e deveres de cidadão. Assim, as associações desempenhariam a difícil tarefa de ensinar os homens a saírem de dentro de si mesmos, a defenderem interesses comuns, e a criarem as condições (materiais e espirituais) necessárias à vida coletiva.

O que a estrutura de governança estabelecida pelo ICC promove entre os participantes é a capacidade de assumir corresponsabilidade, que significa ceder governabilidade. Nesse ato fundamental da democracia, aquele que tem a responsabilidade de decisão assume o compromisso de compartilhar sua responsabilidade. No entanto, aquele que participa da decisão deve estar disposto a aceitar que seu compromisso pressupõe obrigações quanto às implicações da decisão e, sobretudo, em relação a sua execução. Fazer parte da decisão é fácil e dá a sensação de poder; mas geralmente acontece que uma vez tomada a decisão, há um claro desconhecimento por parte dos que dela participaram acerca de sua corresponsabilidade. Sentem que a participação se limita a influenciar ou conseguir impor sua posição, e que o único responsável é aquele que tem a obrigação final de tomar a decisão. E isso, definitivamente, não é participação. É necessário conhecer o escopo da corresponsabilidade, medir suas consequências, entender a seriedade que reveste uma decisão concertada para aqueles que participaram de sua conclusão.

Uma forma de compreendermos essa estrutura de governança é por meio dos papéis que ela estabelece, analisando como eles proporcionam a participação, associação e corresponsabilidade. Em especial, é com a estrutura de governança local e os papéis nela estabelecidos

que o legado do Grupo é entendido e interpretado em nível local, ou seja, que a geração de valor compartilhado se realiza.

PAPÉIS NA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA LOCAL

• **Produtor Social:** Pessoa ou instituição que têm a capacidade de criar as condições econômicas, institucionais, técnicas e profissionais para um programa ou projeto.

Grupo Camargo Corrêa – InterCement - Instituto Camargo Corrêa

• **Reeditores:** Pessoa que, por seu papel e liderança, tem a capacidade de contribuir para modificar as formas de pensar, sentir e atuar de seu público.

ICC - Gestor Local - Líderes Voluntários

• **Público de Relacionamento:** Pessoas e grupos que podem contribuir para definir os propósitos do programa ou projeto e contribuir para alcançá-los.

Lideranças da Comunidade - Voluntários - Parceiros

Estes papéis que estamos apresentando não são necessariamente desempenhados por uma pessoa. Algumas pessoas ou instituições podem estar juntas desempenhando um destes papéis, outras vezes uma mesma pessoa ou instituição desempenha mais de um papel ao mesmo tempo.

O **Produtor Social** é responsável por criar as condições para o desenvolvimento do processo de deliberação e implementação dos projetos, conduzindo as negociações que vão lhe dar legitimidade política e social. Parte de sua intenção de transformar a realidade, mas apresenta e compartilha esses propósitos com as outras pessoas, que vão ajudá-lo a explicitá-los, ampliá-los e, é claro, alcançá-los. Para

isto ele precisa de legitimidade, seja própria, seja conferida por alguém ou por algum princípio, ou será difícil que ele consiga a credibilidade necessária no primeiro momento, de criação de sua base de alianças. Ao longo do processo, esta legitimidade vai crescer ou diminuir, refletindo a qualidade da sua gestão do processo e o nível de participação e compartilhamento das decisões que pratica.

No caso do ICC / InterCement, atuando como produtores sociais nas primeiras discussões, as alianças intersetoriais cumprem este papel de garantir a legitimidade inicial, e as conversas e acordos prévios autorizam sua ação convocatória. Isso em relação à comunidade. Já na sensibilização inicial feita pela área de voluntariado do ICC com o público interno (funcionários locais), é preciso haver muita transparência para reverter os questionamentos comuns de que o investimento social teria como objetivo apenas a melhoria da imagem da empresa. O papel do Instituto necessita demonstrar que trata-se de uma relação ganha-ganha, além de explicitar a estratégia por trás do investimento. É fundamental ganhar a confiança do público interno, que deve ter segurança do espírito do trabalho ao falar com a comunidade.

É essencial que o Produtor Social seja visto não como dono, mas como precursor de um movimento que reflete uma preocupação e um desejo de mudança compartilhado. Para isto é preciso que ele:

- Respeite e confie na capacidade das pessoas de decidirem coletivamente sobre suas escolhas e estimule o desenvolvimento destes comportamentos.
- Acredite na importância de se liberar a energia, a criatividade e o espírito empreendedor das pessoas e das coletividades.

- Seja sensível e tolerante para conseguir trabalhar com as redes de reeditores, sem burocratizá-las, convertendo-as em redes autônomas, com sentido próprio.

Já o **Reeditor Social**, termo cunhado por Juan Camilo Jaramillo (2004), é aquele que, por seu papel social, ocupação ou trabalho, tem a capacidade de readequar mensagens, segundo circunstâncias e propósitos, com credibilidade e legitimidade. Dito de outra forma, é uma “pessoa que tem público próprio”, que é reconhecida socialmente, que tem a capacidade de negar, transformar, introduzir e criar sentidos frente a seu público, contribuindo para modificar suas formas de pensar, sentir e atuar.

O Produtor Social parte da identificação dos reeditores que, em seu campo de atuação, podem contribuir para aprofundar e viabilizar as metas a que se propõe no trabalho intersetorial. No primeiro momento, os reeditores, grupos ou pessoas, precisam de apoio para identificar possíveis formas de atuação. Com o tempo, descubrem novas formas de atuar e participar.

2.5 A INTERCEMENT PEDRO LEOPOLDO SAI NA FRENTE COM O NOVO MODELO

No final de 2007, com o novo modelo de atuação do ICC recém-lançado, a InterCement foi a primeira empresa do Grupo a decidir executar essa nova proposta de um investimento social estratégico e mais conectado à empresa. A proposta apresentava grande sintonia com uma necessidade que já era sentida pela InterCement: a de um investimento social que fizesse sentido para os funcionários da empresa, com ações conectadas às realidades das plantas.

Atualmente, a unidade da InterCement de Pe-

dro Leopoldo é referência na adoção desse novo modelo de investimento social não só por seu pioneirismo na mobilização, mas também pelos bons resultados alcançados em um município onde o relacionamento com a cidade tinha se deteriorado.

A InterCement sentia, então, que era preciso dar um passo na direção de construir uma nova história de relação com a comunidade, mais alinhada ao negócio e menos dependente do que era a relação com a antiga Cauê. Assim, quando o ICC fez sua nova proposta de atuação, a expectativa da InterCement para Pedro Leopoldo era não só a de que era preciso construir uma nova prática da empresa, mas de que a própria cidade tinha que passar por um processo de reeducação, revendo suas expectativas e sua participação em um processo mais estruturado de relacionamento (comparado com o da Cauê).

Para dar início à atuação em Pedro Leopoldo, o Instituto fez um trabalho prévio visitando instituições da comunidade, privadas e do governo, para expor a proposta de formar um grupo para discutir a implantação do programa Infância Ideal na cidade. No início da reaproximação entre a empresa e a comunidade, a predefinição de focos de ação também foi um diferencial. Com um **escopo bem definido, a empresa mostrou mais seriedade em sua proposta de ação e demonstrou conhecimento de causa**, o que ajudou a quebrar a resistência e o ceticismo que existiam em relação a investimentos sociais da empresa.

Segundo Sara Ferreira, secretária de Educação, ela “viu que a proposta era muito séria com a vinda do Francisco (diretor executivo do Instituto Camargo Corrêa), mesmo antes do lançamento do projeto. Ele conversou com o prefeito, visitou várias entidades, conheceu o município primeiro. Na reunião com gabinete

do prefeito e secretários, ele falou com muita propriedade e convicção. A presença dele foi muito importante, assim como a do João, superintendente do ICC”.

Roberto Dinelli, presidente do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente, contou: “eu mesmo fui crítico da demagogia de responsabilidade social antes desse projeto. Criticava iniciativas da Holcim e da InterCement, pois eram escancaradamente demagogia: eventos, jantares, com propostas de coisas que eram irrisórias em relação ao que deve ser feito, e inúteis em resposta a anseios da comunidade. Francisco trouxe discurso diferente, proposta de trabalhar junto com o poder público para transformar iniciativas e investimentos em coisas que poderiam virar políticas públicas. E Francisco passa impressão de dominar o assunto, experiência e conhecimento, e não ‘blablabla’. Disse para o Francisco que não queria coisas simbólicas, e ele reagiu com uma postura que inspira conhecimento de causa no que propõe. Maurício Anacleto (gerente industrial da InterCement Pedro Leopoldo) também teve papel importante, foi um gerente diferente dos anteriores, que tinham propostas demagógicas e só queriam defender a empresa e fazer marketing como cães de guarda. Maurício se mostrou diferente, era transparente e se punha do lado deles, sem se preocupar em aparecer”.

Assim, essa primeira etapa da aproximação cumpriu o papel de quebrar a resistência que havia entre os atores da comunidade com relação à empresa. O papel fundamental desempenhado pelos Produtores Sociais nesse momento – em especial a equipe do ICC – foi o de demonstrar a intenção de “socializar o capital”, de envolver as organizações da comunidade e voluntários nas atividades de investimento social; e não uma intenção de “capitalizar o social”, de tirar vantagem desse envolvimento. A proposta de investimento

social foi demonstrada como um fim em si, e não um meio para um fim, e as motivações foram postas de forma clara a todos os atores. Após a articulação inicial, foi realizado um evento de lançamento dos trabalhos do Instituto. Estiveram presentes no evento as acionistas do Grupo Camargo Corrêa, gestores e executivos da alta direção da InterCement e, como convidada, a Dra. Zilda Arns.

Os primeiros passos não foram tão fáceis. Como conta Maria de Lourdes Costa, médica da Secretaria Municipal de Saúde e líder do projeto Escola da Gestante: “A Cauê era bem próxima da comunidade, em saúde, etc. Já a InterCement ficou mais distante, houve muito desemprego, e gerou muita desconfiança. Fomos para o primeiro evento com essa desconfiança intensa. A presença da Dra. Zilda Arns foi uma ‘isca’ importante”.

A partir daí foi constituída a estrutura de governança local em Pedro Leopoldo, composta pelo CDC (Comitê de Desenvolvimento Comunitário), pelo Civico (Comitê de Incentivo ao Voluntariado e Interação com a Comunidade), e pelos GAIVs (Grupos de Ação Ideal Voluntário). O CDC é composto pelo Civico, por representantes e lideranças da comunidade, das organizações sociais e do poder público que trabalham com questões ligadas ao desenvolvimento social. O Comitê, que se reúne mensalmente, tem um papel central na definição dos projetos e programas e do escopo de atuação local.

Conforme Norma da Diretoria de Recursos Humanos da InterCement:

“Além de ser fundamental para o relacionamento entre unidade de negócio, ICC e a comunidade, é a partir dele que todo o plano operacional dos programas é elaborado, garantindo que as demandas e reais necessidades do município sejam discutidas e trabalhadas por meio de projetos, em sintonia

com os programas do ICC. Seu caráter diversificado garante a pluralidade de percepções e os diferentes olhares que compõem a complexa teia social, garantindo a sua representatividade. O comitê deve estar sempre atento às reais demandas da comunidade, à efetividade das políticas públicas em andamento e à elaboração de projetos, programas e ações que complementem

e integrem essas políticas. A presença do Civico, além de ser importante para a implementação dos programas, contribui para aprimorar o relacionamento da empresa e comunidade e as estratégias de atuação na área social do Grupo Camargo Corrêa”.



Fotos: Carol Reis

Criança recolhe termo de adesão ao CDC



Grupo Ponto de Partida e Meninos de Araçuaí apresentam-se no lançamento do Infância Ideal

COMITÊ DE DESENVOLVIMENTO COMUNITÁRIO DE PEDRO LEOPOLDO

- Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA)
- Conselho Tutelar
- Fundação Pedro Leopoldo
- Fundação José Hilário
- Civico InterCement
- Instituto Nacional de Desenvolvimento Social e Humano (Maternidade Doutor Eugênio S. de Carvalho)
- Pastoral da Criança
- Prefeitura Municipal de Pedro Leopoldo (secretarias municipais de Educação e Cultura, Saúde e de Desenvolvimento Social)
- Sociedade São Vicente de Paulo



**COMITÊ DE
DESENVOLVIMENTO
COMUNITÁRIO**

Pedro Leopoldo - MG

Em seguida à sua constituição, os membros do Comitê de Desenvolvimento Comunitário (CDC) de Pedro Leopoldo participaram de diversos workshops e oficinas com o objetivo de definir prioridades para os temas dos projetos, com foco inicial nos propósitos do Infância Ideal. Para que os projetos refletissem efetivamente as necessidades da comunidade, foram realizados uma avaliação e um **diagnóstico** da situação da pri-

meira infância no município. Como explica Francisco Azevedo, diretor executivo do ICC, “não seria preciso um diagnóstico para saber qual o problema da educação. Mas o diagnóstico e a discussão, por mais óbvio que seja o problema, tornam aquilo uma decisão do CDC. Diagnóstico ajuda a estabelecer conjuntamente a visão de futuro, o ponto aonde querem chegar”. A finalidade dessa etapa foi trabalhar o conteúdo, sim, mas muito mais que isso, gerar confiança, fortalecer o processo de trabalho em grupo. Para Denise Botelho, da secretaria Municipal de Educação, “a estratégia de trazer facilitadores nessas oficinas foi muito importante para construção da confiança. Estavam céticos no início, havia estranheza. Tinham dúvidas se era sonho, se coisas realmente iam acontecer. Resultados foram construídos com envolvimento e apoio de todos, e aí foram vendo que era possível. Credibilidade partiu das oficinas, serviu pra unir o grupo, pensar forte, acreditar e conhecer a fundo a proposta do Instituto Camargo Corrêa. Vi como ousadia a InterCement ter colocado na nossa mão a decisão dos projetos que trariam benefícios para a sociedade”. A Dra. Maria de Lourdes fez um relato semelhante: “ficamos super desconfiados no chamamento inicial, fomos ver pra crer, e para não sermos omissos. Queríamos saber QUANTO É. Nem o valor estava definido. Mas então sentimos que haviam depositado em nós a confiança de que poderíamos representar o município em suas necessidades”.

Para Sara, da SME, o “ICC foi muito esperto, vieram em um momento importante. E pessoas de Pedro Leopoldo têm compromisso com o que fazem, querem ver algo. A empresa veio como uma provocação, pondo lenha na fogueira que estava apagada. Mas acendeu o povo, havia um capital humano e um querer e uma visão de onde queriam chegar. Pessoas eram provocativas, Uelton e Maurício (InterCement) motivavam, não deixavam o grupo se dispersar. Sentiam-se então **corresponsáveis**, viam

cavalo passando e queriam agarrar a oportunidade. Vislumbraram uma possibilidade de concretização de sonhos que não estavam muito definidos ainda”.

Segundo Uelton Marques da Silva, da InterCement, “foi preciso aprender a lidar com a ansiedade por aplicação imediata e resultados. Foi preciso muita conversa e reuniões para manter a confiança e a motivação enquanto os resultados ainda não aconteciam. Havia muitas cobranças por resultados visíveis. Pessoas tinham histórico de ver projetos que não se estruturavam. Mas os propósitos dos projetos do ICC eram estruturantes, precisavam amadurecer, era um processo mais longo. Foi preciso aprender a lutar com ansiedade e com imediatismo”.

Ao final do processo, o CDC definiu quatro prioridades na atuação em Pedro Leopoldo:

- Capacitar profissionais da educação infantil
- Aprimorar o atendimento de gestantes e recém-nascidos
- Fomentar o lazer e a cultura
- Reduzir o índice de gravidez na adolescência

A partir daí foram formados subgrupos para desenvolver cada tema. Para fundamentar a elaboração dos projetos, o ICC identificou experiências pelo Brasil que eram referência de boas práticas no tratamento dos temas selecionados, e organizou visitas e contatos com os integrantes do CDC. Seguindo essa orientação para parcerias, já na fase de implementação, o Instituto identifica e contrata, quando necessário, parceiros de excelência para capacitar o CDC e/ou para executar as atividades planejadas.

2.6 OS PROGRAMAS EM AÇÃO

INFÂNCIA IDEAL - FORMAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO INFANTIL

Desde abril de 2008 acontece em todas as instituições de Educação Infantil de Pedro Leopoldo o projeto de formação de profissionais que educam crianças de 0 a 6 anos. O investimento em formação foi priorizado, pois, para atender crianças pequenas com qualidade, é necessário o entendimento sobre as necessidades e especificidades dessa faixa etária. Assim, o projeto tem capacitado e garantido a todos os profissionais momentos de reflexão sobre o seu trabalho, desde a direção, passando pela equipe pedagógica (pedagogas, professores, educadoras) até a equipe de apoio (auxiliares de serviços gerais, porteiros, cozinheiras).

Em Pedro Leopoldo, o atendimento a crianças de 0 a 6 anos é realizado em 12 escolas municipais, três anexos em escolas estaduais e em 13 Centros Municipais de Atenção à Infância (Cemais). No total, cerca de 2,4 mil alunos dessas instituições são beneficiados pelo projeto, que é uma parceria entre o Instituto Camargo Corrêa, a InterCement, a Secretaria Municipal de Educação, a Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, a Fundação José Hilário de Souza e o Instituto Avisa Lá.

O projeto foi encerrado em 2012 com um desfecho importante e que superou todas as iniciativas iniciais: a certificação de todos os profissionais pela Fundação Pedro Leopoldo. O grupo de coordenação, que inclui diretoras, vice-diretoras, pedagogas das escolas de educação infantil e coordenadoras dos Centros Municipais de Atenção à Infância (Cemais), recebeu certificado de especialização em Educação Infantil.

Ano	Número de Participantes	
	Meta	Real
2008	315	320
2009	315	340
2010	315	345
2011	315	360



Assessoria de Comunicação FPL

Projeto Formação dos professores da Educação Infantil

INFÂNCIA IDEAL - PROJETO ESCOLA DA GESTANTE

Fruto da reflexão coletiva entre atores do CDC, o projeto Escola da Gestante foi criado em 2007 com o objetivo de melhorar a atenção a gestantes durante a gravidez, melhorando sua saúde e a dos recém-nascidos do município. Essa valorização da atenção na gravidez é o principal instrumento da Escola da Gestante para diminuir índices de mortalidades da mulher e da criança, dois dos Oito Objetivos do Milênio estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU).

Dentre as ações educativas e preventivas com as gestantes e seus familiares estão discussões sobre higiene, saúde bucal e alimentação, a modificação do organismo durante a gravidez,

o desenvolvimento do feto e a importância da amamentação. Também são abordados aspectos como a participação dos pais nos cuidados dos recém-nascidos, planejamento familiar, vínculos familiares e direitos da mulher.

A prefeitura de Pedro Leopoldo (MG) assumiu o projeto e **tornou-o política pública**, o que permitiu estendê-lo para toda a rede do Sistema Único de Saúde (SUS). Assim, a Escola da Gestante funciona em 14 Postos de Saúde da Família (PSFs) de Pedro Leopoldo, na Maternidade e na Clínica de Saúde da Mulher e da Criança. Nessas unidades de saúde foram realizadas ainda aquisição de equipamentos e reformas. Cerca de 800 mulheres têm participado do programa por ano.

A Escola da Gestante é uma parceria entre o Instituto Camargo Corrêa, a InterCement, a

Pastoral da Criança, a Secretaria Municipal de Saúde e o Hospital e Maternidade Dr. Eugênio Gomes de Carvalho. Também são parceiros do projeto o Conselho Municipal dos Direitos

da Criança e do Adolescente, o Lyons Club, a Sociedade São Vicente de Paulo, a Fundação José Hilário de Souza, Rotary Club e o Lar Solidário Lagoa.

Ano	Número de Participantes	
	Meta	Real
2008	500	420
2009	500	649
2010	680	780
2011	720	800



Projeto Escola da Gestante

INFÂNCIA IDEAL - LAZER, ESPORTE E CULTURA (LEC)

Seguindo o diagnóstico do programa Infância Ideal, o desafio proposto pelo LEC é o de pensar propostas de lazer, esporte e cultura para o público de 0 a 6 anos. As ações desenvolvidas se dividem em duas: o projeto Brincar e Aprender, desenvolvido em parceria com a Associação de Moradores Antônio Francisco Lisboa, do distrito da Quinta do Sumidouro; e o projeto Nadar e Crescer, em parceria com a Academia

Energia. Ambos os projetos são desenvolvidos com apoio de trabalho voluntário e nas parcerias com essas instituições.

O Brincar e Aprender propôs que a biblioteca da Quinta do Sumidouro, organizada pela associação de moradores, se transformasse em brinquedoteca e se tornasse a sede do projeto no local, recebendo oficinas e atividades diferenciadas. O espaço foi equipado com brinquedos, computador, impressora etc. Embora o prazo do projeto já tenha expirado, os voluntários continuam realizando as atividades pro-

postas e ampliaram o atendimento por meio de uma parceria com o Centro Municipal de Atenção à Infância (Cemai).

Já o projeto Nadar e Crescer oferece aulas de natação e palestras de motivação e informação sobre saúde e comportamento para crianças de 0 a 6 anos (as menores são acompanhadas da mãe ou responsável na piscina). Inicialmente, o atendimento era restrito a crianças com doenças respiratórias encaminhadas por uma clínica especializada, mas a proposta de trabalho apresentada pela Academia Energia ampliou o atendimento para crianças atendidas pela Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (Apaie), em especial os que apresentavam autismo, hiperatividade e dificuldades motoras. Os resultados são positivos: nenhuma das crianças indicadas pela clínica retornou com problemas respiratórios e as crianças da Apaie apresentaram mudança de comportamento e melhora na qualidade de vida. O primeiro ciclo do projeto foi concluído no final de 2011. Atualmente a equipe do LEC planeja como será a continuidade da iniciativa, incluindo novos parceiros que contribuam para viabilizar a sequência, ampliação e autonomia do projeto.

INFÂNCIA IDEAL - PROGRAMA DE EDUCAÇÃO AFETIVO SEXUAL (PEAS)

O Peas traz a proposta de contribuir para o desenvolvimento pessoal e social de adolescentes estimulando uma cultura de promoção e prevenção de saúde, de forma a promover a construção de projetos de vida em que eles sejam os protagonistas, com participação ativa e solidária. Além disso, busca a diminuição dos índices de gravidez não planejada, doenças sexualmente transmissíveis, uso de drogas, violência e problemas de relacionamento na adolescência. Já participaram do programa cinco escolas da rede municipal, com realização de oficinas para adolescentes entre 13 e 15 anos abordando questões de identidade na adolescência, emoções, valores e atitudes.

No início do programa, em 2009, foram formadas duas turmas de facilitadores, com 43 pessoas, que desenvolvem atividades junto aos adolescentes e seus familiares, em Pedro Leopoldo. Uma nova turma de 20 facilitadores foi capacitada em seguida, e outra formação criará uma equipe técnica local, de caráter permanente, com 16 pessoas. Um



Programa de Educação Afetivo Sexual (Peas)

resultado importante foi a inserção do Peas no Documento Referencial Curricular de 6º ao 9º ano do Ensino Fundamental no município.

O Peas é uma parceria entre Instituto Camargo Corrêa, InterCement, Prefeitura de Pedro Leopoldo (secretarias de Educação, Saúde, Desenvolvimento Social), o Centro de Referência de Assistência Social (Cras), o Centro de Referência Especializado de Assistência Social (Creas), o Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente e o Conselho Tutelar. A iniciativa é executada pela consultoria Integrar.

Ano	Número de Participantes	
	Meta	Real
2008	1.040	1.040
2009	1.040	1.120
2010	1.052	1.200
2011	1.052	1.300

INFÂNCIA IDEAL – PROTEÇÃO INTEGRAL E ATUAÇÃO EM REDE NA GARANTIA DE DIREITOS DE CRIANÇAS E ADOLESCENTES – IMPLANTAÇÃO DE FLUXOS OPERACIONAIS SISTÊMICOS

Com a evolução dos trabalhos do CDC, definiu-se como mais uma prioridade em Pedro Leopoldo integrar os vários serviços de saúde, educação e assistência social do Sistema de Garantia de Direitos da Criança e do Adolescente no município por meio de fluxos de atendimento e capacitação dos servidores, em especial a assistência social, o Ministério Público e o Juizado da Infância.

Dentre as atividades do projeto, estão: promover alinhamento conceitual e identificação dos fluxos operacionais sistêmicos prioritários, elaborar projetos para prioridades identificadas nos fluxos, definir estratégias e construir parcerias e

alianças para atuação nas prioridades, acompanhar a implementação dos projetos por meio da realização de oficina de avaliação de processo e resultados em cada município e sistematização do processo.

A primeira etapa do projeto foi desenvolvida pelo Instituto Camargo Corrêa e InterCement, sob a consultoria da Associação Brasileira de Magistrados, Promotores de Justiça e Defensores Públicos da Infância e da Juventude (ABMP). Como resultado deste trabalho foi desenvolvido um novo projeto “Recriar em Rede” que tem a parceria do poder público e principais atores que compõem a rede de atenção à criança e ao adolescente.

ESCOLA IDEAL

Após a consolidação do programa Infância Ideal iniciou-se a implantação de um novo programa no município de Pedro Leopoldo: o Escola Ideal.

O programa Escola Ideal tem por objetivo contribuir com a melhoria da qualidade da educação pública de ensino fundamental, incentivando a participação de pais, educadores e comunidade no cotidiano escolar.

O primeiro passo na implantação do programa é a construção da parceria com a Secretaria Municipal de Educação. Sua adesão, comprometimento e envolvimento direto na implantação do programa são fundamentais para que se obtenha bons resultados. Em Pedro Leopoldo, a Secretaria de Educação não só abraçou o programa como propôs a sua ampliação para as escolas de educação infantil.

O programa inicia-se com a aplicação de um questionário de diagnóstico. O questionário é respondido pela comunidade escolar de todas as escolas públicas municipais e abrange as seguintes dimensões:

- Desempenho Escolar
- Gestão Escolar
- Políticas e Práticas Pedagógicas
- Profissionais da Educação
- Condições de Ensino
- Ambiente Educativo

O questionário foi respondido em Pedro Leopoldo com envolvimento de pais, alunos, professores e diretores de 13 escolas municipais, de 1º ao 9º ano do Ensino Fundamental, sendo três urbanas e dez rurais.

Os resultados do diagnóstico foram então compartilhados com toda rede pública, numa oficina onde foi feito o mapeamento de oportunidades, das necessidades de melhorias e das prioridades de atuação. O maior destaque do município foi seu bom desempenho na dimen-

são Ambiente Educativo e os maiores desafios apareceram na dimensão Políticas e Práticas Pedagógicas.

A partir das prioridades levantadas estão sendo desenvolvidos projetos, que contam com o acompanhamento do CDC.

SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI)

O SGI tem por objetivo transferir tecnologia de gestão para transformar a rede escolar num sistema de alto desempenho. A capacitação de profissionais das escolas públicas e da Secretaria Municipal de Educação ocorre por meio de 16 módulos de formação e de um conjunto de atividades práticas. O SGI foi desenvolvido pela Fundação Pitágoras, parceira do ICC também em Pedro Leopoldo. Os participantes são certificados com diploma de Pós-Graduação em Gestão Escolar. Em Pedro Leopoldo representantes de todas as unidades de ensino, inclusive da educação infantil estão participando da formação.



Reunião do Comitê de Desenvolvimento Comunitário

JUNTOS PELA ESCOLA IDEAL

Este projeto visa mobilizar toda a comunidade escolar e os profissionais da InterCement para a revitalização e melhoria das instalações físicas das escolas. A Fundação José Hilário é parceira deste projeto e juntamente com representantes da empresa, visita as escolas definidas pela secretaria de Educação, antes dos mutirões. Reformas prévias são feitas pela prefeitura antes do dia do mutirão, que acontece em um sábado.

Visando a preservação do patrimônio público há também uma formação que estimula atividades pedagógicas com os alunos, antes, durante e depois do mutirão. Estas atividades estão descritas numa cartilha que é enviada para todas as unidades escolares. Em 2012, cinco escolas serão reformadas por este projeto.

JORNAL ESCOLAR

Projeto desenvolvido pela organização Comunicação e Cultura, visa desenvolver um jornal criado pelos alunos e contribuir com os meios de comunicação existentes na rede municipal de educação, além de integrar toda a comunidade escolar. O projeto envolve capacitação de educadores em

gêneros textuais, integração do jornal com o projeto pedagógico da escola e a impressão e distribuição do jornal na escola e na comunidade.

LER: PRAZER E SABER

A primeira ação visando ao estímulo à leitura foi a destinação de 13 bibliotecas-móveis, uma para cada unidade escolar. As bibliotecas foram entregues juntamente com um acervo de 2,4 mil livros, aprovados pelo MinC, de acordo com quantidade e faixa etária dos alunos.

Além disso, foi desenvolvida uma formação de mediadores e multiplicadores de leitura, visando práticas de leitura dentro e fora das escolas. Esta formação foi realizada pelo Cenpec – Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária.

Ainda no segundo semestre de 2012 terá início a Jornada da Leitura, que irá reconhecer o trabalho das secretarias de Educação (este projeto envolve 14 municípios) na construção de planos de incentivo à leitura e o trabalho de educadores na implementação de práticas que contribuam para a formação de leitores. A Jornada contará com formação e acompanhamento através de uma plataforma virtual e culminará com premiação dos projetos de destaque, em 2013.



Projeto Ler: Prazer e Saber

EDUCAÇÃO INCLUSIVA

Em parceria com o Instituto Rodrigo Mendes está sendo desenvolvida uma formação para mais de 300 educadores de diversos municípios onde o ICC atua. Em Pedro Leopoldo 30 educadores participam da formação. Esta formação busca oferecer conteúdos e ferramentas que viabilizem o desenvolvimento de políticas públicas e práticas pedagógicas inclusivas. A formação é realizada através de um canal de TV, acessível por antena parabólica e conta com possibilidade de interação, ao vivo, entre palestrante e educadores.

ESCRITA PARA TODOS

Este projeto, desenvolvido pela neurocientista Elvira Lima, tem o objetivo a correção de fluxo e diminuição da reprovação dos alunos do quarto ao sétimo anos. O projeto, com período de duração de 13 meses, envolve a análise das produções dos alunos da rede de ensino, capacitação de professores e intervenção dirigida à alunos em situação de correção de fluxo.

GRUPO LIVRE DE ESTUDOS E FORMAÇÃO

Este grupo reúne coordenadores pedagógicos de três municípios de Minas Gerais (Pedro Leopoldo, Santana do Paraíso e Ijaci) e visa subsidiar estes profissionais, que atuam na formação continuada de professores, destacando aspectos relativos à gestão pedagógica.

IDEAL VOLUNTÁRIO

O programa **Ideal Voluntário** tem como objetivo criar condições para que os profissionais das empresas do grupo exerçam sua cidadania através do voluntariado. Além de apoiar as ações estimula, reconhece e valoriza a ação

voluntária. O Civico da unidade de Pedro Leopoldo é integrado pelo Gestor da Unidade (Maurício Anacleto de Queiroz) e cinco outros membros (Mônica Machado, Anderson Geraldo Cardeal, Marci dos Santos Carvalho, Sidnei Pereira de Oliveira, Tarcísio de Souza Almeida e Uelton Marques da Silva). Os voluntários da InterCement se organizam em Grupos de Ação Ideal Voluntário (Gaivs) conforme seu projeto e propósito, e desenvolvem e articulam atividades alinhadas às ações em andamento na comunidade e, quando possível, inseridas nos programas estruturantes desenvolvidos pelo Instituto.



Voluntário em ação

Ano	Número de participantes	
	Meta	Real
2009	150	574
2010	650	926
2011	1.200	1.920
2012	3.000	3.100

Um sintoma da grande força do voluntariado na InterCement em Pedro Leopoldo é o projeto Dia do Bem-Fazer, que em 2012 reuniu cerca de 3 mil voluntários, entre colaboradores próprios e de terceiros, familiares e pessoas da comunidade. As ações focaram em melhorias nas instalações e reformas em geral em escolas, creches municipais, maternidade e clínicas para gestantes, beneficiando mais de 7 mil pessoas das comunidades locais. Foi organizada ainda uma grande Rua de Lazer, com várias atrações.

A dinâmica dos papéis no grupo de voluntariado da InterCement Pedro Leopoldo traz grande riqueza para a experiência. Funcionários assumem papéis de liderança nos Gaivs, invertendo as hierarquias habituais. As discussões sobre os projetos sociais fluem, muitas vezes, em meio a assuntos e reuniões de trabalho, e com a mesma seriedade. Além disso, os funcionários utilizam nesses projetos as mesmas ferramentas gerenciais de seu trabalho, o que promove grande aprendizado. No caso do PDCA, por exemplo, funcionários que

o aplicam parcialmente em suas funções têm a oportunidade de aplicar o ciclo completo em um projeto de voluntariado, o que amplia a compreensão sobre a ferramenta.

CDC COMUNICA

O projeto CDC Comunica é realizado pelo Instituto Camargo Corrêa em oito municípios onde empresas do Grupo têm atuação. Seu objetivo é possibilitar aos Comitês de Desenvolvimento Comunitário a produção de boletins informativos que dêem visibilidade aos projetos desenvolvidos, agreguem novos parceiros e mobilizem a comunidade. Em Pedro Leopoldo o projeto é desenvolvido desde 2011. Os membros do CDC passaram por uma formação em comunicação, definiram o perfil editorial do boletim e, com o auxílio da ONG Oficina de Imagens, fazem a redação dos textos e a produção das imagens do Envolver. Até agosto de 2012, o CDC Pedro Leopoldo produziu cinco boletins informativos, com tiragem de 1,2 mil exemplares por edição.



2.7 INVESTIMENTOS

Os recursos destinados ao investimento social do Grupo Camargo Corrêa são originados nas empresas e transferidos ao ICC, vindo a compor um orçamento com destinação proposta pela diretoria, decidida pelo Conselho e gerenciada pelo Instituto.

O volume de recursos mobilizados para a implantação dos programas sociais em Pedro Leopoldo nos últimos cinco anos foi de aproximadamente R\$ 5 milhões sendo R\$ 3 milhões oriundos do Instituto.

O orçamento 2012 destinado aos programas é de R\$ 13 milhões, assim distribuídos: Escola Ideal: R\$ 2,8 milhões; Infância Ideal: R\$ 3,2 milhões; Futuro Ideal: R\$ 5,8 milhões e Ideal Voluntário: R\$1,2 milhão. Este valor considera apenas os recursos destinados ao ICC pelas empresas do Grupo. Além dos recursos de eventuais parceiros nos diferentes projetos, o Instituto conta com recursos oriundos de uma parceria com o BNDES para implementação do programa Futuro Ideal.



Dia do Bem-Fazer 2011

3. RESULTADOS

No Brasil, ainda há poucos estudos de caso sobre o Investimento Social Privado (ISP), com foco nos resultados para a empresa. Faltam evidências de sua importância e de como pode impactar positivamente tanto o negócio em si quanto as comunidades. Assim, um dos objetivos do presente estudo foi identificar, se não os resultados mensurados, pelo menos os campos de resultados pertinentes e que merecem serem mais explorados e sistematizados.

A experiência de Investimento Social Privado em Pedro Leopoldo tem gerado resultados relevantes, em um espaço de tempo relativamente curto, em termos de desenvolvimento das comunidades e benefícios para a empresa. O *timing* da transformação social é diferente do da transformação física e econômica que um empreendimento traz, mais demorado, mas os impactos desses 5 anos de trabalho em Pedro Leopoldo são evidentes, especialmente no que diz respeito à InterCement local e à reputação da empresa junto à comunidade.

3.1 IDENTIDADE, CLIMA INTERNO E ENGAJAMENTO

A construção de **diálogo, de confiança e transparência nas relações** são os critérios mais importantes nos processos de construção de relacionamentos que levam à formação de capital social. Em Pedro Leopoldo, a atuação do ICC e dos voluntários InterCement foi marcada por essas características, e os resultados em termos de **fortalecimento do capital social** são citados por vários atores envolvidos nos projetos.

Um desses resultados está na **construção de identidade corporativa** na empresa e peran-

te a comunidade. Como vimos, a aquisição da Cauê foi seguida de distanciamento e estranhamento entre empresa e comunidade. O trabalho junto à comunidade ajudou a reconstruir a identidade da empresa na localidade, e atualmente a InterCement é tida como um ator relevante na comunidade, inclusive pelos próprios empregados.

Um sintoma claro dessa virada na identidade da empresa, do ponto de vista da comunidade, foi o convite e participação da InterCement no desfile do 7 de setembro (Dia da Independência), em Pedro Leopoldo. A Secretaria Municipal de Educação, Cultura, Esporte e Lazer convidou, pela primeira vez, as empresas parceiras do órgão para desfilarem, como uma oportunidade para divulgar os projetos realizados no município. O evento tem grande importância para a cidade e grande participação popular. Dentre as três convidadas, apenas a InterCement desfilou. A Holcim apresentou o projeto Holcim Comunidades e a Fundação Banco do Brasil não pôde participar.

A InterCement apresentou todos os seus projetos no município sob o tema Voluntariado. Dez carros representaram os programas Escola Ideal, Infância Ideal, Escola da Gestante, Na Mão Certa, projeto de Formação, projeto LEC – Lazer, Esporte e Cultura e o Programa de Educação Afetivo Sexual (Peas).

O que chama a atenção nesse caso não é só o convite, que pode ser interpretado como sinal de que a empresa é vista como um ativo da sociedade, **mas também a ampla participação** de voluntários. A secretaria sugeriu que no mínimo 70 pessoas participassem do desfile. A equipe de gestores da empresa fez o convite na fábrica e 230 voluntários – entre funcionários, familiares, e beneficiados dos projetos – participaram da festa e desfilaram na avenida

principal da cidade para um público aproximado de 7 mil pessoas.

Do ponto de vista do público interno, esse é também um sinal importante de uma identidade corporativa forte e com a qual os empregados se identificam, já que aceitaram desfilarem publicamente em nome da empresa. Essa identificação pode ter reflexos na retenção dos empregados, e ser uma vantagem em situações de necessidade de recrutamento. O envolvimento em ações de voluntariado liga a casa e o local de trabalho, promovendo a confiança pessoal.

Em entrevista, o presidente da holding Camargo Corrêa, Vitor Hallack ressaltou:

“Se uma empresa tem valores, permite aos profissionais ligados direta ou indiretamente a ela uma oportunidade de poder contribuir, permitindo compatibilizar a identidade pessoal e profissional. Melhores profissionais e melhores cidadãos, esta convergência de interesses no final do dia contribui para a felicidade que todos buscamos.”

Outros resultados benéficos foram internalizados na empresa local, muitos deles em termos de capital social. Nota-se a construção de redes entre os voluntários, o que promove a coesão e os laços em toda a empresa. Os empregados desenvolveram parcerias não só entre si, mas também com a comunidade e com as instituições parceiras nos projetos.

Outro aspecto importante diz respeito à construção de confiança entre funcionários. A escolha de um representante para cada Gaiv ou projeto funciona como um importante exercício de **inversão das hierarquias** do dia-a-dia de trabalho, o que adiciona novos sentidos à relação de trabalho e desenvolve aspectos de lide-

rança de uma forma espontânea. Além disso, nos projetos de voluntariado os empregados têm a oportunidade de usar ferramentas gerenciais e de trabalho em outro contexto, desenvolvendo uma compreensão mais abrangente e profunda desses artefatos. Um exemplo é o caso do PDCA. Na rotina da fábrica, muitas vezes um funcionário atua em apenas alguma fase do ciclo. No trabalho voluntário, eles têm que desenhar seus próprios ciclos e rodá-los por inteiro, conquistando assim maior familiaridade e entendimento da lógica do modelo.

O engajamento no voluntariado e no investimento social permite aos empregados conciliar trabalho e aspectos pessoais, compatibilizar vida pessoal e profissional, gerando assim maior bem estar e felicidade entre a força de trabalho por desenvolverem um trabalho com sentido mais amplo. Cresce a consciência acerca do quanto a empresa pode contribuir para a sociedade.

O impacto positivo no clima organizacional fica claro na pesquisa de clima, que mostra aumento contínuo no índice de favorabilidade dentre a força de trabalho. Atualmente, o resultado da unidade de Pedro Leopoldo é o melhor de todo o Grupo Camargo Corrêa.

Ano	Índice de Favorabilidade
2006	47
2008	59
2010	76

Essas melhorias na atitude da força de trabalho têm impacto no desempenho profissional, é o que indicam os números sobre a produção na fábrica da InterCement em Pedro Leopoldo. Assim, como no índice de favorabilidade, os índices de produtividade da unidade de Pedro Leopoldo apresentaram crescimento expres-

sivo após o início do processo social. Assim, como no índice de favorabilidade, os índices de produtividade da unidade de Pedro Leopoldo

do apresentaram crescimento expressivo após o início do processo social, que potencializou as melhorias tecnológicas.

Ano	Produção (toneladas)	Número de funcionários	Produtividade
2008	817.603,62	240	3.406,68
2009	1.109.122,05	254	4.366,62
2010	1.307.131,51	291	4.491,86
2011	1.485.456,34	305	4.870,34

Os resultados econômicos também são crescentes.

Ano	Vendas (toneladas)	EBITDA (R\$ milhões)
2008	813.607,00	13.356,21
2009	1.085.137,47	32.363,32
2010	1.298.197,58	59.332,29
2011	1.501.318,56	60.900,43

Além dos resultados citados, a cultura construída neste processo é importante na perspectiva da gestão de médio e longo prazos. Na InterCement, uma cultura de engajamento está sendo formada à medida que o voluntariado e a ação social vão sendo valorizados e formalizados nas políticas da empresa. Uma cultura que estimula a criação de diálogo, de sentido de posse e responsabilidade, de formação de parcerias e de iniciativa. Assim, a forma de encarar e endereçar problemas de trabalho também muda, empregados ficam mais confiantes e trabalham melhor em equipe. Essa é cultura da qual precisam para continuar inovando em uma indústria com tantos desafios técnicos como a de cimento.

3.2 CAPITAL SOCIAL E LICENÇA PARA OPERAR

Embora não haja um processo de medição sistemática dos resultados e impactos do trabalho desenvolvido, estes se mostram através de evidências relevantes.

As narrativas dos moradores são sempre pautadas na comparação com tempos anteriores ao trabalho que está sendo desenvolvido. Os entrevistados começam falando positivamente no passado, do tempo da Cauê, ressaltando sua proximidade e identificação com a cidade, expressando gratidão pelo papel que ela desempenhou no desenvolvimento de Pedro Leopoldo. Em seguida, citam negativamente os pri-

meios anos da InterCement, o distanciamento e alienação da realidade local.

A mudança de percepção se expressa quando passam a falar no presente. Passam a classificar “assistencialista” ou “paternalista” a forma de atuação da Cauê e a valorizar tanto as ações implementadas pela empresa quanto a forma como ela atua, aparecendo sempre a expressão “não são donos da verdade”.

Esta mudança ocorrida no relacionamento com a comunidade se faz sentir nas diversas oportunidades em que esta busca a empresa para ajudar ou participar. Ressalte-se o caso do Ministério Público, que solicitou apoio técnico para a elaboração de orçamentos e o convite para participação da empresa na parada de 7 de setembro. Não se tratam de fatos isolados, mas de exemplos mais eloquentes, uma vez que no dia a dia

das instâncias locais de governança do processo de atuação em Pedro Leopoldo, a proximidade e o diálogo estão sempre presentes.

Mesmo os fornecedores valorizam este comportamento da empresa, fortalecendo o diálogo como estratégia de construção de soluções. Os proprietários da Suprema, empresa fornecedora de máquinas pesadas, relataram:

“Desde 1995 trabalhamos com a Cauê e percebemos como a gestão da InterCement é muito mais desenvolvida. O diálogo é muito aberto e transparente, uma relação de parceria”.

A estratégia de atuação, ao favorecer o diálogo, participação e interação intersetorial tem contribuído para criar uma cultura na organização e na forma como os cidadãos e o poder público buscam a solução de seus problemas.

Cria Capital Social	Limita Capital Social
<ul style="list-style-type: none"> • Participação extensa em atividades da comunidade • Participação para benefício mútuo de todos • Encorajar ação coletiva • Relações sociais que promovam a ligação entre os atores • Criação de redes sociais pelos atores envolvidos no voluntariado • Empresas compartilhem melhores práticas em redes externas 	<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase exagerada no ‘business case’ (leva ao cinismo e desconfiança) • Atitudes que reforçam uma relação aquele que ajuda-o que é ajudado • Agenda de questões predeterminada representando uma abordagem de cima para baixo e falta de consulta ampla (p. ex., com os empregados) • Políticas que excluem alguns empregados do voluntariado • Compartilhamento inadequado da informação

Adaptado de Muthuri, Moon e Matten (2006, p. 33.)

Cria Capital Social	Limita Capital Social
<ul style="list-style-type: none"> • Consultar stakeholders chave, como líderes comunitários • Uso de canais de comunicação variados (e-mails, internet, intranet, telefone, quadro de avisos, reuniões) • Discussões abertas com parceiros da comunidade • Atividades concentradas em múltiplas comunidades locais próximas 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de informação não acessível a todos • Falta de fóruns internos para deliberar sobre questões de voluntariado • Atividades de voluntariado não espalhadas para todas as comunidades imediatamente próximas às operações da empresa

Adaptado de Muthuri, Moon e Matten (2006, p. 33.)

Boutilier e Thomson (2011) propõem uma metodologia de avaliação da LSO, baseada em suas pesquisas e análises e no trabalho de Naha-

piet e Ghoshal (1998), que contempla os temas abaixo, avaliando a concordância das pessoas com as afirmativas:

Fator	Afirmações
Legitimidade Econômica	A comunidade ganha com o relacionamento com a empresa. Precisamos da cooperação com a empresa para atingir nossas metas mais relevantes.
Confiança Interacional	A empresa faz o que promete fazer.
	Estamos satisfeitos com a relação com a empresa.
	A presença da empresa traz benefícios para todos nós.
	A empresa nos ouve.
Legitimidade sóciopolítica	A empresa contribui para o bem estar da comunidade no longo prazo.
	A empresa trata a todos com justiça.
	A empresa respeita nosso modo de fazer as coisas.
	A comunidade e a empresa têm uma visão similar sobre o futuro da cidade.
Confiança Institucional	A empresa presta mais apoio àqueles que são mais fortemente impactados.
	A empresa compartilha a tomada de decisão com a comunidade.
	A empresa leva em conta nossos interesses.
	A empresa se preocupa com a comunidade.
	A empresa compartilha informações que são relevantes para nós.

Ao analisarmos a atuação da InterCement em Pedro Leopoldo, verificamos que a maioria dos aspectos que os autores citados consideram como relevantes, tanto para a criação de capital social quanto para avaliar a percepção da comunidade sobre a empresa e o consequente

nível de concessão da LSO, estão presentes na própria metodologia de trabalho proposta. Desta forma, fica assegurado seu atendimento, que pode ser fortalecido por um perfil de liderança, porque os seus requerimentos já estão integrados ao processo e modelo de atuação.

4. FATORES DE SUCESSO

4.1 LIDERANÇA

O processo de liderança da InterCement no nível corporativo teve e tem papel fundamental no desenvolvimento do trabalho em Pedro Leopoldo, por garantir o envolvimento e engajamento das pessoas na causa. A empresa adota um modelo de gestão participativo, com diversos comitês e fóruns de trabalho. Em todas as unidades, os ambientes de trabalho são marcados. A prática de diálogo também é muito forte, e a diretoria realiza duas reuniões gerais por mês, além de visitar cada uma das fábricas anualmente.

Segundo Ricardo Lima, vice-presidente de operações, o “DNA da InterCement é o exercício da liderança participativa, aquela que não desconhece a hierarquia, mas onde os diferentes níveis conversam e as informações fluem”. Segundo ele, esse exercício se fortaleceu nos trabalhos desenvolvidos através do PDCA, e nos programas de qualidade e de segurança, por serem metas da empresa e que só podem ser alcançadas com a participação de todos.

Em depoimento, Carla Duprat, diretora de Sustentabilidade do Grupo Camargo Corrêa, afirmou que o presidente do Conselho de Administração da InterCement, José Édison Barros Franco, “tem papel muito importante nisso, pois é uma pessoa que forma times, um líder participativo. É mobilizador, esse é o modelo dele”.

Na InterCement, o envolvimento em voluntariado e nas ações sociais é cada vez mais parte da cultura da empresa, e isso se reflete em seu sistema de gestão. Eles foram os primeiros a formalizar o Cívico em uma política corporativa, a incluir atribuições relacionadas à atuação social na descrição de cargos do gerente de fábrica, e a adotar essa preocupação no recrutamento, seleção, capacitação e desenvolvi-

mento de lideranças, além de valorizar o engajamento social nas oportunidades de ascensão na carreira.

A atuação dos líderes da InterCement em Pedro Leopoldo também é um fator de sucesso. Seguindo o mesmo modelo de liderança participativa e compartilhada, o gerente geral de fábrica Maurício Anacleto é visto pelos voluntários e pelos parceiros dos projetos como um companheiro de ação. Ele dá poder às pessoas, dá autonomia para se apoderarem das iniciativas e agirem por conta própria, e não por cobrança. Sua interferência nas ações é mínima, é uma presença leve, embora permanente. Segundo Francisco, do ICC, “o papel que esperamos do líder local é esse, o de um líder que delega, apoia, motiva, orienta”.

Assim, uma grande contribuição da liderança local é a valorização e estímulo ao engajamento e ao trabalho voluntário. Desde o início da atuação do ICC em Pedro Leopoldo, Maurício fez um discurso de reconhecimento e valorização dessas iniciativas, além de dar o exemplo da engajamento.

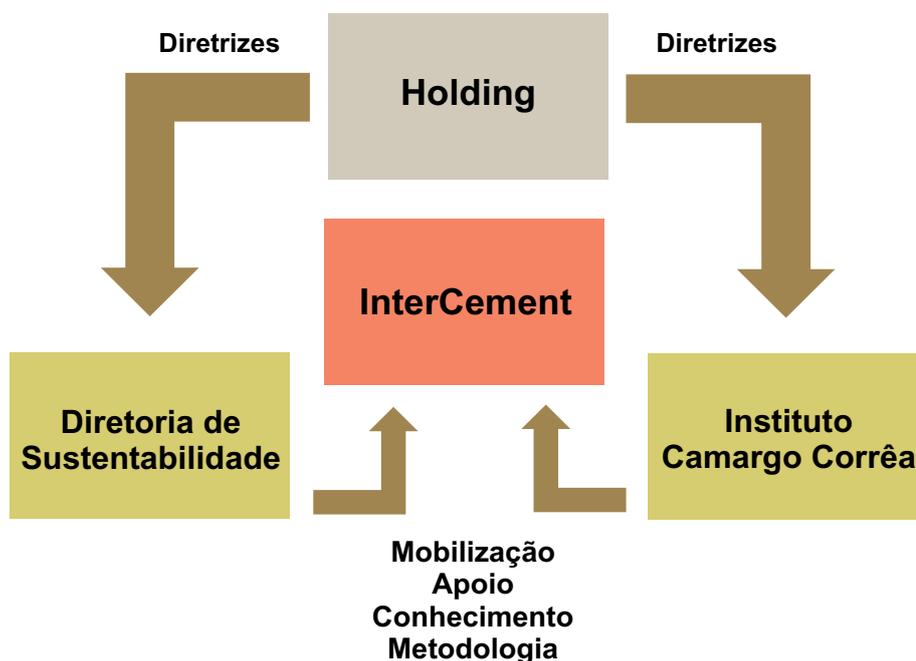
Internamente, esse exercício da liderança compartilhada cumpre o papel de desenvolver futuros líderes na empresa. Como conta Gerson (analista de produção e voluntário InterCement): “o planejamento do Dia do Bem-Fazer é um teste para ser líder na fábrica, testa lá fora como é ser líder. Desenvolve a habilidade de liderança, contribui muito para o desenvolvimento do funcionário... é uma oportunidade de se conhecer melhor, suas habilidades, dificuldades”. Já Sidnei, membro do Cívico da InterCement Pedro Leopoldo, afirma que “desenvolvem habilidades pessoais, pois na comunidade a hierarquia é outra. Líder de grupo (Gaiv) muitas vezes trata com pessoas de posição social e hierárquica diferente da habitual. Muda sua firmeza, o tom de voz, a pessoa ganha mais confiança ao defender posições”.

4.2 MODELO DE GOVERNANÇA E CLAREZA DE PAPÉIS

Chama a atenção nesse estudo de caso, o fato de toda a estrutura da empresa compreender a importância do investimento social para o negócio: das acionistas aos empregados de Pedro Leopoldo, passando pelo presidente da holding, pela diretoria de sustentabilidade e pelos executivos da InterCement, todos se manifestam de forma que demonstra alinhamento.

Outro ponto de destaque é a clareza de papéis presente entre todos os atores envolvidos, que é garantida pela estrutura de governança do Grupo Camargo Corrêa e pela metodologia de atuação do Instituto.

No nível corporativo, a governança deixa clara a divisão de atribuições entre a diretoria de Sustentabilidade do Grupo Camargo Corrêa, o Instituto Camargo Corrêa e a InterCement. A primeira cuida da inserção e gestão do tema sustentabilidade nas empresas do Grupo, estimulando as empresas em relação a desafios e oportunidades nesse campo e fornecendo conceitos, exemplos e metodologias. Já o ICC é o responsável por promover o investimento social privado, que é antes de tudo um valor do Grupo, articulando a estratégia desse investimento e fornecendo a inteligência necessária a sua concretização (foco de ação, metodologia, benchmarking, etc.). A execução das ações é compartilhada entre ICC e a empresa, no caso a InterCement, gerando um senso de pertencimento e responsabilidade entre seus profissionais.



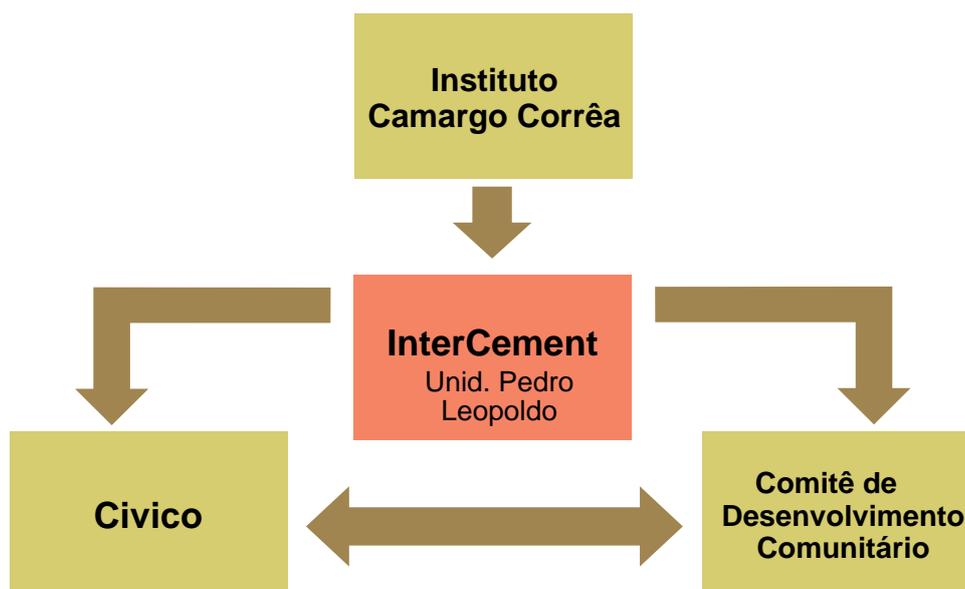
No nível local, a clareza de papéis também é nítida. A estrutura de governança desenhada pelo ICC garante o alinhamento de expectativas e responsabilidades entre o CDC (representante da comunidade), o Civico (representante da

unidade local) e o Instituto (representante do Grupo Camargo Corrêa). O Civico estimula o voluntariado e a relação dos empregados com o ICC e a comunidade, o CDC cuida do desenho dos projetos e de garantir que as necessi-

dades da comunidade estejam representadas, e o ICC dá a base para que as diretrizes de investimento social do Grupo sejam seguidas.

Nos dois triângulos de governança, o corporati-

vo e o local, escutamos o mesmo discurso dentre os três atores, cada um deles tem a mesma visão do papel dos outros, o que garante responsabilização e participação de todas as partes envolvidas.



4.3 A PERSPECTIVA INTEGRADA DO MODELO DE ATUAÇÃO DO ICC

A metodologia proposta pelo ICC estrutura e organiza o investimento social da InterCement. Existem no modelo alguns aspectos que são essenciais e cuja prática explica o sucesso das experiências.

O quadro seguinte sintetiza as conclusões às quais Zandvliet e Anderson (2009) chegaram, após analisar sua atuação como consultores

em dezenas de empreendimentos em diferentes continentes, a maioria deles sendo projetos de mineração.

“Quando comparamos as experiências com companhias de diferentes setores, em diferentes partes do mundo, encontramos (somente!) três áreas que determinam se as coisas irão bem ou mal para a empresa nas suas relações com a comunidade. São elas: distribuição de benefícios, comportamentos e impactos indiretos e/ou de longo prazo.”

COMO AS COMUNIDADES DEFINEM UMA RELAÇÃO DE SUCESSO (ZANDVLIET E ANDERSON – 2009)



Analisando a metodologia do ICC à luz destes critérios percebe-se que ela os contempla de forma estruturada, no que diz respeito ao investimento social.

A forma participativa como são definidos os projetos que serão apoiados assegura uma percepção de clareza dos critérios. É o CDC é que toma estas decisões, que se tornam assim transparentes para a sociedade.

A proximidade criada entre a empresa, seus empregados e a comunidade facilita o diálogo. A realização dos diálogos para diagnóstico mostra a todos a disposição para considerar as diferentes opiniões e a postura de que nem a empresa, nem seus empregados, são “donos da verdade”. Esta atitude demonstra respeito, confiança e preocupação com a comunidade.

O terceiro ponto levantado, a convergência entre os limites da responsabilidade na percepção da empresa e da comunidade. As diferenças entre estas percepções são frequentemente fonte de muito conflito e mal entendidos em outros contextos. Dois fatores contribuem para que isso não ocorra em Pedro Leopoldo, no tocante ao investimento social: o primeiro é a clareza com que a empresa colocou para a comunidade, desde o primeiro momento, suas prioridades, seus programas e seu modelo de atuação. O segundo está relacionado ao Ideal Voluntário. Ao atuar de forma mais livre, escolhendo seus projetos de acordo com as maiores demandas da comunidade, ele cria uma percepção ampliada da atuação da empresa.

4.4 O INTERCÂMBIO COM EXPERIÊNCIAS EXITOSAS

Depois do processo de definição dos programas e temas que seriam trabalhados, o grande desafio era a elaboração dos projetos. Os participantes conheciam bem o problema, mas não tinham conhecimento de alternativas de solução e nem conhecimentos metodológicos para a elaboração de projetos.

A decisão de identificar experiências exitosas para cada um dos temas e promover o intercâmbio entre o grupo de Pedro Leopoldo e as organizações que as desenvolviam promoveu

conhecimento, segurança para todos os participantes e contribuiu para aumentar a credibilidade do processo.

A utilização de Parceiros Operadores, que compartilharam com o CDC e a comunidade as responsabilidades de colocar os projetos em andamento, algumas vezes os mesmos que apoiaram a experiência de referencia, garantiu as condições necessárias para que se tivesse agilidade e segurança nesta primeira fase de implantação. Não por acaso, o projeto que teve mais dificuldade de consolidar sua implementação foi aquele que não contou com este apoio qualificado.



Voluntários fazem melhorias em escola de Pedro Leopoldo

5. RISCOS E OPORTUNIDADES

Além do óbvio cuidado com os fatores de sucesso, desenvolvendo o trabalho cuidando para que eles persistam e continuem fornecendo as condições para o processo de Investimento Social Privado, alguns poucos aspectos foram identificados como eventuais riscos ou oportunidades.

O primeiro deles está relacionado com a inter-setorialidade. A presença e atuação dos diferentes setores, empresa, poder público e sociedade civil, mais que fator de sucesso é uma premissa da metodologia trabalhada. Embora inicialmente ela tenha sido assegurada, no decorrer do trabalho alguns setores tendem a se distanciar em diferentes momentos. Durante o diagnóstico, decisão e desenho dos projetos a sociedade civil participou mais ativamente. No momento seguinte, de implementação, o poder público e os parceiros do ICC assumiram papéis de maior relevância, gerando um certo distanciamento de alguns participantes.

Este é um desafio de todo processo que requer mobilização social e o compartilhamento de resultados, a comunicação e a criação de oportunidades para que todos atuem, pelo menos em alguns momentos, é essencial para manter os vínculos com o processo.

Outro aspecto, este uma oportunidade, diz respeito ao diálogo com as demais empresas de grande porte do setor cimenteiro presentes na região. Todas elas desenvolvem alguns projetos cujos resultados poderiam ser potencializados com uma maior integração com uma visão de futuro para o município.

Este tipo de parceria não é de fácil construção, mas pode representar uma oportunidade para ampliação dos resultados mesmo da legitimidade do CDC, reduzindo a dependência da InterCement. Os riscos de mudanças no contexto não são expressivos.

As mudanças na liderança da empresa não foram consideradas pelos entrevistados como ameaças, uma vez que todo o processo foi desenvolvido com muito envolvimento e compromisso da equipe local e está internalizado em ritos, práticas e compromissos.

Já as mudanças na administração pública local representam até certo ponto uma incógnita. Alguns dos projetos foram incorporados como políticas públicas, o que lhes confere maior estabilidade. Caso haja uma mudança significativa na gestão da Prefeitura, a possibilidade maior, segundo depoimentos, é de um pequeno período de desaceleração, até que as alianças e acordos sejam reafirmados, mas não são esperadas rupturas que comprometam a continuidade do trabalho.



Crianças de Pedro Leopoldo

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADLER, P.S.; KWON, S.W. **Social Capital: Prospects for a New Concept**. Academy of Management Review, Vol. 27(1), pp.17-40. 2002.
- BARBER, B. **The Logic and Limits of Trust**. Rutgers U Press, New Brunswick, NJ, 1983.
- BEK, D.; JONES, I.W.; POLLITT, M.G. **Multinationals in their Communities: A social capital approach to corporate citizenship projects**. CBR Working Paper No. 337. 2007.
- BOUTILIER, R. G. **Stakeholders Politics- Social Capital, Sustainable Development and the Corporation**. Stanford, Stanford University Press, 2009.
- BOUTILIER, R. G. ; Thomson, I. **Modelling and Measuring the Social Licence to Operate: Fruits of a Dialogue between Theory and Practice**. Social Licence, 2111. (<http://sociallicense.com/index.html> , última consulta em 25/08/2012)
- CADWELL, C.; CLAPHAM, S.E. **Organizational Trustworthiness: An International Perspective**. Journal of Business Ethics, 47, pp. 349-364. 2003.
- CAMARGO CORRÊA S.A..**Código de Conduta Empresarial**. Disponível em <http://www.camargocorrea.com.br/pdf/codigo_de_conduta_empresarial.pdf>.
- CAMARGO CORRÊA S.A..**Relatório Anual 2011**. Disponível em <http://www.camargocorrea.com.br/pdf_ra/camargo_correa_ra_2011_pt.pdf>.
- COLEMAN, J. **Social capital in the creation of human capital**. American Journal of Sociology, Vol. 94, pp. S95-S120. 1988.
- FREEMAN, R.E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston: Pitman, 1984.
- FUKUYAMA, F. **Social Capital and Global Economy**. Free Press: New York, 1995.
- FUKUYAMA, F. **Social Capital and Global Economy**. Article 17 in Ostrom, E and Ahn, T. K. (Eds). Foundations of Social Capital, Elgar Publishing Limited, United Kingdom, pp. 401-415. 2000.
- ICC; MUSEU DA PESSOA. **Investimento Social para a Cidadania**. 2011. Disponível em <http://www.institutocamargocorrea.org.br/Documents/ICC_%20InvestimentoSocialCidadania.pdf>.
- JARAMILLO, J.C.- **Modelo de comunicación pública organizacional e informativa para entidades del Estado**- Informe Final de Consultoria- texto disponibilizado pelo próprio autor, 2004.
- LINDEQUE, J.; LUND, M.; MCGUIRE, S. **Non-Market Strategies, Corporate Political Activity and Organizational Social Capital: The US Anti-Dumping and Countervailing Duty Process**. 2007.

MILES, N.; TULLY, J.; HUDSON R.; ROBINSON, F.; QUEAU, K.; ROTHEROE, N.C. **Social Capital and Economic Development in the North East of England**. One North East, 2005.

MUTHURI, J.; MOON, J.; MATTEN, D. **Employee Volunteering and the Creation of Social Capital**. ICCSR Research Papers Series. 2006.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. **Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage**. Academy of Management Review, 23: 242-266. 1998.

OSTROM, E; AHN, T. K. **Introduction** in Ostrom, E. and Ahn, T. K. (eds), Foundations of Social Capital, Elgar Publishing Limited, United Kingdom. 1993.

PADLAM, M. **Social Capital: One or Many? Definition and Measurement**. Journal of Economic Surveys, Vol.14 (5), pp. 629-653. 2000.

PORTER, M.E; KRAMER, M.R. **Creating shared value**. Harvard Business Review, January-February, 62-77, 2011. Disponível em português em <<http://www.hbrbr.com.br/materia/criacao-de-valor-compartilhado>>. Acesso em 04 jun. 2012.

PUTNAM, R. D. **The Prosperous Community: Social Capital and Public Life**. In Ostrom, E and Ahn, T. K. (eds), Foundations of Social Capital, Elgar Publishing Limited, United Kingdom, pp. 529-536. 1993.

PUTNAM, R. **Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy**. Princeton University Press, Princeton, 1995.

ROTHEROE, N. **Exploring the Relationship between Corporate Social Responsibility (CSR), Social Capital and Economic Capital through a Corporate Case Study**. Business Strategy and the Environment Conference 8-9, University of Leeds, September 2005.

TOCQUEVILLE, Alexis. **A democracia na América**. São Paulo, Editora Itatiaia-Edusp, 1977.

TORO A, José Bernardo. WERNECK, Nísia Maria Duarte. **Mobilização Social: Um modo de construir a democracia e a participação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

WOOLCOCK, M. **Social Capital in Theory and Practice – Where do we Stand?**. In J.Isham, T.Kelly and S.Ramaswamy (eds.), Social capital and economic development: well being in developing countries. Aldershot: Edward Elgar, pp.18-39. 2000.

ZANDVLIET, L.; ANDERSON, M.B. **Getting it Right- Making Corporate- Community Relations Work**. Sheffield, Greenleaf Publishing Limited, 2009.

