

2016 n° 23

USO

**d+i** desenvolvendo  
ideias

LLORENTE & CUENCA



***NOVOS DESAFIOS***  
*da Responsabilidade Social Corporativa*

## DESARROLLANDO IDEAS

Desenvolvendo Ideias é o Departamento de Liderança através do Conhecimento da LLORENTE & CUENCA.

Porque estamos testemunhando um novo modelo macroeconômico e social. E a comunicação não fica atrás. Avança.

Desenvolvendo Ideias é uma combinação global de relacionamento e troca de conhecimentos que identifica, se concentra e transmite os novos paradigmas da comunicação a partir de uma posição independente.

Porque a realidade não é preta ou branca existe  
Desenvolvendo Ideias na LLORENTE & CUENCA.

## UNO

UNO é uma publicação da Desenvolvendo Ideias dirigida aos clientes, profissionais do setor, jornalistas e líderes de opinião, na qual os autores convidados da Espanha, Portugal e América Latina, juntamente com os Sócios e Diretores da LLORENTE & CUENCA, analisam temas relacionados com o mundo da comunicação.

Com o apoio de:



---

**DIREÇÃO E COORDENAÇÃO:**  
Desenvolvendo Ideias na LLORENTE & CUENCA

**CONCEITO GRÁFICO E DESIGN:**  
AR Difusión

**ILUSTRAÇÕES:**  
Marisa Maestre

**IMPRESSÃO:**  
Mattavelli Gráfica e Editora

Impressão no Brasil  
São Paulo, março 2016

---

Desenvolvendo Ideias não assume necessariamente compromisso com as opiniões expressas nos artigos dos colaboradores habituais e convidada.

[WWW.DESARROLLANDO-IDEAS.COM](http://WWW.DESARROLLANDO-IDEAS.COM)  
[WWW.REVISTA-UNO.COM.BR](http://WWW.REVISTA-UNO.COM.BR)





Todos os direitos reservados.  
Fica proibida a reprodução total ou parcial  
dos textos e das imagens contidas neste  
livro sem a prévia autorização da  
Desenvolvendo Ideias.

# SUMÁRIO

2016 Nº 23

4

QUEM **SÃO** OS *colaboradores*

8

**NOVOS DESAFIOS**  
*da Responsabilidade Social Corporativa*

11

**FRANCISCO, OBAMA** E UM  
HISTÓRICO *compromisso* EMPRESARIAL

15

MELHORAR A **MOBILIDADE**  
TAMBÉM É UMA *política social*

17

RESPONSABILIDADE SOCIAL **CORPORATIVA**  
*integrada* AO NEGÓCIO

21

**COMUNICAR** E GERAR VALOR  
*por meio* DA RSC

23

**PRO BONO** E RESPONSABILIDADE  
SOCIAL NO *México*

25

O **DIRETOR** DA **RSC**,  
UM *intraempreendedor* SOCIAL

29

SETOR **PRIVADO** E **EDUCAÇÃO**:  
CONTRIBUIÇÕES POSSÍVEIS PARA A *inovação*

31

A **RSC** COMO *placebo*

35

**MODELO** PERU  
UM CAMINHO PARA A *inclusão financeira*

37

ESPAÑHA: GESTÃO DA **TRANSPARÊNCIA**  
E *inovação* TECNOLÓGICA

40

O VALOR DA **REPUTAÇÃO** E A  
RESPONSABILIDADE CORPORATIVA NA  
*economia* DOS INTANGÍVEIS

43

O **DESAFIO** DE SER UMA **EMPRESA**  
*sustentável* NA REPÚBLICA DOMINICANA

45

A **REPUTAÇÃO**:  
*gerar* VALOR NOS OUTROS

48

ATREVER-SE A **INNOVAR**  
*comunicando* A RSC

50

PROCURA **RENTABILIDADE**?  
CONSIDERE A *diversidade*!

53

GÊNERO E **INOVAÇÃO**  
NO *planeta masculino*

55

**COP 21**, MEIO AMBIENTE  
E *reputação* CORPORATIVA

61

**PRÊMIOS**  
*conquistados* PELA **UNO**

62

**LLORENTE & CUENCA**



### **José Antonio Zarzalejos**

Graduado em Direito e Jornalismo pela Universidade de Deusto, de Bilbao. Foi diretor do *El Correo de Bilbao*, Secretário-Geral do Grupo Vocento e Diretor do jornal ABC, na Espanha. Na LLORENTE & CUENCA, exerce o cargo de Assessor Externo Permanente, tendo sido diretor-geral da empresa na Espanha. Recebeu vários prêmios jornalísticos, incluindo o Prêmio Mariano de Cavia, o da Federação das Associações da Imprensa da Espanha, além do Javier Godó de Jornalismo e o Luca de Tena. [Espanha]

---



### **Íñigo de la Serna**

Prefeito de Santander desde 2007. Foi presidente da Federação Espanhola de Municípios e Províncias (FEMP), de julho de 2012 até setembro de 2015. Atualmente, **preside a Rede Espanhola de Cidades Inteligentes (RECI)** e é o primeiro vice-presidente da FEMP. Ocupa ainda a presidência do Conselho dos Municípios e Regiões da Europa (CMRE), é membro do Conselho da Agenda Global do Fórum Econômico Mundial e do Comitê das Regiões. É engenheiro de estradas, canais e portos, graduado pela Universidade de Cantabria, com especialidade em Hidráulica, Oceanografia e Meio Ambiente. [Espanha]

---



### **Francisco Sardón**

Trabalha no Grupo Scotiabank há 11 anos. Atualmente, é Vice-Presidente Sênior, **CEO & Country Head Scotiabank Chile**. Também é presidente do Conselho da Scotia Administradora de Fundos, da Scotia Corretora de Seguros e da Cencosud Administradora de Cartões. Ainda é membro do Conselho da Associação de Bancos do Chile, bem como membro do seu Comitê de Gerentes Gerais. É licenciado em Direito pela Universidade Católica de Santa María do Peru e pós-graduado em Administração de Empresas pela Universidade Adolfo Ibáñez, do Chile. Além disso, é graduado pelo *Advanced Management Program (AMP)*, da *Harvard Business School*, dos EUA. [Peru]

---



### **Montserrat Tarrés**

É **diretora de Comunicação do Grupo Novartis Espanha**. Com 20 anos de experiência no campo da comunicação médica e de saúde, iniciou sua carreira na Sandoz, primeira empresa a desenvolver e comercializar versões de produtos biofarmacêuticos altamente complexos, no departamento de Comunicação Médica. Em 2000, passou a ser responsável pela Comunicação Externa da Novartis Pharmaceuticals. Desde 2007 é diretora de Comunicação do Grupo Novartis Espanha. De 2008 a 2014 foi secretária-geral do Conselho Diretor da Associação de Diretores de Comunicação (Dircom), membro da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e secretária-geral da referida associação. É habitual palestrante em eventos ligados à RSC, Reputação e Comunicação. De 2012 a 2014, foi presidente da Associação de Profissionais da Comunicação da Indústria Farmacêutica (ACOIF). Em 06 de novembro de 2014 foi nomeada **presidente da DIRCOM**. [Espanha]

---



### **Carlos del Río**

Sócio da Creel, **García-Cuéllar, Aíza e Enríquez, S.C.** É especializado em uma ampla gama de assuntos relacionados a fusões e aquisições, incluindo transações transfronteiriças, investimentos imobiliários, cisões, alienações, operações de capital privado e *joint ventures*. Representa diversas companhias e investidores estrangeiros no processo de venda ou compra de ações de suas participações e negócios no México, **lidera o Programa Pro bono da Creel, García-Cuéllar, Aíza e Enríquez** e fornece assessoria jurídica a associações e ONGs mexicanas. Obteve seu diploma de bacharel em Direito pela Universidade Anahuac e seu mestrado em Direito pela Universidade Northwestern, *Pritzker School of Law*. [México]

---

# QUEM SÃO OS colaboradores

---

## **Antoni Ballabriga**



**Diretor Global de Negócios do BBVA.** Sua missão é assegurar que o banco situe, de forma sistemática, as pessoas no centro dos processos de tomada de decisão. **Presidente da DIRSE,** Associação Espanhola de Diretores de Responsabilidade Social Corporativa (RSC). É também CEO da *Momentum Social Investment*, um fundo de investimento de impacto, liderado pelo BBVA para apoiar o crescimento das empresas sociais. Antoni foi presidente e fundador da SpainSIF, Fórum Espanhol de Investimento Socialmente Responsável. Bacharel em Administração de Empresas, com MBA pela ESADE. É colaborador acadêmico na ESADE. Realizou estudos de pós-graduação sobre a estratégia e responsabilidade social corporativa na *Harvard Business School*. Antoni também é *First Mover Fellow del Aspen Institute* nos EUA. [Espanha]

---

## **Carlos Tramutola**



**Gerente de Desenvolvimento Social do Grupo Techint.** Dirige a implementação de programas sociais com foco em educação em mais de 13 países, com um orçamento anual de 28 milhões. É engenheiro industrial, graduado com honras do Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA). Concluiu mestrado *Master's degree (MBA)* na Universidade de *Stanford Graduate School of Business*, da Universidade de Stanford (EUA), com um certificado na Administração Pública. Foi secretário do Governo da Cidade de Buenos Aires entre 2007 e 2009. Foi diretor-executivo da Fundação Grupo Sophia. Também trabalhou para empresas industriais, tais como Mercedes-Benz e Molinos Río de la Plata, na Argentina, para a Argentina Strat Consulting e para a firma Airflash/Webraska, em São Francisco (EUA). [Argentina]

---

## **Carlos March**



Jornalista. Atualmente, é **diretor de Comunicação Estratégica da Fundação Avina.** Foi diretor-executivo da Fundação Poder Cidadão (Argentina, 2000-2005). É autor do Livro *Dignidade para todos*, Editorial Temas. [Argentina]

---

## **Fernando Rueda**



É **gerente de Alianças Estratégicas para a Europa na Fundação Avina.** Licenciado em Ciências Políticas e Sociologia pela Universidade Complutense, é especialista em cooperação internacional. Por mais de 20 anos trabalhou como consultor internacional, analista, pesquisador e gestor de programas e projetos de desenvolvimento para organismos intergovernamentais e nacionais, bem como fundações e instituições privadas. Trabalhou na Fundação Alternativas como diretor do Observatório de Cultura e Comunicação, sendo, atualmente, membro do seu Conselho Consultivo. Anteriormente, trabalhou para a AECID, a Organização dos Estados Ibero-americanos e para a Comissão Europeia, realizando dezenas de missões na América Latina e na Europa, em colaboração com instituições como a UNESCO, Conselho da Europa, SEGIB, OIF, CPLP, BID, entre outros. [Espanha]

---

## **Carolina Trivelli**



Economista, Mestre em Economia Agrícola pela *The Pennsylvania State University*, EUA, e Bacharel em Ciências Sociais com especialização em Economia pela Pontifícia Universidade Católica do Peru. Atualmente, atua como **gerente-geral de Pagamentos Digitais Peruanos**, é presidente do Conselho de Administração da Fundação Backus, membro do Conselho do Seminário Permanente de Investigação Agrária (SEPIA), do Conselho de Colégios Innova Schools, do Conselho Consultivo Internacional do Centro Latino-americano para o Desenvolvimento do Peru (RIMISP), do Comitê Executivo CGAP (*the Consultative Group to Assist the Poor*) e integrante do Comitê Consultivo para Estimular a Pobreza e outros indicadores do país dependente do Instituto Nacional de Estatística e Informática (INE). Ex-ministra de Desenvolvimento e Inclusão Social. [Peru]

## **Sergio Cortés**



É sócio da **LLORENTE & CUENCA**, fundador e presidente da **CINK**. Empreendedor referência no segmento de empresas de tecnologia, é especialista em inovação digital, prototipagem e transformação digital. Também desenvolve e gerencia projetos de alto impacto estratégico para as organizações através da assistência técnica e execução das mesmas no campo da inovação e comunicação, aproximando grandes empresas para o modelo de inovação aplicado por *startups* líderes de mercado. Atualmente, também colabora como consultor em diversas organizações, incluindo entidades bancárias, governos e projetos solidários. É engenheiro industrial, com estudos na ESADE. Além disso, concluiu *Executive Program for Growing Companies* na Universidade de Stanford, na Califórnia, e é pós-graduado pelo *Entrepreneurship Center* do MIT (Massachusetts). [Espanha]

## **Ángel Alloza**



Doutor pela Universidade Jaume I de Castellón, Mestre em novas tendências e processos de inovação em comunicação. Licenciado em Psicologia (UCM) e PDD pelo IESE. Foi técnico de pesquisa de mercados qualitativos e quantitativos na Alef, Planejamento Estratégico na J. Walter Thompson, e sócio-diretor da Millward Brown Int. Em 1998, juntou-se à Argentaria, na Unidade de Análise Estratégica. No BBVA, foi diretor de Estratégia de Comunicação até fevereiro de 2011, com responsabilidade global sobre a marca, reputação e métricas. Desde abril de 2011 é **CEO e Secretário-Geral da Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership**. [Espanha]

## **Darys Estrella**



É a **vice-presidente de Sustentabilidade Empresarial da VICINI** desde maio de 2012. Desempenhou o cargo de CEO/Gerente-Geral da Bolsa de Valores da República Dominicana (2007-2012). Trabalhou por cinco anos na Goldman Sachs & Co., em Nova York, como vice-presidente do Departamento de Renda Fixa e *Commodities* e oito anos na Deltac Asset Management, também em Nova York, como vice-presidente da Divisão de Mercados Emergentes, especializado em América Latina. É membro do Conselho de Administração em instituições como o Conselho Nacional de Seguridade Social (CNSS), o Conselho da Fundação Institucionalidade e Justiça (FINJUS) e a Câmara de Comércio Domínic-Francesa. Graduiu-se com uma licenciatura da Vassar College e um MBA pela Universidade de Michigan. [República Dominicana]

## **José de Jesús González**



É consultor independente em **Responsabilidade Social e Reputação Corporativa** e professor na **Universidade Anahuac desde 1993**. Tem realizado intervenções como consultor e fornecido capacitações no setor privado, público e em trabalhos sem fins lucrativos. É especialista em Comunicação para a Secretaria de Relações Exteriores (SRE) e representante para a Assembleia do Conselho Cidadão do Prêmio Nacional de Jornalismo, México. Recebeu prêmios internacionais como o Prêmio *Galardón ECO* (Estratégia de Comunicação) e o Prêmio *Gold Quill*, concedido pela *International Association of Business Communicators (IABC)*. Foi presidente da Associação Mexicana de Comunicadores Organizacionais e participou da produção de dez livros especializados em espanhol e um em Inglês. Acadêmico desde 1984. [México]

### **Juan Llovet**



É **diretor de Comunicação e Sustentabilidade na Gonvarri Steel Industries**. Iniciou sua carreira profissional na FCC - Cemusa, empresa em que assumiu a Direção para a subsidiária em Portugal e, mais tarde, a Direção de Marketing, Comunicação e Expansão Internacional. Em 2000, Llovet juntou-se à Gonvarri Steel Industries & Gestamp Renewables, onde atualmente é o chefe da área de comunicação e sustentabilidade. Entre seus principais objetivos está o de encontrar novas fórmulas para diferenciar a companhia a partir da perspectiva responsável e sustentável. [Espanha]

---

### **Carmen Rosa Graham**



É **diretora profissional independente**. Membro do Conselho da Ferreycorp, Interbank Backus (SABMiller), ENTEL Peru e Camposol. Presidente do capítulo peruano da *Women Corporate Directors* (WCD) e membro de Conselhos de organizações sem fins lucrativos. Foi presidente e CEO da IBM Colômbia, e logo presidente e CEO da IBM Peru e Bolívia, reitora da Universidade do Pacífico, no Peru. Membro de Conselhos de sindicatos e associações profissionais. [Peru]

---

### **Mercedes Wullich**



É jornalista e empresária. Nasceu em Buenos Aires (Argentina) e vive, desde 2000, em Madri (Espanha), impulsionando projetos dentro do marco da diversidade, visibilidade, acesso ao poder e inclusão das mulheres. **Fundou e dirige o *MujeresyCía*, ranking que elenca as 100 Mulheres Líderes e a consultoria *Gender Capital***. Sua última iniciativa foi a *EngageMEN*, iniciativa criada para envolver homens no acesso de mulheres a cargos de decisão. Participa de workshops e conferências. É autora de *Seis mulheres, seis vozes, outro olhar sobre a mulher e o poder* e coautora do *Guia para a Gestão da Diversidade em Ambientes Profissionais*, entre outros. [Argentina-Espanha]

---

### **Luisa García**



Especialista em gestão de contas regionais e consultoria estratégica, Luisa é **sócia e CEO para a Região Andina da LLORENTE & CUENCA**, Presidente da Câmara Oficial de Comércio da Espanha no Peru e “chapter chair” do capítulo peruano *Young Presidents’ Organization* (YPO). Além disso, pertence ao Conselho Consultivo da Ajuda em Ação, aos Conselhos Assessores de Ensino do Peru e da Associação para o Progresso da Gestão (APD), no Peru. Luisa foi eleita uma das 50 mulheres de negócios mais influentes da América Latina pela publicação *Latin Business Chronicle* em 2013, e também reconhecida a Executiva do Ano na América Latina, Executiva do Ano em Serviços Corporativos e Mulher do Ano, na categoria de Comunicação, no *Stevie Awards for Women in Business*. [Peru]

---

### **María Cura**



**Sócia e diretora-geral da LLORENTE & CUENCA Barcelona**. Licenciada em Direito pela Universidade de Barcelona, atuou, por quatro anos, como advogada especializada em mercado de capitais. Iniciou sua carreira profissional de comunicação na Gené&Associados. Mais tarde, se juntou à USP Hospitais, onde foi sócia e membro do Comitê Executivo por nove anos, ocupando o cargo de Diretora Corporativa de Marketing e Comunicação. Em 2009, ingressou na LLORENTE & CUENCA, assessorando clientes como Volkswagen, Schneider Electric, DKV Seguros, Coca-Cola, Serunion, L’Oreal, Singapore Airlines, CIRSA, Crèdit Andorrà, Renta Corporación, Fundación Dexeus o Roca & Junyent, entre outros. Aconselhou o Governo de Andorra na crise bancária causada pela intervenção do BPA, bem como no lançamento do UBER na Espanha. María é docente externa no máster da pós-graduação do Departamento de Comunicação da Universidade Pompeu Fabra. [Espanha]

---

**NOVOS DESAFIOS**  
*da Responsabilidade  
Social Corporativa*







José Antonio Llorente

Sócio-fundador e presidente da LLORENTE & CUENCA / Brasil - Espanha

Ao longo dos anos, a Responsabilidade Social Corporativa produziu um eco em todas as grandes empresas. Não há nenhuma grande ou média empresa nacional ou multinacional que não conte com área dedicada à prática da RSC, o que já representa em si uma grande conquista e um sinal de maturidade do nosso panorama empresarial. Nos últimos anos, tornou-se claro que a tendência a seguir consiste em fazer com que a Responsabilidade Social Corporativa absorva também a cultura empresarial em todas as suas vertentes, de cima para baixo e de baixo para cima, ou seja, coloque a disciplina no core *business* da própria gestão da companhia.

Esta edição da revista UNO aborda os novos desafios e oportunidades para uma correta estratégia e implementação da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) em um novo cenário, baseado em um mercado exigente de capital sustentável e inclusivo.

Casos recentes da má *práxis* na gestão do impacto do negócio na sociedade e no meio ambiente colocaram de volta na agenda empresarial e institucional a necessidade de contar com estratégias sólidas de RSC. O mercado baseado no capital, onde soluções de curto prazo eram tomadas, deu lugar a um novo paradigma no qual a sustentabilidade do negócio depende, em grande medida, da reputação deste, sendo a RSC uma peça-chave desta engrenagem.

“*A sustentabilidade do negócio depende, em grande medida, da reputação deste, sendo a RSC uma peça-chave desta engrenagem*”

Nos encontramos em um ponto de inflexão? A RSC perdeu sua credibilidade na sociedade? Ou, ao contrário, mais do que nunca é o momento de fortalecer a prática? Sem dúvida, nos encontramos em um novo cenário onde a comunicação da RSC, ou seja, comunicar as oportunidades empresariais, os riscos e os progressos para os públicos-alvo, por meio de uma estratégia multicanal, assume uma importância vital para assegurar o sucesso do negócio.

Da mesma forma, com este novo número, pretendemos lançar luz sobre onde esta disciplina está indo, quais os seus maiores desafios na atual fase e as oportunidades que se apresentam. Para isso, contamos com grandes conhecedores que traçam reflexões que, esperamos, venham a ser de seu interesse.



# FRANCISCO, OBAMA E UM HISTÓRICO **compromisso** EMPRESARIAL



José Antonio Zarzalejos

Jornalista, ex-diretor da ABC e do *El Correo* / Espanha

O ano de 2015 foi histórico na evolução quantitativa e qualitativa da importância da responsabilidade social corporativa no desenvolvimento da atividade das empresas. A ação conjunta de dois grandes líderes mundiais –o Papa Francisco e Barak Obama, presidente dos Estados Unidos– levou a um choque real para a consciência ética das grandes corporações em assumir compromissos decisivos para a proteção do meio ambiente, na luta contra o aquecimento climático e na limitação das emissões nocivas. A proteção ambiental por parte das grandes corporações –energéticas ou não– sempre foi, desde os anos setenta, uma linha fundamental para mensurar o compromisso da empresa com seu entorno. Mas, até ser realizada a Cúpula de Paris (entre 30 novembro e 11 dezembro de 2015) sobre as alterações climáticas, esse compromisso não havia se concretizado e universalizado. A Cúpula de Kyoto de 1997 foi um primeiro passo –muito reticente–, mas a convenção realizada na capital francesa calou de maneira irreversível a consciência universal da humanidade.

Em maio de 2015, produziu-se um feito inédito: uma encíclica papal inteiramente dedicada à ecologia (*Laudatio Si'*), onde Francisco, o pontífice mais pastoral dos últimos cinquenta anos, abraçou a tese da “ecologia integral” e estabeleceu a reprovação moral de entidades –políticas e em-

“ *O Papa rejeita o negacionismo e aposta em sua singular encíclica pela ecologia integral, fazendo uma chamada urgente aos políticos e às empresas* ”

presariais– e de indivíduos que desrespeitam o meio ambiente do planeta. O Papa rejeita o negacionismo das teses que supõem que há catastrofismo na avaliação dos danos ambientais a que a humanidade está sujeita, aposta no compromisso das energias renováveis, e recorre à impressão de que “a Terra, nosso lar, parece

transformar-se, cada vez mais, em um depósito de porcarias”. E faz uma forte acusação: “A política e os negócios reagem lentamente, longe de estar à altura dos desafios globais”.

As grandes corporações sentiram-se diretamente afetadas pela encíclica de Francisco –estrategicamente publicada seis meses antes da Cúpula de Paris–, mas longe de se recusarem a assumir os compromissos –e a crítica– do Papa, ajustaram seus mecanismos de responsabilidade social ao novo cenário de exigências expressas com veemência e sem reserva mental por uma referência moral do mundo, como é o Papa de Roma.

O presidente dos Estados Unidos –quando outras questões pareciam obscurecer seu interesse pela mudança climática– reforçou sua prioridade e em outubro 2015 obteve um grande sucesso político e conduziu, a tempo, um grande sucesso empresarial. A um mês da Cúpula de Paris, Obama reuniu na Casa Branca oitenta e uma grandes empresas

multinacionais, anunciando que estas “comprometeram-se a estabelecer medidas concretas para deter a mudança climática e reduzir as emissões que a provocam”. Entre as medidas que essas empresas assumiram estavam o compromisso da transparência, a redução das emissões de carbono e cortes no consumo de água.

Obama dirigiu-se a empresas ativas neste pacto de responsabilidade social em termos muito corretos: “Historicamente, quando se falava de mudança climática, a percepção que se tinha era de que se tratava de uma questão ambiental, para amantes das árvores, e que os empresários ou não se importavam ou viam como um tema que entrava em conflito com seus interesses (...) Hoje, no entanto, estão aqui representados alguns dos mais extraordinários negócios do planeta, bem como seus fornecedores”.



“A Cúpula de Paris, pela qual tanto trabalhou o presidente Obama, foi uma vitrine histórica para a responsabilidade social corporativa das maiores empresas do planeta

Quando o presidente dos Estados Unidos americano proferiu essas palavras, já havia alcançado um outro acordo substancial, no mês de julho: uma dezena de companhias (Apple, General Motors e Goldman Sachs) assinaram, antecipadamente, um compromisso na linha do que Obama pedia. É verdade, porém, que tanto em julho quanto em outubro de 2015, estiveram ausentes empresas decisivas para investir nas medidas para conter as alterações climáticas: ExxonMobil e Chevron, entre outros. A intenção da Casa Branca –expressa pelo conselheiro de Obama para o tema das mudanças climáticas, Brian Deese– consiste em continuar na linha de trazer mais empresas para um compromisso que possa ser considerado planetário.

A série de medidas que compõem a responsabilidade social de uma empresa é ampla e dispõe de muitas expressões solidárias, de retorno benéfico para a sociedade, criando um círculo virtuoso nas comunidades nas quais desenvolvem suas atividades. Mas, certamente, cada período histórico tem seus próprios mandatos de responsabilidade corporativa. O atual passa, sem dúvida alguma, por deter a precariedade do meio ambiente do mundo, mediante o controle das excrescências do consumo energético, que é o fluido linfático de qualquer atividade industrial. O desafortunado caso do truque de um software em veículos movidos a diesel da multinacional alemã Volkswagen, que afetou 11 milhões de seus veículos em todo o mundo, provocou a indignação, não apenas pelo engano, mas por suas consequências que, sem afetar a segurança dos automóveis, prejudicaram o meio ambiente ao permitir que estes veículos

emitissem nada menos que dois milhões de toneladas de gases poluentes. Os carros da VW emitiam 40 % mais destes gases de efeito estufa (NOx) do que a empresa certificava a seus compradores.

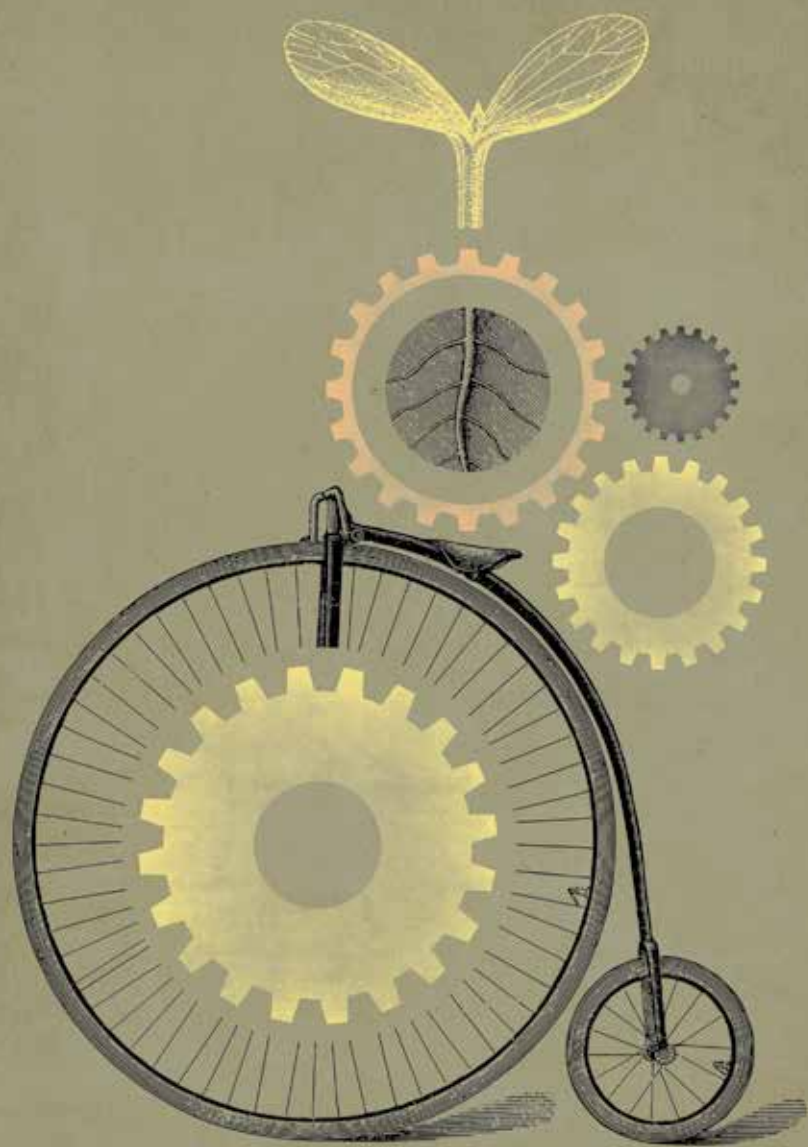
Parece uma regra essencial que as empresas, especialmente as industriais, apostem nas ações de responsabilidade corporativa pela “ecologia integral”, porque o futuro contempla um “renascimento” industrial na Europa —é a grande demanda do novo modelo produtivo em muitos países do Velho Continente—; e na América Latina e na Ásia, as potências emergentes vivem dinâmicas de desenvolvimento muito rápidas que envolvem consumos energéticos —ainda em sua maioria fósseis e de origem nuclear, com seus consequentes resíduos—, que levam a um diagnóstico constante de aquecimento global em virtude das emissões. Além disso, a concepção global do ecológico —como o Papa Francisco observou em sua encíclica de maio 2015— alcança a preservação das condições de higiene nas cidades, o consumo responsável da água e a conservação das comunidades indígenas em territórios muito férteis para a indústria extrativa e de matérias-primas.

Esta última consideração remete a novos sistemas de captação de gases energéticos e técnicas de extração que estejam envolvidas em polêmicas, como as vantagens e inconvenientes do *fracking*, que é amplamente utilizado nos Estados Unidos, e na qual aposta a poderosíssima China. O efeito sobre a agricultura e a pecuária e a possível contaminação dos aquíferos seriam riscos que estas novas técnicas deveriam continuar ponderando e resolvendo, à medida que os procedimentos extrativos se sofisticam, de tal modo que seja possível conciliar a eficiência com a proteção dos valores ambientais, considerados linhas vermelhas onde a atividade empresarial não pode nem deve ultrapassar.

A Cúpula de Paris sobre a mudança climática foi a grande vitrine da nova realidade empresarial e a consideração de sua prioridade, um imperativo ético das grandes empresas. Milton Friedman qualificou a responsabilidade social corporativa como “uma doutrina subversiva em uma sociedade livre”. A definição já não é válida: o subversivo consiste, precisamente, em não comprometer-se, de forma ética, com o meio ambiente, enquanto se produz nele uma atividade de caráter industrial. O Observatório Espanhol da RSC é uma referência para, no caso da Espanha, avaliar a positiva evolução das empresas do país em seus compromissos de sustentabilidade, com a condição de que, pelo menos para o momento, é necessário que ao voluntarismo dos gestores se some uma legislação exigente e fortes compromissos setoriais no contexto de outro global, constituindo as diretrizes de um convencimento universal, para que as palavras de Francisco, em sua encíclica, se tornem realidade: “Enquanto a humanidade do período pós-industrial for lembrada como uma das mais irresponsáveis na história, é de se esperar que a humanidade do início do século XXI possa ser lembrada por haver assumido, com generosidade, suas graves responsabilidades”.

*“O atual contexto histórico exige que as grandes empresas industriais assumam o compromisso de deter a progressão das mudanças climáticas, que se converteram em um imperativo ético coletivo*





# MELHORAR **A MOBILIDADE**

## TAMBÉM É UMA **política social**



Íñigo de la Serna

Prefeito de Santander e presidente da Rede Espanhola de Cidades Inteligentes (RECI) / Espanha

Ciclovias, escadas e esteiras rolantes, melhorias no transporte público urbano... Provavelmente todos estes termos nos trazem à mente formas mais ou menos novas de nos locomovermos pela cidade, fazendo mais fácil e mais sustentável a circulação dos cidadãos de um ponto a outro do núcleo urbano.

E, no entanto, são muito mais do que isso. São também ações de caráter social. Porque social é tornar possível que uma pessoa mais idosa que não saía de casa apenas porque vivia em uma zona alta da cidade e que significava um desafio quase inatingível fazer o caminho de volta subindo uma ladeira íngreme, não tenha que pensar duas vezes antes de ir ao supermercado no seu bairro, ao parque ou a um café.

Em Santander sabemos bem porque, em uma cidade cheia de morros, e depois das ações realizadas recentemente neste sentido, diante do uso e da aceitação que estão tendo, não passa um dia sem que algum Santanderino não venha me pedir escadas rolantes em seu bairro.

Social é fazer também com que os jovens possam se locomover de bicicleta, sem que ir à escola, ao trabalho ou à praia, custe mais do que o esforço que se faz ao pedalar.

“ *São investimentos socialmente responsáveis aqueles que melhoram a qualidade de vida das pessoas, que são o foco principal de qualquer administração pública* ”

Social é que os ônibus municipais levem, cada vez mais, a mais lugares e com mais frequência, e que o façam a um preço que está muito longe de cobrir seu custo real e com bonificações que alcancem cada dia mais cidadãos, muitos dos quais possam utilizar este serviço de forma gratuita.

Todos eles são o que consideramos investimentos socialmente responsáveis, investimentos que melhoram a qualidade de vida das pessoas, que são o foco principal de qualquer administração pública.

Sua dimensão social é o dobro, uma vez que, em muitos casos, sendo investimentos produtivos, contribuem para gerar atividade econômica e, acima de tudo, postos de trabalho. E o emprego é, sem dúvida, a principal política social que as autoridades públicas podem impulsionar.

Incluiria ainda mais uma derivada: a proteção do meio ambiente, cujos benefícios para a sociedade, como um todo, são evidentes. Promovendo uma forma sustentável de se locomover pela cidade, estamos, ao mesmo tempo, reduzindo as emissões de gases de efeito estufa e fazendo a nossa parte na luta contra as mudanças climáticas.

Os municípios têm uma grande responsabilidade neste respeito e têm transferido isso em várias ocasiões. O Pacto de Prefeituras é um caso destes. Todos os signatários propuseram ultrapassar a meta definida pela União Europeia para reduzir as emissões de CO2 em 20 % até 2020. Com medidas como as mencionadas, vamos dando passos nesta direção.

Também é notável o papel que a inovação tecnológica pode desempenhar na melhoria da mobilidade urbana. São muitas as cidades que estão avançando nessa linha de trabalho e muitas as que o fazem à mão, trabalhando em conjunto, através da Rede Espanhola de Cidades Inteligentes (RECI), que já conta com 65 membros. Porque compartilhar experiências significa economia de tempo e dinheiro para todos.

Neste contexto, e no âmbito do Grupo de Mobilidade que a RECI conta, as cidades espanholas continuam a trabalhar, em outros aspectos, para promover o uso de veículos elétricos e desenvolver aplicações que permitam aos cidadãos planejar suas viagens em transportes públicos ou intermodal, que forneçam informações em tempo real para todos os tipos de transporte em uma cidade. Outras dos âmbitos que estão sendo enfatizados é a unificação de todos os sistemas de identificação e de pagamento nos transportes públicos em um único cartão cidadão.

Atualmente, milhões de cidadãos podem acessar, através de seus telefones móveis, informações atualizadas sobre a situação do tráfego em uma determinada área da cidade e escolher a rota mais conveniente para chegar ao seu destino, economizando tempo, combustível e emissões.

**“ Social é que os ônibus municipais levem, cada vez mais, a mais lugares e com mais frequência, e que o façam a um preço que está muito longe de cobrir seu custo real e com bonificações que alcancem cada dia mais cidadãos**

A situação das paradas do serviço de transporte público, as linhas em cada um, como chegar a até elas ou quanto tempo vai demorar para passar o próximo ônibus são dados que estão, literalmente, nas mãos dos cidadãos. Tudo isso em prol da tarefa de melhorar a mobilidade no meio urbano.

Cada cidade terá, é claro, suas próprias medidas a este respeito e cada uma estará, desta forma, fazendo a sua parte para que a mobilidade não apenas seja sustentável, mas também social. Para que os cidadãos sejam os beneficiários diretos de todas e cada uma destas ações que envolvem melhorar a forma como eles se movem em ambientes urbanos, tentando fazer com que o veículo privado fique de lado e dê prioridade às demais alternativas de transporte. Para que a sociedade se mova e possa avançar.



# RESPONSABILIDADE SOCIAL **CORPORATIVA** *integrada* AO NEGÓCIO



Francisco Sardón

CEO & Country Head Scotiabank Chile / Peru

Ao longo de sua história, a Banca Chilena tem demonstrado um permanente fortalecimento institucional, acompanhado da massificação em seu acesso. Este último, trouxe consigo uma gradual transferência na “acessibilidade” ao “serviço”, com os desafios que isto implica.

Em meio à crise de confiança, que há vários anos afeta as instituições, tanto no Chile quanto no mundo, a Banca local sofreu este fenômeno de maneira menos violenta do que outras indústrias. Isto, porque ainda detém uma inegável resistência estrutural, o que suporta sua reputação corporativa.

No entanto, estudos recentes revelam que esta conta poupança reputacional, respaldada pela estabilidade financeira e pela administração prudente, pode estar se esgotando. Os consumidores não esperam apenas que os Bancos sejam os que cuidam responsabilmente de seus depósitos, mas aspiram uma relação onde o serviço e a atenção eficazes sejam a base.

Neste contexto, a Responsabilidade Social Corporativa tem um papel fundamental na sustentabilidade do negócio. Integrar seus princípios, como parte da estratégia da empresa, é fundamental para estabelecer relações de longo prazo com várias partes interessadas. A partir deste ponto de vista, promover uma relação em que ambos os

“ *Acreditamos que a Governança Corporativa é o pilar fundamental que suporta o nosso negócio e nossa estratégia de sustentabilidade* ”

lados —empresas e seus clientes— têm igual importância, se torna uma prioridade para o crescimento mútuo.

Pela nossa experiência, temos nos concentrado em avançar rumo a uma gestão sustentável, que incorpore todas as

áreas da indústria, e que leve em conta as contínuas mudanças regulatórias, as necessidades das empresas, a demanda por melhores serviços pelos clientes, e os múltiplos canais de atendimento em diferentes tecnologias.

Definimos cinco pilares que orientam o nosso trabalho a este respeito: Governança Corporativa, Colaboradores, Clientes, Meio Ambiente e Comunidade. Avaliamos constantemente os progressos que tivemos em cada um destes eixos, tendo como base não apenas nossa visão de negócio, mas também os princípios de sustentabilidade que permitam ter um parâmetro de alta qualidade e, simultaneamente, alinhar-nos com os desafios do setor.

Acreditamos que a Governança Corporativa é o pilar fundamental que suporta o nosso negócio e nossa estratégia de sustentabilidade. Temos reforçado o irrestrito comportamento ético que a nossa instituição tem demonstrado em mais de 180 anos de trajetória. As iniciativas no campo da Responsabilidade Social só fazem sentido se



**GOVERNANÇA CORPORATIVA**  
**COLABORADORES**  
**CLIENTES**  
**MEIO AMBIENTE**  
**COMUNIDADE**



“*Buscamos que nossos clientes estejam informados, de forma clara e oportuna, e sintam confiança nas decisões financeiras que estão tomando*

estas se baseiam em uma sólida estrutura de Governo e em valores da organização. Caso contrário, corremos o risco de realizar ações isoladas, pontuais e sem impactos significativos para a empresa e seu público.

No âmbito interno, buscamos promover o desenvolvimento e a qualidade de vida dos nossos funcionários, tornando a nossa organização um lugar melhor para se trabalhar, valorizando e respeitando as necessidades de um grupo diverso que promove o treinamento de líderes que nos permitirão continuar crescendo.

As iniciativas dirigidas aos nossos clientes, por sua vez, têm como objetivo proporcionar uma oferta de valor integral, baseada no bom atendimento e no assessoramento personalizado. É assim que buscamos que nossos clientes estejam informados, de forma clara e oportuna, e sintam confiança nas decisões financeiras que estão tomando.

No âmbito do meio ambiente, nos concentramos em compreender e gerir os impactos que a organização gera no entorno, o que nos leva a implementar medidas de eficiência energética, gestão de resíduos e uso responsável dos recursos.

Na comunidade, temos desenvolvido e implementado programas de educação financeira, apoio ao espírito empresarial, o desenvolvimento social e comunitário, e um bem-sucedido programa de voluntariado corporativo, que entendemos como uma ferramenta estratégica, uma vez que gera benefícios internos e externos.

Por fim, trabalhamos de maneira transversal a comunicação e inovação destes elementos na nossa Responsabilidade Social Corporativa, pois estas nos permitem identificar novas e melhores oportunidades de desenvolvimento empresarial. Estamos convencidos de que este modo de operar nos permitirá continuar atendendo as necessidades financeiras dos nossos clientes por muitos anos.

RSC



# COMUNICAR E GERAR VALOR *por meio* DA RSC



Montserrat Tarrés

Presidente da Associação de Diretores de Comunicação (Dircom)  
e diretora de Comunicação do Grupo Novartis Espanha / Espanha

Os profissionais de relações públicas e da comunicação institucional e corporativa têm, atualmente, um papel essencial na estratégia de desenvolvimento a longo prazo das organizações.

Somos considerados os responsáveis pela correta gestão da reputação corporativa e de outros ativos intangíveis das empresas, que têm um efeito crescente sobre a percepção das companhias por parte do público.

A RSC produz valores reconhecidos pelos grupos de interesse e, portanto, uma necessidade da companhia para alcançar sua sustentabilidade, diferenciação e competitividade.

De acordo com o relatório *A Comunicação da RSC na Espanha: radiografia e diagnóstico*, elaborado pelo Observatório de Comunicação e Ação da Responsabilidade Empresarial (OCARE), a RSC começa a estar consolidada em todos os setores, mas também identifica a necessidade de que deve ser parte do discurso da organização e, portanto, do discurso social.

A RSC deve ser entendida como um conceito mais amplo e transversal, como é a Gestão Responsável, que deve estar implícita no DNA das organizações.

**“** *Compartilhar as estratégias de RSC com os interlocutores da organizações é a maneira de gerar vínculos, compartilhar o compromisso e ter o reconhecimento social que a RSC demanda*

A Dircom deve ser influente na cultura corporativa e entender que este não é *marketing verde*, mas uma maneira de fazer as coisas. É ela quem deve impulsionar políticas credíveis de Gestão Responsável, que fomentem um comportamento corporativo sustentado em procedimentos coerentes, transparentes e mensuráveis.

Porque a Gestão Responsável está mais vinculada com a com-

municação do que com qualquer outra área considerada de alta administração deve-se defender que os diretores de Gestão Responsável dependam da Dircom da companhia. Onde isso não é possível, segue sendo necessária uma estreita colaboração entre ambos departamentos, que devem reportar diretamente ao CEO.

A comunicação da RSC não tem sentido se a empresa não é responsável. Devemos fazer as coisas bem e logo conta-las. A responsabilidade financeira, ambiental e social é um elemento cada vez mais importante na adequada direção e governança das companhias, e deve tornar-se a referência para a mesma.

Compartilhar as estratégias de RSC com os interlocutores da organizações é a maneira de gerar vínculos, compartilhar o compromisso e ter o reconhecimento social que a RSC demanda.



**“Comunicar a RSC quando está integrada em uma organização simplesmente é comunicar aquilo que se faz, e o diferencial apenas é como e o porquê**

Em minha vertente profissional e como diretora de comunicação de uma companhia dedicada aos cuidados de saúde, entendo, trabalho e vivo a RSC como uma parte intrínseca da estratégia da empresa, sendo um elemento-chave da nossa gestão. É por isso que assumo a responsabilidade social corporativa como um valor próprio. Esta é a única maneira de ser realmente capaz de criar companhias e sociedades responsáveis.

É essencial que as empresas empreendam linhas de trabalho destinadas a desenvolver práticas de RSC em todas as atividades transversais da empresa. Criando códigos de conduta, políticas de cidadania corporativa e planos estratégicos de ação social, as empresas podem fomentar a participação ativa de todos e cada um dos seus colaboradores, chegando ao ponto em que os próprios empregados serão os que demandarão cada vez mais envolvimento e a responsabilidade em suas comunidades locais.

De modo concreto, nos códigos de conduta devem ser definidos em detalhe a responsabilidade de cada um dos seus *stakeholders* e formar, na medida do possível, a cada ano, seus principais colaboradores. E, juntos, estes estarão empenhados em manter e reforçar as normas que promovam a transparência com nossos interlocutores para que nossas companhias mantenham a autoridade e a liderança que possuem. A integridade e os valores éticos são os elementos-chave do sucesso das empresas.

As empresas devem ser sensíveis às preocupações e necessidades expressas pela sociedade. Passamos de uma comunicação sustentada na ação social, a uma comunicação baseada na transparência, gerindo de forma responsável e gerando confiança no ambiente.

Comunicar a RSC quando ela está integrada em uma organização simplesmente é comunicar aquilo que se faz, e o diferencial apenas é como e porquê.

As organizações devem ser participantes ativos na melhoria da sociedade a que pertencem e todos as iniciativas com este fim tem que estender-se a todos os níveis e áreas da gestão, convertendo-se em uma política corporativa e um modelo de gestão integral das empresas.

Em suma, a RSC significa para as empresas integrar na gestão as preocupações sociais e uma grande oportunidade de aportar maiores benefícios para a sociedade, exigindo o mesmo comportamento de um cidadão adulto, responsável e sensato.



Carlos del Río

Sócio da Creel, García-Cuéllar, Aíza e Enríquez, S.C.  
e coordenador do Programa Pro Bono / México

Para a comunidade jurídica no México (associações de advogados, faculdades de Direito, escritórios, profissionais independentes e organizações da sociedade civil) é essencial entender que deve-se implementar e institucionalizar a cultura do trabalho *pro bono* como parte fundamental da sua política de responsabilidade social. Entre os advogados mexicanos, o reconhecer a necessidade de fazer *pro bono* de maneira institucional e organizada é algo novo e incipiente. Sem dúvida, outros países latino-americanos, principalmente graças à influência dos Estados Unidos, adotaram programas e instituições aí utilizadas e as adaptaram, de maneira exitosa, às necessidades e à cultura de seus países.

Ainda que falte mais diálogo e transparência entre os vários atores da comunidade jurídica mexicana, é indiscutível que vários deles (como o BMA, ANADE e a INCAM) iniciaram as ações necessárias para garantir que os profissionais do direito cumpram, no aspecto individual e no coletivo, com as nossas obrigações de responsabilidade social. Isso inclui o esforço comum para restabelecer a licença compulsória no México, mas no curto prazo deve ser considerado um exercício de retrospectiva interna de cada membro da comunidade para reconhecer as falhas em nosso Estado de direito que mancham a reputação de todos os membros da

“*Hoje, o talento e a formação dos advogados é reconhecida como um valor agregado para ajudar clientes a realizarem as suas atividades de maneira eficiente e cumprir com seus objetivos*”

profissão e que é necessário estabelecer programas que salvaguardem o Estado de Direito e garantam, para toda a população, o acesso à justiça em igualdade de circunstâncias.

O trabalho da Fundação BMA e da Fundação Appleseed México conseguiu não apenas difundir o conceito do trabalho *pro bono* entre profissionais

de diferentes práticas –penalistas, especialistas em direito familiar e escritórios com experiência comercial e transacional (advogados corporativos)–, mas também apoiar a comunidade para fazer mais *pro bono*. Ambas têm ajudado a preencher o vazio de *clearinghouses* de assuntos *pro bono* para os advogados que haviam no México. A maior interação dos advogados com estas *clearinghouses* abriram os olhos a seus usuários sobre a necessidade de apoiá-las com o tempo e recursos; tal como tem acontecido em outros países.

Hoje, o talento e a formação dos advogados é reconhecida como um valor agregado para ajudar clientes a realizarem as suas atividades de maneira eficiente e cumprir com seus objetivos exigidos em relação aos seus *stakeholders*. Esta é uma realidade tanto para organizações da sociedade civil como para qualquer outro cliente. Depois de tudo, a concorrência para atrair capital e cumprir com seu objetivo é igualmente feroz tanto para uma

empresa mercantil quanto para uma associação civil. Cada vez mais, os clientes existentes e potenciais de qualquer escritório questionam sobre os assuntos *pro bono* de seus prestadores de serviços. Assim, com o apoio de uma *clearinghouse* e com constante influência de seus clientes, os advogados têm aprendido que seus conhecimentos podem ser aplicados de forma exitosa para contribuir com os direitos de pessoas ou a desenvolver atividades sem fins lucrativos de organizações da sociedade civil.

Todos nós devemos contribuir para um México mais justo, para alcançar uma maior participação do setor privado em atividades filantrópicas e de responsabilidade social. É evidente que isso requer uma participação mais ativa e altruísta de todos os advogados, dentro da área de atuação de cada advogado para (i) proteger os direitos de seus clientes mais vulneráveis, (ii) salvaguardar o Estado de direito, e (iii) promover o desenvolvimento de atividades sem fins lucrativos em benefício da comunidade.

Com estes objetivos, temos implementado na Creel nosso Programa *Pro Bono*, sob a convicção de que este é um dever de cada advogado. Queremos que os nossos advogados se desenvolvam como cidadãos comprometidos com a sua sociedade. Estamos convencidos de que o maior beneficiado de cumprir com obrigações de responsabilidade social é cada colaborador, não apenas como profissional, mas como membro de uma comunidade. É fundamental que nossa equipe atue nos assuntos *pro bono* com a mesma dedicação e compromisso que empregam nos assuntos dos clientes que pagam honorários. Daí os critérios do nosso comitê de avaliação definir os parâmetros mínimos e máximos de horas anuais individuais empregadas, faturadas e validadas pelo sócio responsável por um caso *pro bono*, serão credenciados para o cumprimento deste critério de avaliação durante cada período.

“No âmbito da responsabilidade social e das atividades com alto impacto social, a diferença não é feita por muitos, mas por um punhado de advogados determinados a contribuir com seu tempo e recursos

Reconhecemos que, embora tenhamos feito grandes progressos em nosso Programa *Pro Bono*, ainda há muito a fazer. Assim, alguns dos nossos sócios têm participado ativamente em instituições e associações civis e acadêmicas dedicadas a promover e desenvolver o trabalho *pro bono*, a responsabilidade social e o Estado de Direito.

No México, conheci vários advogados de diferentes perfis que, de forma individual, estão expandindo suas práticas para o serviço *pro bono* para cumprir com suas obrigações de responsabilidade social com seus *stakeholders*, a fim de construir um país mais justo. No âmbito da responsabilidade social e das atividades com alto impacto social, a diferença não é feita por muitos, mas por um punhado de advogados determinados a contribuir com seu tempo e recursos para encaminhar programas institucionais que contribuam para o desenvolvimento do trabalho *pro bono*.

O que resta a fazer é trabalhar em direção a esse objetivo comum: organizar instituições que forneçam apoio para os advogados para conectá-los e dar-lhes as ferramentas para resolver problemáticas do país, identificadas em sua prática profissional. Com isso, cada advogado vai promover, no âmbito da sua área de especialização, contribuições para causas de alto impacto social, como o acesso à justiça e ao Estado de Direito. O desafio é grande, mas realizável.



# O *DIRETOR* DA *RSC*, UM *intraempreendedor* SOCIAL



Antoni Ballabriga

Diretor-Global de Negócio Responsável do BBVA. Presidente da DIRSE / Espanha

Quem me conhece e sabe como trabalho, diz que eu sou um intraempreendedor social. De fato, durante toda a minha vida me considerei um empreendedor desde que parei a minha carreira e assumi a empresa familiar.

O que digo é que o que realmente me apaixona é fazer grandes coisas que impactem a vida das pessoas. Há oito anos pratico isto em todos os âmbitos de exercício da minha profissão.

Quando meu Presidente ou Conselheiro Delegado me pergunta qual é o meu trabalho, digo que sou pago para quebrar zonas de conforto. Para influenciar que outros façam cada vez melhor seu trabalho, pensando sempre nas pessoas cada vez que tomam uma decisão.

Mas o que é um intraempreendedor social? Uma definição formal poderia ser que somos pessoas que trabalham em uma grande organização e que temos a liberdade e os recursos para desenvolver projetos de mudanças que criam valor para a empresa e para a sociedade. Gosto da teoria do meu colega Rahul Raj, também *First Mover Fellow* do *Aspen Institute* “*Intraempreendedores sociais encontram novas maneiras de melhorar o mundo e ganhar dinheiro. Eles conseguem isto juntando*

“*Somos pessoas que trabalham em uma grande organização e que temos a liberdade e os recursos para desenvolver projetos de mudanças que criam valor para a empresa e para a sociedade*”

dois objetivos aparentemente divergentes, e é isso o que os torna únicos: eles abraçam o paradoxo”.

O intraempreendedor social é, em si, um estado de espírito. Uma maneira de ser e de fazer que me levou a aprender muito nos últimos anos. Aprendizados que desejo compartilhar.

## IMPACTO

O primeiro é a ambição de gerar impacto. Os intraempreendedores sociais não aceitam a realidade como ela é. Temos a intenção de transformá-la. E queremos fazer isto a partir de dentro. O Prêmio Nobel de Literatura e pensador irlandês Bernard Shaw dizia: “*o homem razoável adapta-se ao mundo; um não razoável persiste em tentar adaptar o mundo por ele mesmo. Portanto, todo o progresso depende do homem irracional*”.

É precisamente este o sentimento que se tem quando se começa a propor uma iniciativa para apoiar a criação de postos de trabalho em um banco ou quando se trabalha para que o banco trate de forma clara e transparente com seus clientes. Um banco transparente? Este não seria talvez um paradoxo?



“*Sonhamos, perseveramos, conectamos, mobilizamos. Assim são os intraempreendedores sociais. Assim são os diretores da RSC que nossas organizações precisam*”

Para ter um grande impacto, os intraempreendedores sociais identificam os desafios pendentes de mudança em temas relevantes. Projetos alinhados com nossos valores. Projetos que supõem disrupção e, portanto, a aceitação de riscos. Os intraempreendedores sociais sonham.

## ESTRATÉGIA

A segunda lição é a necessidade de contar com uma estratégia adequada. Criamos uma nova maneira de repensar o desafio, descolocando as restrições. Buscamos os dados relevantes. “Prototipamos” rápido, nos equivocamos logo. Aprendemos e logo visualizamos uma solução, compartilhamos com as pessoas chave para incorpora-las rapidamente e ajustá-las juntos.

No caso da transparência e da clareza é essencial reunir evidências que mostrem que eram a base para gerar a percepção de uma empresa responsável e incentivar uma maior recomendação por parte dos clientes.

Aos intraempreendedores sociais não bastam alcançar nossos sonhos. De uma forma ou outra chegaremos. Os intraempreendedores perseveram.

## HISTÓRIA

A terceira aprendizagem é a força da história. Construímos uma história que comove, que faz sentido. Uma história que não deixa margem para indiferença. Que se conecta com o propósito da organização e que dá vida. E essa história levamos onde importa.

Por esta razão, na minha opinião, é chave passar da RSC ao negócio responsável. Observar o enorme impacto que a atividade da empresa gera na vida das pessoas. Deveríamos ser capazes de traduzir o balanço e a conta de resultados de euros a pessoa. Ponto por ponto.

Como disse meu amigo Loreto Rubio em seu magnífico livro *Necesitamos de todos*, os intraempreendedores sociais não comunicam, conectam.

## RESSONÂNCIA

A quarta aprendizagem é a ressonância. Buscamos sempre o envolvimento de todos, já que juntos escalamos mais rápido e melhor.

A partir daí começa a mobilização, criando uma ampla coligação para a mudança, em que os verdadeiros protagonistas são “os outros”. Um movimento que se alimenta com *quick wins*, com visibilidade e reconhecimento. Os intraempreendedores sociais mobilizam.

Sonhamos, perseveramos, conectamos, mobilizamos. Assim são os intraempreendedores sociais. Assim são os diretores da RSC que nossas organizações precisam.



## SETOR **PRIVADO** E **EDUCAÇÃO**:

# CONTRIBUIÇÕES POSSÍVEIS PARA A **inovação**



Carlos Tramutola

Gerente de Desenvolvimento Social do Grupo Techint / Argentina

Quando se fala de educação de qualidade, geralmente se remete a reforçar o nível inicial, ampliar a jornada diária no primário ou resolver questões relacionadas à repetência, abandono escolar e a idade no secundário. Em vários países latino-americanos, outras questões são as faltas, a formação e a avaliação dos docentes. Também se menciona a inclusão da tecnologia, cuja incorporação se investe em aula, embora nem sempre com uma visão abrangente e de longo prazo.

Mas pouco se justificam decisões com base em evidências empíricas sobre o que funciona na sala de aula, na tentativa de desenvolver habilidades cognitivas e não-cognitivas no nível primário<sup>1</sup>, melhorar a finalidade e a formação vocacional no secundário, aumentar a continuidade no sistema universitário e a inserção no mercado de trabalho.

<sup>1</sup> Segundo Heckman, as habilidades não cognitivas são melhores predecessoras do sucesso na vida econômica e pessoal. Heckman James J. *School, Skills and Synapses*. Univ. Of Chicago, Chicago, USA. Maio de 2008.

<sup>2</sup> Joseph A. Durlak, et al. *The Impact of After-School Programs That Promote Personal and Social Skills*. University of Illinois Chicago Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning (CASEL), 2007.

“ *Em um ambiente ordenado são minoria os que provocam desordem. Isso cria um clima positivo, o que favorece o desenvolvimento da aprendizagem dos alunos* ”

Deixe-me tentar descrever, então, neste artigo alguns elementos ou ferramentas que mostram indícios de estar funcionando com sucesso em programas educacionais o que a Organização Techint realiza em diferentes países, mesmo com diferentes culturas e sistemas educacionais.

Antes de projetar o programa Extraclase, a partir da área de Desenvolvimento Social da Organização Techint, decidi-se analisar e observar as jornadas prolongadas e iniciativas de educação não-formal antes ou depois das aulas nos diferentes países (Argentina, Chile, México e Estados Unidos). Também foram levadas em conta práticas e elementos que têm em comum programas curriculares com impacto positivo<sup>2</sup>.

O *Extraclase* adiciona três horas em turno contrário às aulas, quatro dias por semana, a estudantes do primário, de turno único. É de participação voluntária e visa desenvolver habilidades socioemocionais, aumentar a porcentagem da frequência escolar e, no médio e longo prazo, melhorar os resultados acadêmicos.

Para exemplificar o sistema educacional do *ExtraClase*, podemos recorrer a um triângulo. O primeiro vértice é a pedagogia ou a forma de ensinar. O programa baseia-se na aprendizagem



“O setor privado não tem a capacidade de reformar nem melhorar o sistema educacional de um país, mas tem a capacidade de inovar e testar ferramentas que podem ser úteis para todos

ativa e prática, baseada em projetos que envolvem trabalho individual e em grupo. No *Extraclase*, os grupos de crianças são reduzidos (até 18 por adulto) e mesclam idades com o mesmo nível cognitivo. O trabalho em grupo oferece a oportunidade de inverter papéis e nesse movimento, os alunos aprendem a ceder, negociar, comunicar e colocar-se no lugar do outro. Pretende-se que o processo aconteça em um ambiente lúdico e dinâmico, para manter o foco e a motivação dos estudantes.

O segundo vértice do triângulo são os conteúdos, que não são escolhidos ao acaso e cujo desenho é controlado. No *Extraclase* os campos trabalhados são a ciência, a arte, a recreação e o apoio pedagógico. Elegeu-se a abordagem de Ensino de Ciências Baseado na Indagação (ECBI<sup>3</sup>), com módulos desenvolvidos por especialistas internacionais. Na ECBI, parte-se do pressuposto que as crianças conhecem e são guiados para que construam noções científicas do mundo ao seu redor, aprendam a raciocinar e se mover nele. No processo, desenvolvem-se não apenas habilidades cognitivas, mas também sociais e cidadãs. Os

<sup>3</sup> Ensino da Ciências Baseada na Investigação, desenvolvido a partir do projeto *La Main a la Pate*, da Academia Francesa de Ciências, inclui várias propostas pedagógicas, tais como a aprendizagem cooperativa e a investigação guiada, de base construtivista.

<sup>4</sup> Com base no estudo de caso citado, os casos de *AfeterSchool* com impacto foram aqueles que seguiram o esquema SAFE: conteúdos Sequenciais, Ativos sobre o papel do aluno, focado no desenvolvimento de competências e explícito no que deseja alcançar.

conteúdos são organizados em módulos ou unidades que consistem em aulas sequenciadas<sup>4</sup> e que partem de uma grande ideia ou tema. O programa fornece os materiais associados aos módulos, garantindo a adequação e a sustentabilidade do seu desenvolvimento ao longo do tempo.

Um elemento que parece influenciar no sucesso dos programas de maneira evidente é o ambiente de aprendizagem. Neste ponto, além de ser apoiado em pesquisas da OCDE sobre os testes PISA, é possível comprovar diariamente. Em um ambiente ordenado são minoria os que provocam desordem. Em um ambiente de respeito aqueles que não consideram o próximo são poucos. Isso cria um clima positivo, o que favorece o desenvolvimento da aprendizagem dos alunos.

O outro vértice é a avaliação. Na *Extraclase* e na Escola Técnica Roberto Rocca, tanto pessoal como o próprio projeto são avaliados periodicamente. A mensuração do desempenho dos professores na escola Rocca foi projetada com base no Projeto MET (*Measures of Effective Teaching*), da Fundação Gates, que inclui três ferramentas principais: pesquisas com os alunos, observações de aulas e testes aplicados aos estudantes. Para monitorar os resultados em ambos os programas, são utilizadas ferramentas padronizadas, que medem o desenvolvimento de habilidades socioemocionais e competências em matemática e em língua (como a base do desempenho acadêmico). Em ambos projetos são monitorados os resultados dos assistentes ao longo do tempo, e contrastados com aqueles obtidos por grupos de controle (populações semelhantes, mas que não concorrem). Com estas avaliações pretende-se verificar se os projetos estão tendo resultados propostos e se seus sistemas pedagógicos funcionam na medida do que se espera.

O setor privado não tem a capacidade de reformar nem melhorar o sistema educacional de um país, mas tem a capacidade de inovar e testar ferramentas que podem ser úteis para todos.

# A **RSC** COMO **placebo**



Fernando Rueda

Gerente de Alianças Estratégicas para a Europa na Fundação Avina / Espanha

Carlos March

Diretor de Comunicação Estratégica da Fundação Avina / Argentina

Apesar de, na atualidade, o conceito da Responsabilidade Social Corporativa estar instalada e as ações envolvendo milhares de empresas atingindo milhões de pessoas, quando até duas décadas atrás o conceito estava apenas na boca de alguns vanguardistas que imaginavam como colocá-la em prática, podemos afirmar que ainda há uma grande lacuna entre o que se prega e o que é executado. Ou entre o que é anunciado como feito e o que a realidade demonstra o que verdadeiramente se faz.

Para que a Responsabilidade Social Corporativa –ou qualquer uma das suas reluzentes denominações– funcione como um remédio para aplacar os efeitos da desigualdade e não como placebo, que gera uma sensação de acesso a oportunidades, alguns paradigmas devem mudar o que se pensa e define a estratégia de impacto social das empresas.

**Do bem rentável ao bem útil:** uma mudança de paradigma básica passa pela decisão das empresas de produzir bens ou serviços sob a lógica monolítica de bem rentável. Então, um bem rentável começa a ser pensado a partir da economia –porque é rentável ser produzido e comercializado–, logo geram políticas públicas que o promovam, um sistema legal que o proteja, não importando se

**“ Para que a Responsabilidade Social Corporativa funcione como um remédio para aplacar os efeitos da desigualdade e não como placebo, que gera uma sensação de acesso a oportunidades, alguns paradigmas devem mudar**

este bem traz dignidade humana porque o que vale é a rentabilidade e importa menos ainda se impacta positivamente no planeta, porque o lucro justifica qualquer impacto sobre o meio ambiente. A nova lógica exige que empresários produzam bens úteis para o planeta e para a humanidade, para que a rentabilidade se torne legítima. Acredita-se que um bem útil passa, em primeiro lugar, pelo impacto positivo que produzirá no planeta, então logo

se avalia o valor que agrega para a dignidade humana, em seguida se pensa em um sistema legal que o protege, políticas públicas que o promovem e, por último, em uma economia que o produz e o comercialize. A RSC consiste em buscar maneiras de fazer com que uma empresa acumule lucros aportando para a geração de riqueza coletiva e não às custas dela.

**Do setor à brecha:** muitas ações de RSC são pensadas a partir de lógicas setoriais, respondendo à bem intencionada pergunta do que eu posso fazer por aqueles que sofrem necessidades, mas as iniciativas são definidas a partir da comodidade de um setor social e pensando no outro como beneficiário. Se persistirmos na definição de estratégias de doar o excedente ou transferir o que posso, os efeitos estarão sendo atenuados, mas não solucio-

“*Seria uma grande contribuição que as estratégias de RSC envolvessem empresas de maneira ativa e protagonista na geração bens públicos de qualidade*”

nando os problemas e este beneficiário se converterá em um objeto de assistência que dependerá do que alguém pode fazer por ele. A mudança de paradigma tem que passar por como investir no que o outro precisa, para gerar transformações no contexto e para transformar este beneficiário em um agente de mudança, com capacidade de definir a sua própria qualidade de vida e influenciar no bem-estar geral. E para isso, a RSC deve parar de pensar a partir da perspectiva do setor que a impulsiona, mas a partir da brecha que os recursos possuem e o que não alcança satisfazer suas necessidades. Atuar a partir desta brecha é sair da comodidade de onde o setor está e operar a partir da brecha entre os setores que unem.

**Do poder real ao poder difuso:** tantas as empresas que conduzem ações de RSC, como as organizações sociais que se unem para executá-las, consideram que o poder real de suas organizações é o que permite gerar uma mudança social. O poder real, composto pelo equipamento alugado, o orçamento, a massa crítica de aliados, aos bens materiais são necessários, mas estão longe de serem suficientes. Nenhuma organização é incidente a partir do seu poder real porque é mensurável e tudo o que pode ser medido, é neutralizado. A mudança social provém da capacidade de uma organização de construir poder difuso, que consiste na capacidade de organizar recursos tangíveis e intangíveis, que estão presentes na sociedade, e podem ser orientados em direção a um projeto comum de transformação. Poder difuso é o voluntariado, uma rede, são os meios de comunicação. São os recursos humanos, materiais e espaços que não são próprios e como não integram o poder

real de uma organização, não podem ser medidos e, portanto, não podem ser neutralizados. Portanto, quanto mais difuso é o poder, mais concreto é o impacto.

**Do programa bem-sucedido à política pública:** a RSC muitas vezes é pensada a partir da lógica do *marketing* filantrópico, que consiste em desenvolver uma ação social para somar reputação a uma marca. Esta estratégia implica uma perda de oportunidade, porque o mais provável é que esta ação seja levada adiante de maneira isolada e que termine formando parte de um proeminente equilíbrio social da empresa. Em troca, se pensava que esta ação pudesse ser adicionado a outros atores, promover uma articulação público-privada e que esta aliança, ao invés de diluir a presença da empresa, potencializa o impacto que pode ser comunicado, passaria a entender a RSC como uma somatória de programas bem-sucedidos para se tornar políticas sinérgicas.

**Do financiar projetos a investir em bens públicos:** o investimento social de uma empresa pode ser pensado de duas maneiras em termos de sua escala de impacto: financiar projetos de um alcance limitado pela própria capacidade de carga ou investir em bens públicos que sejam potencializados em seu alcance. Que uma empresa ajude a investir em bens públicos passa por entende-los não apenas como algo que depende do Estado, mas como qualquer bem ou serviço que está à disposição de todos, em quantidade e qualidade iguais. Em sociedades cada vez mais complexas e sofisticadas como as atuais, os bens públicos são concebidos, produzidos, distribuídos e garantidos entre a ampla diversidade de atores, portanto, seria uma grande contribuição que as estratégias de RSC envolvessem empresas de maneira ativa e protagonista na geração bens públicos de qualidade.

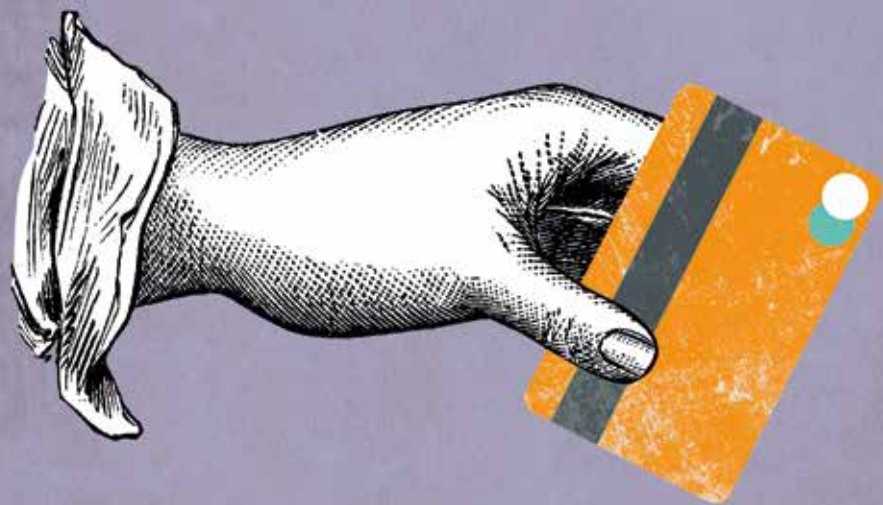
**Da publicidade do sucesso à comunicação do conhecimento:** os esforços da RSC, em geral, estão orientados a exibir o sucesso de uma ação de bem público, como se seguisse a lógica do balanço





comercial, dando publicidade ao resultado positivo de um investimento, neste caso, o retorno social, como é definido. Uma lógica diferente seria basear a estratégia de visibilidade da RSC em transmitir conhecimentos, aprendizados, as melhores práticas que geraram mudanças positivas e também os fracassos que promoveram mudanças na estratégia e novos conhecimentos. Afinal de contas, o investimento social não é feito para gerar pessoas de sucesso, mas para trazer felicidade às pessoas.

Até agora, a RSC tem sido concebida para demonstrar que uma empresa, com parte de seus recursos, faz investimento social. Diferente seria que o paradigma se baseasse em demonstrar que o impacto social é garantido a partir da totalidade do investimento empresarial. Há novos formatos, como a empresa social ou empresas B, que incorporam esta nova lógica de fazer negócios com impacto social positivo para o planeta e que agrega valor para a humanidade.



## UM CAMINHO PARA A *inclusão financeira*



Carolina Trivelli

Gerente-geral de Pagamentos Digitais Peruanos / Peru

A inclusão financeira é algo positivo. Maior inclusão financeira traz benefícios para o indivíduo, para a família ou para a empresa que o acessa e utiliza os serviços financeiros. Com eles, é possível utilizar melhor recursos, maneja-los intertemporalmente, proteger-se diante de eventos inesperados e investir para aumentar o fluxo de receitas e prosperar. Mais inclusão financeira representa mais estabilidade, mais crescimento e menos desigualdade. Não há inclusão econômica nem social sem a inclusão financeira. Assim, maior inclusão financeira beneficia a todos, aqueles que conseguem ser incluídos e os que já estão incluídos. Avançar na inclusão financeira exige uma maior e melhor oferta de serviços financeiros, junto com o desenvolvimento de maiores capacidades financeiras de usuários atuais e potenciais.

O Peru, por exemplo, conta com condições favoráveis para a inclusão financeira. O crescimento das microfinanças nas últimas décadas incluiu milhares de peruanos no sistema financeiro e promoveu o desenvolvimento social e econômico destas famílias e seu entorno, mas ainda há desafios a enfrentar: apenas 29 % dos adultos<sup>1</sup> têm uma conta poupança e apenas 11 % indicam ter um crédito formal.

“ *Tanto o Estado como o setor privado devem dar sinais claros de que têm interesse em promover a inclusão financeira* ”

Tanto o Estado como o setor privado devem dar sinais claros de que têm interesse em promover a inclusão financeira. No Peru, destacam-se a aprovação da Lei 29.985, que regula o dinheiro eletrônico como uma ferramenta para a inclusão financeira (2013) e a Estratégia Nacional de Educação Financeira (2015), que estabelece metas, planos de ação e responsáveis por alcançar a massificação do acesso e da utilização dos serviços financeiros de qualidade.

Ao esforço público unem-se os esforços do setor financeiro privado onde resultam atraentes o trabalho das vantagens da alta penetração da telefonia móvel. Neste contexto, nasceu o Modelo Peru na ASBANC, como uma iniciativa do setor financeiro privado para a inclusão financeira que reúne o *Banco de la Nación*, microfinanças e outros emissores de dinheiro eletrônico. E para implementar o projeto Modelo Peru nasceu o Pagamentos Digitais Peruanos (PDP), que desenvolve um canal inclusivo e interoperável, uma carteira que irá operar a partir de qualquer telefone, mesmo em computadores antigos e pré-pagos sem saldo.

<sup>1</sup> <http://datatopics.worldbank.org/financialinclusion/country/peru>

## USO DA TELEFONIA MÓVEL PARA A INCLUSÃO FINANCEIRA

Por exemplo, em dezembro de 2015, começou uma das implantações mais importantes no caminho à inclusão financeira no Peru, um serviço destinado a mais de 10 milhões de adultos peruanos que hoje não têm acesso ao sistema financeiro e para aqueles que, em geral, vivem em áreas com oferta limitada, têm baixos níveis de educação, altos níveis de informalidade e são vulneráveis a diferentes situações, mas que são lutadores, querem melhorar suas vidas, as de suas famílias e seus entornos, podendo acessar a uma maior oferta de serviços financeiros.

O desafio no Peru é que o uso do dinheiro eletrônico seja adotado porque proporciona uma economia de tempo e dinheiro no dia a dia. Além disso, as pessoas reduzem sua vulnerabilidade ao ter acesso a uma conta poupança para ter capacidade de responder a um evento determinado, um pequeno crédito para impulsionar seus negócios pessoais, satisfazer as suas necessidades familiares ou ter acesso a um seguro que cobre diante de algum risco.

“*Uma maior inclusão financeira, um maior crescimento econômico, uma menor desigualdade nos países*”

Em suma, a implementação de uma estratégia global para garantir que milhões de pessoas tenham efeitos positivos em seu bem-estar, vivam melhor, contem com mais e melhores oportunidades para progredir, desenvolvam seus negócios e superem as adversidades são os objetivos e o propósito da inclusão financeira. Uma maior inclusão financeira, um maior crescimento econômico, uma menor desigualdade nos países. A inclusão financeira traz oportunidades para todos. E está aí a importância de promovê-la.



# ESPAÑA: GESTÃO DA **TRANSPARÊNCIA** E **inovação** TECNOLÓGICA



Sergio Cortés

Sócio da LLORENTE & CUENCA, fundador e presidente da CINK / Espanha

Nos últimos tempos, a grande onda da transformação digital está chegando às organizações. As mudanças, motivadas pelo uso da tecnologia, inicialmente impulsionadas a partir da perspectiva da comunicação e dos novos canais, e mais tarde uma profunda transformação dos hábitos dos indivíduos, modelos de negócios e da relação com os *stakeholders*, estão causando também uma reflexão sobre o aproveitamento da tecnologia para o reforço da responsabilidade social e da transparência corporativa.

Com efeito, a nova economia digital abriu uma atraente gama de oportunidades para a RSC, não apenas gerando mais ações transversais, multicanaís e transmídias, mas também incidindo sobre uma mudança de modelo e medição das mesmas.

Mas a pergunta que surge é: como isso impacta os dois tradicionais e maiores desafios de RSC, a gestão da transparência e a medição do impacto? A inovação tecnológica propõe um novo modelo de transparência, baseado na abertura de dados e na utilização e aproveitamento da mesma ou, como é conhecido no setor, pelos termos em inglês: o *Big Data* e o *Open Data*. Estes campos nos fornecem ferramentas de extremo potencial quando se

“ *A nova economia digital abriu uma atraente gama de oportunidades para a RSC, não apenas gerando mais ações transversais, multicanaís e transmídias, mas também incidindo sobre uma mudança de modelo e medição das mesmas* ”

trata de colocar valor de forma transparente aos resultados de nossas ações, acompanhadas por sistemas de visualização sofisticados, monitoramento e controle.

Uma boa estratégia de transparência passa por uma boa gestão na obtenção dos dados, uma boa interpretação dos mesmos e uma abertura das fontes para ser valorada com terceiros. Estas novas formas de Open Data conectam-se direta-

mente com os desafios que desde sempre o setor teve, a fim de explicar melhor o impacto e os resultados das iniciativas levadas a cabo.

Por outro lado, a inovação digital trouxe transparência, novas ferramentas baseadas na participação, a criação de projetos e o desenvolvimento de novas plataformas relacionais com os diferentes *stakeholders*, baseada na mobilidade e na simplicidade. Muitas vezes dizemos que, hoje em dia, temos nossos públicos com apenas um toque dos smartphones inteligentes, quase em tempo real.

De acordo com um relatório elaborado pela PwC, em cooperação com ICEMD, a transparência e a inovação, a omnicanalidade e a gestão de reputação foram enumeradas como pontos chave para preparar a empresa para encarar o cliente do futuro.





“ *A inovação tecnológica propõe um novo modelo de transparência, baseado na abertura de dados, na exposição e no aproveitamento dos mesmos*

Não em vão, na economia digital, o consumidor e as novas tecnologias estão revolucionando o próprio modelo de produção e de relacionamento com as empresas.

No campo da Responsabilidade Social e da Transparência, podemos encontrar muitas iniciativas de organizações que já estão tendo casos significativos nestes aspectos.

Um exemplo é aquele realizado pela empresa Nike, que lançou um projeto em torno da tecnologia e o impacto ambiental chamado “*Environmental Apparel Design Tool*”, uma ferramenta de desenho de roupas que tinha o objetivo de promover a colaboração entre companhias, acelerar a inovação sustentável e reduzir o uso dos recursos naturais durante os processos de produção dos desenhos. Esta ferramenta ajuda os designers a tomar decisões em tempo real sobre o impacto do seu trabalho no meio ambiente, permitindo implementar mudanças para assim reduzir o uso de recursos naturais. A Nike investiu US\$ 6 milhões na ferramenta e permitiu a criação de camisetas com material de poliéster reciclado a partir de garrafas de plástico, bem como um modelo de impacto, em tempo real, potencializado pela tecnologia e pela cocriação.

Outro exemplo que encontramos mais recentemente foi o da ILUNION, o grupo empresarial da ONCE e de sua Fundação, que apresentou seu *Relatório de Valor Compartilhado de 2014* via *Twitter*. Foi a primeira vez que um documento de Responsabilidade Social Corporativa foi tornado público utilizando um acordo com esta rede social e da sua sede, para gerar um debate entre os vários grupos de interesse sobre as boas práticas empresariais, envolvendo na participação, vários grupos de interesses e alcançando um grande impacto e relevância em termos de conteúdo.

Em suma, como em outras áreas da gestão empresarial, a inovação e a transformação digital estão impondo, de forma muito profunda, à responsabilidade social e à transparência da gestão que, além disso, conformam aspectos enormemente apreciados pelo consumidor digital do futuro. A confluência desses aspectos abre, sem dúvida, novas janelas de oportunidade para projetar, de forma diferente, iniciativas, colocando valor nos resultados e envolvendo os públicos no desenvolvimento das mesmas. Tudo isso, com a ajuda do fator tecnológico, tornando a experiência do usuário mais enriquecedora, com as variáveis das mudanças. Os desafios estão aí.

# O VALOR DA **REPUTAÇÃO** E A RESPONSABILIDADE CORPORATIVA NA **economia** DOS INTANGÍVEIS



Ángel Alloza

CEO e secretário-geral da Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership / Espanha

A gestão de intangíveis chave, tais como a reputação, a responsabilidade, a comunicação, a marca e os assuntos públicos, converteu-se em um dos elementos estratégicos mais importantes da gestão empresarial. Hoje, 80 % do valor total de uma organização encontra-se em seus ativos e recursos intangíveis, em comparação ao que ocorria há algumas décadas<sup>1</sup>. O sucesso para a construção de projetos sustentáveis a longo prazo depende, portanto, da excelente gestão destes intangíveis, mas as organizações estão preparadas para isso? A resposta é um sonoro não. De acordo com os resultados das pesquisas anuais realizadas nas principais economias do mundo, os gestores das empresas aceitam a realidade da crescente importância do intangível, mas apenas 16 % dizem estar preparados para geri-la adequadamente.<sup>2</sup>

As organizações estão começando a perceber que para liderar com sucesso no século XXI devem não apenas competir por uma quota de mercado, tamanho ou variáveis financeiras, mas por obter a confiança, o respeito, a admiração, a empatia e o respaldo daqueles que são fundamentais para a sua sobrevivência: seus principais grupos de interesse, ou seja, seus funcionários, clientes, investidores e a sociedade em geral. Esta nova abordagem convida a revolucionar a gestão empresarial ao

**“Liderar com sucesso no século XXI significa competir por confiança, respeito, admiração e empatia que gera o respaldo e os comportamentos favoráveis dos principais grupos de interesse**

incluir, na tomada de decisões, as expectativas e exigências das diferentes partes interessadas. Liderar pelo reconhecimento que os demais nos outorgam significa introduzir mecanismos de escuta ativa e submeter-se à análise dos grupos de interesse de forma contínua nas organizações, a fim de identificar as concretas áreas de melhoria e de transformação interna dos

processos e sistemas de organização que sustentam as experiências que a empresa oferece a todos os seus stakeholders, em todos os pontos de contatos físicos e virtuais. A gestão integrada e integral dos intangíveis é, portanto, a única maneira de conseguir esta transformação que nos torna únicos e não-copiáveis e que nos leva à excelência. Só é possível melhorar se conhecermos e incorporarmos, no dia a dia do negócio, as opiniões e os juízos de valor que os outros têm sobre aqueles grupos de interesse relevantes para o nosso futuro a curto, médio e longo prazo.

A relevância dos intangíveis reside em sua contribuição direta e muito tangível para geração de valor econômico e social. Nas últimas décadas, tem sido demonstrado o impacto direto da reputação, da marca ou da experiência na geração de atitudes favoráveis ou desfavoráveis sobre as organizações, desencadeando comportamento de valor como investir, comprar, querer trabalhar ou recomendar<sup>3</sup>.



A boa reputação e a força da marca devem ser entendidas como resultado que se alcança com o bom trabalho ao longo do tempo nestas sete grandes dimensões: 1) a oferta de produtos e serviços; 2) a integridade na gestão ou na governança corporativa; 3) a idoneidade do local de trabalho e do alinhamento dos colaboradores; 4) a capacidade de inovação; 5) o desempenho financeiro; 6) o compromisso e a responsabilidade perante os cidadãos; e 7) a visão e a liderança da companhia e a qualidade da gestão de seus executivos. Desta forma, observamos como a responsabilidade e a integridade desempenham um papel fundamental na criação de uma boa reputação.

Todos os especialistas coincidem na ideia de que a responsabilidade tem um impacto direto sobre a reputação de uma companhia. Na verdade, os resultados dos últimos estudos globais sobre reputação de empresas confirmam que para 41 % dos cidadãos, a reputação de uma empresa depende das três dimensões (integridade, cidadania e local onde atuam), que medem e avaliam o que poderíamos chamar de sustentabilidade e responsabilidade corporativa. Por isso, hoje, mais do que nunca, as organizações devem ter um comportamento responsável, coerente com a sua visão e identidade profunda (sua razão de ser) para desencadear comportamentos favoráveis por parte dos seus grupos de interesse. Esta forma de compreender o papel das empresas significa gerar valor econômico e social nas comunidades nas quais atua. Muitas pesquisas recentes avaliam que os consumidores têm uma opinião mais positiva e favorável daquelas organizações envolvidas em questões sociais mais importantes, estando dispostas a pagar um

“*As organizações têm o desafio de escolher bons líderes, capazes de compreender plenamente o contexto econômico, social e geopolítico, com a vontade de tecer pontes de confiança entre a empresa e a sociedade*”

valor extra, se o produto procede de uma empresa responsável. De acordo com o Barômetro de Confiança da Edelman (2015), 81 % dos cidadãos dos 25 países mais importantes opinam que uma empresa deve gerar benefícios econômicos e, ao mesmo tempo, tem que melhorar as condições econômicas e sociais nos territórios onde opera. Os resultados recentes da Havas Media (2015) sobre marcas relevantes também apontam para a importância de empresas e marcas que atribuem ativamente a solucionar problemas econômicos, sociais e ambientais (82 %) e que ajudam a melhorar a nossa qualidade de vida e bem-estar (80 %).

Aceitar essa responsabilidade é a maneira de expressar o respeito de uma organização pelos interesses da sociedade em que esta atua, demonstrando, na prática, quando se assume o compromisso de mitigar os impactos negativos e maximizar os positivos com sua atividade na vida e para o desenvolvimento futuro dos seus grupos de interesse chave. Existem, portanto, grandes oportunidades de diferenciação não replicáveis, baseadas em atitudes e comportamentos das empresas. As organizações têm o desafio de escolher bons líderes, capazes de compreender plenamente o contexto econômico, social e geopolítico, com a vontade de tecer pontes de confiança entre a empresa e a sociedade e de definir, claramente, a identidade e os valores que conformam e sustentam a organização, o que as torna únicas e com diferenciais em relação aos concorrentes.

---

<sup>1</sup> Ocean Tomo, 2015.

<sup>2</sup> Reputation Institute (2014), *Playing the win in the Reputation Economy*.

<sup>3</sup> Carreras, Alloza, Carreras, (2013), *Reputação Corporativa*. Lid Editorial Biblioteca Corporate Excellence.

<sup>4</sup> Reputation Institute (2014). Resultados das análises longitudinais da RepTrak Pulse.



# ○ **DESAFIO** DE SER UMA **EMPRESA** **sustentável** NA REPÚBLICA DOMINICANA



Darys Estrella

Vice-presidente de Sustentabilidade Empresarial da VICINI / República Dominicana

○ O custo do desenvolvimento econômico trouxe consigo consequências não desejadas e que não eram possíveis prever: contaminação, mudança climática, esgotamento dos recursos hídricos, desequilíbrios demográficos e sociais. As empresas não estão alheias a sofrer estes embates.

## ○ ATUAL PANORAMA

A nível mundial e também a nível empresarial, estamos expostos a fatores de risco crescentes em número e em intensidade. Recentemente, o Banco Mundial disse que, em 2030, a mudança climática poderia impulsionar o aumento da pobreza extrema a 100 milhões de pessoas, especialmente nas regiões mais pobres do mundo, que serão as mais afetadas pelos fenômenos climáticos. O aumento do nível do mar e da temperatura do globo terrestre nas próximas décadas gerarão um desequilíbrio ecológico de níveis catastróficos, com perdas de ecossistemas incalculáveis em termos econômicos. O mundo mudou e essa mudança está indo por um caminho não muito promissor para esta e para as futuras gerações.

“ *A meta é garantir que os desafios que a sustentabilidade exige nos eixos da Governança, Meio Ambiente e da Responsabilidade Social se transformem em oportunidades* ”

## ○ DESAFIO

É por isso que Sustentabilidade desempenha um papel fundamental na forma como as empresas fazem negócios, repensando o modelo econômico e movendo a engrenagem dos eixos éticos, ambientais e sociais, para dar lugar a um novo modelo de negócio onde os benefícios sociais e ambientais

integram parte do sucesso corporativo e dão a legitimidade social que assegura sua estabilidade a longo prazo.

Atualmente, as empresas enfrentam regulamentações e requisitos ambientais, legais e trabalhistas mais rígidos, uma maior fiscalização da sociedade civil, de mercados já estabelecidos e potenciais, cada vez mais exigentes.

A meta é garantir que os desafios que a sustentabilidade exige nos eixos da Governança, Meio Ambiente e da Responsabilidade Social se transformem em oportunidades e possam ser integrados à estratégia da empresa para a sua implementação e realização. A sustentabilidade a longo prazo em uma empresa requer ações concretas no curto prazo.

Ser uma empresa sustentável vai além de apenas ter uma política de Responsabilidade Social Cor-

“*Uma empresa sustentável deve assumir que todos nós temos um papel importante a desempenhar na sociedade e criar uma sociedade com o desenvolvimento sustentável não depende apenas das empresas*”

porativa ou ter Certificações Ambientais. O verdadeiro desafio para as empresas é repensar a sua estratégia, a sua maneira de fazer negócios.

## COMO CONSEGUIR

- Com transparência: ser uma empresa sustentável é contribuir para a criação de uma confiança baseada na transparência e na prestação de contas. Incorporando melhorias relacionadas à boa governança corporativa e às boas práticas de gestão. Isso permite que as empresas estejam melhor preparadas para atender as atuais demandas de informação da sociedade, baseadas em maiores níveis de exigência.
- Sendo ecoeficientes e inovadores: repensar esquemas de melhoria contínua, redução de custos e eco-eficiência desde o conceito da inovação de processos e produtos permitem às empresas serem mais competitivas.
- Sendo inclusivos: aspirar a inclusão social e não apenas a integração, promover a equidade e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores leva à criação de valor compartilhado.

- Envolvendo os grupos interessados: a empresa deve entender o que importa para os grupos de interesse, o material de sua atividade empresarial, pois isso garante o alinhamento adequado da sua estratégia. Desta forma, as políticas e programas desenvolvidos para enfrentar os desafios e oportunidades da empresa podem responder às opiniões e preocupações dos grupos de interesse, criando uma aliança que facilita o cumprimento de objetivos comuns.
- Abrindo espaços para discussão: ser o berço de espaços para que, a nível de sociedade civil, governo e setor empresarial, compromissos claros e ações voltadas à sustentabilidade individual e coletiva possam ser gerados.
- Mitigando os efeitos que geram as alterações climáticas: uma empresa sustentável deve ser capaz de integrar as Mudanças Climáticas nas estratégias de negócio, considerando que as emissões já não são o mais relevante, e é necessário incorporar aspectos como a eficiência do uso da água, o fomento de energias renováveis e uma gestão sustentável dos resíduos.

Em conclusão: uma empresa sustentável deve assumir que todos nós temos um papel importante a desempenhar na sociedade e criar uma sociedade com o desenvolvimento sustentável não depende apenas das empresas. As companhias são organizações que são compostas de pessoas com liderança e talento. Todos aqueles que trabalham nelas são responsáveis pelo seu comportamento, direta ou indiretamente, e, portanto, parte da sua contribuição. É necessário ser cidadãos mais empoderados e proativos. Albert Einstein estava certo ao afirmar que não podemos pensar em obter resultados diferentes se continuarmos fazendo as coisas da mesma maneira. Temos apenas um planeta e uma oportunidade para mudar.

# A **REPUTAÇÃO**: **gerar** VALOR NOS OUTROS



José de Jesús González

Consultor independente em Responsabilidade Social e Reputação Corporativa.  
Docente na Universidade Anáhuac desde 1993 / México

Na atualidade, é indispensável para as empresas garantir que a reputação que constroem seja pertinente com seus objetivos estratégicos. O propósito é vincular sua reputação com seus planos de desenvolvimento, seus *stakeholders* chaves e com um claro foco na criação de valor sustentável em um mundo globalizado e compartilhado. O ponto nodal está na distinção que toda a sociedade outorga a uma organização para atingir os indicadores de conformidade e confiança são exigidos por cada uma dos *stakeholders*, em diferentes momentos de seus processos.

São exigidas organizações com “novos sistemas de gestão, programas e planos (...) para seu desenvolvimento para garantir sua permanência no longo prazo, gerando um ambiente harmonioso que garanta uma sociedade mais humana. O sucesso é definido de diferentes maneiras, de acordo com cada setor: para as empresas, o sucesso e o bem-estar econômico; para os governos, manter o poder para continuar com seus projetos de

“ *O propósito é vincular sua reputação com seus planos de desenvolvimento, seus stakeholders chaves e com um claro foco na criação de valor sustentável em um mundo globalizado e compartilhado*

bem-estar social; para as Organizações Não-Governamentais, o bem comum a partir do agir corretamente, não apenas o bem-estar, mas “bem-ser”. Em todos os casos, é essencial que a ênfase seja colocada em dois aspectos: gerar harmonia social e ambiental, assim como fomentar uma sociedade em que floresça o melhor da capacidade humana “(González Almaguer, 2012)<sup>1</sup>.

## REPUTAÇÃO COM SENTIDO ÚNICO PARA DISTINGUIR-SE NO MERCADO

Ao cumprir estas condições, um padrão ético que dá sentido único à reputação é atingido. Os elementos que dão valor à sociedade são múltiplos:

- a) A liderança da empresa e seus executivos implica que há uma proposta para que a sociedade se integre ao seu modelo de criação de valor. Isso significa que se assume uma liderança social e se espera adquirir seguidores: futuros empreendedores que encontrem elementos desejáveis em sua história; fornecedores que adotem as medidas necessárias para integrar-se em sua cadeia de valor sustentável; usuários e consumidores que possam se converter em embaixadores da marca, porque estes coincidem na defesa de valores éticos.

<sup>1</sup> González Almaguer, J. d. (2012). *Reputação Corporativa e Responsabilidade Social, novas formas de gestão*. En C. Gutiérrez Vidal, *XIX Anuário de investigação da Comunicação*. CONEICC. (págs. 203-213). México: Conselho Nacional para o Ensino e para a Pesquisa das Ciências da Comunicação.







“Assim se obtém a “licença social” para operar a organização, ao dar reconhecimento implícito e explícito de que as suas atividades são desejáveis para a sociedade

- b) Incubar valor social inclusivo e de inovação no mercado.
- c) Desenvolver a criação de valor em outras comunidades e não apenas naquelas em que o capital econômico está.
- d) Criar plataformas compartilhadas para gerar valor social e humano.
- e) Dar visibilidade aos produtores e ao destino dos insumos desde o berço até o túmulo.
- f) Produtos e serviços com uma história humana que buscam uma maior equidade no mundo.

## REPUTAÇÃO E LICENÇA SOCIAL

Jennifer Martinez aponta que “as empresas que promovem práticas de RSC reduzem as assimetrias informativas, os investidores dispõem de um maior volume de informações e são avaliadas como de menor risco, porque exigem uma rentabilidade menor, ou seja, um custo de capital menor para as empresas” (Martinez Ferrero, 2014)<sup>2</sup>. Uma vez que o custo de capital é reduzido com a diminuição do risco, as organizações que compartilham informações se veem beneficiadas com esta redução. Este enfoque favoreceu a criação de índices

de ações “verdes”: há uma relação entre compartilhar informação, reduzir incertezas, transparência na gestão, rendimento ético de contas, criação de valor compartilhado.

Os investidores que procuram colocar os seus capitais em negócios de baixo risco têm apreciado que as empresas com menor reputação estabeleçam modelos virtuosos onde há maior harmonia entre o crescimento da empresa, contribuindo para a maturidade da sociedade e a sustentabilidade dos ecossistemas.

A reputação corporativa resulta, no longo prazo, na imagem que os *stakeholders* da organização, a partir da informação que têm acesso em todas as plataformas disponíveis. Sua base está na Teoria da legitimidade, o que implica um “contrato social” entre a empresa e a comunidade na qual se inscreve. Assim se obtém a “licença social” para operar a organização, ao dar reconhecimento implícito e explícito de que as suas atividades são desejáveis para a sociedade.

A pertinência da reputação dá aos *stakeholders* a capacidade de converterem-se *shareholders*. A transição é crucial, trata-se não apenas de ser usuário, investidor, consumidor, regulador ou provedor, mas de estabelecer as condições para que cada um deles seja “proprietário” da empresa. Assim, os proprietários são donos do destino da organização e cuidarão de sua reputação de forma conjunta.

---

<sup>2</sup> Martínez Ferrero, J. (Julho–Dezembro de 2014). Consequências das práticas da sustentabilidade no custo de capital e na reputação corporativa. *Revista da Contabilidade*. Volume 17, Issue 2, 153-162.

## ATREVER-SE A **INOVAR** comunicando A RSC



Juan Llovet

Diretor de Comunicação & Sustentabilidade da Gonvarri Steel Industries / Espanha

As empresas estão cada vez mais conscientes do compromisso com o entorno em que desenvolvem suas atividades. Não obstante, este compromisso assume um significado especial quando ligado com o que temos com nosso povo, verdadeiro motor desta necessidade que sentimos de criar iniciativas que façam a diferença, gerando um impacto social significativo.

É possível inovar dentro de territórios tão sérios como, por exemplo, a segurança rodoviária? Há espaço para um novo discurso em um território na qual tantas empresas já trouxeram uma visão sólida e necessária? E, o que é mais importante, como hoje em dia podemos chamar a atenção de audiências saturadas de informação a fim de obter que se envolvam, reflitam e discutam sobre temas de relevância social como esta?

Qualquer reflexão sobre os territórios em que as empresas desenvolvem a Responsabilidade Social Corporativa deve ser colocado hoje no centro da narração às pessoas, como verdadeiros protagonistas da mesma e seus valores como o eixo articulador. Essa mudança de perspectiva frente a uma visão utilitária da RSC, como um catalisador do nosso próprio papel como organizações, envolve encontrar uma história que pode cativar essas

“*Nossa Responsabilidade Social Corporativa deve ser colocada hoje no centro da narração às pessoas, como verdadeiros protagonistas da mesma e seus valores como o eixo articulador*”

pessoas, encorajando-as a assumir o papel central que lhes corresponde por direito. Todos podemos concordar sobre a necessidade de, por exemplo, salvar vidas na estrada, mas se como empresa não podemos ser capazes de escrever uma história que desperte a curiosidade dos nossos grupos de interesse, dificilmente poderemos gerar adesões e empoderar as

comunidades as quais nos dirigimos, convertendo a cada um dos indivíduos em um verdadeiro embaixador da Segurança Rodoviária.

Uma narrativa inovadora em um território necessita, muitas vezes, de ferramentas de comunicação que apoiem a sua dinamização. A necessidade de combinar critérios emocionais, racionais e experiências da história que queremos contar implica que nos atrevemos a experimentar com novos formatos. As audiências sofisticadas de hoje em dia exigem uma *storytelling transmedia*, que lhes permita encontrar, em cada ponto de contato, um incentivo diferenciado, sem perder em nenhum caso, o fio principal de uma história que deverá se conectar com seus valores. A utilização de novas ferramentas narrativas como gamificação, as *webseries*, os *brand films* ou os eventos experienciais não são apenas capital de comunicação comercial, elas também podem nos ajudar a comunicar de maneira eficaz nossas histórias no território da RSC.

**“** *O uso de técnicas jornalísticas e de entretenimento na construção das nossas narrativas de RSC pode significar a diferença entre o engagement e a passividade*

O uso de técnicas jornalísticas e de entretenimento na construção das nossas narrativas de RSC pode significar a diferença entre o *engagement* e a passividade, mas nunca devemos esquecer que é o poder da história que marca a diferença básica entre um plano mais ou menos bem-sucedido. No final, a capacidade de mudar para melhor a realidade deve ser o nosso maior prêmio e a principal motivação quando se trata de propor inovação na forma como desenvolvemos a RSC.



# PROCURA **RENTABILIDADE?** CONSIDERE A **diversidade!**



Carmen Rosa Graham

Diretora Profissional Independente / Peru

Estudos das empresas Fortune 500, realizados pela Catalyst, encontram clara correlação entre empresas com mulheres em cargos executivos corporativos e maiores retornos sobre o investimento (66 %) e vendas (44 %). Conclusões semelhantes foram alcançadas por estudos da McKinsey.

Os mercados e, portanto, as empresas evoluíram em direção a modelos cada vez mais sofisticados, como resultado da globalização e do desenvolvimento tecnológico, tornando-se indispensável o conhecimento diversificado e multidisciplinar para produzir soluções de problemas complexos. A empresa bem-sucedida requer contar com o talento específico para cada função, a fim de garantir a rentabilidade e a resiliência necessárias.

Quando falamos sobre a diversidade, o acesso das mulheres à educação, tanto básica quanto superior, é um fato importante das últimas décadas em todo o mundo. Hoje, por exemplo, mais de um terço dos estudantes de MBA nas doze principais universidades do Ocidente, são mulheres.

Mas, apesar do desenvolvimento, até os estudos de disparidades de gênero não mostram uma melhora substancial, o que preocupa e é tema da agenda de organizações como o Fórum Econô-

**“A legislação deve assegurar a igualdade e não impor quotas que, embora estatisticamente levem a um resultado satisfatório, não necessariamente produzem um resultado real da valorização da capacidade**

mico Mundial, o Pacto Global das Nações Unidas, empresas de consultoria e de diversas organizações de desenvolvimento profissional e empresarial. Enquanto a contratação de mulheres na base da estrutura corporativa é, em média, de 50 %, por várias razões há uma quebra na sua linha de crescimento em cargos de média gerência, alcançando menor representação nas C-Suite e nos Conselhos de Administração.

De acordo com estudos da Catalyst, para fechar o gap atual no ritmo das mudanças dos últimos anos, o mundo teria de esperar 40 anos mais para evidenciar a igualdade de oportunidades. A responsabilidade de acelerar esta mudança é tanto de mulheres como de homens, de empresas e de estados. Para isso revisemos questões concretas que todos devem desenvolver.

Os homens líderes, com real compreensão das tendências econômicas e sociais são chamados a tornar explícita sua convicção sobre a igualdade de capacidades e oportunidades, não se trata de simples estatísticas, mas produzir resultados.

As mulheres líderes devem se esforçar em ser corretos “role model”, revigorar as associações profissionais, ser explícitas em temas ligados à liderança

“*As empresas não precisam de homens ou mulheres, mas de líderes para crescer de forma rentável. A diversidade não é privilégio de alguns, mas bem-estar de todos*”

e apresentar-se diante de mulheres que estão no caminho do crescimento profissional, tanto em suas empresas como em suas comunidades. Devem inspirar a mais mulheres para desenvolver suas habilidades de liderança e alcançar a autoconfiança, que é a chave para o seu crescimento e obtenção de posições de poder; apoiá-las a desenvolver seus próprios estilos, tendo os melhores exemplos e adaptando a sua personalidade para serem profissionais autênticas.

Dentro da empresa é imprescindível o convencimento, a comunicação explícita e a ação de ele/ela CEO. Isso requer observação, algumas conversas desconfortáveis e muita análise de dados de contratações, promoções, atribuições especiais, avaliações e compensação. Deve-se assegurar que não há travas nas políticas na cultura corporativa e até mesmo infraestrutura que impedem o desenvolvimento equitativo de todas as comunidades em seu interior.

A empresa deve desenvolver programas específicos de capacitação em gestão de equipes, a fim de ajudar a gestores a tirar o melhor de cada um dos seus membros (caso do Google) e a quebrar paradigmas, tais como pensar que o melhor a contratar é aquele que se parece a mais um.

Especial foco deve ter a empresa no desenvolvimento de mulheres nos quadros médios de gerência, onde a quebra mais importante ocorre. É preciso assegurar-se da criação de um clima de confiança e motivação que provoque melhores desempenhos profissionais.

Os estados em cada país também devem fazer uma revisão das suas legislações e normativas, de modo a assegurar a equidade, sem desproteger ou superproteger mulheres no trabalho e na estrutura social. A legislação deve garantir a igualdade e não impor quotas que, embora estatisticamente levem a um resultado satisfatório, não necessariamente produzem um resultado real da valorização da capacidade.

Em conclusão, na sociedade desenvolvida e na empresa bem-sucedida do século 21, a diversidade não é desejável, mas obrigatória para garantir a utilização dos melhores talentos disponíveis. Cada pessoa é diferente em termos de ambições e conceitos de vida, o importante é não criar travas e reconhecer a tempo aqueles profissionais que têm as características para liderar as organizações e assegurar-se de dar oportunidades de desenvolvimento necessárias.

A liderança é, em última análise, uma questão pessoal, não de gênero, implica decisão e preparação para desenvolver a competência, e está intimamente ligada à percepção e desejo de poder e influência. As empresas não precisam de homens ou mulheres, mas de líderes para crescer de forma rentável. A diversidade não é privilégio de alguns, mas bem-estar de todos.





# GÊNERO E **INOVAÇÃO** NO *planeta masculino*



Mercedes Wullich

Fundadora do *Mujeresycia.com*, *Gender Capital* e do *Top 100 Mulheres Líderes na Espanha / Espanha*

Levo vários anos falando do planeta masculino, este lugar anacrônico no qual as mulheres têm difícil acesso, mas no qual a inércia e falta de inovação e criatividade ainda se mantêm de pé.

Hoje, no setor empresarial, todo mundo sabe o que é a RSC. Sustentabilidade, meio ambiente, deficiência... são palavras que integram parte do DNA de muitas empresas espanholas. No entanto, quando pergunto sobre Diversidade de Gênero, dizem-me sem corar “*aí você me prejudica*” (sic).

Saúdo e celebro todas as iniciativas lançadas nos aspectos mencionados acima, mas não entendo nem a inércia em desconhecer que a sociedade é composta por homens e mulheres nem a negligência às tendências que indicam que uma empresa deve ser o reflexo da sociedade em que atua. E então me pergunto por que parte da RSC não se discute e se assume que a consciência e o gênero em muitas ocasiões são itens ignorados ou negligenciados?

Direitos humanos, integração social e trabalhista de pessoas com deficiência ou setores excluídos, consumo responsável, a proteção da criança... aparecem entre os objetivos de empresas ou instituições que querem ser melhores. Mas a questão de gênero

“*E então me pergunto por que parte da RSC não se discute e se assume que a consciência e o gênero em muitas ocasiões são itens ignorados ou negligenciados?*”

não está na agenda de prioridades. O risco, então, não é apenas a perda de talentos da qual tanto se fala, mas da diversidade, capital para não tornar-se uma empresa obsoleta na qual se repete uma imagem de família habitual: somente homens, brancos, de 1,70 de altura e entre 65 e 70 anos.

A igualdade se faz e a desigualdade também, diz o sociólogo Saskia Sassen. Por isso, é preciso uma atitude mais “militante” diante de uma questão que luta para estar presente e está carregada de futuro. Devemos “desafiar” aqueles que estão a acelerar as mudanças e não aceitar atrasos ou respostas indolentes. E treinar os quadros que decidem, para que apliquem a perspectiva de gênero na gestão empresarial, entendendo que esta não é uma despesa, mas um investimento.

Se a palavra da moda é a inovação, me parece alarmante que empresas imersas nas vísceras da inovação tecnológica e dos processos, que pagam especialistas e gurus –quase sempre homens– para revelar tendências e focar o curso ou para se reinventar e não desaparecem, ignorem que parte desta inovação é fazer as coisas de forma diferente. Se até agora temos feito com maus resultados, podemos mudar a perspectiva, o olhar... e as pessoas!

“Devemos “desafiar” aqueles que estão a acelerar as mudanças e não aceitar atrasos ou respostas indolentes

Periodicamente se escutam vozes e os ecos do estado das coisas e da escassa presença das mulheres em postos de decisões. Avanços e retrocessos, estatísticas, vitórias e derrotas que ameaçam tornar-se parte da máxima de Il Gattopardo “Que algo mude, para que nada mude”.

Escrevo, falo e participo de fóruns em que se debatem estas questões e muitas vezes me canso de mim mesma porque não tenho novas notícias a dar.

Há muito mais mulheres ocupando o lugar que merecem e tornando-se referências das demais na necessária tarefa de “normalizar” sua presença em todas as áreas. Têm a formação e as habilidades suficientes, mas ainda persiste uma enorme “brecha de poder”.

Quando pergunto as razões por que as empresas que não incorporam mais mulheres em posições de decisão, me respondem com outra pergunta: será que as mulheres realmente querem ter poder? Ainda que não sirva para delegar as suas responsabilidades, a pergunta é boa. Enquanto as mulheres não tiverem a determinação de tomar o poder pelos chifres e deixar de olhar nos cantos, será difícil que as oportunidades surjam. E, além disso, o vento contrário, os tropeços, e a pura inércia, nos farão morrer na intenção.

Li, há pouco tempo, que se a legislação espanhola fosse devidamente aplicada, a Espanha estaria na vanguarda da diversidade de gênero entre os países modelo. E no entanto, apesar de todos os avanços, dados recentes a posicionam no número 23 do ranking dos 27 países da OCDE em termos de integração das mulheres no mundo trabalhista.

Estou convencida da urgência de mudar as coisas, e sei que o sucesso de um programa de diversidade de gênero, como qualquer outro, tem muito a ver com a importância que lhe outorgam e com o rigor com o qual é planejado, executado e com o contraste de seus resultados.

Sabemos que há pelo menos quatro eixos fundamentais para alcançar um avanço: o compromisso dos CEOs para que a diversidade de gênero seja parte da estratégia empresarial; que haja mulheres em todos os níveis da organização, que seus progressos sejam avaliados e que se detectem obstáculos; que se implemente uma campanha capaz de influenciar as mentalidades resistentes; e que as iniciativas concentrem-se nos principais pontos de tensão detectados.

Eu agregaria outro eixo: que os homens sejam parte ativa da mudança. Porque se a empresa na qual trabalham se tornar um lugar melhor para as mulheres, o fará também para eles. E que ajudem a construir um modelo inovador, no qual temas como a conciliação ou a corresponsabilidade sejam assumidas de igual maneira por homens e mulheres.

Um último conselho. Se não for por convicção, se não for por justiça, se não alcançam os números e as estatísticas que indicam que várias empresas são melhores e mais rentáveis... que seja pelo barulho.

Do contrário, sempre poderão permanecer quietos e esperar que o furacão de mudança os varram.

# COP 21, MEIO AMBIENTE E **reputação** CORPORATIVA



Luisa García  
Sócia e CEO da LLORENTE & CUENCA para a Região Andina / Peru

María Cura  
Sócia e diretora-geral da LLORENTE & CUENCA Barcelona / Espanha

## UM ACORDO GLOBAL PARA LUTAR CONTRA AS ALTERAÇÕES CLIMÁTICAS

Terminou a Cúpula do Clima de Paris, na qual representantes de 195 países, além da União Europeia, trabalharam para chegar a um acordo global com o objetivo de lutar contra as alterações climáticas. Durante as duas semanas que durou o encontro, abordou-se a obtenção de um pacto para assegurar que o aquecimento do planeta não ultrapasse os 2 graus no final do século, em comparação com a temperatura registrada antes da Revolução Industrial. E o encontro atraiu um interesse sem precedentes, depois que em 2009, em Copenhague, nenhum acordo tenha sido alcançado.

Um pacto que agora é mais necessário do que nunca, já que a temperatura aumentou 1,02 graus desde os tempos pré-industriais, atingindo um recorde histórico de concentração de CO2 na atmosfera (400 parte por milhão) e 2014 ter sido o ano mais quente já registrado nos últimos 135 anos, quando os registros climáticos começaram.

A cúpula usou o horizonte de 2020, substituindo a segunda fase do Protocolo de Kyoto, e com vocação para chegar a alcançar um acordo que dure até 2050. Uma das mudanças mais importantes foi

“*Hoje, mais do que nunca, as organizações deverão trabalhar para projetar um posicionamento de compromisso em seus esforços de redução das emissões e de respeito ao meio ambiente*”

incluir todos os países, cobrindo assim 100 % dos gases de efeito estufa, ao contrário do atual protocolo, que inclui apenas um grupo de países que representam 11 % das emissões globais. Em Paris, os representantes políticos também queriam marcar o início do fim do uso de combustíveis fósseis.

O COP 21 foi concluído com um acordo vinculativo, em um tom de transcendência histórica. Pela primeira vez o compromisso mundial de **“manter o aumento das temperaturas abaixo dos 2 graus àqueles registrados em período pré-industrial e de prosseguir com os esforços para limitar o aumento a 1,5 graus”** foi alcançado.

Mas, para além do compromisso, a Cúpula determinou que os países desenvolvidos deverão fornecer apoio financeiro para a reconversão energética dos países em vias de desenvolvimento e a enfrentar fenômenos relacionados às mudanças climáticas, como a intensificação das secas e dos furacões. Não se trata apenas do meio ambiente, fala-se de ação social já que são reconhecidas ilhas vulneráveis ao aumento dos níveis do mar e aos países pobres mais expostos às mudanças climáticas, o direito de obter apoios para “evitar, reduzir ao mínimo e enfrentar as perdas e os danos associados com os efeitos adversos” deste fenômeno.



## UMA NOVA ERA COOPERATIVA DE ALCANCE SOCIAL E ECONÔMICO

No entanto, este desafio não será alcançado sem a cooperação entre os países e atores sociais. Nas palavras de Samantha Smith, líder da Iniciativa Global de Clima e Energia do WWF **“estamos no início de uma nova era de ação cooperativa por todos os países e em todos os níveis da sociedade”**.

E, neste contexto, como implementar o compromisso assumido pelos governos? Que papel têm as empresas? Até que nível os cidadãos podem exigir esse cumprimento? **Como as empresas podem atuar como atores sociais e comprometer-se com esta realidade?**

O futuro que enfrentamos não tem nada a ver com o mundo que conhecemos. A transparência na gestão e na produção, assim como na sustentabilidade –entendida como a fixação de limites para o crescimento do capitalismo– marcará a agenda corporativa nos próximos anos.

As organizações estarão obrigadas a incorporar a cultura do meio ambiente em todos os seus processos e decisões, a começar pela estratégia –entendendo e aproveitando o novo cenário da chamada *low-carbon economy* e identificando os riscos das mudanças climáticas na cadeia de produção–, atendendo ao cumprimento local e global das diretrizes derivadas desta nova situação, assim como a captação de investimentos socialmente responsáveis, baseadas no seu compromisso ambiental ou identificando incentivos fiscais ligados à redução de carbono.

“ *A transparência na gestão e na produção, assim como na sustentabilidade marcará a agenda corporativa*

## UMA NOVA LINGUAGEM PARA A SUSTENTABILIDADE DO FUTURO

No entanto, estas iniciativas não serão suficientes se não atenderem aquelas que se referem à reputação. Isto porque, hoje, mais do que nunca, as organizações deverão trabalhar para projetar um posicionamento de compromisso em seus esforços para reduzir as emissões e de respeito ao meio ambiente em geral.

A redução de CO2 torna-se fundamental para alcançar a aceitação da atividade corporativa por parte dos distintos públicos de interesse e isso obriga as organizações a apostarem no território do meio ambiente, adaptado às suas próprias dinâmicas de geração de resíduos, trazendo, por sua vez, suas estratégias diferenciadoras e táticas inovadoras que permitam diferenciar a sua história.

“ *A inovação na linguagem da sustentabilidade não difere das técnicas que os responsáveis pela reputação das companhias estão aplicando em seus relatos gerais* ”

Nada pode ser feito de forma eficaz sem que o CEO se comprometa com a inclusão recorrente da mensagem de sustentabilidade em seu discurso corporativo. Para que este dito relato goze de consistência, a organização deverá estabelecer relações estáveis com os atores-chaves em meio ambiente e manter um diálogo fluido e estável ao longo do tempo. A mudança cultural obrigará a organização a manter uma atitude proativa em relação ao seu compromisso com o meio ambiente, deixando para trás hábitos evasivos e até mesmo opacos em torno deste assunto. **A proatividade, a transparência e o compromisso dos fatos outorgarão credibilidade à estratégia de comunicação da sustentabilidade das organizações**, protegendo a reputação de suas marcas neste novo e mais exigente contexto.

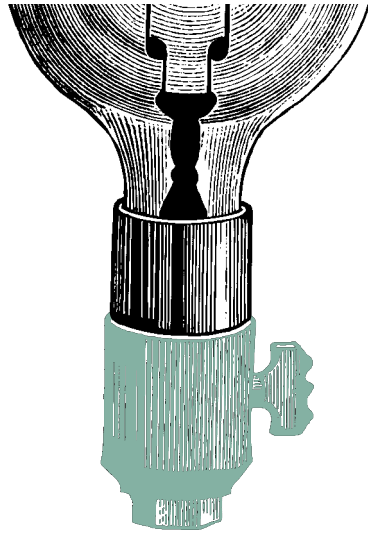
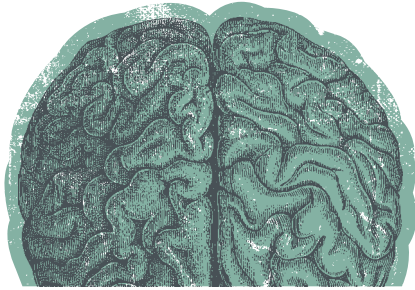
De um ponto de vista mais tático, os responsáveis pela reputação das companhias deverão adaptar a história, destacando a vontade de sua organização em alcançar acordos impulsionados em Paris. Não bastarão simples promessas ou vontades inespecíficas, mas a história exigirá a robustez dos dados e estes deverão ser quantitativos e propor processos de melhoria mensuráveis e sustentáveis ao longo do tempo. Neste contexto de alta demanda, o rigor no uso da linguagem terá especial relevância, mas as organizações deverão adaptar o relato para seus diferentes públicos, tornando-o inteligível, acessível, compreensível, tal e como aconteceu no passado, com a comunicação dos processos produtivos ou financeiros.

E a quintupla conta de resultados já é uma realidade para a maior parte das organizações, mas neste novo paradigma resultará chave para comunicá-la adequadamente aos diferentes grupos de interesse, atendendo no que se refere ao meio ambiente às entidades do terceiro setor com alta credibilidade na matéria. Os sistemas de *reporting* internos modificarão os processos de tecnologias de informação e as organizações buscarão o apoio de selos que ofereçam garantia à atividade reportada.

Finalmente, a inovação na linguagem da sustentabilidade não difere das técnicas que os responsáveis pela reputação das companhias estão aplicando em seus relatos gerais. O fornecimento de depoimentos, a opinião de terceiros autorizados, o uso da imagem, o conteúdo interativo, a viralização, a conexão com a atualidade deverão presidir os espaços de sustentabilidade que as organizações coloquem à disposição da opinião pública, se desejam que seu conteúdo alcance um vínculo emocional consistente. Tudo isso, obviamente, não exime a organização em sua responsabilidade de garantir a alta qualidade dos conteúdos, sejam quais forem as fontes de riqueza externa, capturando a atenção das audiências em um contexto no qual o efêmero tem sido democratizado através da revolução tecnológica.

Os resultados da Cúpula do Clima de Paris têm, portanto, determinado não apenas as políticas dos países em matéria de redução das emissões, mas também o caminho a seguir para as empresas que estão comprometidas com a sustentabilidade em sua estratégia de negócio, elemento indiscutível para reputação em um contexto em que o combate às alterações climáticas é um imperativo ético.







# *PRÊMIOS* *conquistados* PELA *UNO*

---



---

*GOLD WINNER*  
na categoria  
*Best House Organ*

---



---

*GRAND WINNER*  
Best of Magazines  
Overall Presentation

---



---

*GOLD WINNER*  
na categoria Magazines  
Overall Presentation  
Executive

---



---

*SILVER WINNER*  
na categoria  
Design - Illustration

---

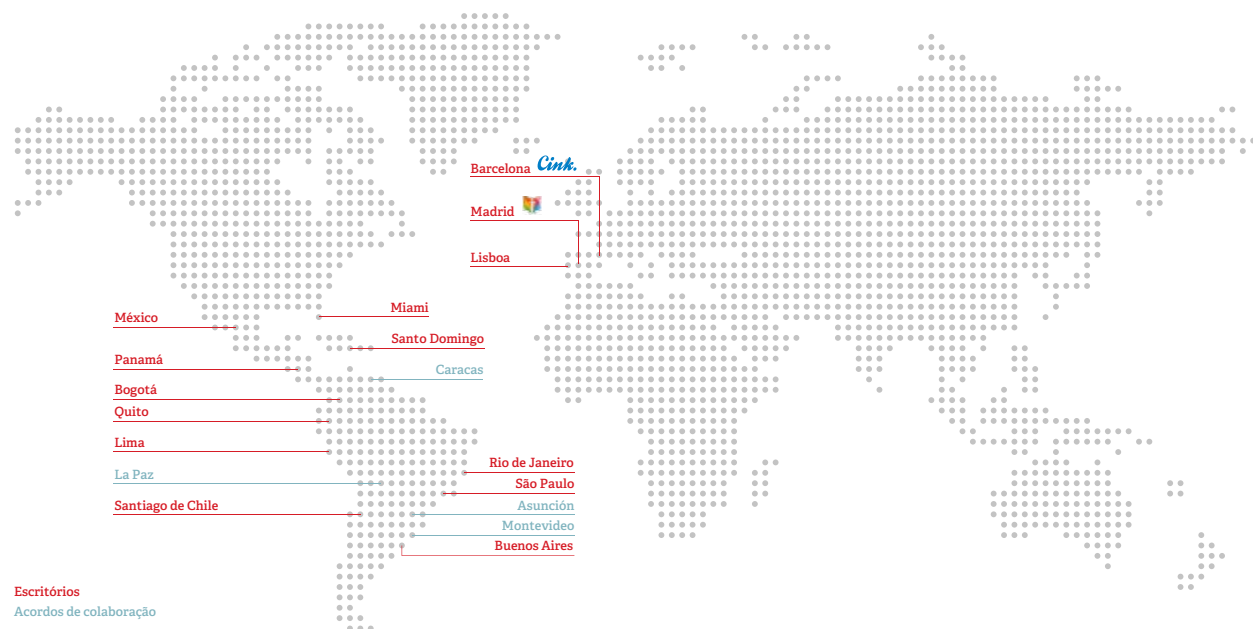
# LLORENTE & CUENCA

LLORENTE & CUENCA é a **consultora líder em Gestão da Reputação, Comunicação e Assuntos Públicos** em Espanha, Portugal e na América Latina, e conta com vinte e dois sócios e 482 profissionais, que prestam serviços de consultoria estratégica a empresas de todos os setores de atividade, com operações dirigidas ao mundo de língua espanhola e portuguesa.

Atualmente, LLORENTE & CUENCA tem delegações próprias na **Argentina, Brasil, Colômbia, Chile, Equador, Espanha, EUA** (Miami), **México, Panamá, Peru, Portugal** e **República Dominicana**, e oferece também os seus serviços através de companhias associadas nos **Bolívia, Paraguai, Uruguai** e **Venezuela**.

A LLORENTE & CUENCA é membro da AMO, a rede global líder em comunicação corporativa e financeira. São também sócios: **The Abernathy MacGregor Group** nos Estados Unidos; **Maitland** no Reino Unido; **Havas Worldwide Paris** na França, Bélgica e Dubai; **HERING SCHUPPENER** na Alemanha e Bruxelas; **Hirzel.Neef.Schimd.Counselors** na Suíça; **SPJ** nos Países Baixos; **Porda Havas** em China; **AD HOC Communication Advisors** na Itália; **NBS Communications** na Polônia; **NATIONAL Public Relations** no Canadá; **Hallvarsson & Halvarsson** na Suécia; e **EM** na Rússia. Cada ano, a AMO situa-se no topo do Ranking Global de Assessores de M&A desenvolvido pela **Mergermarket**.

[www.amo-global.com](http://www.amo-global.com)



## DIREÇÃO CORPORATIVA

José Antonio Llorente  
Sócio Fundador e Presidente  
jalloriente@llorenteycuenca.com

Enrique González  
Sócio e CFO  
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo  
Sócio e Diretor Geral Corporativo  
de Talento, Organização e Inovação  
acorujo@llorenteycuenca.com

## DIREÇÃO ESPANHA E PORTUGAL

Arturo Pinedo  
Sócio e Diretor Geral  
apinedo@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero  
Sócio e Diretor Geral  
gpanadero@llorenteycuenca.com

## DIREÇÃO AMÉRICA LATINA

Alejandro Romero  
Sócio e CEO da América Latina  
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García  
Sócia e CEO Região Andina  
lgarcia@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo  
Sócio e CFO da América Latina  
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

## DIREÇÃO DE RH.

Daniel Moreno  
Gerente de RRHH  
para Espanha e Portugal  
dmoreno@llorenteycuenca.com

Marjorie Barrientos  
Gerente de RRHH  
para Região Andina  
mbarrientos@llorenteycuenca.com

Karina Valencia  
Gerente de RRHH para América do  
Norte, Centroamérica e Caribe  
kvalencia@llorenteycuenca.com

Karina Sanchez  
Gerente de RH para Cone Sul  
ksanches@llorenteycuenca.com

## Cink.

Sergio Cortés  
Sócio, Fundador e Presidente  
da Cink  
scortes@cink.es

Calle Girona, 52 Bajos  
08009 Barcelona  
Tel. +34 93 348 84 28

## ESPAÑA E PORTUGAL

### Barcelona

María Cura  
Sócia e Diretora Geral  
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª  
08021 Barcelona  
Tel. +34 93 217 22 17

### Madrid

Joan Navarro  
Sócio e Vice-presidente  
de Assuntos Públicos  
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla  
Sócio e Diretor Sênior  
amoratalla@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3  
28001 Madrid  
Tel. +34 91 563 77 22

Ana Folgueira  
Diretora Geral de Impossible Tellers  
ana@impossibletellers.com

Diego de León, 22, 3º izq  
28006 Madrid  
Tel. +34 91 438 42 95

### Lisboa

Madalena Martins  
Sócia  
mmartins@llorenteycuenca.com

Tiago Vidal  
Diretor Geral  
tvidal@llorenteycuenca.com

Carlos Ruiz  
Diretor  
cruiz@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.  
1250-142 Lisboa  
Tel: + 351 21 923 97 00

## EUA

### Miami

Erich de la Fuente  
Sócio e Diretor Geral  
edelfuente@llorenteycuenca.com

600 Brickell Ave.  
Suite 2020  
Miami, FL 33131  
Tel. +1 786 590 1000

## MÉXICO, CENTROAMÉRICA E CARIBE

### Cidade do México

Juan Rivera  
Sócio e Diretor Geral  
jrivera@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412, Piso 14,  
Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc  
CP 06600, México D.F.  
Tel: +52 55 5257 1084

### Panamá

Javier Rosado  
Sócio e Diretor Geral  
jrosado@llorenteycuenca.com

Av. Samuel Lewis.  
Edificio Omega - piso 6  
Tel. +507 206 5200

### Santo Domingo

Iban Campo  
Diretor Geral  
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069  
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7  
Tel. +1 809 6161975

## REGIÃO ANDINA

### Bogotá

María Esteve  
Diretora Geral  
mesteve@llorenteycuenca.com

Carrera 14, # 94-44. Torre B – of. 501  
Tel: +57 1 7438000

### Lima

Luisa García  
Sócia e CEO Região Andina  
lgarcia@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7  
San Isidro.  
Tel: +51 1 2229491

### Quito

Alejandra Rivas  
Diretora Geral  
arivas@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y  
Cordero – Edificio World Trade  
Center – Torre B - piso 11  
Tel. +593 2 2565820

### Santiago de Chile

Claudio Ramírez  
Sócio e Gerente Geral  
cramirez@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801.  
Las Condes.  
Tel. +56 22 207 32 00

## AMÉRICA DO SUL

### Buenos Aires

Pablo Abiad  
Sócio e Diretor Geral  
pabiad@llorenteycuenca.com

Daniel Valli  
Diretor Sênior de Desenvolvimento  
de Negócios Cone Sul  
dvalli@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8. C1043AAP  
Tel: +54 11 5556 0700

### Rio de Janeiro

Yeray Carretero  
Diretor  
ycarretero@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 - Sala 1801  
RJ - 20011-000  
Tel. +55 21 3797 6400

### São Paulo

Marco Antonio Sabino  
Sócio e Presidente Brasil  
masabino@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer  
Diretor Geral  
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111,  
Cerqueira César SP - 01426-001  
Tel. +55 11 3060 3390

## PRESENÇA NA REDE

Web corporativa  
[www.llorenteycuenca.com](http://www.llorenteycuenca.com)

Twitter  
<http://twitter.com/llorenteycuenca>

LinkedIn  
[www.linkedin.com/company/llorente-&-cuenca](http://www.linkedin.com/company/llorente-&-cuenca)

YouTube  
[www.youtube.com/llorenteycuenca](http://www.youtube.com/llorenteycuenca)

Facebook  
[www.facebook.com/llorenteycuenca](http://www.facebook.com/llorenteycuenca)

Centro de Inovação  
[www.desarrollando-ideas.com](http://www.desarrollando-ideas.com)

Revista UNO  
[www.revista-uno.com.br](http://www.revista-uno.com.br)

[WWW.REVISTA-UNO.COM.BR](http://WWW.REVISTA-UNO.COM.BR)

