

Experiências Iniciais - VIVA

DIÁLOGO, PONTES, PARCERIAS

Conteúdo

	Pág.
VIVA Existe, por Peter Fuchs, Presidente VIVA	5
Considerações sobre VIVA, Julio Moura, Presidente do GrupoNueva	7
Considerações sobre VIVA, Brizio Biondi-Morra, Presidente AVINA	9
Experiências VIVA na Costa Rica	13
• Tratamento de Águas Servidas em Manzanillo	16
• Macadamia de Costa Rica S.A. apresenta o Primeiro Projeto AVINA	18
• Quadro Descritivo de Parceria para a Construção de Habitações Econômicas na América Central	20
Experiências VIVA no Chile	24
• Forestación Asociativa (FAS)	27
• Centro de Formação e Desenvolvimento de Terranova S.A.	30
• Organizações da Sociedade Civil produzem Relatórios de Sustentabilidade.....	33
Experiências VIVA no Peru	35
• Voluntariado Corporativo na AMANCO Peru	38
• Concurso de Projeto de Negócios	41
• Um Sistema Alternativo de Irrigação Comunitária	43
Experiências VIVA na Argentina	45
• Voluntários Corporativos na AMANCO Argentina	48
• Fornecimento de Água Potável na Patagônia	51

VIVA Existe

POR PETER FUCHS / PRESIDENTE VIVA

Em 1994, quando ainda era diretor geral do Comitê Internacional da Cruz Vermelha (CICV), eu tinha a certeza de que depois do fim da guerra fria teríamos de procurar novas soluções para evitar conflitos armados. O desenvolvimento mais sustentável das sociedades, que criaria melhores condições de vida, poderia vir a ser uma das chaves mais importantes para encontrar novas soluções. Mas, quem poderia contribuir para esse desenvolvimento? Os governos? Sem dúvida, mas até certo ponto. No entanto, os governos sozinhos não haviam conseguido no passado. O setor privado? Teoricamente, a globalização teria o potencial para aproximar os diferentes setores da sociedade. Não obstante, o capitalismo se encontrava, naquele momento, em uma espécie de euforia depois do declínio da economia planificada. O neoliberalismo e uma mentalidade centrada unicamente no benefício de curto prazo haviam preenchido de imediato o vazio existente. Não era de se esperar que esse setor privado fosse assumir um compromisso social, comprometer-se generosamente. O Estado e o setor privado juntos? Essa aliança já havia existido durante um certo tempo, mas em vez de produzir novas soluções, com frequência ajudava a consolidar os infrutíferos sistemas de subvenção e nepotismo entre política e “oligarquia”.

A grande novidade depois do fim da guerra fria foi o despertar da sociedade civil. A nível mundial, ela começou a se agrupar em milhares de organizações não governamentais (ONG's) e iniciativas civis, e a se mobilizar em torno das questões relevantes da sociedade.

O que aconteceria naquele tempo se o setor privado e a sociedade civil encontrassem uma forma de cooperação, uma parceria nunca antes estabelecida, para mobilizar as melhores forças desses dois setores da sociedade?

Em encontros internacionais, comecei a pensar em voz alta sobre essa possível aliança. Embora o assunto tivesse repercutido e despertado muito interesse, depois de dois anos percebi que quase ninguém estava disposto a dar os primeiros passos.

Foi nesse momento que, por acaso, li alguns artigos na imprensa onde Stephan Schmidheiny revelava seus pensamentos que pareciam ir de encontro aos meus. Já durante as primeiras conversas que tivemos percebi que ele estava muito mais adiantado e que desejava uma cooperação concreta entre o setor privado e a sociedade civil, mas com um significado empresarial. Ele acabava de criar a AVINA com o objetivo de complementar as atividades empresariais do GrupoNueva. E, já naquele momento, ele denominava esse conceito “VIVA: Visão e Valores!”.

Quando Stephan me convidou para acompanhá-lo no desenvolvimento da AVINA, aceitei com muito entusiasmo. Se um dia conseguíssemos concretizar a idéia de VIVA, seria possível criar um novo modelo de cooperação entre o setor privado e a sociedade civil. Tudo isso acontecia em 1997.

A AVINA se tornou realidade e vincula centenas de líderes sociais na Ibero-América. O GrupoNueva é, atualmente, uma empresa bem-sucedida com grande potencial de desenvolvimento e muito comprometida com setores da ecologia e com a Responsabilidade Social Empresarial (RSE).

Oficialmente, VIVA nasceu na primavera de 2003. Stephan cedeu o GrupoNueva à VIVA Trust, responsável, a partir daquele momento, pela orientação da companhia e pelo financiamento da AVINA.

O que VIVA deseja alcançar?

Em uma primeira fase, o GrupoNueva e a AVINA deveriam se conhecer melhor e aprender um com o outro: a AVINA pode aprender como fazer projetos sociais de acordo com os métodos empresariais e como aumentar a eficiência das ONG's. O GrupoNueva pode aprender como fazer com que suas empresas participem de maneira mais eficaz no desenvolvimento da sociedade, criando com seus projetos de RSE e de meio ambiente um impacto social maior.

A idéia é fortalecer as pontes entre a iniciativa privada e a sociedade civil por meio de projetos comuns e aproximar os dois setores, acabando com os obstáculos tradicionais que os separam.

Graças à visão de Stephan – que estimulou tanto a AVINA como o GrupoNueva muito antes da criação formal de VIVA –, uma cooperação cada vez maior entre esses dois parceiros vem se consolidando nos últimos anos.

No começo, a cooperação consistia basicamente em investimentos pontuais, por parte da AVINA, em projetos liderados por executivos do GrupoNueva na Costa Rica, no Panamá, no Equador e no Chile. Dentro dessa perspectiva, alguns gerentes do GrupoNueva conheceram os escritórios da AVINA e a AMANCO Peru investiu em um projeto de um líder da AVINA. Atualmente, é possível observar uma cooperação muito grande na Costa Rica, no Chile, no Peru, e na Argentina, onde os dois parceiros desenvolveram estratégias e projetos comuns com benefício mútuo. Em outros países, os parceiros ainda estão em um processo de se conhecerem melhor, trocar idéias e experiências para aprender um com o outro. No Paraguai, por exemplo, um líder da AVINA está colaborando com a Masisa Argentina em um projeto de manejo de reservas naturais. No Equador, a AVINA apoiou a AMANCO Plastigama Equador na elaboração de uma estratégia para o Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD na sigla em inglês) local; além disso, cooperou em um projeto da AMANCO de Responsabilidade Empresarial para formar microempresas. No Brasil, a AMANCO Brasil cada vez mais consulta a AVINA para se inspirar na realização dos vários projetos de voluntariado corporativo em andamento. Além disso, a AMANCO Brasil organizou o “Prêmio para um Mundo Melhor”, onde os representantes da AVINA Brasil participam no júri, contribuindo assim para a orientação estratégia do projeto. Também estão previstos cafés da manhã entre a AMANCO e líderes da AVINA para a troca de idéias.

Sibylle Feltrin estudou esse tema e analisou vários exemplos concretos dessa cooperação. Alguns deles estão resumidos neste folheto. É importante enfatizar que não se trata de uma fórmula de “como fazer”. Pretendemos mostrar aos colaboradores do GrupoNueva e da AVINA a amplitude de formas possíveis de sinergias e como a criatividade quase não tem limites quando se deseja fortalecer a cooperação entre a sociedade civil e o empresariado. São precisamente essas novas parcerias que, ao final das contas, beneficiarão tanto a sociedade como as próprias empresas.

Não nos esqueçamos: a médio prazo, VIVA quer demonstrar que para uma empresa que investe em RSC e em sustentabilidade lhe será mais fácil garantir sua existência no longo prazo do que outra que somente corre atrás do lucro financeiro. Essa é uma prova que todos nós devemos a Stephan.

Peter Fuchs
Presidente VIVA

Considerações sobre VIVA

JULIO MOURA / PRESIDENTE DO GRUPO NUEVA

Para o Sr., o que significa o conceito de VIVA tanto a nível pessoal como profissional?

No âmbito pessoal, VIVA é, para mim, um enorme estímulo e inspiração; saber que os dividendos produzidos pelo GrupoNueva irão fortalecer e melhorar as sociedades nas quais estamos presentes é um grande alento para conseguir os melhores resultados possíveis.

Do ponto de vista profissional, VIVA é o novo acionista do GrupoNueva e, portanto, é a instância para a qual presto contas sobre os resultados do grupo. A equipe diretora de VIVA e eu estamos iniciando um processo no qual teremos de aprender a trabalhar em conjunto; mas, como compartilhamos uma Visão e Valores semelhantes, estou convencido de que poderemos trabalhar muito profissionalmente.

Qual é a situação atual de cooperação entre o GrupoNueva e a AVINA e quais são os problemas que estão enfrentando? Quais as expectativas de suas próprias empresas?

Já existem casos muito positivos de cooperação e de trabalho conjunto em países como a Costa Rica, o Chile, o Peru e a Argentina. por exemplo. Sabemos que VIVA tem a expectativa de que serão construídas pontes entre as empresas e a sociedade civil, e nós estamos incentivando isso, mas acreditamos que esse processo não deve “ser regulado”; não pretendemos ditar um modelo. Preferimos que, em cada caso, as empresas dos diferentes países estabeleçam seus próprios mecanismos de trabalho e de aprendizagem conjunta com a AVINA, seus líderes-parceiros e

No âmbito pessoal, VIVA é, para mim, um enorme estímulo e inspiração; saber que os dividendos produzidos pelo GrupoNueva irão fortalecer e melhorar as sociedades nas quais estamos presentes é um grande alento para conseguir os melhores resultados possíveis.

outras organizações da sociedade civil.

Nossa expectativa em relação a AVINA é que ela nos ajude a entender melhor os processos sociais que estão em curso nos mercados onde nossas empresas operam e que, dessa forma, possamos identificar melhor o

que a sociedade espera de nós e poder atendê-la. Estou convencido que assim poderemos ser melhor bem-sucedidos como empresas e, de passagem, contribuir para melhorar a própria sociedade.

Qual é sua visão e estratégia a respeito da realização do conceito VIVA dentro do GrupoNueva e em um contexto mais global?

No que se refere à realização do conceito VIVA, nossa Visão e Estratégia estão centradas na consolidação de um grupo empresarial bem-sucedido. Da mesma forma que não existirão empresas bem-sucedidas em sociedades fracassadas, tampouco se concretizará a Visão de VIVA se nossas empresas não podem ser bem-sucedidas nos mercados, operando com os princípios do desenvolvimento sustentável. Uma empresa quebrada não pode construir pontes com a sociedade civil, nem contribuir para criar valor para alguém. Temos bem definido que nossa primeira responsabilidade para com VIVA e a realização de sua visão é ter sucesso econômico operando em um marco de ética, de eficiência e de responsabilidade social.

Quais são os benefícios diretos e indiretos esperados de uma cooperação mais estreita entre o GrupoNueva e a AVINA, ou outras ONG's locais?

Visualizamos pelo menos três tipos de benefícios. Primeiro, a interação com a AVINA e com os

demais grupos interessados (“stakeholders”) nos ajuda a conseguir e manter a licença social para operar. Acreditamos que isso se pode traduzir em uma imagem melhor e reputação de nossas empresas que, por sua vez, nos ajude a ganhar a preferência e a lealdade dos clientes. Segundo, minimiza os riscos porque estaremos em melhor posição para identificá-los e adotar ações preventivas e, finalmente, fortalece o entusiasmo e a lealdade dos nossos colaboradores que sentem de forma muito positiva o fato de a empresa envolvê-los em temas de interesse para as comunidades e a sociedade.

Existe ou existirá uma forma ou um método de medir os impactos sociais e econômicos gerados no contexto de VIVA?

Em todas as nossas empresas estamos impulsionando sistemas de gestão que integram o econômico, o social e o ambiental. Para ajudar nessa “gestão integrada” desenvolvemos uma ferramenta que denominamos “*Sustainability Scorecard*”, com a qual fixamos metas mensuráveis de desempenho nos três âmbitos. No econômico e no relativo a eco-eficiência temos indicadores claros. No social é mais complicado e nos encontramos no processo de discutir e aprender como medir o impacto das nossas ações.

VIVA

Considerações sobre VIVA

BRIZIO BIONDI-MORRA / PRESIDENTE AVINA

Que novas oportunidades e responsabilidades oferecem o novo conceito de VIVA?

Trabalhar em uma fundação que tem a visão e os valores de VIVA, e que está estreitamente vinculada a uma empresa precisamente pelo fato de compartilhar com ela essa visão e seus valores, me oferece a oportunidade de um compromisso com o trabalho como pessoa íntegra.

Esta oportunidade – e a convergência entre os valores pessoais e os da instituição em questão – é algo extremamente valioso, pois grande parte da vida é passada no trabalho e, fora dele, não sobra muito tempo para crescer em outras dimensões. Graças a VIVA participo de uma organização que gera riqueza e benefício social, que estimula o desenvolvimento profissional e que me proporciona colocar em prática meus próprios valores. Ou seja, no meu trabalho com VIVA, o intelecto, o afeto e tudo o que compõe a identidade de uma pessoa estão organizados e são utilizados. Esta oportunidade de trabalhar como pessoa íntegra não é algo que se depara em qualquer lugar. Do meu ponto de vista, é algo que considero uma sorte, um privilégio.

Estou convencido de que todos os que compartilham e se identificam com a visão e os valores de VIVA têm na AVINA essa oportunidade. Do ponto de vista administrativo, isso me dá a responsabilidade adicional de garantir que essa possibilidade de se envolver no trabalho como pessoa íntegra – dentro de uma perspectiva de um comportamento profissional, mas não somente como profissionais – se cultive e se sistematiza dentro da organização. Preservar e cultivar essa possibilidade – algo que tem a ver com o que constitui o cerne da organização – é

Graças a VIVA participo de uma organização que gera riqueza e benefício social, que estimula o desenvolvimento profissional e que me proporciona colocar em prática meus próprios valores.

um dos grandes desafios da AVINA e um trabalho que vai além das funções convencionais da gerência. Esse respeito entre colegas e parceiros é um

valor em si mesmo. No entanto, acredito que também carrega a obrigação de um desempenho excelente, pois, se não fosse assim, haveria o perigo de a organização se transformar em um clube de sócios dedicados à admiração mútua.

Se evitarmos distorções e conseguirmos mostrar a viabilidade desse círculo virtuoso entre a pessoa tida como ser integral e sua realização em um trabalho de excelência, estaremos criando um novo modelo gerencial que contribuirá com maiores benefícios para a sociedade e que, ao mesmo tempo, será humanamente e financeiramente sustentável. Tudo isso faz com que a tarefa seja motivadora.

Como evoluiu a colaboração entre a AVINA e o GrupoNueva e como planejarão projetos conjuntos futuros?

Fizemos uma primeira pesquisa sobre a colaboração entre a AVINA e o GrupoNueva, que mostra uma evolução a partir da realização de eventos isolados até o surgimento e o desenvolvimento de projetos estrategicamente planejados. No Chile, na Costa Rica, na Argentina e no Peru já contamos com cerca de 40 colaborações dessa espécie.

Quando Stephan Schmidheiny, fundador do GrupoNueva e da AVINA, uniu as duas organizações no fideicomiso VIVA Trust, foi particularmente cuidadoso em não regulamentar como as duas entidades deveriam trabalhar e o que deveriam fazer juntas. Ele queria que ambas

experimentassem e descobrissem, na prática, suas verdadeiras sinergias e limitações. No entanto, era inevitável que começássemos a cooperar tendo em mente: “isto é o que deveríamos fazer”. É o que costumamos chamar de nossa fase de busca do “politicamente correto”. Essa fase, se realmente existia, desapareceu rapidamente. O que aconteceu é que nossos conhecimentos melhoraram e nos sentimos verdadeiramente livres para experimentar. Comprovamos que podemos ir mais além de resultados ganhar-ganhar, chegando a resultados de ganhar-ganhar-ganhar. A AVINA se beneficia, o GrupoNueva se beneficia e a sociedade também se beneficia. Criamos resultados que, no meu entender – não acrescento o GrupoNueva –, poderíamos ter conseguido sozinhos ou trabalhando com outro parceiro. Dada essa experiência, vemos a cooperação com o GrupoNueva como um caminho a seguir.

Nossa pesquisa organizou as lições aprendidas até este momento de nossa colaboração e essas lições nos guiarão no planejamento dos futuros projetos conjuntos:

- A colaboração entre o GrupoNueva e a AVINA tem melhores perspectivas de sucesso se o compromisso se fundamenta em um benefício mútuo, claramente definido, e em um alinhamento das competências básicas de cada organização.
- Sinergias operacionais e logísticas são mais eficientes se são coordenadas pela alta gerência.
- Vale a pena incentivar atividades que promovam o entendimento mútuo e conhecimento.
- O espaço institucional para a criatividade pode nos levar a iniciativas de vanguarda na colaboração empresarial-social.

Juntos, procuramos encontrar a melhor forma de

definir critérios mais firmes para projetos conjuntos. Quais queremos fazer? Quais queremos evitar? Que idéias são necessárias para uma pesquisa adicional? De fato, a existência de VIVA nos faz entender

Do ponto de vista global, a AVINA deseja contribuir para que a maneira de ser e agir de VIVA seja algo contagioso, para que mais empresas e organizações da sociedade civil – com visões e valores semelhantes – interatuem em benefício próprio e da sociedade em seu conjunto.

melhor o que somos e o que não somos. A AVINA não é um negócio. Também é uma fundação corporativa do GrupoNueva, nem pretende ser o veículo que assegure a Responsabilidade Social Empresarial do GrupoNueva.

Descobrir a base para atividades conjuntas nos ajuda a refinar e a fortalecer nossa identidade.

Qual é sua visão e estratégia – a médio e longo prazo – em relação à realização do conceito VIVA dentro da AVINA e em um contexto mais global?

A longo prazo, queremos viver em harmonia com nossa missão que combina atores do mundo social e empresarial. “A Fundação AVINA forma parcerias com líderes da sociedade civil e do empresariado nas suas iniciativas para o desenvolvimento sustentável na Ibero-América”. Isso significa, entre outras coisas, que a AVINA funcione sob critérios tão exigentes como os de uma empresa altamente bem-sucedida.

Durante os últimos dez anos, a AVINA evoluiu mediante um processo de inovação e experimentação criativa. Agora, a AVINA entrou em uma nova fase de maturidade, independência, responsabilidade financeira e de prestação de contas.

Queremos viver nosso lema “do bom ao excelente”, fomentando o trabalho em equipe, reduzindo as tendências burocráticas, incrementando a responsabilidade, melhorando nossa estrutura administrativa e de tomada de decisões, e otimizando a designação do orçamento. A médio prazo isso nos levaria a implementar um sistema de controle de gestão

sustentável (*Sustainability Scorecard*) para medir nosso desempenho, aclarar metas e colocar nosso foco nas áreas de maior impacto; a desenvolver um sistema de gestão de conhecimento e a explorar parcerias com outras fundações e doadores de recursos.

Nosso foco estará centrado em impulsionar com nossos parceiros e líderes redes que fortaleçam o progresso econômico, social e ambiental na América Latina. Os atores dessas redes incluirão as empresas do GrupoNueva; os Conselhos Empresariais para o Desenvolvimento Sustentável Locais (WBCSD¹) e FUNDES, a organização criada por Stephan Schmidheiny para apoiar o desenvolvimento da pequena e média empresa. Nesse sentido, VIVA é um fator importante nos nossos projetos a longo prazo, que consistem em desenvolver e apoiar redes cada vez mais eficientes.

Do ponto de vista global, a AVINA deseja contribuir para que a maneira de ser e agir de VIVA seja algo contagioso, para que mais empresas e organizações da sociedade civil – com visões e valores semelhantes – interatuem em benefício próprio e da sociedade em seu conjunto.

Quais são os benefícios e desafios de uma cooperação mais estreita entre a AVINA e o GrupoNueva?

A cooperação com o GrupoNueva nos permite ir absorvendo seus conhecimentos administrativos e estratégicos. Ao aprender do mundo empresarial, a AVINA atua cada vez mais de acordo com os critérios empresariais. Esses conhecimentos nos ajudam a entender melhor as empresas com as quais estamos relacionados nas diferentes redes. Dessa forma, melhoramos a comunicação com o mundo empresarial e nos encontramos em uma posição melhor para facilitar suas relações com as organizações da sociedade civil.

Nossa pesquisa sobre os projetos realizados em colaboração entre a AVINA e o GrupoNueva também mostrou que a transferência de conhecimentos funciona nas duas direções. A experiência da AVINA e seu foco na condição do líder-parceiro foram úteis para os gerentes do

GrupoNueva no momento de olhar a dimensão social e ambiental de seus investimentos.

Não acredito que todos na AVINA – ou entre nossos parceiros – tenham pleno entendimento do que significa o mundo empresarial. Alguns ainda enxergam os empresários como pessoas unicamente interessadas em produzir lucros. Mas na medida em que forem conhecendo melhor o GrupoNueva, algumas dessas percepções se dissiparão. Simultaneamente, existem pessoas no mundo dos negócios que dividem certo ceticismo em relação às organizações “sem fins lucrativos”. Às vezes as consideram idealistas e um tanto “nas nuvens”, sem os mecanismos verdadeiros para medir as habilidades e progressos alcançados, e com conhecimentos limitados sobre o manejo cuidadoso dos recursos. Espero que, conhecendo a AVINA, eles também mudarão suas percepções sobre o que as organizações da sociedade civil podem ser e obter.

Como se poderá medir o impacto social gerado no contexto de VIVA e que importância tem para a AVINA?

Não resta dúvida que dentro do âmbito de VIVA existem muitas atividades que precisam ser mensuradas. O GrupoNueva dispõe de todas as ferramentas comuns para a gestão de negócios e uma metodologia (*triple bottom line*) de cálculo de resultados em três áreas: financeira, social e ambiental. Na AVINA medimos os fluxos financeiros transferidos de VIVA para a AVINA e de nós mesmos para nossos líderes-parceiros. No entanto, medir o impacto social continuará sendo algo mais difícil, a não ser que falemos de projetos dirigidos a resultados quantitativos, materiais ou tangíveis como, por exemplo, proporcionar acesso a uma comunidade à água potável ou a habitação, como estamos fazendo na nossa cooperação entre o GrupoNueva, a AVINA e Hábitat.

Há alguns anos, a AVINA começou a medir o sucesso de suas parcerias com líderes por meio de uma pesquisa bienal. No momento, estamos começando a introduzir um sistema de controle de gestão sustentável para medir os progressos para alcançar nossos objetivos, aumentar nossa responsabilidade nos resultados e compartilhar o conhecimento. A utilização por parte do

¹ WBCSD: World Business Council for Sustainable Development

Grupo Nueva de medir o resultado triplo – financeiro, social e ambiental – nos impressionou e estamos aprendendo com ele como adaptar essa metodologia a nossas necessidades. Também contamos com um grupo de tarefa voltado para a área específica de conhecimento e aprendizagem.

Em resumo, acreditamos que o tema da medição do impacto é de suma importância. Instintivamente, sabemos que nossas atividades produzem valor social e podemos documentar numerosos casos que assim o comprovam.

Entretanto, também estamos conscientes que

trabalhamos em uma área onde os padrões nem sempre são transparentes nem são tidos universalmente aceitos e que, adicionalmente, ainda sentimos falta de fazer um trabalho considerável em termos conceituais, para que a mensuração tenha consistência por meio de projetos de diferente natureza. Esse é um grande desafio para nós e vamos analisar as melhores práticas utilizadas atualmente. Porém, sentimos que absorver o que já existe não é suficiente e que temos também a responsabilidade de criar e de mudar o que existe para adaptar a nossas próprias exigências. Enfrentar e resolver esse desafio é um dos pontos-chave de nossa agenda para alcançar a excelência operacional.

VIVA

Experiências VIVA na Costa Rica

Texto elaborado com a colaboração de Fausto Bejarano, gerente geral da AMANCO Costa Rica; Graciela Jiménez, coordenadora de Responsabilidade Social da AMANCO Costa Rica; Rafael Morice, presidente de ECOS, e Carlos de Paco, representante da Iniciativa Costeiro-Marinha (ICM) da AVINA.

O grupo AMANCO na Costa Rica, que pertence ao Grupo Nueva, existe há 38 anos e conta com quatro fábricas e quase 600 empre-

gados. Suas atividades estão concentradas em duas áreas igualmente importantes: Tubosistemas (transporte de fluídos) e Construsistemas (construção leve, antigamente “Ricalit S.A”).

Desde o começo, o grupo adotou uma atitude dinâmica de cooperação com as comunidades no que diz respeito à segurança e saúde ocupacional, bem como em relação ao controle e impacto de suas atividades no meio ambiente. A AMANCO certificou seus processos de ISO 9001 versão 2000¹. Além disso, a AMANCO Construsistemas, divisão Plycem, recebeu a certificação ISO 14001² e, atualmente, a AMANCO Tubosistemas está em processos de certificação ISO 14001 e OHSAS 18001³.

No entanto, apenas em 2002, a AMANCO redefiniu sua estratégia de Responsabilidade Social Empresarial (RSE), para ajustá-la aos preceitos do guia corporativo do Grupo Nueva e foi nesse momento que o gerente geral da AMANCO Costa Rica, Fausto Bejarano, decidiu contratar uma pessoa responsável pelos temas de RSE, Graciela Jiménez. O objetivo da nova estratégia era fortalecer o investimento social em lugar de lançar mão da filantropia tradicional. Nesse contexto é imprescindível a introdução de mecanismos de consulta prévia junto aos grupos interessados, para identificar suas necessidades, e a formação de parcerias com grupos representativos das comunidades beneficiadas.

Por meio dessa nova estratégia de RSE, a

O objetivo da nova estratégia da AMANCO Costa Rica era fortalecer o investimento social em lugar de lançar mão da filantropia tradicional.

AMANCO procura diferenciar-se de seus concorrentes, não somente no que diz respeito aos produtos e ao tratamento

comercial, mas também no aspecto institucional.

Além dos projetos realizados em cooperação com a AVINA, a AMANCO desenvolveu diferentes projetos sociais, entre os quais se destacam:

- *Programa Assuma seu Papel:* Consiste em um acordo entre 178 escolas, a AMANCO e o Ministério de Educação para coleta e reciclagem de papel jornal. Nessa operação, a AMANCO cobre 85% da matéria-prima demandada pela fábrica de Construsistemas, que utiliza as fibras de papel para fazer lâminas de fibra-cimento. As crianças, por sua vez, adquirem uma experiência de aprendizagem sobre a conservação do meio ambiente e as escolas podem financiar necessidades não contempladas pelo orçamento estatal.

- *Associação de Empresas para o Desenvolvimento (AED):* A missão da AED é “criar na comunidade empresarial costarricense uma cultura permanente de participação, serviço e responsabilidade social, produzindo um impacto benéfico para a sociedade”. A AMANCO é uma das empresas fundadoras da AED e desde seu começo participou de diferentes projetos.

- *Projeto de Educação Ambiental:* A AMANCO prevê mudar sua fábrica de San José para a comunidade vizinha de Belén⁴, que é cortada pelo altamente poluído rio Bermúdez. A partir da perspectiva da RSE, a AMANCO decidiu elaborar, junto com a ONG local CERENA H₂O

¹ ISO 9001: Norma internacional de qualidade e de boas práticas de negócio.

² ISO 14001: Norma internacional de sistema de gestão ambiental.

³ OHSAS 18001: Certificação de prevenção e saúde ocupacional.

⁴ Belén está na província de Heredia, Costa Rica.

e a prefeitura de Belén, um projeto que consiste na implementação de um Programa de Educação Ambiental na escola de Belén para traçar a médio prazo possíveis soluções concretas ao problema da poluição.

ECOS, outra empresa do GrupoNueva. Trata-se de um grupo de empresas agroindustriais e florestais entre as quais deve-se mencionar: *Macadamia da Costa Rica S.A. (MCR)*, especializada no cultivo, na produção e na distribuição da noz de macadamia; a *Fazenda La Pacífica* na Costa Rica, com a criação de tilápia⁵, cultivo de arroz, indústria pecuária e reflorestação com espécies nativas; *Ecoforest*, com operações no Panamá e na Guatemala, especializada na plantação de árvores de madeiras tropicais de grande valor e *Indatrop*, com plantações e uma sede de industrialização de palmito na Bolívia.

A *Iniciativa Costeiro-Marinha (ICM) da AVINA* estabelece parcerias com líderes da sociedade civil e do empresariado em suas iniciativas voltadas a sustentabilidade dos recursos costeiro-marinhos e ao desenvolvimento humano. A ICM apóia 125 projetos costeiro-marinhos em toda a América Latina e 41 deles estão na América Central.

O projeto executivo da ICM para 2003 estabelece como uma das atividades prioritárias as ações conjuntas com o GrupoNueva, como o saneamento ambiental em regiões costeiras e o intercâmbio de voluntariado executivo entre a AMANCO e os líderes-parceiros da AVINA.

Nesse contexto, uma das prioridades estratégicas de Carlos de Paco, representante da ICM, é “assumir o desafio do milênio: a gestão sustentável da água. Acreditamos que assumir esse desafio é uma responsabilidade inevitável da AVINA”. Para dar respostas a essa tarefa no horizonte da Ibero-América, a ICM elaborou uma proposta ao Conselho da AVINA para que “considere a relevância da gestão integral da água como um elemento estratégico para o alcance da nossa missão dentro da perspectiva de VIVA e faça as propostas correspondentes ao GrupoNueva para adotar uma proposta comum a respeito”.

Cooperação AMANCO – ICM da AVINA, Costa Rica

Até pouco tempo atrás, a cooperação entre a AMANCO e a Iniciativa Costeiro- Marinha (ICM) da AVINA se desenvolvia de uma maneira informal e precisa. Porém, essa relação foi “formalizada” no ano 2002 com a criação de uma equipe coordenadora capaz de produzir uma ferramenta de identificação de projetos sustentáveis que atende de forma satisfatória aos requisitos exigidos tanto pela AMANCO como pela ICM, como, por exemplo: estar relacionados com os líderes-parceiros da AVINA, ter uma presença palpável na região e produzir um impacto significativo e duradouro.

O foco principal dos projetos conjuntos está centrado no manejo da água nas regiões costeiras, enfoque que reflete a prioridade estratégica da ICM e responde, ao mesmo tempo, à visão da AMANCO de que “todo homem, mulher ou criança tenha acesso à água potável, à assistência sanitária e a uma oferta diária de alimentos”. A AMANCO considera a AVINA como “uma gigantesca opção. Percebemos que a AVINA já tinha estruturas e ferramentas suficientemente avançadas para poder estabelecer critérios que facilitem o trabalho da empresa no contexto do investimento social. Existirão ainda muitas ocasiões nas quais haverá uma cooperação entre as duas empresas”.

A ICM e a AMANCO estão estudando a eficácia e a reprodução do seu projeto-piloto “Tratamento de Águas em Manzanillo” (que será detalhado mais adiante). As duas entidades enxergam nesse tipo de cooperação um grande potencial, pois cada uma contribui com seus conhecimentos específicos, que redundam em benefício mútuo. Da sua parte, a AMANCO sabe fabricar e comercializar tubos, projetar e construir unidades de tratamento de águas, etc. E a ICM tem os conhecimentos e a experiência para identificar, acompanhar e avaliar projetos sustentáveis.

Cooperação ECOS – AVINA Costa Rica

Na Costa Rica, a cooperação entre duas empresas do grupo ECOS – Fazenda La Pacífica e Macadamia de Costa Rica S.A. (MCR) - e a AVINA se limitou, no passado, a projetos

⁵ A tilápia (*Oreochromis y Tilapia sp.*) é um peixe de água doce de origem africana criado atualmente em muitas partes do mundo.

específicos, mas muito concretos.

Fernando Estrada, gerente da Fazenda La Pacífica, ajudou na elaboração de um Plano de Desenvolvimento Sustentável para as fazendas do Cantón de Cañas, na Província de Guanacaste. Esse projeto inédito permitiu envolver todos os atores do Cantón em um plano de classificação territorial e de estratégia de desenvolvimento que, finalmente, se transformou em lei e permitirá manter uma visão de longo prazo na região.

Outro projeto de La Pacífica resultou no fortalecimento e intercâmbio de conhecimentos para produzir arroz como um produto orgânico e planejar a sua comercialização como um produto de alto valor. Atualmente existe um número importante de cooperativas integradas a esse projeto. Um terceiro projeto tratou de encontrar alternativas agro-florestais na região de Guanacaste.

Alfredo Volio, gerente geral de Macadamia de Costa Rica S.A. (MCR), começou em 1993 o primeiro projeto da AVINA no mundo, oferecendo apoio a escolas e Centros de Saúde

locais (detalhado mais à frente).

No Panamá, a AVINA apoiou de Ecoforest, que pertence ao grupo ECOS, um comitê científico independente que regularmente avalia as ações agrícolas. Seus membros eram provenientes do Smithsonian Institute, de CATIE⁶, do International Tropical Forestry Institute e da City of Knowledge. O apoio da AVINA também incluiu recursos para que a cada ano mais de meia dúzia de estudantes pesquisassem regiões de alta prioridade para Ecoforest. Esse novo método de colaboração entre o setor privado e um instituto público de pesquisa foi avaliado como altamente bem-sucedido por todos os envolvidos, e CATIE está preparando publicações para divulgar amplamente essa experiência a todo o setor florestal na América Latina.

A AVINA também deu seu apoio para que ECOS aprendesse muito sobre o funcionamento da sociedade civil, o trabalho com ONG's e com os grupos da empresa interessados nessa questão. Por tudo isso, ECOS foi capaz de retribuir com apoio social e trabalho em cada uma das áreas de influência dos projetos. A maioria desses programas está em vigência, sem precisar mais da ajuda da AVINA.

AVINA

⁶ CATIE: Centro Agronômico Tropical de Investigación e Ensino.

Tratamento de Águas Servidas em Manzanillo

Texto elaborado com a colaboração de Fausto Bejarano, gerente geral da AMANCO Costa Rica, Graciela Jiménez, coordenadora de Responsabilidade Social da AMANCO Costa Rica; e Rafael Luna, de Iniciativa Costeiro-Marinha (ICM) da AVINA.

No ano de 2002, a AMANCO Costa Rica e a Iniciativa Costeiro-Marinha (ICM) da AVINA constituíram uma equipe coordenadora para identificar e desenvolver conjuntamente projetos na área de manejo de águas em regiões costeiras. O projeto-piloto foi implementado em Manzanillo¹ por sugestão da líder-parceira da AVINA Rosa Bustillo.



Na Costa Rica, apenas 3% dos esgotos sanitários recebem tratamento. Com o objetivo de resolver esse grave problema ambiental, procurou-se elaborar um novo modelo e um dos seus objetivos é a redução dos custos das unidades de tratamento mediante a estreita participação da comunidade, o que poderia ser, posteriormente, reproduzido em outras.

A comunidade de Manzanillo foi atingida por diversos fenômenos que influíram de forma negativa na sua economia e no seu meio ambiente. Em primeiro lugar, essa região quase desconhecida, caracterizada por sua rica diversidade marinha, terrestre e cultural, foi declarada “Refúgio Nacional da Vida Silvestre Manzanillo-Gandoca”, em 1985. Porém, naquela época, não se levou em consideração o fato de que o recém-nascido Refúgio precisava de normas administrativas para orientar seu desenvolvimento sustentável. A essa circunstância se somaram certas situações negativas que atingiram a principal fonte de recursos da região até o ano de 1978: o cacau. Surgiu uma praga que afetou severamente a produção do cacau e, em seguida, o desmoronamento do seu preço no mercado internacional. As conseqüências foram um forte aumento do turismo e uma colonização descontrolada do lugar.

Diante dessa nova crise, a comunidade local

começou a se organizar para reivindicar, de forma participativa, suas idéias ao governo que, por sua vez, assumiu uma nova atitude para corrigir os erros do passado. Eles formularam, entre 1995 e 1996, o Plano de Manejo do Refúgio, com o propósito de administrar, sob rígidos princípios, os recursos e o meio ambiente. Nesse contexto, Manzanillo recebeu uma menção especial do governo pelo seu empenho na educação ambiental e por sua organização comunitária.

Porém, ainda resta muito que fazer. O crescimento contínuo do turismo, que chega a 40 mil visitantes por ano, faz com que Manzanillo, com uma população local de apenas 177 pessoas, sofra sérios problemas com os esgotos sanitários, com a poluição da água do mar e com a falta de água potável para o consumo humano. Por essa razão, Manzanillo hoje satisfaz apenas 85% dos quesitos de avaliação da “Bandeira Azul Ecológica”, quando o mínimo aceitável é de 90%, segundo o programa criado por entidades governamentais para avaliar a qualidade da água.

Graças à iniciativa e o compromisso incondicional da população local, foi possível elaborar esse projeto para melhorar o manejo da água na região. O projeto contempla:

- A construção, pela AMANCO, de uma unidade padrão de tratamento de águas com capacidade hidráulica de 99,6 m³ por dia, que ocupa uma área total de 54 m², o que inclui águas de esgotos sanitários e demais águas domésticas.
- A construção de uma rede de esgoto sanitário na comunidade.
- Capacitação da comunidade na operação e manutenção da unidade.

Com esse esforço se espera melhorar a situação

¹ Manzanillo: localiza-se na costa caribenha da Costa Rica – a poucos quilômetros da fronteira com o Panamá – no cantão de Talamanca, Província de Limón.

da água na região, diminuir as doenças causadas pela contaminação fecal e a poluição dos ecossistemas pelas demais águas de uso doméstico, e fortalecer as práticas de desenvolvimento sustentável.

Papéis no Projeto

Sob a supervisão da AMANCO, a comunidade se responsabiliza pela escavação e preenchimento da unidade de tratamento, e pela instalação das tubulações de transporte. Além disso, proporciona a alimentação elétrica tanto para a unidade de tratamento como para o canal de bombeamento, sendo também responsável pela manutenção da unidade.

Rosa Bustillo, líder-parceira da ICM da AVINA, se preocupou em fortalecer o compromisso na comunidade de Manzanillo com o projeto e de sua ligação com a AMANCO e com a AVINA, além de promover o projeto junto a outros organismos. A AVINA se encarregou de capacitar a comunidade para que administre o projeto e dá o seu apoio às iniciativas locais relacionadas ao tema.

A AMANCO se responsabiliza pelo projeto e pela construção, fornece e instala os equipamentos para a unidade e tubulações, capacita a comunidade na operação e manutenção, e está entregando um acompanhamento de seis meses ao projeto.

O Ministério de Ambiente e Energia (MINAE) cedeu o terreno para a unidade, ajuda na obtenção das licenças necessárias e, em seus comunicados oficiais, inclui o tema do “Manejo Responsável da Água”.

Esse projeto-piloto, relativamente pequeno, tem possibilidades de gerar um impacto concreto ao estabelecer sinergias entre a AMANCO, a AVINA, o governo e a comunidade. O potencial comercial da AMANCO é muito alto, como também o é o de aprendizagem na perspectiva da Responsabilidade Social Corporativa. O projeto pode ter um poderoso efeito como modelo a ser imitado, o que resultará no fortalecimento da imagem da AMANCO na Costa Rica.

VIVA

Macadamia de Costa Rica S.A. apresenta o Primeiro Projeto AVINA

Texto elaborado com a colaboração de Alfredo Volio, gerente geral de Macadamia de Costa Rica S.A.(MCR), e Serena Cosgrove, consultora da AVINA.

O projeto de Alfredo Volio, gerente geral de Macadamia de Costa Rica S.A. (MCR), com a AVINA começou em 1993 e terminou em 2000. Naquele momento, a AVINA ainda não havia definido uma estratégia concreta a respeito da sua orientação filantrópica e, nesse contexto, Volio levou para a AVINA algumas idéias sobre possíveis atividades sociais que MCR poderia empreender nas proximidades das plantações de macadamia, na região norte da Costa Rica. Isso resultou no primeiro projeto da AVINA no mundo.

Em 1990, Macadamia de Costa Rica S.A. começou a reflorestar com plantações de macadamia antigas fazendas de criação de gado, localizadas nas belas e montanhosas zonas rurais próximas à Nicarágua, conhecidas por sua pobreza, subdesenvolvimento e êxodo da população em direção às cidades.

Um estudo sócio-econômico realizado em 1991, que pesquisou a situação naquele momento e fez entrevistas com membros da comunidade, levou MCR a concluir que um dos problemas principais da região era a educação das crianças. Em muitos casos, elas não contavam com os meios suficientes para ir à escola e/ou adquirir os mínimos materiais necessários. Além disso, a infraestrutura das escolas rurais estava em péssimas condições e faltavam material didático, móveis e pessoal para garantir uma educação adequada. Outro problema grave era a insignificante assistência médica. Apesar de existir um sistema de seguridade social, em muitas ocasiões ele não chegava até as comunidades. Ou, então, a assistência médica era dificultada pela situação familiar, pela falta de conhecimentos sobre os cuidados com a saúde e pela má nutrição.

Desde nasceu, MCR vinha realizando projetos



sociais para melhorar a qualidade de vida dos seus colaboradores e da comunidade local, como, por exemplo, manutenção de estradas e pontes, eletrificação, aquedutos, comunicações, alfabetização de colaboradores, etc. Posteriormente, foi concretizada a primeira iniciativa conjunta com a AVINA, que foi dotar as escolas locais com material escolar. Com o passar dos anos, o compromisso de MCR com a sociedade e as respectivas

atividades sociais evoluiu muito. O que adquiria cada vez mais importância já não era a ajuda filantrópica tradicional, mas a estreita participação e cooperação entre a comunidade – sobretudo os pais de família –, os líderes comunitários e os professores, o município e as empresas locais. Nesse novo conceito de responsabilidade social, MCR contratou um agente social responsável pela implementação da Gestão Social na empresa e pela promoção do desenvolvimento sustentável.

Cinco escolas-piloto da região receberam material escolar, móveis e equipamentos indispensáveis que garantiram a infraestrutura mínima necessária ao funcionamento. Além disso, algumas escolas se beneficiaram do apoio estratégico de MCR, pelo qual receberam computadores e educação em informática do *Ministério da Educação*, através da *Fundação Omar Dengo*.

MCR está convencida de que é preciso atrair e estimular os estudantes e, para isso, ajudou os pais a consertar e recuperar as escolas. Graças a esse trabalho ficou provado, mediante uma auditoria social realizada em 1998, que a deserção escolar vem diminuindo substancialmente desde que foi realizado o estudo sócio-econômico que serviu de base para o projeto, e hoje quase 100% das crianças freqüentam os cursos, em comparação com os 30% de 1991.

Nos Centros de Saúde, um médico e um dentista da MCR atendem aos colaboradores e à comunidade local. Além disso, os centros se dedicam a solucionar os problemas de nutrição, parasitismo, higiene, entre outros, da comunidade. O município e as empresas interessadas também participam, elaborando juntos um plano de combate às insuficiências nutricionais das crianças.

Na auditoria social de 1998, os médicos confirmaram que a situação da saúde na região havia progredido muito desde 1991. A explicação pode ser encontrada na melhoria geral das condições de vida (maior acesso aos serviços, eletricidade, água, etc.), para o que MCR contribuiu substancialmente em todas as suas atividades sociais.

A idéia era aumentar a consciência entre professores, pais e estudantes sobre a injustiça em relação às crianças, e fortalecer as relações positivas entre pais e filhos. Para tanto, a *fundação Paniamor* realizou palestras para pais, crianças e adolescentes sobre temas ligados à injustiça e oficinas para prevenir a violência contra os menores, o que resultou, em consequência, maior sensibilidade e conhecimentos da comunidade sobre essas questões.

Papéis no Projeto

A AVINA ofereceu apoio financeiro para facilitar a compra de material didático para as crianças e os professores, bem como para a aquisição dos móveis e dos equipamentos escolares. Também financiou as palestras sobre injustiça infantil ministradas pela fundação Paniamor. Além disso,

apoiou MCR na orientação estratégica desse projeto para que a empresa não parecesse um “Papai Noel”, dando de presente dinheiro e materiais às escolas.

Ao tomar conhecimento do projeto, imediatamente a comunidade manifestou seu grande interesse e se dispôs a dar toda a colaboração solicitada, encarregando-se do trabalho de construção (ampliações, refeitórios, serviços sanitários, áreas verdes, etc.) e utilizando os materiais que haviam adquirido com desconto da empresa Ricalit, hoje AMANCO Costa Rica.

A contribuição de *Macadamia de Costa Rica S.A. (MCR)* foi dar apoio financeiro para a compra de utensílios escolares e materiais para a infraestrutura. Para melhorar a situação da saúde, MCR construiu postos, onde os médicos da empresa podem atender à comunidade, e financiou exames médico-clínicos. Além disso, obteve importantes acordos de cooperação com os ministérios da Educação, do Ambiente e Energia e de Seguridade Pública. Quanto à educação da comunidade, coordenou com a AVINA as atividades realizadas pela fundação Paniamor.

Esse primeiro projeto da AVINA começou como um projeto filantrópico tradicional e terminou em uma cooperação estreita entre a AVINA, a Macadamia de Costa Rica S.A. e os grupos interessados, com elementos de Responsabilidade Social Empresarial num momento em que poucas pessoas falavam sobre esse novo tema na Costa Rica. Ele pode ser considerado como um projeto representativo de VIVA, porém, implementado dez anos antes da criação desta entidade.

VIVA

Quadro Descritivo de Parceria para a Construção de Habitações Econômicas na América Central

Texto elaborado com a colaboração de Roberto Salas, Presidente da AMANCO; María Emilia Correa, vice-presidente de Responsabilidade Social Corporativa do Grupo Nueva; Graciela Jiménez, coordenadora de Responsabilidade Social na AMANCO Costa Rica; Nathalia Mesa, da AVINA; Stephanie Lee Martin e Chris Little, de Hábitat.

Estima-se que na América Central¹ vivam, atualmente, cerca de 40 milhões de pessoas, das quais 51% na pobreza. “Os pobres têm menos acesso aos serviços básicos e apresentam sérios problemas de saneamento básico, habitações de má qualidade ou em mau estado, falta de água potável. Com diferenças importantes segundo os países, três entre cada cinco lares da região apresentam, pelo menos, uma necessidade básica não satisfeita”, revela um relatório das Nações Unidas.²



A Representação AVINA Iniciativas Estratégicas (IE) trabalha com sete parceiros estratégicos, que formam redes que se expandem por toda América Latina. A parceria da AVINA IE com Torre Nelson se baseia na coerência de visão e de valores da AVINA. Essa parceria potencializará os esforços da AVINA com outras iniciativas estratégicas como Social

Enterprise Knowledge Network (SEKN), rede de escolas de economia que ensina e estuda o espírito empreendedor, e os vínculos entre empreendedores e empresas.

Hábitat para a Humanidade é uma organização sem fins lucrativos – fundada em 1976 por Millard Fuller, nos Estados Unidos – que pretende “substituir as habitações pobres por casas simples, decentes e seguras” em 89 países do mundo, dos quais 16 estão na América Latina. Torre Nelson, vice-presidente da Hábitat Latino-Americana e Centro-Americana, e líder-parceiro da AVINA, é quem tem como meta aumentar a capacidade e a eficiência da Hábitat para reduzir o déficit habitacional.

Um dos objetivos de trabalho da AVINA e do INCAE – escola que tem a liderança no ensino de economia na América Central – no projeto SEKN durante 2003 foi o fortalecimento das parcerias e sinergias entre ONG’s, redes empresariais e acadêmicas. A cooperação entre INCAE, SEKN e Hábitat evidencia o quanto esse projeto de ações concretas é tangível.

O vínculo natural entre a Hábitat e a AMANCO no setor de construção produz sinergias muito palpáveis entre as duas organizações. Por isso, o gerente geral da AMANCO, Roberto Salas, decidiu apoiar a Hábitat no seu compromisso de contribuir para solucionar a demanda habitacional, transformando essa ação em uma excelente oportunidade de Responsabilidade Social Empresarial para a AMANCO, por incluir seus produtos, know-how, a aproximação com a comunidade e o trabalho voluntário de seus colaboradores.

Hábitat facilita as condições necessárias para que seus afiliados, junto com as famílias envolvidas, possam construir seus lares. Nesse sentido, contribui com materiais e mão-de-obra de voluntários, enquanto que as famílias investem seu próprio tempo, trabalho e “suor” na construção de suas casas, bem como dos lares de outras famílias. É nesse processo que nasce a expressão “autoconstrução e ajuda mútua”.

A AMANCO considera a Hábitat como um parceiro ideal para alianças estratégicas na região, porque ambas compartilham objetivos comuns e uma aprende com a outra.

Quando terminada, a casa é vendida às mesmas famílias por um preço igual ao do custo da construção. Hábitat proporciona um empréstimo sem juros e com mensalidades baixas. As famílias que entram nesse programa são selecionadas por uma comissão segundo seu nível de necessidade, interesse pelo programa e capacidade para pagar o empréstimo.

¹ América Central: Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Panamá, Costa Rica, Belice.

² Relatório sobre o Desenvolvimento Humano na América Central, PNUD, 2001.

Por meio do trabalho de Hábitat, milhares de famílias de baixos recursos encontram uma nova esperança mediante um lar acessível. Os benefícios diretos para as famílias de Hábitat são moradias seguras, melhoria na saúde e nas condições de vida das crianças, as quais, em consequência, melhoram suas possibilidades de estudar.

Cooperação AMANCO – Hábitat

Quando Hábitat para a Humanidade contactou o escritório da AVINA IE, foi posta em evidência a liderança de Torre Nelson e a Representação decidiu iniciar o processo de parceria com ele.

Durante as primeiras conversações, a Representação da AVINA IE visualizou a ajuda que poderia proporcionar a esse parceiro se convidasse para as reuniões a vice-presidente de Responsabilidade Social Empresarial do GrupoNueva, María Emilia Correa. Ela aceitou o convite e sua participação gerou novas oportunidades, pois teve a percepção sobre o grande potencial de uma eventual parceria do GrupoNueva com a AMANCO. A partir daí, junto com os gerentes da AMANCO, contactaram Hábitat para avaliar possíveis estratégias de cooperação. Dessas reuniões surgiram quatro acordos formais entre as duas instituições.

Numa primeira etapa, AMANCO El Salvador, Honduras, Nicarágua e Costa Rica firmaram acordos de cooperação com Hábitat para a Humanidade, América Central. O objetivo era desenvolver o projeto “Mais que Casas”, que proporcionaria uma solução para a falta de habitação e ajudaria as famílias de baixos recursos. Graças a essa cooperação de cinco anos, Hábitat calcula construir um total aproximado de 350 casas a mais na região: 150 em El Salvador, 95 em Honduras e 105 na Nicarágua, beneficiando assim cerca de 1.700 pessoas. Esse incremento será o resultado direto das doações em efetivo e em espécie da AMANCO. No caso da Costa Rica, a cooperação concede a Hábitat condições comerciais preferenciais para a compra de materiais da AMANCO. Além disso, as duas entidades estão procurando formas para uma cooperação mais estreita.

Fora da cooperação com a AMANCO, as organizações nacionais de Hábitat desejam construir um total de 615 casas em El Salvador, 540 em Honduras e 414 na Nicarágua (esperando incrementar em 10% o número anual de habitações construídas).

Atualmente, a AMANCO está impulsionando essa cooperação para que ela também se estenda a países como o Equador, a Argentina e o México.

A contribuição da AMANCO consiste em:

- Abastecimento de produtos/materiais de construção em condições especiais.
- Doações em dinheiro ou em descontos adicionais sobre compras realizadas.
- Facilitar contatos para o desenvolvimento de projetos de acordo com o solicitado.
- Doar assessoria especializada em projetos de sistemas sanitários e de infraestrutura de urbanizações.
- Apoiar a promoção da parceria para facilitar a adesão de outras empresas aos projetos de Hábitat.
- Promover internamente, entre os empregados, a participação voluntária na construção de moradias.

Para a AMANCO, essa cooperação é supremamente importante dado o grande prestígio de Hábitat no mundo inteiro. Um dos benefícios é poder envolver-se no esforço para resolver a demanda do déficit habitacional ou, por exemplo, promover os produtos da AMANCO entre os setores da população que já os conhecem de primeira mão, os manipulam e os instalam. Além disso, é gerado um volume interessante de vendas e é possível consolidar a posição e a imagem da AMANCO como uma empresa comprometida com o ambiente em que se desenvolve.

A contribuição de Hábitat consiste em:

- Participar com a mão-de-obra e os conhecimentos de sua rede na construção de novas casas.
- Divulgar a marca AMANCO.
- Adquirir produtos da AMANCO.

Hábitat se beneficia obtendo produtos de qualidade a um preço menor e aprendendo novas

formas de eficácia no manejo do seu trabalho, especificamente na compra e distribuição de materiais para a construção, criando assim um modelo para parcerias com outros fornecedores desses materiais. Todos esses fatores ajudam a aumentar a posição de Hábitat no mercado e diminuir os custos para, dessa forma, atender clientes ainda mais necessitados.

Cooperação AVINA Iniciativas Estratégicas (IE) – Hábitat

Paralelamente ao trabalho entre a AMANCO e Hábitat, a AVINA desenvolveu um investimento com Torre Nelson e Hábitat, que complementa o trabalho com a AMANCO.

A AVINA IE decidiu não investir na construção de mais casas, mas em um processo de fortalecimento administrativo dos líderes comunitários de Hábitat que, pela falta de conhecimento e utilização de ferramentas de gestão de negócios, estavam deixando de identificar e aproveitar oportunidades de crescimento e eficiência operativa.

Gisela Sánchez, da representação da AVINA IE, havia começado todo o processo de diálogo com Hábitat e desde o início conduziu as negociações que culminaram na participação do INCAE no processo. Por meio do projeto SEKN, do qual o INCAE é membro, a AVINA IE está apoiando dez escolas de economia na Ibero-América para que fortaleçam sua capacidade de integrar temas relativos a empresa social no seu ensino, pesquisa e serviços à comunidade.

O INCAE-SEKN contribuiu:

- Criando e ditando o “Treinamento Executivo” para líderes nacionais e internacionais de Hábitat e acompanhando sua implementação a nível local.
- Cobrindo parte importante dos custos, como, por exemplo, os salários dos professores do INCAE que dão as aulas, e os custos de estadia e de uso das instalações.

O INCAE-SEKN se beneficiou porque os estudantes do INCAE (futuros líderes em economia na América Central) conhecerem mais o setor social. Alguns estudantes, inclusive, decidiram construir casas com Hábitat, de forma

voluntária, e outros estão fazendo seu aprendizado e trabalho de campo de MBA junto a Hábitat. Além disso, INCAE-SEKN pode adequar o produto educativo a um novo mercado que lhe interessa estar presente – o terceiro setor –, e divulgar sua capacidade e compromisso de contribuir com a sociedade por meio do empreendimento social.

A contribuição de Hábitat consistiu em:

- Proporcionar ao processo o esquema dos cursos de capacitação.
- Realizar apresentações sobre Responsabilidade Social Empresarial aos estudantes de MBA no INCAE.

Os benefícios para Hábitat incluíram o acesso a um programa de alta qualidade e o desenvolvimento das habilidades de administração de seus líderes e gerentes. Além disso, a oportunidade de estudar no INCAE foi altamente motivadora para os colaboradores de Hábitat. Graças a esse projeto, Hábitat espera fortalecer a capacidade de construção de moradias em termos de eficiência e quantidade (mínimo de 10%), aumentando assim o número de famílias favorecidas na região (mínimo de 600 casas adicionais na América Central durante um ano, o que se traduz em 3 mil pessoas beneficiadas) e aumentar a capacidade de aproveitamento de oportunidades para ter mais impacto sobre o déficit habitacional, diversificando a maneira como a organização intervém no problema.

Essa parceria é um exemplo concreto da colaboração intersetorial na América Latina, que demonstra como as empresas, a sociedade civil e a universidade estão trabalhando em novas formas para alcançar seus objetivos e entregar mais valor a seus clientes e às comunidades com as quais convivem.

Esse bem-sucedido projeto tem todo o potencial para ser repetido em outros países e para servir de modelo para outras parcerias semelhantes. Nesse contexto é importante destacar o compromisso dos gerentes e dos líderes das respectivas organizações, que iniciaram a parceria e estão permanentemente promovendo e acompanhando seu fortalecimento nos diferentes países, garantindo dessa forma seu funcionamento correto.

VVA

Experiências VIVA no Chile

Texto elaborado com a colaboração de Marcelo Kunz, coordenador de Responsabilidade Social do Grupo Terranova, e Paola Berdichevsky, representante da AVINA em Chillán.

Terranova S.A., empresa pertencente ao Grupo Nueva, está presente no setor florestal chileno desde 1988, como fabricante de produtos sólidos de madeira: portas, batentes e painéis de densidade média (MDF). Em julho de 2002, o Grupo Masisa, líder na fabricação de produtos elaborados em madeira sólida na América Latina, com cinco unidades produtoras no Chile, incorporou-se ao Grupo Nueva.

Terranova S.A. começou sua expansão internacional em 1995, criando Terranova *Forest Products* nos Estados Unidos e, posteriormente, investimentos florestais e industriais no Brasil e na Venezuela. Também foram estabelecidas empresas comerciais no México, na Colômbia e na Costa Rica.

A Divisão Florestal de Terranova S.A. abastece o complexo industrial da *holding* com madeira de pinho radiata e, para tanto, conta com um patrimônio florestal que supera os 120 mil hectares, dos quais 80 mil estão cultivados e mais de 30 mil são florestas nativas protegidas.

A companhia conta com 40 profissionais qualificados e realiza suas operações por meio de empresas de serviços que proporcionam trabalho a 800 pessoas, em média, por ano. A gerência dessa Divisão baseia sua gestão nos princípios do desenvolvimento sustentável, procurando um equilíbrio entre os resultados econômicos, a proteção ao meio ambiente e ao homem que nele vive, em compromisso social com a comunidade onde está inserida. Como ferramentas de gestão, trabalha com os padrões ISO 14001, sendo a segunda empresa no Chile a obter esse certificado por seu sistema de gestão ambiental. Além disso,

A relação entre Terranova S.A. e AVINA Chillán evoluiu muito durante os últimos quatro anos. Hoje existem regras definidas em relação à cooperação.

o *Forest Stewardship Council* (FSC) certificou seu bom manejo de florestas e o ciclo de proteção de seus produtos. Em 2003, a divisão florestal

obteve sua certificação OHSAS 18001 de prevenção e saúde ocupacional, sendo uma das seis empresas no Chile que dispõe desse certificado.

A Divisão Industrial de Terranova S.A. conta com uma serraria de última tecnologia, uma unidade de esquadros *finger-jointed* e outra unidade de portas sólidas de madeira de pinho. Essa divisão emprega 1.360 pessoas, de forma direta, e outras mil, de forma indireta. Seus processos estão certificados de acordo com a norma de qualidade ISO 9000 (ISO 9002) e de acordo aos procedimentos FSC para todos os seus produtos. Atualmente, está passando pelo processo de certificação ISO 9000-2000, ISO 14001 e OHSAS 18001. Sua produção está quase totalmente voltada ao mercado norte-americano.

A AVINA Chillán se constituiu no final de 1999 e hoje conta com 65 líderes-parceiros, dos quais 35 recebem serviços de financiamento.

O plano operativo de 2003 da Representação Chillán tem como objetivo estratégico o fortalecimento da Rede de líderes-parceiros e das organizações da sociedade civil. Além disso, pretende facilitar o processo de reconhecimento multicultural existente no país; contribuir para difusão dos direitos e deveres cidadãos; gerar espaços de encontro entre todos os setores da sociedade, com ênfase nos vínculos entre empresários e líderes. Finalmente, estabelecer a assistência e apoio ao desenvolvimento do programa de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) do Grupo de Empresas

Terranova no Chile, especialmente na sua relação e articulação com a comunidade externa.

Cooperação Terranova S.A. – AVINA Chillán

O caso da Representação da AVINA Chillán é muito particular porque começou suas atividades com a precisa atribuição de trabalhar com o grupo empresarial e identificar líderes dentro do grupo de empresas de Terranova S.A. Nenhuma outra representação havia nascido tão ligada a uma empresa.

A representante em Chillán, Paola Berdichevsky, desenvolveu seus trabalhos profissionais no Grupo Terranova durante os sete anos anteriores ao início das suas tarefas na AVINA. Por esse motivo, a relação de amizade e confiança para descobrir oportunidades conjuntas de cooperação foi muito natural. De fato, a Divisão Florestal de Terranova S.A. e seus colaboradores apoiaram o estabelecimento e as operações da AVINA em Chillán desde o começo, com suas instalações, equipes e *know-how*.

Com o tempo e à medida que a AVIA se tornava conhecida, a demanda por parte da sociedade civil começava a crescer. Por isso, a Representação da AVINA Chillán se fez “independente” e estabeleceu cada vez mais parcerias com líderes da sociedade civil.

A relação entre Terranova S.A. e AVINA Chillán evoluiu muito durante os últimos quatro anos. Hoje existem regras definidas em relação à cooperação. A AVINA já não é a única fonte de recursos para os projetos e apenas colabora financeiramente depois que a empresa decidiu realizar o projeto, cujo detalhamento a AVINA presta seu apoio metodológico. Isso envolve consultar as necessidades da comunidade antes de desenvolver um projeto, o que garante maior possibilidade de impacto por ser postulado pela própria comunidade. A AVINA só participa quando o impacto a ser gerado beneficia tanto a empresa como a comunidade.

Por razões históricas e, fundamentalmente, porque a confiança necessária para trabalhar em conjunto estava estabelecida com anterioridade, a cooperação entre a AVINA Chillán e a Divisão

Florestal de Terranova S.A. se encontra mais desenvolvida do que em outras divisões do grupo. O primeiro projeto conjunto foi um estudo de viabilidade para um Centro de Capacitação e Difusão, do qual emergiu o “Centro de Capacitação San Isidro” (que será detalhado mais adiante). Surgiriam muitos mais, entre os quais cabe citar as oficinas de Responsabilidade Social Empresarial, que foram, para a empresa, o começo do plano de trabalho nessa área e com o qual se deu a partida à elaboração de um novo conceito de cooperação com as comunidades rurais vizinhas. Em consequência, a Divisão Florestal identificou 16 comunidades e analisou os impactos sociais de suas operações, as demandas diretas das comunidades, e seus respectivos problemas e expectativas. Nesse contexto, se desenvolveu uma iniciativa conjunta com uma escola mapuche próxima a um dos edifícios florestais, que envolveu ativamente a comunidade mapuche e uma ONG local. Outro projeto novo é a Forestación Asociativa (FAS) (que será detalhado mais adiante), que promove o reflorestamento de terras da região.

O gerente de Responsabilidade Social da Terranova S.A., Marcelo Kunz, planeja promover e fortalecer, a partir de 2004, a interação entre a AVINA Chillán e todas as operações de Terranova no Chile, institucionalizando e despersonalizando a RSE dentro do grupo.

São vários os benefícios dessa cooperação para Terranova no Chile. Em primeiro lugar, a empresa recebe um grande apoio na elaboração de sua política de RSE externa. Em segundo lugar, ao aprender a se comunicar melhor com a comunidade, a AVINA Chillán começou a considerar Terranova como um verdadeiro e confiável parceiro. Um dos resultados mais notáveis desse clima de confiança é a diminuição dos prejuízos causados por incêndios porque o controle é feito com o esforço da própria comunidade. É muito interessante como agora a Florestal Terranova trata a questão indígena: antes de tudo promove o diálogo, o conhecimento das razões, a procura de soluções harmônicas e duradouras, dando, além disso, possibilidades reais de trabalho aos mapuches. Em termos mais gerais, é possível afirmar que a parceria com a AVINA influenciou positivamente na imagem da empresa.

A AVINA, por sua vez, conta com um forte aliado que lhe transfere conhecimentos e presta assessoria em como se aproximar do setor empresarial. Além disso, a empresa facilita o contato com outras empresas e empresários da região e do país. Em relação à sua credibilidade junto à sociedade civil, é extremamente importante para a AVINA ser vista vinculada a um parceiro ambiental e socialmente responsável, seriamente comprometido com o melhoramento

da qualidade de vida de seu público interessado.

Até o presente, a cooperação não somente acontece entre a Representação da AVINA Chillán e o Grupo empresarial, mas existe uma relação direta entre os líderes-parceiros e a empresa para a realização de projetos conjunto, de forma a difundir a RSE nas atividades programadas pelos líderes, e com uma franca e aberta atitude de serviço diante das necessidades existentes.

VIVA

Forestación Asociativa (FAS)

Texto elaborado com a colaboração de Manuel Cabello, sub-gerente técnico da Divisão Florestal de Terranova S.A., e Paola Berdichevsky, representante da AVINA em Chillán.

Manuel Cabello, líder desta iniciativa, é sub-gerente técnico da Divisão Florestal de Terranova S.A. e tem sob sua supervisão o setor de planificação florestal, proteção dos bosques, construção e conservação de caminhos, medição e cartografia. Junto com Margarita Celis, coordenadora do projeto na Terranova, e Paola Berdichevsky, representante da AVINA em Chillán, ele desenvolveu esta iniciativa como uma maneira de beneficiar as comunidades da região com as técnicas e as experiências nas quais a empresa está especializada: a plantação e o manejo de florestas.



acontece porque, para optar pelo subsídio, o pequeno proprietário precisa dispor de recursos suficientes para fazer o investimento inicial, uma forma de compensar seu desconhecimento sobre métodos empresariais e de reflorestamento.

Diante dessa combinação de fatores, Terranova decidiu elaborar o projeto de Forestación Asociativa (FAS),

cujos objetivos são promover o reflorestamento entre os pequenos proprietários cujas terras estão destruídas e em desuso. Calcula-se que participarão e se beneficiarão diretamente cerca de 400 pequenos proprietários das comunidades de Bulnes, Cabrero e Yumbel. Concretamente, o projeto pretende introduzir plantações de pinus radiata em uma superfície de 6 mil hectares, em um período de seis anos.

O árido interior, onde Terranova tem seu complexo industrial e seus escritórios, é uma região grandemente erodida, produto de um uso intenso do solo para atividades agrícolas, onde durante muitos anos foram utilizados métodos de cultivo que, com o tempo, destruíram e compactaram o solo. Uma forma de recuperar essas terras para atividades produtivas é o reflorestamento, que permitirá deter o processo de erosão e proporcionar um uso econômico do solo.

O projeto pretende contribuir para melhorar a qualidade de vida das comunidades rurais, desenvolver a transferência tecnológica, ajudar na recuperação das terras destruídas e favorecer a diminuição do efeito estufa mediante a captação de carbono.

Na década de 70, começou no Chile uma grande campanha do governo para reflorestar o país. Um primeiro passo foi a criação de um decreto-lei, de nº 701, que subsidia as plantações e devolve aos proprietários 75% dos custos reais na plantação. Porém, com duas restrições: a devolução dos gastos é feita no ano seguinte ao plantio e está diretamente condicionada ao grau de sobrevivência das culturas plantadas.

A iniciativa terá uma grande importância para o setor florestal, pois em novembro de 2003 ela foi certificada oficialmente pelas autoridades como Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL), segundo os preceitos do Protocolo de Kyoto, transformando-se no primeiro projeto de reflorestamento com espécies exóticas, na América Latina, e, como tal, está no caminho para vender bônus de carbono.

Por essas restrições citadas, a grande maioria das florestas cultivadas no Chile está concentrada em terras pertencentes a grandes empresas, enquanto que a porcentagem de cultivo nas terras de pequenos proprietários é muito baixa. Isso

De acordo com o contrato legal estabelecido com o pequeno proprietário, fica acordado que a empresa realizará e financiará as plantações, além de se encarregar do seguro e do custo de proteção

contra incêndios durante todo o projeto. Também fica estabelecido que o proprietário participará com a superfície, construirá as demarcações e se responsabilizará pelo manejo da floresta. Quando chegar o momento da colheita, o proprietário ficará com 82% da madeira em pé e a empresa com os 18% restantes. Além disso, a empresa terá, a preços de mercado, a primeira opção de compra da madeira oferecida pelo proprietário.

Calcula-se que os proprietários conseguirão uma taxa de retorno de 13,2%, incluindo a venda de carbono; caso contrário, obterão 11%. O projeto pretende capturar um total de 1,4 mega toneladas de CO₂ em 6 mil hectares de plantações realizadas entre 2003 e 2008, o que significará uma média de recursos adicionais de aproximadamente US\$ 4 milhões. Enquanto as florestas não atingirem sua maturidade, esses recursos serão utilizados em forma de parceria na geração de projetos de curso prazo que terão por objetivo a sustentabilidade dessas famílias durante os 21 anos do projeto. Além disso, essas famílias receberão bonificações por atividades como podas, cultivo de espécies selecionadas, etc. e os recursos gerados por produtos não utilizáveis na produção de madeira como cogumelos ou lenha. O grupo organizado de pequenos proprietários terá acesso a outras fontes de financiamento, ampliando assim o leque de suas oportunidades de negócios.

De forma gratuita, os pequenos proprietários receberão treinamento no manejo e no cuidado das plantações de pinus, responsabilizando-se assim pelas florestas. Outro benefício importante e com vistas ao futuro é o clima de colaboração que se estabelece entre os proprietários participantes, que pode estimular a criação de projetos alternativos e o aprendizado em trabalhar em grupos organizados.

A Terranova espera beneficiar-se de várias formas. No total, calcula-se que a empresa terá uma taxa de retorno de 8,7%. E, a longo prazo, poderá ser beneficiada com a redução dos custos com o transporte das árvores cortadas, já que as propriedades dos pequenos produtores estão situadas nas proximidades da serraria da empresa, destino final dos produtos.

O benefício máximo de Terranova é a

possibilidade de cumprir plenamente com seus objetivos de compromisso social e em relação ao meio ambiente ao gerar um projeto pioneiro no mercado de CO₂, sem comprometer de forma negativa seus objetivos econômicos. A estes se juntam, também, a perspectiva de criar níveis de colaboração entre os proprietários que participam do projeto e ensinar-lhes a agir em grupos organizados e capacitados para descobrir e abrir novos horizontes para seus negócios.

Papéis no Projeto

A divisão de responsabilidades no projeto é descrita a seguir.

Terranova S.A. será responsável por financiar a nova plantação com pinus radiata, pelos custos oriundos da proteção contra incêndio e os seguros, e por prestar aos proprietários uma permanente assessoria em questões florestais.

A **AVINA Chillán** financia as atividades de capacitação aos pequenos proprietários, a promoção do projeto e sua formulação como atividade de Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL).

A **Fundação Terranova** contribui, por meio do Centro de Formação San Isidro, com a realização dos encontros de capacitação junto aos proprietários. Além disso, se encarrega da elaboração e preparação do material dos distintos módulos técnicos.

Os **pequenos proprietários** contribuem com a superfície a ser plantada e se responsabilizam pela construção das delimitações, e do manejo e do cuidado de sua floresta.

O **Centro de Educação e Tecnologia (CET)** – líder-parceiro da AVINA Chillán – colabora com a promoção do projeto, na capacitação dos proprietários para sua implementação e, além disso, empresta sua infraestrutura para todos os encontros. Essa cooperação com o CET é muito importante para o sucesso do projeto, já que este organismo é bem-visto na comunidade como inspirador de muita confiança entre os proprietários, os quais, em muitos casos, tiveram más experiências com outras organizações em iniciativas semelhantes.

As **prefeituras** ajudam a promover o projeto entre os pequenos proprietários.

Este é, sem dúvida, um projeto duplamente vantajoso. Graças à ajuda da AVINA e de uma ONG local especializada e respeitada, a empresa Poé estabelecer uma relação de confiança entre os pequenos proprietários e, dessa forma, cumprir cabalmente com seus objetivos de compromisso social e ambiental,

gerando um projeto pioneiro no mercado de CO₂.

Para o pequeno proprietário, o projeto é lucrativo e gratificante, pois a maioria deles tem mais de 60 anos de idade e, assim, se consideram úteis e muito tranquilos em garantir uma boa e segura herança para seus filhos e netos, que em 20 anos poderão desfrutar dos resultados finais.

VIVA

Centro de Formação e Desenvolvimento de Terranova S.A.

Texto elaborado com a colaboração de Paola Berdichevsky, representante da AVINA em Chillán.

Terranova S.A. é reconhecida por dispor dos maiores e melhores padrões de qualidade, condições de trabalho, normas ambientais, sistemas de controle e prevenção de acidentes, além de boas relações trabalhistas. Porém, a sociedade percebe de forma negativa sua atividade florestal, percepção acentuada pelos conflitos indígenas e ambientais. Nesse sentido, a criação de um centro educacional representava a oportunidade de gerar um impacto positivo na comunidade local e nacional, bem como na imagem da indústria florestal.

Terranova S.A. começou a trabalhar essa idéia em 1999 e o resultado foi o “**Centro de Formação e Desenvolvimento San Isidro**”. Para respaldar legalmente essa iniciativa, foi constituída a “**Fundação Terranova**” em 2001. No ano seguinte, em 2002, a Fundação criou um novo centro de formação e desenvolvimento denominado “**Centro de Formação e Desenvolvimento Nueva Etruria**”.

O Centro San Isidro foi estabelecido na localidade de Cabrero, cidade onde está situada a indústria de Terranova e seus escritórios. Esse centro tem por objetivo principal proporcionar capacitação, formação e desenvolvimento para pessoas da comunidade que residem nas regiões próximas ao centro industrial da empresa, especialmente jovens e adultos de poucos recursos e baixos níveis de escolaridade, sem emprego, inativos, semiquilificados ou que procuram trabalho pela primeira vez. Funcionários da florestal e membros da comunidade cooperam nas atividades de formação do Centro de forma voluntária.

O Centro San Isidro tem-se esmerado em diversificar sua oferta de especialidades, para



evitar a saturação do mercado de trabalho. Nesse sentido tem como seu “capital” o desenvolvimento de cursos de corte e costura, horta familiar, serralharia, carpintaria, gastronomia, cabeleireiro, encanador e electricista. Ao longo de 2003 foram desenvolvidos cursos de decoração, tecnologias agrárias, tapeçaria e construção.

O Centro de Formação e Desenvolvimento Nueva Etruria, situado em uma zona rural da Região de Araucanía, se destina à capacitação, formação e desenvolvimento de comunidades indígenas da área de influência da Divisão Florestal de Terranova.

Nueva Etruria oferece cursos que capacitam os alunos em técnicas específicas, com uma orientação explícita ao auto-emprego. Esses cursos variam de acordo com o contexto do mercado de trabalho e a demanda da comunidade, e entre eles estão: enfermagem pecuária, cultivo em estufa, tapeçaria mapuche e seleção das melhores espécies de uma determinada cultura, conservação de alimentos, plantas medicinais e apicultura. Os cursos têm um enfoque que incorpora ao processo de formação os elementos sócio-culturais que auxiliam na reflexão pessoal e na melhoria da qualidade de vida. Além disso, há um enfoque adicional – que é a gestão produtiva – incorporado em alguns cursos diretamente relacionados como, por exemplo, tecnologias agrárias, apicultura, gestão produtiva de culturas em estufa, entre outros.

É importante assinalar que toda ação educativa realizada pelo centro conta com os seguintes temas como objetivos transversais: eco-eficiência e desenvolvimento sustentável, prevenção e segurança, e desenvolvimento pessoal.

Durante 2001, o Centro San Isidro contava com 50 alunos capacitados. Aos 46 capacitados em 2002, se somaram outros 62 provenientes do Centro Etruria. Em 2003, outro grupo de 143 formados se juntou, dando um total de 301 pessoas capacitadas até aquele momento. Além disso, nesse mesmo ano, 40 pessoas foram capacitadas como parte de um programa especial para funcionários da empresa.

Em 2002 foi possível constatar que 84% dos alunos do Centro San Isidro, que freqüentaram os cursos realizados no ano anterior, já tinham obtido trabalho remunerado, que 56% conseguiram montar o seu próprio negócio e que 91% conseguiram aumentar a renda familiar. Paralelamente, foi possível observar que nos dois centros a auto-estima dos alunos havia melhorado e que eles estavam mais conscientes de suas capacidades, habilidades, direitos e deveres, o que significa crescimento, desenvolvimento pessoal, aquisição de uma cidadania responsável e aspiração a uma melhor qualidade de vida.

Em 2003, Terranova designou Nueva Etruria ao prêmio “Bom Cidadão Corporativo” outorgado pela Câmara Chilena de Comércio, sendo uma das nove finalistas de um total de 27.

Uma das alunas de Nueva Etruria descreveu sua experiência: “Mais que educadores encontramos amigos que nos ensinaram e entregaram, com empatia, um conhecimento ao bem comum. Nos incentivaram a continuar até o final e, dessa forma, olhar nosso futuro com visão de esforço e coragem, preparando nosso destino com bravura”. Outro assinalou: “San Isidro foi a grande porta que se abriu para que entrássemos no mundo do trabalho”.

Papéis no Projeto

Várias organizações cooperaram na criação dos centros de estudo. [Terranova S.A.](#) e [AVINA Chillán](#) financiaram parte do investimento inicial em San Isidro e seu funcionamento durante os primeiros três anos, bem como o custo operacional da [Fundação Terranova](#). Além disso, Terranova financia a totalidade dos custos do Centro Etruria. Para a construção do Centro San Isidro, Terranova contribuiu com a madeira e fez a reconstrução de

uma velha escola em Etruria para transformá-la no novo centro. Terranova conta com o grande empenho de seus diretores e funcionários para que liderem e participem dessa iniciativa como voluntários. Em 2001, houve a participação de 48 voluntários, o que se traduziu em um total de 852 horas de aulas em San Isidro e 134 horas em Nueva Etruria.

Um dos voluntários de Terranova S.A. sublinhou: “Minha maior motivação para integrar-me como voluntário em San Isidro foi poder devolver à sociedade a oportunidade que eu tive de estudar”. Outro voluntário acrescentou: “San Isidro me deu a oportunidade de colaborar com o próximo e, além disso, foi uma oportunidade para crescer como profissional e como pessoa”.

Além de participar nos custos para o funcionamento dos centros, a [AVINA Chillán](#) apóia seu acesso às redes sociais, para que comparem aprendizagens e novos enfoques, recolham informação e estabeleçam contatos. A AVINA estimula o desenvolvimento da iniciativa, oferecendo serviços não-financeiros como formação, vínculos e acompanhamento estratégico para melhorar o impacto.

Desde a criação do Centro San Isidro, [FUNDES](#) participa na área de capacitação com seus formadores e o curso “Formação de Formadores” para um grupo de voluntários proveniente das empresas e seu ambiente imediato. Para vincular a formação e a capacitação com iniciativas produtivas concretas, FUNDES desenvolveu oficinas de motivação em capacidade empreendedora e gestão empresarial.

O [Centro de Educação Tecnológica \(CET\)](#), por meio de um líder-parceiro da AVINA, se juntou oferecendo um projeto-piloto com o qual se realizou uma experiência bem-sucedida de agricultura sustentável e tecnologias apropriadas para as famílias. Posteriormente, essa atividade foi incorporada como um curso regular do centro.

A cooperação entre a AVINA e a Terranova S.A. nesse projeto proporciona aos dois centros

receber apoio profissional na área de gestão de centros dessa natureza, facilita a aproximação com a comunidade junto com a identificação e a realização dos cursos oferecidos.

A sinergia gerada entre a AVINA e a Terranova S.A. permitiu erguer duas instâncias reais e concretas que contribuem para o desenvolvimento

local e para a dignidade humana, fazendo com que as empresas e seus trabalhadores sintam-se como colaboradores mutuamente responsáveis por um processo inovador. Além disso, proporciona a concepção de uma parceria entre o mundo privado e o social; e, à Rede de Parceiros da AVINA, acompanhar a germinação de um novo modelo.

VIVA

Organizações da Sociedade Civil produzem Relatórios de Sustentabilidade

Texto elaborado com a colaboração de Paola Berdichevsky, representante da AVINA em Chillán.

As Organizações da Sociedade Civil (OSC) fizeram um chamado às empresas para que sejam mais transparentes nos relatórios de suas atividades e elas começaram a responder, produzindo não somente relatórios anuais – principalmente financeiros – mas, também, relatórios de sustentabilidade sobre sua responsabilidade social e ambiental. Muitas empresas preparam seus relatórios segundo os preceitos da Global Reporting Initiative (GRI), desenvolvidos mediante um acordo de grupos empresariais e daqueles que não pertencem a esse setor. Atualmente, os papéis foram investidos e as empresas estão convidando as OSC a serem mais responsáveis em suas operações e na divulgação de seus relatórios.

No Chile, os relatórios econômicos ainda são uma atividade quase inexistente. Apenas 15 empresas publicam relatórios de sustentabilidade. Estes podem ser apresentados em um boletim de duas páginas ou contemplar os preceitos do GRI, o que inclui auditoria externa.

As organizações chilenas da sociedade civil geralmente não divulgam seu desempenho dentro da comunidade. Uma possível explicação para esse comportamento remonta aos tempos do governo militar, quando dar visibilidade a esse trabalho poderia significar perigo de vida para seus integrantes. Com o passar dos anos, essa prática se manteve, pois conseguiam – sem ser conhecidos – um impacto nos ambientes locais de atuação. Recentemente, alguns políticos começaram a criticar a “excessiva” quantidade de recursos que o Estado estava dando às OCS’s sem que estas produzissem impactos visíveis. As OSC’s tentaram se defender publicamente, mas perceberam que era impossível falar em nome de todas as organizações e que a medição dos



impactos – em muitos casos a longo prazo – não estava sistematizada.

Diante desse cenário, Rodrigo Díaz, publicitário e líder-parceiro da AVINA Chillán, idealizou um projeto-piloto para tratar dessa situação. Organizações de dez líderes-parceiros, escolhidos pela AVINA, vão elaborar um relatório de sustentabilidade, para tornarem-se conhecidos e mostrar a transparência de seus afazeres. Por esses relatórios, eles poderão mostrar, de forma muito profissional, a responsabilidade de seu comportamento e a coerência entre o discurso e a prática nos âmbitos ambiental, social e econômico. Os relatórios podem se transformar em um diferencial para as OSC’s já que contarão com o “selo de qualidade”. Além disso, oferecerão um espaço para analisar a própria estratégia, ajudando a melhorar a gestão interna.

Concretamente, o que se deseja fomentar é a aprendizagem e a auto-avaliação de cada organização nas esferas ambiental, social e econômica, produzindo um grau eficiente de autonomia que permita, posteriormente, realizar o processo sem ajuda externa. Essa ação proporcionará ferramentas e processos sistematizados que servirão, mais tarde, para outras entidades. O projeto avaliará também o processo de comunicação externa e a percepção das ações das OSC’s (transparência nas ações e utilização de recursos).

Concomitantemente, e aproveitando a experiência do lançamento do relatório da Florestal Terranova, se trabalhará com um grupo de jornalistas com o objetivo de educá-los e sensibilizá-los a respeito da importância e do significado dessa espécie de relatório, para criar, dessa forma, vínculos entre o setor social e os meios de comunicação.

Papéis no Projeto

A representação da [AVINA Chillán](#) motivou no líder-parceiro Rodrigo Díaz a idéia de convidar nove organizações para elaborar um relatório de sustentabilidade. Posteriormente, ao conhecer a iniciativa e valorizar seu possível impacto, juntou-se uma décima organização. As expectativas da AVINA diante dessas iniciativas estão relacionadas ao aperfeiçoamento da gestão interna das organizações, à divulgação do que é a AVINA e o que está fazendo, à divisão de conhecimentos entre os diferentes líderes e à valorização da comunicação externa.

Na iniciativa apresentada por Rodrigo Díaz, a AVINA Chillán financia as passagens dos líderes-parceiros participantes, os honorários de especialistas como o coordenador, o desenhista gráfico, os jornalistas, os fotógrafos, etc., a impressão dos relatórios e o evento final onde serão apresentados os relatórios.

Nessa iniciativa, Rodrigo se encarregará de traduzir à realidade do mundo social a linguagem dos relatórios de sustentabilidade do mundo empresarial. Na versão adaptada para as OSC's, o argumento social está refletido, por exemplo, na seção "Aspectos da Organização"; a gestão empresarial, em "Compartilhando Boas Práticas" (a visão, a sustentabilidade ou a política institucional); e, finalmente, o impacto, contido em "Compartilhando Experiências" (aprendizagem e os respectivos resultados). Paralelamente, Rodrigo sensibilizou 10 líderes-parceiros da AVINA, acompanhando suas organizações no desenvolvimento e na elaboração dos relatórios de sustentabilidade. Entre essas organizações também está a [Fundação Terranova](#), do GrupoNueva.

A médio prazo, Rodrigo assessorará os líderes na elaboração metódica de uma estratégia de comunicações e de imagem corporativa que fortaleça o trabalho realizado por eles e por suas organizações.

A contribuição do [GrupoNueva](#) foi, em primeiro lugar, motivar e, em seguida, aprovar a idéia, ratificando sua viabilidade; depois, apoiar a AVINA Chillán na adaptação dessa ferramenta – até agora utilizada unicamente no mundo empresarial – à realidade do mundo social. Uma vez concretizada a idéia, a vice-presidente de Responsabilidade Social e Ambiental do GrupoNueva, María Emilia Correa, assumiu um destacado papel ao contribuir com seus conhecimentos na elaboração e "tradução" dessa ferramenta, compartilhando assim sua experiência profissional com a AVINA.

Essa iniciativa é um excelente exemplo de como se pode aproximar a realidade empresarial da social. É interessante assinalar o fato de que já produziu uma demanda por parte de outras representações da AVINA. Elas querem reproduzir essa experiência.

Nessa iniciativa, a cooperação entre o GrupoNueva e a AVINA foi muito diferente de outras anteriores, visto que a empresa não contribuiu com dinheiro, mas motivou e prestou sua colaboração com a experiência de um grupo de pessoas que trabalham para ela. Uma vantagem adicional é que o GrupoNueva poderá sair beneficiado com a divulgação dos relatórios de sustentabilidade, pois ao serem veiculados pela imprensa, servirá como referência e conhecimento ao público, estimulando seu interesse pelo assunto.

VIVA

Experiências VIVA no Peru

Texto elaborado com a colaboração de Roger Velásquez, coordenador de Responsabilidade Social na AMANCO Peru¹ e Hania Pérez de Cuellar, da AVINA Peru.

As atividades da AMANCO Peru, empresa pertencente ao Grupo Nueva, se concentram na produção e comercialização de soluções integrais utilizadas na construção, infraestrutura, agricultura e mineração. Dispõe de uma fábrica em Lima e de uma equipe de 180 pessoas. A AMANCO certificou seus processos de ISO 9000 versão 2000, em 2002². Atualmente, está em processo de certificação ISO 14000³ e OHSAS 18001⁴. Sua produção é destinada, em sua totalidade, ao mercado peruano.

No contexto da Responsabilidade Social Empresarial (RSE), a AMANCO Peru define sua estratégia da seguinte forma: “Agir de maneira socialmente responsável, valorizando o desenvolvimento profissional e humano dos nossos colaboradores e do ambiente sócio-econômico da AMANCO Peru”. É assim como essa empresa decidiu dar prioridade às ações que promovam a RSE em todo o país, desempenhando um papel de liderança diante de seus colegas empresários. Prova disso está em que a empresa é um dos protagonistas de “Peru 2021”, organização que representa o WBCSD (Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Econômico) no Peru e que tem por objetivo criar, mediante processos participativos e multi-setoriais, a visão nacional peruana para 2021 e que forma parte do grupo gestor da “Rede de Responsabilidade Social” nesse país, com a finalidade de promover essa atividade.

Nesse contexto, Roger Velásquez preparou e acompanhou vários projetos externos (descritos

O objetivo conjunto da AMANCO e da AVINA é sensibilizar os empresários e os consumidores a trabalharem juntos, promovendo a responsabilidade social no país para melhorar a qualidade de vida de todos.

na “Cooperação AMANCO - AVINA”). Entre os objetivos e atividades internas se destacam:

- *Conhecendo AMANCO Peru:* Melhorar a identificação dos colaboradores com a visão da empresa, envolvendo também seus familiares.
- *Visitas domiciliares:* Conhecer a realidade sócio-econômica familiar dos colaboradores, para elaborar programas que respondam às suas necessidades, como, por exemplo: capacitação de mulheres e mães dos colaboradores, com a finalidade de que contribuam para criar uma fonte extra de recurso; assessoramento em benefícios sociais e revisão dos salários de acordo com a problemática social, entre outros.
- *Oficinas:* Gerar recursos adicionais mediante oficinas de nutrição básica e de trabalhos manuais natalinos.
- *Programa voluntários corporativos:* Assumir e concretizar a responsabilidade social da empresa com seus grupos interessados e melhorar o clima organizacional.

A Masisa, também parte do Grupo Nueva, é uma empresa líder na fabricação de produtos de madeira na América Latina. Possui escritórios comerciais no Peru, oferecendo uma ampla variedade de produtos. A AVINA e a AMANCO Peru já organizaram uma primeira reunião com a Masisa Peru para se aproximar, trocar idéias, projetar vínculos futuros e colaborações.

A AVINA Peru foi criada há quatro anos e conta, atualmente, com 109 líderes-parceiros, dos quais

¹ Desde fevereiro de 2004 se encontra exercendo essa mesma atividade na AMANCO México.

² ISO 9000: Norma internacional de qualidade e de boas práticas econômicas.

³ ISO 14000: Norma internacional do sistema de gestão ambiental.

⁴ OHSAS 18001: Certificação de prevenção e saúde ocupacional.

68 são ou foram financiados. Do universo total, 26 trabalham na área de educação e cultura, 26 com meio ambiente, 27 com Responsabilidade Social e 30 com Desenvolvimento Local.

O principal objetivo do Representante da AVINA Peru, Baltazar Caravedo, é que a sociedade peruana consiga se transformar em uma sociedade integrada, livre, democrática e pacífica; e, em consequência, em uma sociedade de desenvolvimento sustentável, confiável, governável e de crescimento com equidade. Para isso, ele está reunindo os diferentes atores da sociedade, especialmente do setor privado e a sociedade civil, encorajando-os ao diálogo e a construir uma visão compartilhada da sociedade. Caravedo espera poder transitar de uma sociedade profundamente fragmentada para uma sociedade integrada, procurando a consistência entre o que se faz e o que se diz.

A estratégia se baseia na identificação de parceiros que contribuam, por meio de sua liderança, a essa transformação social. Nesse sentido, os quatro eixos principais de ação são:

- *A educação*: Passar de uma educação mnemônica a uma que privilegie a aprendizagem com significado e a criação. De uma concepção baseada na razão a uma que integre razão com ação e desenvolve as múltiplas inteligências.
- *A empresa*: Passar de uma empresa que apenas procura seus benefícios a uma empresa que se preocupe com as necessidades e demandas da sociedade, já que não existirão negócios viáveis e sustentáveis em sociedades doentes.
- *Os meios de comunicação*: Mudar o conceito de que a notícia somente deve mostrar o lado violento e perverso da humanidade para um que predomine o lado construtivo e integrador. Também é importante que os meios assumam um papel ativo na promoção do manejo sustentável dos recursos naturais.
- *A dinâmica das sociedades locais*: Gerar oportunidades para identificar interesses comuns e construir uma visão de desenvolvimento local compartilhado, no âmbito de um processo nacional de descentralização.

Cooperação AMANCO – AVINA Peru

Há alguns anos, a cooperação entre a AMANCO e a AVINA Peru basicamente se desenvolvia de maneira informal. Os primeiros projetos conjuntos foram atividades filantrópicas, com uma motivação puramente altruísta, sem maiores benefícios para a empresa. Esses projetos consistiam, principalmente, em doações financeiras por parte da AMANCO. Em uma primeira fase foram organizados aprendizados entre membros das ONG's, líderes da AVINA e empregados da AMANCO, para, dessa forma, construir pontes e despertar a confiança entre as duas organizações.

Atualmente – e depois de quase dois anos de interação intensa entre ambas organizações – se delineia uma clara tendência a uma cooperação mais acentuada e organizada. As reuniões mensais entre a gerência da AMANCO e a AVINA são uma excelente plataforma para trocar experiências e informações. A isto se somam várias atividades informais, como, por exemplo: reuniões, palestras e eventos com os líderes-parceiros da AVINA para buscar, juntos, soluções e já foram realizados vários projetos em conjunto, onde a AMANCO Peru participa com apoio financeiro, transferência de know-how (gerencial, de instalação e conserto de tubulações), instalação de sistemas de irrigação e instalações sanitárias e/ou a promoção do voluntariado corporativo dentro da empresa.

O objetivo conjunto da AMANCO e da AVINA é sensibilizar os empresários e os consumidores a trabalharem juntos, promovendo a responsabilidade social no país para melhorar a qualidade de vida de todos. Nesse contexto, o compromisso de Franklin Alarco, gerente-geral da AMANCO Peru, é muito importante, pois ele deve mostrar sinais claros aos seus colegas do setor empresarial. Por exemplo, Alarco participa como membro do Diretório e do Comitê Executivo no “Peru 2021”. Além disso, é membro do Grupo Promotor da “Rede Peruana de Responsabilidade Social”, da qual participam líderes-parceiros da AVINA e membros de empresas para promover a Responsabilidade Social no Peru.

A cooperação entre AMANCO – AVINA beneficia as duas entidades na sua tarefa de promover e melhorar suas atividades dentro do

contexto da Responsabilidade Social Empresarial.

A AMANCO está estabelecendo e fortalecendo a imagem de uma empresa diferente, ambiental e socialmente responsável. Ela faz com que as atividades de RSE repercutam positivamente no ambiente de trabalho e que os colaboradores se identifiquem melhor com os valores e atividades da empresa. Um exemplo ilustrativo dessa identificação é um técnico que, desde 1999, passa todos os domingos por distintas vilas para

transmitir à população seus ensinamentos sobre a instalação e conserto de tubulações.

A AVINA, por sua vez, tem um parceiro empresário. Essa conexão com a AMANCO lhe permite demonstrar aos empresários nacionais que as parcerias entre o setor privado e as entidades sem fins lucrativos são, sim, viáveis. A consistência entre o que a AVINA promove e o que a AMANCO realiza faz com que a proposta global seja legitimada e, portanto, sustentável.

VIVA

Voluntariado Corporativo na AMANCO Peru

Texto elaborado com a colaboração de Roger Velásquez, coordenador de Responsabilidade Social na AMANCO Peru¹; Baltazar Caravedo, representante da AVINA Peru, e Jaime Ulloa, diretor executivo da Associação Trabalho Voluntário.

A AVINA Peru está financiando a iniciativa Voluntariado Corporativo de seu líder-parceiro Jaime Ulloa, diretor executivo da Associação Trabalho Voluntário. A AMANCO Peru elaborou com a Associação o projeto-piloto de Voluntariado Corporativo, no qual participaram 44% do quadro de pessoal da AMANCO.



Mediante a intervenção da AVINA e da Ashoka, a Associação Trabalho Voluntário apresentou o projeto Voluntariado Corporativo à gerência da AMANCO Peru, por ser esta uma empresa que pratica a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e que, de acordo com a Associação Trabalho Voluntário, é uma das empresas com maiores esforços e melhores resultados no assunto, no país. Como consequência e pela alta confiabilidade de filosofias e objetivos institucionais, ambas entidades decidiram colocar em prática um projeto-piloto de Voluntariado Corporativo, a partir de abril de 2003.

No Peru são bem poucas as empresas que praticam a RSE e são muitas as organizações sem fins lucrativos que, até o momento, procuraram, de forma infrutífera, se relacionar com o setor empresarial. As origens dessa situação podem ser encontradas na pobre interação entre os setores empresarial e social pelo desconhecimento mútuo, na muito distante relação entre as empresas e a comunidade, na desconfiança que cada um desses setores causa no outro e na inexistência de cifras e modelos concretos para colocar em prática a RSE no Peru.

Criada em 2000, a Associação Trabalho Voluntário é uma organização sem fins lucrativos cuja missão é promover o voluntariado para erguer uma cultura de responsabilidade social

no país. Um dos seus projetos é denominado Voluntariado Corporativo, cujo objetivo é fomentar a participação de empresas privadas e de seus empregados em atividades de voluntariado. Esse projeto foi lançado no final de 2002 graças ao apoio da AVINA, da Ashoka e da Fundação W. K. Kellogg.

“O voluntariado corporativo é uma das práticas de Responsabilidade Social

Empresarial de grande impacto. Ao sensibilizar os empregados da empresa, estes se fazem mais conscientes do impacto social de suas decisões e se consegue somar esforços importantes para lutar contra a pobreza e o subdesenvolvimento. É importante levar em consideração que não podem existir empresas socialmente responsáveis se seus funcionários não o são”².

Cooperação AVINA do Peru – Associação Trabalho Voluntário

A AVINA Peru financia esse projeto da Associação Trabalho Voluntário para melhorar a interação entre o setor empresarial e a comunidade. O projeto consiste na execução de programa-piloto de Voluntariado Corporativo com empresas preferentemente ativas e sensibilizadas na área da RSE, principalmente porque essas empresas têm um grande potencial para dar continuidade ao programa. A execução e os resultados desses programas-piloto servirão para convencer as empresas participantes da conveniência de utilizar essa modalidade e, além disso, se mostrarão como exemplos para difundir a prática em outras empresas do país e da região.

O projeto Voluntariado Corporativo se propõe a melhorar a interação entre as empresas e a comunidade mediante a sensibilização das empresas e o fornecimento de treinamento para

¹ Desde fevereiro de 2004 está assumindo a mesma função na AMANCO México.

² Nota publicada na revista “Opportunities” da Câmara de Comércio Peruano-Britânica, edição março-abril de 2003, onde é mencionada a Associação Trabalho Voluntário como organização de referência e contato.

que adotem o voluntariado corporativo em sua estratégia de relação com a comunidade. Também deseja humanizar e horizontalizar a relação entre ambos setores, comunicar internamente os projetos sociais que apóia, para produzir uma mudança de cultura organizacional e recrutar voluntários para projetos sociais. Finalmente, o projeto deseja produzir casos concretos para que sirvam de material de divulgação e promoção.

Cooperação AMANCO Peru – Associação Trabalho Voluntário

Com base no projeto da AVINA, a AMANCO e a Associação Trabalho Voluntário começaram o projeto-piloto Voluntariado Corporativo, que comprometeu o pessoal de direção da AMANCO em uma iniciativa de voluntariado que envolvesse seus empregados. Além disso, solicitou à empresa que concedesse facilidades para colocar em prática essa iniciativa. O projeto pesquisa e diagnostica as condições prévias existentes no pessoal da instituição em relação à possibilidade de exercer o voluntariado organizadamente. Com base na pesquisa, um programa de voluntariado é articulado e colocado em funcionamento. Finalmente, é avaliado.

Uma vez que os passos necessários de análise interna na AMANCO são realizados, o Comitê Social, formado por empregados voluntários, revisou os diferentes projetos de voluntariado propostos pela Associação Trabalho Voluntário e decidiu unanimemente apoiar a Escola e o Posto de Saúde de Santa Rosa de Quives em Santa Anita, ambas instituições localizadas a poucos metros de distância da fábrica da AMANCO. A escolha do projeto se baseou na definição de Responsabilidade Social da AMANCO, que consiste na avaliação dos impactos positivos e negativos sobre os públicos interessados, ou seja, seus vizinhos.

Em uma primeira fase, a Associação Trabalho Voluntário capacitou os empregados voluntários da AMANCO e, em julho de 2003, foi organizado o “Dia do Voluntariado Corporativo”, do qual participaram 80 empregados da AMANCO de um total de 178 (44%), distribuídos em colaboradores de todas as categorias (operários, pessoal da administração, chefes e gerentes). Foram criadas

16 equipes de trabalho que realizaram, com muito sucesso e compromisso pessoal, atividades de manutenção no posto de saúde e na escola, bem como atividades educativas e recreativas com alunos da escola e documentação nos dois lugares (filme e fotografia).

Cabe mencionar que, além de envolver o pessoal das instituições receptoras da ajuda, o mesmo ocorreu com os vizinhos da localidade, que facilitaram as ferramentas para a realização da atividade.

Entre os benefícios concretos para a AMANCO Peru podemos citar a melhoria no ambiente de trabalho e, em consequência, na produtividade da empresa. Por outro lado, o pessoal está em condições de se transformar no porta-voz da política de Responsabilidade Social de sua empresa, fomentando assim a solidariedade e o trabalho em equipe. Paralelamente, existe um forte impacto na imagem institucional e no vínculo entre a empresa e a comunidade, se fortalece. O projeto também serviu para consolidar a visão da AMANCO que é “melhorar a qualidade de vida das pessoas”. Além disso, os voluntários da AMANCO puderam constatar que essa visão pode se transformar em uma realidade palpável.

Depois do “Dia do Voluntariado Corporativo”, 98% dos empregados conhecem os programas de apoio da empresa à comunidade, em comparação com os 51,5% de antes dessa iniciativa. Dois terços dos que conhecem os programas de apoio os consideram muito bem-sucedidos, em relação ao um terço da etapa anterior. Verifica-se uma melhoria importante na imagem interna dos programas de apoio à comunidade: 92% dos envolvidos voltariam a se oferecer como voluntários e 55% do pessoal se dizem satisfeitos em trabalhar em uma empresa que lhes oferece a oportunidade de ser voluntário.

O projeto também favorece as organizações sem fins lucrativos, seus beneficiários e a sociedade em geral, porque o voluntariado consegue sensibilizar e envolver pessoas provenientes de uma realidade diferente e, portanto, embora o desejem, não tiveram muitas oportunidades de contatar a realidade social que as rodeia e de

exercer influência positiva sobre ela. Outro benefício é o crescimento do investimento social por parte das empresas em organizações sem fins lucrativos.

Graças à ajuda profissional da AVINA e de uma ONG local especializada, a AMANCO está implementando, paulatinamente, um sistema que incentiva o Voluntariado Corporativo dentro da

empresa para, dessa forma, cumprir com sua responsabilidade diante dos próprios empregados e da comunidade próxima. Trata-se de um projeto com grande potencial para ser reproduzido no Peru e em outros países da região, uma vez que fortalece a construção de pontes entre os setores privado e social de forma muito profissional e gradual, e, ao mesmo tempo, estimula as empresas a considerarem a importância da responsabilidade social.

VMA

Concurso de Projeto de Negócios

Texto elaborado com a colaboração de Roger Velásquez, coordenador de Responsabilidade Social na AMANCO Peru¹, e Guadalupe Esteves, da AVINA Peru.

Desse concurso participaram a AVINA Peru, por meio da iniciativa da líder-parceira Nadine Freeman, diretora da Ashoka na região Andina, a AMANCO Peru e a McKinsey. A Ashoka e a McKinsey criaram o “Prêmio Empreendedor Social” no Brasil, em 2000. Essa iniciativa se transformou em uma ferramenta importante para estimular nos empreendedores sociais o desejo de se formarem em técnicas empresariais, além de ajuda-los a criar projetos de negócios para suas respectivas Organizações da Sociedade Civil (OSC); Em seus três anos de existência reuniu aproximadamente 200 participantes e sua aceitação foi tanta que assentou as bases para sua implementação no Peru.

De um modo geral, no Peru, e como consequência do desconhecimento entre as empresas e a comunidade, a relação e a cooperação entre ambas acontecem de forma muito distante e está deteriorada pelos preconceitos. No que tange as OSC's, é evidente sua falta de preparação no campo do planejamento estratégico de seus projetos e essa carência faz com que muitas organizações não consigam a sustentabilidade organizativa e econômica necessária para fortalecer o impacto de suas ações sociais. O primeiro passo para resolver essa situação poderia ser o estabelecimento de ferramentas específicas de planejamento como é, por exemplo, o projeto de negócios.

O objetivo desse projeto é ajudar a profissionalizar o setor social peruano, permitindo que as OSC's desenvolvam Projetos de Negócios inovadores no âmbito social para juntar e gerar recursos, e desenvolver parcerias para alcançar a sustentabilidade no seu trabalho,



aumentando, dessa forma, o impacto social dos seus projetos. Foi utilizada a metodologia de McKinsey, com o apoio de estudantes universitários e de outros profissionais, entre eles especialistas da AMANCO.

Do concurso participaram 34 equipes: 33 parceiras da AVINA e/ou Ashoka e uma ONG parceira da AMANCO.

Cada uma dessas equipes foi acompanhada por um estudante universitário de Administração de Empresas ou de Economia.

Depois da inscrição, as equipes de participantes começaram a elaborar o rascunho da idéia a ser desenvolvida. McKinsey se encarregou de capacitar todas as equipes na elaboração do resumo executivo do projeto de negócios. Um júri composto por membros da McKinsey, da AMANCO, da Ashoka e da AVINA avaliou e selecionou 17 equipes. Depois de uma apresentação antecipada do projeto de negócios (estratégia, marketing, etc.), foram avaliadas e selecionadas cinco equipes. Um gerente da AMANCO ou um consultor da McKinsey ajudou as equipes a preparar a versão final do projeto de negócios e as respectivas apresentações. Esses projetos foram apresentados e julgados, finalizando com a premiação de duas equipes.

A AMANCO e a AVINA perceberam que o projeto ajudou a conseguir a redução da distância entre o mundo empresarial e as OSC's. O projeto ajudou a quebrar velhos paradigmas e preconceitos, além de integrar e criar sinergias e aprendizagem para ambos lados. Como exemplo, os colaboradores da AMANCO que participaram desse projeto ficaram satisfeitos e surpresos com a solidariedade, força e ação que encontraram nas pessoas e instituições de todas as camadas e níveis, comprometidas com o tema social.

¹ Desde fevereiro de 2004 está assumindo a mesma função na AMANCO México.

Os organizadores e parceiros se sentiram gratificados em envolver-se no esforço de profissionalizar o setor social no Peru e de criar organizações melhor preparadas para investir na área social. Os empreendedores sociais se beneficiaram com a capacitação em planejamento de negócios. Cerca de 74% daqueles participantes que poderiam apresentar antecipadamente um projeto de negócios, avaliaram a capacitação como “muito boa”; 14%, como excelente, e 12%, como boa. Posteriormente, eles emergiram com projetos bem preparados e alguns receberam prêmios em espécie para iniciar ou investir em seus projetos de negócios. O vencedor recebeu um prêmio de US\$ 4 mil e o segundo lugar, compartilhado por duas organizações, recebeu um prêmio de US\$ 2 mil. Todos receberam certificados de participação.

Para os estudantes participantes, o prêmio foi uma oportunidade para o próprio desenvolvimento profissional por meio da capacitação em projetos de negócios outorgada por McKinsey e de fazer contato profissional com organizações do setor social, contribuindo com uma atividade desse tipo. Os estudantes das equipes vencedoras receberam US\$ 500 e US\$ 300, respectivamente, para o primeiro e segundo lugar. Os fundadores das três organizações vencedoras são parceiros da Ashoka e líderes-parceiros da AVINA.

O primeiro lugar coube ao Instituto para a Pesquisa Pedagógica Uachay Wasi, liderado por Juana Loayza, pelo projeto de negócios “Manual de Atividades para o Estudante” e o segundo lugar foi compartilhado por Cidade Saudável, liderado por Albina Ruiz, pelo projeto de negócios “Licenças Ambientais de Sistemas Rentáveis de Gestão de Resíduos Sólidos Urbanos”, e o Programa Valle Verde, pelo projeto de negócios de uma agência de viagens denominada “Descubra o Valle Verde”.

Papéis no Projeto

A cooperação das quatro organizações chaves foi complexa e eficiente.

A **Ashoka** (com quatro membros) co-auspiciou o evento, sendo responsável pela execução e coordenação dos materiais e dos eventos; do apoio aos participantes e da avaliação dos projetos de negócios. Contribuiu com um membro do júri.

A **AVINA Peru** (com cinco membros da equipe) co-auspiciou o evento e foi responsável pela difusão do projeto e pela procura dos estudantes; do apoio aos participantes e da organização dos eventos; da avaliação dos projetos de negócios, e contribuiu com um membro do júri.

A **AMANCO Peru** (com seu gerente geral e quatro gerentes de área) foi responsável pela avaliação dos projetos de negócios; do assessoramento aos finalistas; dos treinadores das equipes finalistas e contribuiu com um membro do júri.

A **McKinsey** (com sete consultores) foi responsável pela preparação dos materiais; das capacitações; da avaliação dos projetos; dos “treinadores” para os finalistas e, além disso, esteve disponível pelo hotline (serviço eletrônico para perguntas/respostas técnicas) e contribuiu com um membro do júri.

Mesmo quando o planejamento de negócios freqüentemente é aplicado no mundo empresarial, essa é uma ferramenta pouco conhecida e, em consequência, pouco utilizada entre os empreendedores sociais. A colaboração entre consultores de negócios, administradores de empresas e empreendedores sociais demonstrou que a aplicação de ferramentas de planejamento estratégico – como no projeto de negócios – pode produzir impactos positivos nas atividades sociais. Outro resultado positivo dessa colaboração foi a oportunidade de criar e trocar experiências de aprendizagem tanto do lado empresarial como do social.

VIVA

Um Sistema Alternativo de Irrigação Comunitária

Texto elaborado com a colaboração de Roger Velásquez, coordenador de Responsabilidade Social na AMANCO Peru¹; Guadalupe Esteves, AVINA Peru, e Luis Cortez, diretor administrativo da ONG Ecociudad.

A AVINA Peru deu seu apoio à iniciativa “Liderança ambiental a partir da família e do bairro”, de Luis Cortez, diretor administrativo da ONG Ecociudad. Um dos objetivos da Ecociudad é a criação de redes solidárias de líderes urbanos capazes de estabelecer parcerias com empresas privadas e a AMANCO Peru manifestou seu interesse em participar de iniciativas comunitárias de melhoramento ambiental.

Villa El Salvador se transformou em uma fábula. Em maio de 1971, milhares de famílias invadiram terras privadas e abandonadas situadas ao sul de Lima. Apesar dos fortes conflitos com a Junta Militar, chegou-se a um acordo e os moradores foram transferidos para uma área próxima, mas desértica. Vitoriosa como movimento social de cidadãos que procuram resolver seus problemas de moradia e emprego, Villa El Salvador se expande constantemente. Em 1972 tinha 73 mil habitantes; atualmente são mais de 325.000. Além disso, conta com um parque industrial que hospeda mais de 1.200 pequenos empresários responsáveis pela fabricação de 461 diferentes produtos vendidos no Peru ou, mais recentemente, exportados².

Há cerca de sete anos, a Ecociudad desenvolve atividades em vários bairros da Villa El Salvador, para melhorar a qualidade de vida urbana. Até o momento, a iniciativa financiada pela AVINA produziu os seguintes resultados: aproximação muito positiva com o setor empresarial (ver experiência com a AMANCO); formação de 65 líderes comunitários que incentivam a participação da comunidade; criação de 35 comitês ambientais que mobilizam 700 pessoas para o trabalho voluntário de recuperação de áreas verdes e que já criou 32 parques que zelam pelo



meio ambiente; fornecimento de um pacote de tecnologias para 1.200 famílias, entre as quais se destacam Ecoriego, manejo dos parques pela população local; Sodis, purificação da água por sistema solar; módulos de armazenamento da água para consumo e de vasos sanitários que estão contribuindo para melhorar os serviços básicos e recuperar as áreas verdes dos bairros pobres; além da

elaboração de uma ferramenta de gestão denominada “O semáforo ambiental”, utilizada pelos próprios moradores.

Juntas, a Ecociudad e a AMANCO prepararam um pequeno projeto-piloto denominado “Agüita para los Parques” no bairro Príncipe de Asturias de Villa El Salvador, com uma população estimada entre 1.200 e 1.500 pessoas, para as quais o principal problema era o manejo inadequado dos resíduos, a falta de participação cidadã e o abandono dos espaços públicos. Graças a esse projeto-piloto, à Ecociudad foi dada a oportunidade de estabelecer vínculos com outras empresas locais que queiram somar-se à nova iniciativa, para reproduzir a idéia e potencializar o impacto gerado.

Sob a supervisão da AMANCO e da Ecociudad, a comunidade local participou ativamente da instalação e agora colabora na manutenção do Ecoriego, um sistema alternativo de irrigação comunitária, aplicável em bairros e assentamentos humanos com redes públicas que não contam com áreas verdes. O compromisso da comunidade demonstra que a proteção do meio ambiente não é apenas coisa de ricos. Ecoriego é também um sistema simples de tratamento de águas residuais produzidas, neste caso, pelos afazeres diários de 19 famílias e que permite reutilizar a água para regar áreas verdes, sem desperdiçar, para essa

¹ Desde fevereiro de 2004 assumiu essa mesma função na AMANCO México.

² Fonte: www.municipium.cl.

finalidade, a pouca água potável disponível.

A implementação do Ecoriego contribuiu para:

- Consolidar a capacidade organizativa e a participação da comunidade, já que sua operatividade manutenção estarão sob os cuidados de um comitê de cidadãos.
- Desenvolver a capacidade dos líderes para administrar novos projetos sociais para a comunidade como, por exemplo, a construção e a ampliação da infraestrutura do parque. Essa ampliação foi financiada pelo governo central por meio do programa “Trabalho Cívico”.
- Economizar o consumo da água potável utilizada no parque.
- Reduzir a poluição ambiental e marítima.
- Possibilitar a consolidação de áreas verdes em lugares de difícil acesso.

Papéis no Projeto

A *Ecociudad*, uma instituição voltada à promoção da gestão ambiental em bairros populares das cidades, com a colaboração dos líderes da comunidade promoveu e elaborou o projeto Ecoriego, com uma concepção inovadora.

Sob a supervisão da AMANCO e da já mencionada

Ecociudad, a *comunidade local* participou ativamente da instalação e colabora na manutenção do Ecoriego. Também trabalha no conserto das instalações existentes, na construção da praça central e na formação de um jardim.

Além de haver-se comprometido em cooperar na elaboração bem como instalar o sistema de Ecoriego, outra contribuição importante da *AMANCO Peru* é a transferência de competências técnicas ao custear a participação de mão-de-obra especializada e um curso de encanador para um grupo de 15 mestres de obra. A tudo isto se deve somar a oferta de materiais de construção para consertar o centro educacional, conhecido como o “Ninho”, e seu refeitório, que estavam em condições deploráveis.

A *AVINA Peru*, por sua vez, agiu como elo de contato entre a AMANCO e Luis Cortez, líder-parceiro da AVINA Peru.

De acordo com a AVINA, é evidente que uma iniciativa como essa “é o melhor instrumento de comunicação para que aqueles meios empresariais, públicos e sociais que não acreditam na sinergia como fundamento de todo projeto, se convençam de que, com vontade, é possível até mesmo transformar um deserto em um jardim verde”.

VIVA

Experiências VIVA na Argentina

Texto elaborado com a colaboração de Gerardo Ourracariet, gerente geral da AMANCO Argentina; Carmen Olaechea, representante da AVINA Buenos Aires, e Pedro Tarak, representante da AVINA Patagônia.

As atividades da AMANCO Argentina, empresa pertencente ao Grupo Nueva, se concentram em três setores: agropecuário

(tubulações de PVC, acessórios, sistemas de irrigação, poços), domiciliar (sistemas sanitários e acessórios para construção) e infraestrutura (redes de saneamento e de água potável, tubos para telefonia). Antes da crise econômica do país, a empresa, que existe há quase dez anos, chegou a ter um total de 450 pessoas nas três fábricas. Hoje tem só uma unidade e 130 empregados. Na conjuntura da crise, a AMANCO Argentina soube se sobressair diante da ameaça de parar suas atividades graças à criatividade, perseverança empresarial e política de responsabilidade social. A AMANCO certificou, em 1998, seus processos de ISO 9002¹ e, em 2001, ISO 9001 (versão 1994); em 2002, certificou ISO 9001 (versão 2000) e, em 2003, ISO 14001². Atualmente, está em processo de certificação OHSAS 18001³.

Em setembro de 1997 é aberta a primeira Representação da AVINA na América Latina, na cidade de Buenos Aires. Duas pessoas – Pedro Tarak, como representante, e Patricia Kistenmacher – iniciaram essa aventura que envolveu, desde o primeiro dia, uma estratégia de descentralização e a tarefa de procurar o pessoal necessário para assumir a responsabilidade de abrir representações em diferentes regiões do país.

Seis anos depois, essa descentralização é visível na distribuição de responsabilidades entre cinco representações: três dentro do território argentino – Buenos Aires, Córdoba e Patagônia – e duas fora do país: a de Montevidéu, com responsabilidade sobre a Mesopotâmia Argentina, e a do Paraguai, responsável pela região do Grande

Na conjuntura da crise, a AMANCO Argentina soube se sobressair diante da ameaça de parar suas atividades graças à criatividade, perseverança empresarial e política de responsabilidade social.

Chaco, que se estende pela Argentina, Bolívia e Paraguai.

A Representação situada na cidade de Buenos Aires foi denominada

AVINA Buenos Aires desde primeiro de outubro de 2001 e sua área de responsabilidade é a província do mesmo nome. Em seu território se concentram 35% da população total, 30% da estrutura econômica da Argentina e que gera 45% do PIB do país. É também o centro do governo nacional, abriga 30% das Organizações da Sociedade Civil (OSC's), 53% das universidades e os principais meios de comunicação do país. Por tudo isso é impossível pensar em suscitar uma mudança na Argentina sem envolver essa região e sem conhecer seu forte impacto e influência, tanto positiva como negativa, no que ocorre no restante do país.

A prioridade estratégica de Carmen Olaechea, representante da AVINA Buenos Aires, é o trabalho em rede entre os líderes, grupos de líderes e representações da AVINA; o acompanhamento dos líderes; o desenvolvimento de serviços alternativos e não financeiros; o aprendizado e a mensuração do impacto dos investimentos e dos diferentes esforços ao financiamento tradicional.

Para isso, a tarefa fundamental é a formação de uma rede que reúna 35% de líderes sociais, 35% de líderes empresariais, 20% de líderes do mundo acadêmico e 10% de líderes da área de serviços, os quais, por seus espaços de atuação e articulação previamente adquiridos, possam constituir um grupo de referência legítima e pró-ativa em uma região com quase 13 milhões de habitantes. Atualmente, essa rede conta com 54 líderes-parceiros, dos quais 25 recebem apoio financeiro.

Durante seus primeiros cinco anos, a Patagônia

¹ ISO 9001/9002: Normas internacionais de qualidade e de boas práticas de negócio.

² ISO 14001: Norma internacional de sistema de gestão ambiental.

³ OHSAS 18001: Certificação de prevenção e saúde ocupacional.

fez parte da representação da AVINA Buenos Aires. Em outubro de 2001, Pedro Tarak e sua equipe criaram a representação **AVINA Patagônia** que atualmente tem uma base de 68 líderes-parceiros, dos quais 56 são argentinos e 12 chilenos.

O plano operativo da AVINA Patagônia 2003 estabelece como prioridades estratégicas o desenvolvimento de espaços para apoiar os líderes da sociedade civil e da iniciativa privada – tanto na Patagônia como fora dela –, bem como uma melhor integração entre esses dois setores. Em termos mais abrangentes, o objetivo é fomentar a identidade cultural da Patagônia.

Cooperação AMANCO-AVINA na Argentina

Os primeiros contatos entre as duas organizações se desenvolveram nos moldes da filantropia tradicional, ou seja, com doações de dinheiro e de material por parte da AMANCO.

Porém, com o passar dos anos, a relação entre a AMANCO Argentina e a AVINA Buenos Aires e Patagônia se fortaleceu. Gerardo Ourracariet, novo gerente geral da AMANCO Argentina desde 2001, está convencido de que “somente poderemos ser plenamente bem-sucedidos quando conseguirmos satisfazer nossas expectativas econômicas, ambientais e sociais. É importante sermos rentáveis, mas também é essencial sermos eco-eficientes e responsáveis com nossa comunidade”.

Durante os primeiros meses dessa parceria mais estreita, a AMANCO aproveitou a experiência e os profundos conhecimentos da AVINA no terreno social para aplicá-los na empresa, fortalecendo a Responsabilidade Social empresarial (RSE). Hoje, a AMANCO está “devolvendo” e transmitindo sua experiência e conhecimentos às representações da AVINA, para que elas possam executar sua estratégia. O que se vê é uma excelente relação de trabalho, companheirismo e amizade entre as respectivas equipes, conforme assinalou um interlocutor da AMANCO.

De acordo com seu plano estratégico, a representação da AVINA Buenos Aires está

fortalecendo, entre outros projetos, a parceria com líderes empresariais para que estes assumam um papel protagonista dentro de seu próprio setor. O enfoque da primeira fase é sensibilizar e informar os potenciais líderes, criar um clima de confiança entre eles e difundir a RSE como uma vantagem competitiva. Em uma segunda etapa, a AVINA mostrará como construir pontes entre os líderes empresariais mais proeminentes e os líderes sociais para, dessa forma, constituir o capital social.

Para concretizar esse objetivo, a AVINA identificou o gerente geral da AMANCO Argentina como líder empresarial por sua liderança, seus elevados valores e seu compromisso pessoal para desenvolver a RSE, convidando-o a participar de várias reuniões e atividades (cafés da manhã mensais, jantares, etc.) organizados pela AVINA. Depois de um ano de intercâmbio, Gerardo Ourracariet foi convidado a integrar o grupo organizador da AVINA Buenos Aires – juntamente com outro líder da iniciativa privada, uma líder da sociedade civil e dois membros da representação –, cuja responsabilidade é a identificação, o desenvolvimento de ações e o assessoramento aos líderes empresariais apoiados pela representação. Além disso, houve a oportunidade de divulgar projetos de RSE de outras empresas como, por exemplo, o programa “Voluntários corporativos na AMANCO Argentina”, implementado na AMANCO (será detalhado mais adiante). Outra vantagem para a AMANCO é tomar impulso para posicionar a sua liderança em relação à RSE.

Para o sucesso da estratégia da AVINA, o compromisso ativo de Gerardo Ourracariet é extremamente importante porque ele tem, de um lado, uma visão transparente a respeito do papel dos empresários na sociedade e, por outro, idéias inovadoras de como realizá-la. Com base em sua própria experiência, hoje a AMANCO pode demonstrar a outros empresários argentinos números e resultados concretos que mostram que a RSE não representa um gasto adicional, mas um investimento que não deve ser descartado nem mesmo em tempos de crise.

A relação entre a AVINA Patagônia e a AMANCO

se fortaleceu e se concretizou depois de uma reunião de líderes-parceiros da AVINA em Puerto Pirâmides, Patagônia, em 2002. A AVINA convidou, junto com os líderes da área social, dez líderes do setor empresarial (hotelaria, bancos, construção, petróleo, teatro, etc.) para realizar um *workshop* conjunto no qual se analisariam as formas para estabelecer pontes entre lideranças sociais e empresariais. O gerente geral da AMANCO Argentina afirma que a partir desse encontro começou a realmente entender o que significa RSE e o conceito de ponte entre empresas e sociedade.

A partir dessa reunião, um grupo de líderes empresariais (entre eles, o gerente geral da AMANCO Argentina) decidiu reunir-se regularmente e se autodenominou “Chakaruna”, o que significa homem-ponte, na linguagem indígena. O objetivo do grupo Chakaruna era encontrar uma metodologia de trabalho para criar pontes entre lideranças sociais e empresariais sensíveis e interessados. Atualmente, o grupo Chakaruna está reunindo e sistematizando a informação de todas as “pontes” que começam a se formar dentro e fora da Patagônia para, em seguida, traçar um mapa de sinergia. Posteriormente, e em coordenação com o Plano de Ação da AVINA Patagônia, eles identificarão as necessidades e as contribuições possíveis do grupo Chakaruna ao assunto.

Da reunião em Puerto Pirâmides saíram vários projetos concretos entre a AMANCO Argentina e os líderes-parceiros da AVINA Patagônia:

- *Fundação Gente Nova de Bariloche*: a AMANCO oferece apoio técnico e materiais para a instalação de bombas manuais para extração de água de poços em regiões isoladas do Rio Negro, transformando essa atividade em um negócio (que será detalhado mais adiante).

- *Fundação H.O.N.G.O.S.* de El Calafate: a AMANCO dá apoio técnico e materiais para a instalação de um sistema de água potável para uma comunidade indígena.

- *Fundação Tierra Salvaje de Pirâmides*: a AMANCO apoia a construção de gaiolas de PVC para o estudo e o controle das baleias orcas. Esse projeto continua sendo estudado e em sua fase de planejamento.

Em todos esses projetos, Pedro Tarak apresentou e enumerou as pessoas dos diferentes setores para, em seguida, tomar distância e, dessa forma, fazer com que os principais interessados desenvolvessem suas próprias atividades e estratégias. O papel do gerente geral da AMANCO Argentina é, principalmente, sensibilizar e “contagiar” empresários de Buenos Aires interessados em trabalhar com comunidades e líderes da Patagônia. Por sua vez, a AVINA Patagônia ofereceu à AMANCO a possibilidade de conhecer líderes sociais com os quais poderá ser relacionar, trabalhar em conjunto e desenvolver sua estratégia de Responsabilidade Social Empresarial.

VIVA

Voluntários Corporativos na AMANCO Argentina

Texto elaborado com a colaboração de Gerardo Ourracariet, gerente geral da AMANCO Argentina, e Pedro Tarak, representante da AVINA Patagônia.

Há três anos, Gerardo Ourracariet, gerente geral da AMANCO Argentina, solicitou a Pedro Tarak, representante da AVINA Patagônia, identificar a vizinhança de um ou mais líderes distritais com os quais trabalhar. O motivo desse pedido era que a AMANCO Argentina havia decidido contratar mais pessoas da comunidade próxima e dar prioridade aos seus fornecedores na oferta de produtos e preços. O objetivo era melhorar a qualidade de vida da comunidade, proporcionando trabalho às pessoas da região, e consumindo produtos e serviços do comércio e das oficinas locais. É por isso que a AMANCO Argentina se convenceu de que a identificação de líderes comunitários poderia ser um bom caminho para conhecer mais de perto os atores com os quais desejava interagir. A partir daquele momento, a AMANCO se vinculou a Fabián Ferraro, líder da AVINA, e à sua equipe “Defensores do Chaco” (DCH) – que incentivam o desenvolvimento integral dos jovens, utilizando a arte e os esportes como ferramentas –, para identificar líderes locais.

Depois de um trabalho de campo que demorou aproximadamente um mês, Fabián e sua equipe conseguiram identificar alguns líderes comunitários, entre os quais se destacou Eva Luján, criadora da Associação Evalú. A AMANCO pagou esse serviço, colocando um sistema de irrigação no edifício dos DCH e fornecendo camisetas para seus times de futebol.

Em 2002, em meio à crise econômica do país e conhecendo mais a comunidade próxima e seus problemas, a AMANCO Argentina decidiu desenvolver um programa de voluntariado corporativo com “Evalú”. O motivo para começar essa iniciativa naquele momento tão crítico foi o fato de que o público interno da AMANCO começava a se sentir acometido por um desânimo



coletivo, resultado de como a crise afetava a empresa de forma negativa, o que repercutia também no ambiente de trabalho. Além disso, com vários empregados de poucos recursos vivendo na comunidade próxima, era oportuno agir, nesse sentido, no âmbito onde a AMANCO tem impacto e também, entre outras coisas, porque as famílias dos colaboradores seriam beneficiadas e

poderiam, dessa forma, melhorar tanto a motivação interna como de todo o bairro.

A vila Puerta 8 está muito próxima da fábrica Pablo Podestá da AMANCO Argentina. É muito conhecida pelo seu alto nível de delinquência, pobreza e desemprego. Para fazer frente a essa situação, a associação Evalú foi fundada pela professora Eva Luján, com o objetivo de capacitar as pessoas desempregadas em atividades que lhes permitissem obter uma saída trabalhista sustentável e, também, servir de apoio às crianças mais necessitadas do bairro. Atualmente, Evalú é uma pequena organização muito respeitada na vila e oferece atividades culturais, capacitação profissional e serviços de saúde. Além disso, alimenta diariamente 100 crianças necessitadas.

Depois de ouvir cuidadosamente as propostas de Evalú, a AMANCO identificou os projetos com os quais se sentia capacitada a cooperar com a mão-de-obra necessária, por meio do voluntariado dos seus colaboradores, para as tarefas de capacitação da comunidade. Cabe destacar que mulheres e filhos de alguns operários das empresas – que têm famílias numerosas de baixos recursos – apóiam Evalú. Esse apoio se faz nas seguintes ações:

- Coleta de alimentos não perecíveis junto a clientes e colaboradores para garantir a alimentação das 100 crianças atendidas atualmente no refeitório da Evalú. Essa ação foi dirigida por 35 clientes da AMANCO na capital federal de Buenos Aires, e

eles ajudaram a organizar a coleta e o transporte dos alimentos.

- Construção de um novo refeitório na Evalú para aumentar o espaço onde é servida a refeição para, dessa forma, poder receber mais crianças. Além disso, será um lugar onde se desenvolverão atividades de caráter social para os familiares das crianças e vizinhos da instituição. Os clientes da AMANCO cooperaram fornecendo produtos de suas próprias atividades.
- Construção de banheiros no refeitório da Evalú para proporcionar aos frequentadores do refeitório a comodidade de um banheiro no mesmo lugar e evitar que tenham de ir até suas casas. Nesse caso, a AMANCO contribuiu com o trabalho dos voluntários e seus clientes forneceram os acessórios sanitários. Outras empresas da região cooperaram com outros materiais.
- Criação de hortas comunitárias com as mães das crianças atendidas no refeitório da Evalú que, em alguns casos, são mulheres de empregados da AMANCO. Dessa forma, as famílias que necessitam recursos podem obter alimentos, seja através do trabalho na horta de seu lar ou por meio da horta comunitária. Para realizar essa ação, uma imobiliária local proprietária do terreno doa parte do valor do aluguel e a AMANCO para os serviços e os engenheiros agrônomos da própria AMANCO, mediante o voluntariado, capacitação de pessoas, informando sobre os métodos e as épocas de plantio, sobre os cuidados com as culturas e as formas de colheita dos produtos. Além disso, eles facilitam o contato com organismos nacionais para que forneçam as sementes.
- Organização de atividades recreativas e culturais (lanches, viagens curtas, projeção de filmes, teatro de marionetes e outras) para as crianças que frequentam o refeitório da Evalú, incluindo os filhos e as mulheres dos colaboradores. Dessa forma, eles podem participar de eventos que os ajudam a ter uma visão mais positiva de sua realidade, enquanto que junto aos trabalhadores se desenvolve um maior sentimento de pertencer sentido maior de identificação com seu entorno e com a empresa.
- Organização de oficinas de costura, nas quais as

pessoas da comunidade aprendem a trabalhar com máquinas de costura. Um detalhe interessante é que nessas oficinas serão confeccionadas as novas camisetas para os Defensores do Chaco com o logotipo da AMANCO, apesar de o DCH ter patrocinadores internacionais que fabricam roupas esportivas e que poderiam fornecê-las. A idéia foi de Fabián Ferraro. Ele manifestou à AMANCO que desejava receber as novas camisetas com o logotipo da empresa para os “as crianças continuem levando, como até agora, a AMANCO no peito”, basicamente por considerá-la uma empresa socialmente responsável e coerente.

- Palestras de prevenção em assuntos de educação sexual organizadas pelo pessoal da AMANCO – voluntariamente – para adolescentes e suas mães. Delas participam: o médico da AMANCO; profissionais com amplos conhecimentos sobre o tema recomendados pelos colaboradores da AMANCO; a assistente social de Evalú e reconhecidas empresas fornecedoras de insumos para a higiene pessoal dos adolescentes.

Como resultado dessas atividades, os clientes, os fornecedores, os vizinhos e os próprios colaboradores podem perceber a AMANCO como um grupo eticamente responsável e comprometido com a comunidade. O ambiente de trabalho na AMANCO Argentina melhorou substancialmente e o índice passou de 72% (2001) para 82% (2002). Os indicadores específicos relacionados com as atividades de voluntariado indicam que o compromisso e o cumprimento da missão cresceu de 70% para 85%; a motivação, de 73% para 85%, e os valores, de 73% para 85%.

Os membros da comunidade aprenderam que diante de igual oferta de talento, capacidade e treinamento, o pessoal da região é privilegiado pela AMANCO, que, além disso, dá prioridade aos fornecedores da comunidade se seus preços, qualidade e condições são iguais.

Evalú se beneficia por um aumento do número de crianças atendidas no refeitório – de 80 a 100 –; por um fornecimento seguro e constante de alimentos; pela capacitação de 15 pessoas na oficina de costura e de 15 pessoas na horta, e 15 adolescentes e suas mães em assuntos de educação sexual.

Papéis no Projeto

Fabián Ferraro e a equipe “Defensores do Chaco” entregaram à AMANCO a prestação de serviços sobre assessoramento no trabalho social com a comunidade. Os pais das crianças que freqüentam o refeitório de **Evalú** contribuem com seu tempo e mão-de-obra nos projetos de voluntariado da AMANCO. Em reconhecimento ao apoio da AMANCO, as crianças de Evalú presentearam a AMANCO com uma canção, uma história ou outro detalhe assim que um projeto é terminado.

Em relação à **AMANCO Argentina**, cada empregado dispõe de cinco dias de trabalho por ano para desenvolver a tarefa de voluntário. Dos 130 empregados, cerca de 70 participam nos nove projetos atuais de voluntariado. O restante participa indiretamente cobrindo as tarefas daqueles que estão em campo realizando o voluntariado. Os empregados capacitam as crianças e suas famílias em construção, serviços de encanador, métodos para fazer uma horta e contribuem com materiais de construção e serviços.

A **AVINA Patagônia** identificou os líderes sociais e a AMANCO Argentina criou e concluiu o projeto.

Em plena crise econômica do país (2001-2002), a AMANCO Argentina decidiu não abandonar as atividades relacionadas com a Responsabilidade Social Empresarial e os resultados dessa estratégia são muito alentadores. O desenvolvimento do Programa de Voluntariado Corporativo, com o apoio profissional de organizações locais, ajudou não somente a comunidade como também melhorou consideravelmente o ambiente de trabalho na AMANCO. Com essa experiência, a AMANCO demonstrou que não se deve esperar sair da crise para depois integrar a RSE na política da empresa.

Para a AMANCO Argentina, a RSE deve ser parte direta ou indireta dos negócios. A AMANCO Argentina, no seu papel de empresa, não estimula projetos como doadora, mas gerencia os impactos com os públicos interessados mediante novas formas de fazer negócios como, por exemplo, a “contratação preferencial”. Os projetos de voluntariado foram e continuam sendo “A Porta de Entrada” para a empresa se relacionar com esses públicos. Eles permitiram melhorar o ambiente interno, fidelizar clientes, gerar novas parcerias com novos fornecedores e obter o reconhecimento, a valorização e o respeito da comunidade em geral.

VMA

Fornecimento de Água Potável na Patagônia

Texto elaborado com a colaboração de Gerardo Ourracariet, gerente geral da AMANCO Argentina, e Pedro Tarak, representante da AVINA Patagônia.

Gerardo Ourracariet, gerente da AMANCO Argentina, e Gustavo Gennuso, presidente da “Fundação Gente Nova de Bariloche”, se conheceram em um Encontro Regional de Líderes-Parceiros da AVINA Patagônia, realizado em novembro de 2002 na localidade de Puerto Pirâmides. De forma espontânea, a AMANCO decidiu, depois de ouvir as iniciativas sobre o tema das águas, doar tubulações à fundação que trabalha nos dois vilarejos mais pobres da região e concentra suas atividades em prestar apoio às famílias nas áreas de educação e saúde. O que começou como um projeto de doação de material por parte da empresa à Fundação Gente Nova de Bariloche, acabou se transformando em um projeto de verdadeira cooperação. Atualmente, a AMANCO Argentina participa com o Projeto de Fornecimento de Água Potável na Patagônia do concurso interno do GrupoNueva denominado “Todos Ganhamos”, organizado pelo GrupoNueva para procurar projetos inovadores e dirigidos a gerar novos clientes, considerando como tais aquelas pessoas que, rotineiramente e devido aos seus escassos recursos, estão fora do mercado.

De um modo geral, as zonas rurais da Patagônia são muito pobres. Entre seus múltiplos problemas estão: o alto índice de desemprego, uma enorme precariedade habitacional e uma profunda falta de assistência. A grande maioria dos lares não dispõe de água potável e o banheiro, especificamente uma latrina, está distante da casa. Apenas umas poucas famílias contam com fossa séptica e poço de decantação.

Os riscos que essas precárias condições acarretam para a saúde das pessoas pioram nos invernos rigorosos quando a chuva e a neve acumulada inundam ruas e propriedades – que não têm



galerias pluviais adequadas –, criando verdadeiras lagoas.

Inicialmente, o projeto se baseou na análise realizada pela Fundação Gente Nova sobre as necessidades básicas dos habitantes dessa região. Mas depois de uma nova reunião regional da AVINA em Bariloche – em novembro de 2003 –, onde surgiram novos contatos entre a AVINA e alguns líderes, foi aceita a participação de outros atores no projeto, como é o caso do Programa Social Agropecuário (PSA), organismo técnico descentralizado do Ministério da Agricultura, que desde 1993 vem fomentando o desenvolvimento de cerca de 60 mil pequenos produtores, e da Federação de Cooperativas da Linha Sul do Rio Negro (FECOSUR). Um acordo assinado entre a AMANCO e o PSA ajudou a identificar os produtores rurais mais necessitados.

A AMANCO, a Fundação Gente Nova e o PSA desenvolveram conjuntamente um projeto-piloto que consiste em fornecer água potável e serviços às casas dos habitantes rurais na província de Rio Negro. No entanto, o projeto não é meramente assistencialista e limitado à doação de materiais. Muito pelo contrário. O projeto-piloto é um negócio para a AMANCO, pois propõe transformar os habitantes rurais em verdadeiros clientes da AMANCO.

Uma vez identificados os novos clientes da AMANCO pela Fundação Gente Nova e pela FECOSUR, serão abertas as contas para cada novo cliente na AMANCO Argentina. Dessa forma, o cliente terá acesso às seguintes três etapas sucessivas do projeto:

- *Etapa 1 (US\$ 110 por cliente):* Fornecimento de bombas de sucção, tubulações de PVC e conexões para instalar as bombas.

- *Etapa 2 (US\$ 50):* Fornecimento de um módulo de tubos, conexões, tanque de armazenamento de água, pia-lavatório e deságüe com drenagem para o interior da moradia.
- *Etapa 3 (US\$ 30):* Fornecimento de módulos de tubos, conexões, tanque, descarga, sanitário e base Plycem para o interior da latrina ou materiais para uma horta familiar, dependendo das necessidades do morador.

FECOSUR é a arrecadadora dos pagamentos e também determinará as cotas de cada cliente, que podem variar de acordo com a situação econômica. A experiência mostra que os clientes inadimplentes representam menos de um por cento. Assim que o cliente finaliza a primeira etapa, a AMANCO Argentina lhe concede o crédito correspondente ao valor da segunda etapa para que ele possa, dessa forma, ter acesso aos produtos necessários para continuar. O mesmo procedimento vale para a terceira etapa.

Um ponto importante nesse contexto é a possibilidade de modificar e adaptar as três etapas se, em algum momento, a Fundação Gente Nova – especializada nessa questão – detectar mudanças no padrão cultural das pessoas. De acordo com Gustavo Gennuso, o fato de colocar um sanitário dentro da casa de uma família que nunca havia contado com esse serviço pode mudar significativamente seu padrão cultural.

Em fevereiro e março de 2004, a AMANCO vendeu e supervisionou 20 projetos nas suas etapas iniciais. O faturamento para esses clientes e essas etapas totalizou US\$ 2.200, sendo que a AMANCO contribuiu com aproximadamente 40%. A multiplicação desse modelo significa um negócio com uma modesta, porém segura, rentabilidade para a AMANCO Argentina. Os lucros poderão crescer quando o projeto se

estender entre os produtores do PSA, os quais, em sua maioria, precisam de água potável e serviços sanitários no interior de suas moradias.

Papéis no Projeto

Os distribuidores e agentes de vendas da **AMANCO Argentina** assessoraram a Fundação Gente Nova, o PSA, a FECOSUR e os habitantes sobre as especificações dos produtos e sobre os quesitos técnicos do projeto. A AMANCO financiou as diferentes etapas, adiantando a entrega de materiais da etapa seguinte, depois de imediatamente cobrada a etapa anterior.

A **Fundação Gente Nova**, a **FECOSUR** e o **PSA** trabalharam muito próximos com a população da região, selecionando novos clientes para a AMANCO, determinando as cotas e recolhendo os pagamentos. Também supervisionaram o manejo das diferentes etapas do projeto. Por sua parte, os habitantes se encarregaram de montar os módulos do tipo “faça você mesmo” em cada etapa do projeto.

A **AVINA Patagônia** proporcionou a plataforma de encontro entre Gustavo Gennuso, o pessoal técnico do PSA e a AMANCO Argentina. Também acompanhou e assessorou a AMANCO Argentina na realização e acompanhamento do projeto.

Esse é um exemplo de projeto no qual todos ganham. Beneficia os mais necessitados da região, a AMANCO Argentina, mediante o cumprimento da metodologia de medição dos resultados nas áreas financeira, social e ambiental, cumprindo, dessa forma com sua Responsabilidade Social Empresarial. Esse projeto também ajuda vários líderes a realizar suas próprias metas institucionais e tem grande potencial para ser reproduzido.

VIVA

VIVA Services Co., S.A.
Apartado Postal 797-1005
San José, Costa Rica

www.gruponueva.com / www.avina.net

