



Para ser relevante.

www.fdc.org.br




Programa de Especialização em Gestão de Negócios
Projeto aplicativo

Cartilha de Práticas Sustentáveis

André Rocha Duarte
Douglas Marques
Fernanda Valença
Guilherme Vasconcellos
João Lucas Duarte

Orientador: Rafael Tello
2017

A solid blue horizontal bar is located in the top left corner of the page.


FUNDAÇÃO DOM CABRAL
Programa de Especialização em Gestão de Negócios

André Rocha Duarte
Douglas Marques
Fernanda Valença
Guilherme Vasconcellos
João Lucas Duarte

Orientador: Rafael Tello

CARTILHA DE PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS

Belo Horizonte
2017

A solid blue horizontal bar is located in the top left corner of the page.

André Rocha Duarte
Douglas Marques
Fernanda Valença
Guilherme Vasconcellos
João Lucas Duarte

CARTILHA DE PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS

Projeto apresentado à Fundação Dom Cabral como requisito parcial para a conclusão do Programa de Especialização em Gestão de Negócios.

Professor Orientador: Rafael Tello
Gerente do Programa: Paula Oliveira

Belo Horizonte
2017

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho primeiramente a Deus, por ser essencial em nossas vidas e nos ter guiado durante todo o curso.

A nossa família, que com muito carinho e apoio nos deu tranquilidade para estarmos ausentes e poder frequentar as aulas.

Aos professores, que com muita sabedoria e paciência puderam transmitir o conhecimento e experiência necessários para nosso crescimento pessoal e profissional.

Aos colegas, que juntamente com os professores foram essenciais no aprendizado durante as inúmeras atividades e discussões que engrandeceram a qualidade deste curso.

Às nossas empresas, que nos deram a possibilidade de frequentar este curso e irá possibilitar a aplicação prática do conhecimento adquirido neste período.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus por nos ter dado saúde e força para superar as dificuldades e conseguir chegar ao nosso objetivo.

A esta instituição e todo o seu corpo docente, além da direção e a administração pelo excelente ambiente oferecido aos seus alunos e os profissionais qualificados que disponibiliza para nos ensinar.

Ao nosso orientador, Rafael Tello, pela paciência, dedicação e ensinamentos que possibilitaram que este trabalho fosse realizado.

Aos nossos pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da nossa formação, o nosso agradecimento.

RESUMO

Este trabalho apresenta uma ferramenta para que empresas do setor de transporte terrestre possam utilizar de apoio e consulta para identificação de Boas Práticas do mercado de forma que se obtenha a Licença Social para Operar. Esta Licença é relevante já que é a forma de se obter uma autorização não formal da sociedade para que a operação tenha sustentabilidade. Assim, a partir de *benchmarking*, o trabalho procurou localizar nos principais *players* do mercado as ações que desenvolvem nesta direção e descrevê-las de forma que outras empresas com menor maturidade no assunto possam replicá-las. O modelo conceitual concebido foi um portal colaborativo, que tem atualização frequente por uma entidade centralizadora de acordo com a participação dos usuários. A solução proposta traz uma cartilha intuitiva, que contém a descrição destas Boas Práticas, com o passo a passo de execução, além de sugestões de replicação em outros modais. Conclui-se que a partir da execução destas práticas, as empresas podem se aproximar da obtenção da Licença Social para Operar através da melhoria das relações com a sociedade, importante *stakeholder* do negócio.

Palavras chave: licença social, boas prática, transporte terrestre

LISTA DE ABREVIATURAS

ANTT – AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTE TERRESTRES
APQC – AMERICAN PRODUCTIVITY & QUALITY CENTER
CBIC – CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO
CEO – CHIEF EXECUTIVE OFFICER
CNT – CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE
EFVM – ESTRADA DE FERRO VITÓRIA A MINAS
FAQ – FREQUENTLY ASKED QUESTIONS
FDC – FUNDAÇÃO DOM CABRAL
ICMR – IBS CENTER FOR MANAGEMENT RESEARCH
IDEC - INSTITUTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ESPORTE E DA CULTURA
ITL – INSTITUTO DE TRANSPORTE E LOGÍSTICA
LSO – LICENÇA SOCIAL PARA OPERAR
MRS – MRS LOGISTICA S/A
RC – RELACIONAMENTO COM A COMUNIDADE
RH – RECURSOS HUMANOS
SENAT – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO TRANSPORTE
SEST – SERVIÇO SOCIAL DO TRANSPORTE
SIPAT – SEMANA INTERNA DE PREVENÇÃO DE ACIDENTES NO TRABALHO
VALE – VALE S/A
VLI – VLI S/A

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA	4
AGRADECIMENTOS.....	5
RESUMO	6
LISTA DE ABREVIATURAS.....	7
SUMÁRIO.....	8
I - INTRODUÇÃO	10
II - METODOLOGIA DE PESQUISA	12
2.1 - Definição do tipo de pesquisa	12
2.2 - Definição do método de pesquisa.....	12
2.3 - Instrumentos de coletas de dados.....	13
III - REALIDADE ATUAL DA EMPRESA.....	14
3.1 - Estágio atual	14
3.2 - Objetivos	14
3.3 - Principais stakeholders contatados.....	14
3.4 - Metodologia empregada para análise da situação atual.....	14
3.5 - Síntese das percepções/fatos	15
IV - BASES CONCEITUAIS	16
4.1 - Benchmarking.....	16
4.2 - Licença social para operar.....	18
V - BENCHMARKING REALIZADO	20
5.1 - Benchmarking de produto	20
5.2 - Benchmarking de plataforma.....	21
5.3 - Levantamento de informações	21
5.4 - Ações selecionadas.....	22
5.4.1 - Relacionamento com a comunidade.....	22
5.4.2 - Segurança	30
5.4.3 - Comunicação.....	32
VI - MODELO CONCEITUAL.....	38
VII - PROPOSTA DE SOLUÇÃO	41
VIII - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	44
IX - REFERÊNCIAS.....	46



Referências	46
X - APÊNDICES	47
10.1 - APÊNDICE A – ROTEIRO PARA APRESENTAÇÃO DE PROGRAMA	47

I - INTRODUÇÃO

O setor de transporte terrestre é a coluna que sustenta a logística interna nacional e faz parte constante da vida da comunidade. Essa relação gera a necessidade de a empresa de transporte entender sua posição social e identificar e reconhecer o impacto que causa ao seu entorno. Por outro lado, a comunidade também deve ter a consciência da importância do transporte, bem como dos benefícios e oportunidades que o setor proporciona, seja no transporte de passageiros, seja no de cargas.

O setor de transporte e a comunidade são interdependentes, cada um deve zelar pelo outro. Apesar da próxima relação, temos constantes relatos de vandalismo, poluição de vias rodoviárias e ferroviárias, interrupção de linhas por protestos, invasão de áreas, queima de veículos, descarrilamento de vagões etc. No entanto, é necessário posicionar que tais fatos não se dão por culpa exclusiva da sociedade, mas também devido à relação desgastada, ou até ausente, entre empresas e comunidade.

Sendo assim, o presente trabalho busca entender o vínculo que a comunidade tem com os diversos modais de transporte terrestre e apresentar soluções e melhores práticas para tornar a relação saudável e sustentável. O objetivo deste projeto é sugerir ações que permitam às empresas adquirirem uma Licença Social para Operar, ou seja, uma forma de autorização implícita oriunda da compreensão da comunidade de que aquela empresa de transporte gera benefícios para todos em sua área de atuação e que a continuidade do serviço é boa para a sociedade.

Inicialmente, será definida a metodologia de pesquisa utilizada para a realização deste trabalho, detalhando o método de pesquisa, bem como os instrumentos de coletas de dados aplicados.

Em um segundo momento, será esclarecida a realidade atual do setor e como se dá a sua relação com a comunidade. Na mesma oportunidade, serão apresentados os *stakeholders* contatados, bem como um resumo da percepção deles em relação ao setor.

No capítulo quarto, são identificadas e esclarecidas as bases conceituais. Os conceitos de “*benchmarking*” e “Licença Social para Operar” são definidos e explanados, aplicando-os à situação ora analisada.

Em capítulo posterior são apresentados os benchmarkings realizados, tanto do produto (cartilha), quanto da plataforma. Ademais, serão enumeradas as ações selecionadas para integrar a cartilha, fruto deste trabalho.

Por fim, serão apresentados os modelos conceituais utilizados, bem como uma proposta de solução para o setor.

II - METODOLOGIA DE PESQUISA

2.1 - Definição do tipo de pesquisa

Como o tema delimitado do projeto aplicativo consiste em criar um manual de melhores práticas para a construção de relações sustentáveis entre as empresas de transporte terrestre e as comunidades das quais pertencem, será necessário analisar a eficácia da atual forma como as empresas de transportes se relacionam com a comunidade, identificando os pontos que causam impactos positivos e os pontos negativos, que levam ao atrito dessa relação. Sendo assim, a metodologia a ser utilizada será a de pesquisa exploratória, uma vez que se trata de uma área onde há pouco conhecimento disponível. O objetivo do presente trabalho será analisar a relação que uma população tem com o seu sistema de transportes, tratam-se de partes interdependentes de um organismo complexo, motivo pelo qual devemos buscar o desenvolvimento, esclarecimento e modificação de conceitos e ideias o que nos levam a utilizar a pesquisa exploratória (CASTRO, 2002) (GIL, 1999). O presente trabalho utilizará como sua estratégia a pesquisa qualitativa, uma vez que estaremos focados no entendimento de fenômenos e fatos.

2.2 - Definição do método de pesquisa

A fim de se buscar uma maior compreensão do tema, tendo em vista sua peculiaridade e caráter antropológico e urbanista, serão utilizados dois métodos de pesquisa.

A primeira opção é o estudo de campo, uma vez procura-se aprofundar questões propostas a um único grupo ou comunidade (CASTRO, 2002). Portanto para que o manual proposto possa ser desenvolvido, será necessário criar um método de pesquisa para se levantar causas de o porquê os meios de transporte terrestre serem invariavelmente alvos de protestos sociais, levando assim a análise de possibilidades de como mudar esta situação.

Também será utilizado o método de pesquisa documental, que será utilizada para o desenvolvimento do manual de práticas, pois através desta estratégia será possível pesquisar estudos de casos de sucesso relacionados a situações semelhantes, das quais será possível adaptar ao contexto a ser explorado.

2.3 - Instrumentos de coletas de dados

Por se tratarem de métodos baseados em pesquisa documental e estudo de campo, os instrumentos de coletas de dados utilizados serão:

- Levantamento documental – Coleta feita em fontes documentais, que serão utilizados para pesquisar estudos de caso de sucesso relacionado ao tema;
- Entrevista – É uma técnica primordial para pesquisas sociais, como a aqui desenvolvida. Portanto será um instrumento para entender melhor o contexto das comunidades pesquisadas e sua relação com os modais;
- Observação participante – Os integrantes da equipe do projeto aplicativo trabalham na área de transporte terrestre e convivem com as situações a serem abordadas, portanto algumas práticas ou situações que ilustram o contexto destas podem ser utilizadas para incrementar o resultado final esperado, já que este instrumento possibilita uma participação mais ativa da situação da pesquisa.

III - REALIDADE ATUAL DA EMPRESA

3.1 - Estágio atual

O interesse em desenvolver um manual de práticas sustentáveis entre as empresas de transporte terrestre e as comunidades locais se dá pelo fato de que atualmente as organizações deste ramo de trabalho precisam buscar nas comunidades que atuam não só as licenças contratuais e legais necessárias para permitir a sua operação, mas também uma espécie de “licença social”, que é ter a compreensão da comunidade local da importância que o serviço daquela empresa trás para a região. A inexistência desta “licença social” pode gerar impactos negativos para as empresas de transporte terrestre, de maneira constante, como interrupção de linhas de trem devido a protestos, invasão de áreas portuárias e também depredação (e até queima) de ônibus de transporte coletivo de passageiros.

3.2 - Objetivos

Analisar o vínculo que a comunidade tem com os diversos modais de transporte terrestre e buscar soluções e melhores práticas para tornar essa relação cada vez mais saudável e sustentável, desenvolvendo ações que sensibilizem sobre a importância das organizações deste ramo nas comunidades locais, e assim, conseqüentemente, diminuir o risco de interrupção de serviços e custos adicionais de manutenção de ativos.

3.3 - Principais stakeholders contatados

Relevantes empresas do setor ferroviário, como Vale, MRS, VLI, além das empresas de transporte urbano de passageiros, que compõem o Grupo Duarte.

3.4 - Metodologia empregada para análise da situação atual

Foi empregada a metodologia de análise documental, através da busca, coleta e organização de reportagens ligadas ao tema foco do trabalho.

Outra metodologia utilizada foram pesquisas internas nas stakeholders citadas, levantando e tentando entender situações de interrupções, depredações e invasões, devido a questões sociais externas às organizações.

3.5 - Síntese das percepções/fatos

As empresas de transporte terrestre e as comunidades coexistem e dependem umas das outras. Por serem inúmeras, cada empresa do setor tem um nível de maturidade das práticas de boa convivência com a comunidade. Este manual tem como intuito o desenvolvimento dessas empresas e de sua relação com o seu entorno.

Os diversos modais fazem parte constante da vida da comunidade, uma relação próxima, que deve ser trabalhada e melhorada incansavelmente. As empresas de transportes têm a responsabilidade de cultivar essa relação, tendo em vista seu impacto na vida das pessoas. Por outro lado, deve também a população zelar pelo transporte, pois faz parte de seu meio e todos dependem desses serviços.

No entanto, não é isso que se vê hoje, as comunidades estão usando os modais de transporte como alvo de manifestações, tendo em vista o grande impacto que causa na vida das pessoas e da cidade, estado e até do país. A interrupção de serviços de transportes virou prática comum entre os manifestantes e as empresas do setor não sabem lidar com a situação.

Este manual pretende analisar e aprimorar a relação do setor com a comunidade. Não se tratam somente de ações isoladas, praticadas por poucas empresas. Para que haja uma real mudança, a forma de agir do setor de transportes, como um todo, deve mudar. Diante do apresentado, tem-se que não se trata de uma solução imediata e de fácil implantação. Uma mudança significativa deve ocorrer e sua eficácia depende da extensão desta mudança e manutenção da filosofia proposta.

IV - BASES CONCEITUAIS

4.1 - Benchmarking

Originalmente, a palavra benchmarking é oriunda da topografia. Trata-se de uma marcação feita por topógrafos em rochas, postes ou outros marcadores que possibilitam a comparação de níveis. O termo foi levado ao cenário organizacional como um instrumento de gestão para aferir boas práticas em diferentes setores e mercados, ou seja, aquelas práticas que se destacam e marcam seu nível de excelência, transformando-se em exemplo a ser atingido e superado (SOLFA, 2013).

Ao se tratar do benchmarking como ferramenta estratégica, temos como essência o processo de identificação dos mais altos padrões de excelência em serviços, produtos ou processos e, assim, baseado nas observações proporcionadas, fazer as mudanças necessárias para que tais padrões sejam alcançados. Essa constante reinvenção é indispensável para as companhias, uma vez que é através da adaptação e da sua conseqüente mudança e atualização de processos que se aumenta a força competitiva. No entanto, não é necessário que cada mudança seja acompanhada de uma “reinvenção da roda”, muito menos da implantação de novas práticas e processos disruptivos. A solução para determinada questão pode ser encontrada no seu concorrente, em outras empresas de mercados completamente diferentes e até em um diferente setor dentro da mesma empresa. É necessário que haja humildade das empresas em reconhecer boas práticas em outras organizações e aplicá-las à sua própria realidade, adequando ao seu modo de gestão. Conforme Alfred R. Pozos, diretor da International Benchmarking Clearinghouse for the American Productivity and Quality Center (APQC): “O benchmarking demanda uma grande parcela de introspecção e honestidade. É parte lógica e parte intuição. Você deve estar preparado para ter seu ego um pouco machucado” (GREENGARD, 1995).

O benchmarking não é somente uma análise competitiva ou um destrinchamento de números, não se trata de espionagem ou roubo. É uma forma de se afastar do comodismo e das práticas viciadas e desatualizadas. É uma ferramenta para o aprimoramento, sendo alcançado através da comparação com outras organizações, do mesmo setor ou não, que são reconhecidas como as melhores em uma área específica.

A transformação da Xerox nos anos 80 é considerado pela literatura como o primeiro caso de sucesso na história do benchmarking (ICMR, 2002). Criada em 1948, a companhia cresceu vertiginosamente ao longo dos anos devido à forte demanda pelos seus produtos. Sendo uma empresa líder no setor e com vistas a expandir ainda mais seu mercado, a Xerox adquiriu empresas de diferentes setores ao longo da década de 60, porém relacionados à sua atividade principal. Na década de 70, após seu período de expansão, a companhia decidiu voltar sua estratégia para a criação de novos e mais eficientes modelos a fim de manter sua participação no mercado americano e japonês. Neste período, a Xerox viu seu lucro passar de US\$ 83 milhões em 1966 para US\$ 407 milhões em 1977 (ICMR, 2002).

Enquanto crescia rapidamente, uma série de controles e processos foram instituídos e diversas camadas de gerenciamento foram implantadas durante os anos 70. Estas últimas medidas, no entanto, reduziram a velocidade na tomada de decisões e acarretaram atrasos na produção. Por consequência, frente ao seu modelo de gestão engessado, aliado a erros estratégicos – como ignorar a entrada de novos participantes no mercado – a Xerox viu seu *marketshare* cair de impressionantes 86% em 1974 para 17% em 1984 (ICMR, 2002).

Após a troca na sua direção, o novo CEO implantou o programa conhecido como *Leadership Through Quality*, tendo como um de seus objetivos a identificação de boas práticas externas e a melhor forma de aplicá-las na sua própria linha de produção, que hoje conhecemos como benchmarking (ICMR, 2002).

O benchmarking orbita ao redor de um simples conceito: uma companhia, independente de seu tamanho ou estrutura, pode aprimorar seus processos e pensar em maneiras mais eficientes para o cumprimento de certas tarefas. Em uma era em que os padrões estão cada vez mais altos e evoluindo constantemente, é imperativo que métodos sejam atualizados a fim de se buscar uma performance superior. Uma das alternativas para essa necessidade é entender o que as demais organizações estão fazendo, especialmente aquelas que demonstram excelentes resultados.

O presente trabalho propõe identificar boas práticas no setor de transporte terrestre, a fim de que se elabore um manual para a construção de relações sustentáveis entre as empresas de transporte e as comunidades das quais pertencem

e são por elas impactadas. Para tanto, utilizando-se do benchmarking, serão estudadas ações e programas praticados por empresas do setor para que se aprimore a relação que a população tem com o seu sistema de transportes. Por se tratar de um manual, será focado em medir funções, métodos e características básicas da atuação de companhias do setor e em descobrir os motivos que as levam ao sucesso nesse segmento.

4.2 - Licença Social para Operar

A Licença Social para Operar (LSO) é a aceitação e crença da sociedade de que as atividades exercidas por determinada companhia proporcionem benefícios que superam os impactos causados. Trata-se de um termo que reflete a percepção de que, a conformidade com os regulamentos legais é muitas vezes insuficiente para atender às expectativas da sociedade, sendo que estas expectativas das comunidades afetadas pelo empreendimento frequentemente excedem as questões legais (SANTIAGO & DEMAJOROVIC, 2014).

A LSO, como é também conhecida, foi definida como uma necessidade adicional, além da conformidade legal, para a legitimação da empresa e satisfação das expectativas da sociedade em relação à mineração, a fim de evitar conflitos e exposição a riscos sociais (PRNO & SLOCOMBE, 2002) (SANTIAGO & DEMAJOROVIC, 2014).

O termo é tangido por temas relacionados à mineração uma vez que surgiu nos debates sobre conflitos sociais associados à expansão da indústria mineradora no Canadá. Sua utilização inicial é atribuída a Jim Cooney – na época diretor de Assuntos Internacionais e Públicos da mineradora Placer Dome –, que em 1997 usou essa expressão ao propor que “a indústria teria de atuar de forma positiva para recuperar sua reputação e obter uma ‘licença social para operar’ através de um processo que, começando no âmbito das minas e projetos individuais, criaria, ao longo do tempo, uma cultura e perfil públicos para a indústria mineradora” (GAVIRIA, 2015)(apud THOMSON; BOUTILIER, 2011, p.1).

Nesse sentido, o Banco Mundial, em estudo também voltado para o mercado de mineração, afirma que as companhias mineradoras precisam, tanto quanto das licenças legais, de uma ‘Licença Social para Operar’. Essa seria o

resultado do trabalho empreendido nos processos de consulta, participação e, cada vez mais, de um forte diálogo trilateral entre as companhias de mineração, a comunidade local e o governo (WORLD BANK, 2002).

A LSO está no cerne do presente estudo, que visa a melhora no relacionamento entre empresas e comunidade. Os conflitos socioambientais desgastam a imagem das companhias, prejudicam sua produção e promovem um indesejável afastamento e rejeição por parte da comunidade. No setor de transporte terrestre, frente à sua íntima relação com a população, torna-se indispensável o estudo e a busca pela LSO visando manter um nível de aceitação e aprovação da comunidade local para a operação de um empreendimento.

A LSO é um importante instrumento para a sustentabilidade, na medida em que traz segurança aos investidores e coloca a população como stakeholder participante do processo, a partir de seu consequente empoderamento social. O empoderamento popular é elemento essencial para a busca da transparência e estabelecimento da confiança em relação aos grandes empreendimentos (RIGOUT, 2016). As comunidades locais devem acreditar que os benefícios sociais, ambientais e econômicos de uma empresa superam os seus potenciais impactos negativos (SANTIAGO & DEMAJOROVIC, 2014).

Conforme Pierre Lassonde, presidente da Newmont Mining Corp, você não consegue sua Licença Social apenas indo a um órgão governamental e a solicitando, ou pagando uma taxa. É necessário muito mais que dinheiro para fazer parte das comunidades nas quais você opera (tradução livre) (MEEHAN, 2016).

V - BENCHMARKING REALIZADO

5.1 - Benchmarking de produto

Para apresentação do produto que será entregue, escolhemos como benchmarking o Guia CBIC de Boas Práticas em Sustentabilidade na Indústria da Construção Civil. O Guia original teve como objetivo estudar, nas diferentes empresas do Brasil, Boas Práticas de sustentabilidade da construção civil e deixá-las disponíveis para que mais de 170 mil empresas integrantes do setor pudessem incorporar os conceitos e práticas responsáveis.

A organização do guia proposto neste trabalho foi pensada para ajudar a organizar a entrega para o setor de transporte terrestre. Na estrutura do guia separa-se o conteúdo de maneira prática, visual e direcionada. Espera-se que a publicação se torne um objeto de consulta rápida, principal motivo de escolha da forma de apresentação de nosso projeto.

O Guia CBIC servirá de base com algumas modificações na forma, porém constando principalmente a terceira seção, da descrição das Boas Práticas. Este capítulo contém introdução e explicação básica dos tópicos que serão explorados e da divisão dos temas, assim como separaremos a partir de agora em nosso projeto.

O Guia CBIC, organiza os cases de cada Boa Prática com os seguintes subtópicos:

- Apresentação da empresa;
- Descrição da ação;
- Benefícios esperados;
- Minicasos;
- Como fazer; e,
- Lições aprendidas.

No caso das melhores práticas para o setor de transporte terrestre, manteremos a estrutura do Guia CBIC com adaptações da descrição das ações, mantendo basicamente a descrição das ações, os benefícios esperados, o como fazer

e também a sugestão de replicação da ação para outros modais, já que os ambientes da ferrovia e do transporte urbano de passageiros, por exemplo, são bem diferentes.

5.2 - Benchmarking de plataforma

A Plataforma de Boas Práticas para o Desenvolvimento Sustentável, www.boaspraticas.org.br, é um portal virtual, aonde empresas, entidades e organizações compartilham conhecimento e experiência através de Boas Práticas em cinco áreas diferentes relacionadas à sustentabilidade como meio ambiente, agricultura, segurança alimentar, energias renováveis e inclusão sócio produtiva.

Este portal recebe estas Boas Práticas através de um questionário padronizado. As práticas candidatas são depois encaminhadas para uma banca avaliadora. Se aprovada, a Boa Prática enviada pela entidade é divulgada pelo portal, promovendo intercâmbio de conhecimento, disseminando Boas Práticas, estimulando o desenvolvimento técnico de indivíduos, instituições e, inclusive, o aprimoramento de tais iniciativas por parte de outros participantes, fazendo com que aquela empresa que divulgou a Boa Prática, tenha a oportunidade de melhorá-la através do intercâmbio de experiências.

O desenvolvimento de um portal, com regras, regimentos, tecnologia pessoal dedicado e patrocinadores serve como um ótimo modelo conceitual de uma ferramenta que permita com que empresas de transporte consigam através deste, conhecer e implantar ações em suas organizações que as permitam conquistar Licenças Sociais para Operar em seus nichos de mercado, já que esta plataforma, além de fornecer informações confiáveis e com resultados comprovados, é completamente acessível, gratuito e simples.

5.3 - Levantamento de informações

Para a elaboração do manual de práticas que levam as empresas do setor de transporte terrestre a buscar a conquista da Licença Social para Operar, foram adotadas pesquisas principalmente através de visitas técnicas às empresas VLI, MRS Logística e VALE, que já possuem projetos sociais robustos, além de uma visita técnica ao Grupo Duarte, que possui empresas no ramo de transporte urbano de

passageiros, além de pesquisas de projetos elaborados pela Viação Urubupungá, que é outra empresa de referência em sustentabilidade do setor de transporte rodoviário.

A proposta das visitas, contatos e pesquisas foi de encontrar projetos existentes, que proporcionam uma aproximação destas organizações com as comunidades locais, para que após uma seleção, façam parte da cartilha, produto fim deste trabalho.

Após levantadas as práticas e projetos adotados por estas organizações, um primeiro aprendizado foi feito, o de que todas estas medidas adotadas para a conquista da LSO junto às comunidades locais podem ser divididas em três grandes temas: Trabalhos Sociais, Segurança e Comunicação. Com a definição de que todas as práticas e projetos seriam divididas nestes três grupos, foi definido que para cada tema, seriam escolhidas medidas de diferentes graus de investimentos e/ou complexidade, de maneira com que a cartilha possa ser aproveitada por qualquer organização do setor de transporte terrestre. Desta forma, o critério de seleção das ações para que fossem inseridas no manual passaram por:

- Tema da ação;
- Atingimento de sucesso da ação já implementada na empresa pesquisada;
- Em caso de similaridade entre ações nas diferentes empresas, a ação mais robusta e completa foi escolhida;
- Grau de adaptabilidade da ação com outros modais ou regiões;

5.4 - Ações selecionadas

Abaixo, serão descritas sínteses dos projetos escolhidos para integrar cartilha de boas práticas, já subdivididos nos três temas centrais. Relação com a Comunidade, Segurança e Comunicação.

5.4.1 - Relacionamento com a comunidade

5.4.1.1 - Projeto Dia de Fazer a Diferença – Empresa Urubupungá

5.4.1.1.1 - O que é

O projeto Dia de Fazer a Diferença, concebido pela a empresa de transporte rodoviário Urubupungá é um trabalho social que envolve de maneira solidária os próprios colaboradores da organização, que por conta própria e também com ajuda da empresa, visitam instituições sociais situadas na cidade de Osasco – SP como creches, asilos ou locais de atendimento à saúde que possuem condições precárias. Estas visitas consistem em realizar várias atividades por parte dos voluntários, desde fazer limpeza nos locais, doar alimentos, brinquedos e roupas coletados pelos próprios funcionários, reforma da pintura, entre outros.

5.4.1.1.2 - Benefícios esperados

Os benefícios esperados, além do auxílio em si, é demonstrar para a comunidade de Osasco como a Urubupungá é uma empresa com ampla consciência social, que quer ajudar a cidade não só através do serviço de transporte, mas também de outras maneiras, o que acaba reforçando a marca. Outro benefício é proporcionar uma maior integração entre os funcionários.

5.4.1.1.3 - Como desenvolver a ação

A Urubupungá por meio de informações fornecidas pelos próprios funcionários escolhe instituições carentes da região e levantam as principais demandas dos locais. Após isto, o setor de RH dá início ao trabalho de comunicação para que os funcionários possam se voluntariar e/ou doar materiais necessários para as atividades. A própria empresa também ajuda com algumas questões um pouco mais onerosas como latas de tinta, manutenção em carteiras escolares, entre outros. Após isto, é apenas realizar as atividades.

5.4.1.2 - Programa Voluntários MRS – MRS Logística

5.4.1.2.1 - O que é

Formação de grupos regionais para trabalhos sociais voluntários em comunidades próximo à ferrovia

5.4.1.2.2 - Benefícios esperados

Desenvolvimento da comunidade próxima a linha férrea, aumento da percepção de intervenção positiva da empresa, concentração de esforços internos para o serviço fortalecendo o orgulho de trabalhar na empresa de seus colaboradores.

5.4.1.2.3 - Como desenvolver a ação

- Definição de microrregiões para formação dos grupos locais;
- Definição de lideranças dos grupos locais;
- Convite a colaboradores, inclusive da base da empresa, para participação no grupo;
- Confecção de uniformes dos voluntários, para criar unidade e identidade;
- Levantamento de entidades e trabalhos sociais a serem feitos;
- Levantamento de recursos através de campanhas internas de doações ou convênios e apoios de pequenas empresas locais;
- Definição de cronograma de intervenções anual para que os voluntários consigam se programar e organizar calendário de coleta de recursos para as ações do voluntariado.

5.4.1.3 - Comitês Regionais de Comunidades – MRS Logística

5.4.1.3.1 - O que é

Criação de comitês regionais, com diferentes tipos de atuação de acordo com o público envolvido, para discussão de problemas e soluções da interface da empresa com a comunidade

5.4.1.3.2 - Benefícios esperados

Aproximação da população local com a empresa, criação de canal aberto para tratamento dos problemas, além de permear os assuntos e temperatura da comunidade até a alta direção da empresa e centralizar e priorizar decisões sobre a gestão de interferências de comunidade através de um plano anual de ações e definição de estratégia de comunicações.

5.4.1.3.3 - Como desenvolver a ação

- Estratégia de seleção dos locais: identificação e separação das regiões de atuação da empresa em microrregiões de atuação com problemas específicos similares, além de cultura e temperatura dos conflitos.
- Preparação dos gestores locais: Envolvimento dos gestores locais com os conflitos e possibilidades de conflitos identificados. Formação e exercícios em técnicas de comunicação, gestão de conflitos, história e grandes números da empresa e do cenário econômico da região.
- Preparação das localidades: identificação na comunidade de líderes formais e formadores de opinião (líderes comunitários, políticos, líderes religiosos, moradores tradicionais, escolas, etc). Contatos individualizados com a proposta de trabalho.
- Formação dos comitês em camadas:
 - Espaço aberto: evento para apresentação para a comunidade de pautas positivas realizadas na região para mitigação do impacto do transporte no local e melhoria do relacionamento (ações operacionais, investimentos, prevenção de acidentes, melhoria de infraestrutura, projetos sociais, patrocínios, doações, etc). Evento realizado anualmente, com envolvimento dos gestores locais, reclamantes, líderes da comunidade, representantes da administração pública e de projetos parceiros.
 - Comitês de Diálogo: reunião de gestores locais e representantes da comunidade para buscar soluções compartilhadas. As reuniões são agendadas em situações de risco de conflito.
 - Comitês Regionais: reuniões internas com gestores locais com o objetivo de buscar soluções para impactos ocasionados pelo transporte e atendimento a demandas. As reuniões são agendadas bimestralmente, lideradas pelo presidente do comitê local.
 - Comitê Sustentável: reunião da alta gestão e dos presidentes dos comitês regionais, para deliberar sobre temas de impacto

para a empresa (riscos altos e estratégicos). Os encontros ocorrem mensalmente.

5.4.1.4 - Braços abertos

5.4.1.4.1 - O que é

É um programa de interação direta da VLI com a comunidade que promove a visitação às dependências da empresa.

5.4.1.4.2 - Benefícios esperados

O objetivo é mostrar para comunidade as operações e processos, afim de deixar claro qual o negócio da empresa e o que é promovido de desenvolvimento para comunidade e região.

5.4.1.4.3 - Como desenvolver a ação

Convidando escolas, universidades, setores públicos, e a comunidade através de convites formais.

5.4.1.5 - VLI Solidária

5.4.1.5.1 - O que é

É um programa onde os empregados e seus familiares se escrevem voluntariamente para fazer ações sócias com a comunidade (escolas, empresas de pequeno porte, creches, famílias carentes).

5.4.1.5.2 - Benefícios esperados

O programa VLI Solidária tem o objetivo de estimular a atuação voluntária dos empregados e seus familiares, contribuindo para estreitar o relacionamento entre a empresa e as comunidades onde atua.

5.4.1.5.3 - Como desenvolver a ação

Os empregados formam grupos e realizam ações como arrecadação de brinquedos nos dias das crianças, de presentes no natal, realização de benfeitorias em escolas e creches com doações, doação de alimentos para famílias carentes.

5.4.1.6 - Transportando Conhecimento.

5.4.1.6.1 - O que é

É um projeto onde a VLI faz uma doação de um baú com livros e contrata uma empresa para contar histórias afim de incentivar a leitura

5.4.1.6.2 - Benefícios esperados

O projeto tem como objetivo estimular a leitura de livros com isso promovendo conhecimento e aproximação com a comunidade.

5.4.1.6.3 - Como desenvolver a ação

Através da doação de livros e da promoção de atividades de contação de histórias em escolas públicas localizadas próximas à ferrovia, portos e terminais.

5.4.1.7 - Programa AGIR

5.4.1.7.1 - O que é

É um projeto de potencialização de trabalho e renda para as comunidades carentes. O objetivo do programa é apoiar negócios sociais, por meio da prospecção e fomento de pequenos negócios familiares e coletivos. São oferecidas capacitações, assessorias, mentorias, investimento e acompanhamento dos empreendimentos (incubação).

5.4.1.7.2 - Benefícios esperados

O objetivo é capacitar e auxiliar as comunidades em uma melhor alocação dos investimentos e otimizar a geração de renda. Busca apoiar a geração e incrementação de renda dos negócios sociais em comunidades vulneráveis e que são lindeiras à ferrovia

5.4.1.7.3 - Como desenvolver a ação

Através de profissionais capacitados, é realizado o mapeamento e capacitação de pequenos empreendedores. São realizados investimentos estratégicos nesses empreendimentos, que vão desde a elaboração de planos de negócios e assessoria, até o aporte de recursos financeiros.

5.4.1.8 - Programa Curta Vitória à Minas

5.4.1.8.1 - O que é

Projeto realizado pela Vale e Fundação Vale para registrar a memória, os costumes, os hábitos, as lendas e as peculiaridades de 15 municípios vizinhos à Estrada de Ferro Vitória a Minas, contribuindo para o fortalecimento territorial e comunitário a partir da produção de 15 curtas-metragens.

5.4.1.8.2 - Benefícios esperados

Resgate e incentivo da cultura local. Fortalecimento da imagem da Vale através do incentivo para fortalecimento da memória, história e parceria entre a ferrovia e os municípios.

5.4.1.8.3 - Como desenvolver a ação

Exibição de filmes (curta metragens) nos municípios onde a ferrovia está inserida.

5.4.1.9 - Formação de Professores da Educação Infantil

5.4.1.9.1 - O que é

Formação continuada de gestores pedagógicos, professores e auxiliares que atuam na educação infantil, para o desenvolvimento de competências e habilidades profissionais voltadas ao compromisso com a qualidade do atendimento à infância.

5.4.1.9.2 - Benefícios esperados

Durante este período, serão trabalhados temas como: a criança como sujeito do processo educativo, educar, cuidar e brincar, as diversas linguagens, como musical, oral, escrita e matemática, entre outros. Também são discutidas as formas de avaliação e documentação pedagógica, bem como o ambiente educativo de cada escola. Ao todo são 18 escolas da rede municipal, 31 professores e 240 alunos beneficiados pelo programa.

5.4.1.9.3 - Como desenvolver a ação

A formação é realizada de forma presencial e à distância, com uma carga horária total de 74h.

5.4.1.10 - Ciclo Saúde

5.4.1.10.1 - O que é

O programa Ciclo Saúde objetiva contribuir para o aperfeiçoamento instrumental da prática clínica e adoção de estratégias e metodologias em promoção da saúde por equipes da Atenção Básica em Unidades básicas de saúde, localizadas nas áreas de influência da Vale. O programa é composto por 03 fases de capacitação presencial em cada município. A temática do programa é a saúde básica. Ainda é feita a doação de equipamentos para 01 unidade de saúde em cada município - área prioritária.

5.4.1.10.2 - Benefícios esperados

Contribuir para a promoção da saúde das comunidades de influência da Vale, por meio de um ciclo de cooperação técnica baseado em processos de educação continuada dos profissionais atuantes nas unidades básicas de saúde destes territórios. O projeto atua em 3 frentes: fornecimento de instrumentos e mobiliários; oficinas de formação e atualização; formação continuada e mapeamento de boas práticas.

5.4.1.11 - Miniatletismo

5.4.1.11.1 - O que é

O Projeto capacita profissionais de Educação Física, para que aprimorem as atividades com seus alunos, realizando corridas, saltos, arremessos e lançamentos de forma lúdica, em espaços adaptados e utilizando materiais reciclados. As atividades são adaptadas ao desenvolvimento motor de crianças e adolescentes com idades entre 7 e 12 anos.

Trata-se de uma parceria entre Vale - por meio da Lei de Incentivo ao Esporte, a Fundação Vale e o Instituto para o Desenvolvimento do Esporte e da Cultura (IDEC).

5.4.1.11.2 - Benefícios esperados

Incentivar os alunos para que compreendam que não é só jogar bola e sim fazer várias atividades como brincadeiras recreativas; Atividades bem elaboradas pedagogicamente, que facilitam a aplicação da disciplina atletismo nas aulas de educação física; Aulas dinâmicas, criativas, com objetividade construtiva para o desenvolvimento motor e cognitivo dos alunos. Estes foram alguns pontos positivos relatados nas avaliações de reação dos eventos.

5.4.2 - Segurança

5.4.2.1 - Blitz de Segurança – MRS Logística

5.4.2.1.1 - O que é

Realização de panfletagem em passagens em nível de alta circulação e instruções de segurança durante a passagem de trem

5.4.2.1.2 - Benefícios esperados

Redução das ocorrências de acidentes ferroviários causados por imprudência do condutor, como atropelamento e abalroamento. Aumento da exposição positiva da empresa com população específica de um local e alerta para acidentes que muitos acham que não acontecem.

5.4.2.1.3 - Como desenvolver a ação

- Engajamento dos colaboradores dos locais críticos para contribuição na campanha
- Desenvolvimento de material de divulgação para distribuição
- Orientação do colaborador com direcionamento da abordagem com passagens em níveis fechadas, abertas e em caso de questionamentos passivos e agressivos.

5.4.2.2 - Instalação de câmeras em passagens em nível críticas e em locomotivas – MRS Logística

5.4.2.2.1 - O que é

Instalação de câmeras fixas (passagens em nível) ou móveis (locomotivas) para monitoramento da circulação de pedestres e veículos

5.4.2.2.2 - Benefícios esperados

Suporte em investigação de acidentes e incidentes, além do levantamento de evidências para utilização judicial, em caso de necessidade, ou para divulgação na imprensa.

5.4.2.2.3 - Como desenvolver a ação

- Levantamento de locais críticos para instalação dos equipamentos
- Desenvolvimento de processo interno na empresa para monitoramento e avaliação das imagens
- Utilização ativa para divulgação para a imprensa de desrespeitos às leis de trânsito e denúncias de imprudência.

5.4.2.3 - Imersões nas comunidades para problemas de segurança – MRS Logística

5.4.2.3.1 - O que é

Estudo detalhado de localidades específicas que apresentam problemas de segurança na operação, abordando itens diversos para priorização de soluções que reduzam rapidamente os índices de acidentes.

5.4.2.3.2 - Benefícios esperados

Investimento (tempo, recursos e financeiro) que melhora rápida dos índices de segurança operacional.

5.4.2.3.3 - Como desenvolver a ação

- **Observação multidisciplinar nas localidades de maior interface da população com o transporte:** mapeamento e delimitação do escopo de atuação, estabelecimento de rotina de acompanhamento da operação nestes locais por períodos estendidos buscando observar comportamento da população. Entrevista com moradores da região de maneira despretensiosa. Descrição e listagem dos pontos críticos em relação a lixo na faixa de domínio, circulação de pedestres na linha e outros tipos de invasão, respeito à sinalização, sinalização do local,

condições físicas das passagens em nível e passagens de pedestres, drenagem, pavimentação, presença de vegetação ou outros fatores que prejudiquem a visibilidade.

- **Estruturação de plano de ação:** considerando ações de implementações rápidas (ações de disposição), ações que não dependam de investimento e ações de investimento.
- **Distribuição do plano de ação:** entre os responsáveis pela execução, com aplicação com “mutirões”, para causar impacto positivo na comunidade.

5.4.2.4 - Projeto Caravana nos Trilhos

5.4.2.4.1 - O que é

É um projeto realizado em conjunto com uma emissora de TV (TV Alterosa), onde o tema principal deste projeto é a segurança ferroviária. Inclui atividades recreativas, jogos da ferrovia, apresentação de grupos culturais da comunidade, além de incluir tema de meio ambiente e saúde. O propósito principal deste projeto é levar a conscientização às comunidades sobre os riscos no entorno da ferrovia.

5.4.2.4.2 - Benefícios esperados

Levar às comunidades ações culturais e reforçar a imagem positiva da empresa. Trazer conhecimento através de temas referentes à segurança ferroviária, cidadania, meio ambiente e saúde.

5.4.2.4.3 - Como desenvolver a ação

Através de atividades recreativas, esportivas e de lazer. São utilizados brinquedos infláveis, brincadeiras, quadrilhas, jogo educativo sobre segurança ferroviária, oficina de educação ambiental e pintura de rosto, distribuição de pipoca e picolé; além de orquestra de violões.

5.4.3 - Comunicação

5.4.3.1 - Linha da Vida – MRS Logística, Vale, Ferrovia Teresa Cristina, Detran RJ e Prefeitura de Juiz de Fora

5.4.3.1.1 - O que é

Rede colaborativa de empresas, entidades civis e governamentais com interface às ferrovias para disseminar uma nova cultura de segurança nas proximidades da linha férrea.

5.4.3.1.2 - Benefícios esperados

Maior divulgação dos cuidados próximos à linha férrea, para redução das ocorrências de atropelamento e abalroamento, além de divulgar a atuação positiva das empresas envolvidas em relação ao tema através de uma divulgação de uma entidade “neutra”. Também é esperado aumentar a facilidade de acesso à informações da ferrovia e disponibilização de materiais de divulgação. Aumentar a familiaridade com público jovem com o tema.

5.4.3.1.3 - Como desenvolver a ação

- Definição de um tema de trabalho;
- Associação a empresas, entidades civis e governamentais interessadas;
- Desenvolvimento de página em rede social.
- Divulgação interna na empresa para que os próprios funcionários também seja um divulgador

5.4.3.2 - Implementação de Redes Sociais – MRS Logística

5.4.3.2.1 - O que é

Criação de redes sociais interativas

5.4.3.2.2 - Benefícios esperados

Desenvolvimento da comunidade próxima à linha férrea, aumento da percepção de intervenção positiva da empresa, concentração de esforços internos para o serviço fortalecendo o orgulho de trabalhar na empresa de seus colaboradores.

5.4.3.2.3 - Como desenvolver a ação

- Definição com alta gestão estratégia de interação com participantes da rede social (tom e teor das respostas às perguntas que surgirão)

- Capacitação de colaborador para interação com participantes
- Divulgação de conteúdo com engajamento do público interno (fotos produzidas pelos colaboradores, por exemplo)
- Divulgação de temas próprios à ferrovia, mas com teor de temas atuais (exemplo: caçadas de Pokémon próximo à linha férrea)
- Transmissões ao vivo durante eventos da empresa (blitz de segurança, Espaço Aberto com a comunidade, etc)

5.4.3.3 - Programa Youtubers – Estúdio Móvel São Miguel de Resende

5.4.3.3.1 - O que é

Um concurso entre os Youtubers de comunidades locais do município de Resende, produzido pela empresa de transporte coletivo São Miguel de Resende – RJ, utilizando dos ônibus do sistema de transporte coletivo como um “estúdio móvel” como local de gravação dos programas destes Youtubers, aonde os vídeos gravados serão divulgados na Fanpage do Facebook da São Miguel, aonde ao final do ano os cinco vídeos mais visualizados serão premiados.

5.4.3.3.2 - Benefícios esperados

Estimular uma aproximação e identificação do público jovem com os serviços prestados pela São Miguel, já que estes Youtubers vêm se destacando como influenciadores e formadores de opinião. Outro benefício é que como a visualização destes vídeos serão via Fanpage da São Miguel, este público alvo teria acesso a outros conteúdos da empresa além dos vídeos em si, como vídeos institucionais, FAQ, compra de créditos, entre outros, melhorando a comunicação.

5.4.3.3.3 - Como desenvolver a ação

- Confeccionar uma Fanpage da empresa no Facebook (é recomendável neste passo contratar um prestador de serviço de marketing para montar a fanpage e administrá-la.);
- Fazer um levantamento dos Youtubers da região e convidá-los a participar;
- Registrar o concurso na Caixa Econômica Federal;

- Fazer a abertura do programa, explicando as regras do concurso;
- Postar os vídeos elaborados na Fanpage;
- Comprar os prêmios divulgados e distribuí-los ao final do cronograma conforme regras pré-estabelecidas.

5.4.3.4 - Elaboração de um relatório anual de ações sustentáveis e indicadores – Viação Urubupungá

5.4.3.4.1 - O que é

É a compilação de todas as ações ligadas a sustentabilidade que a organização faz ao longo de um ano, via um relatório impresso e digital, que contém desde as ações sociais que a empresa faz, processos que visam a preservação do meio ambiente, processos internos que visam a capacitação dos funcionários, entre outros temas que surgem ao longo de um ano.

5.4.3.4.2 - Benefícios esperados

Muitas empresas realizam ao longo dos anos várias ações que têm impactos positivos na sociedade, por menores que sejam, e que na maioria das vezes sequer são divulgadas. Porém quando estas passam a ser reunidas e comunicadas de uma vez só, podem demonstrar para a sociedade o comprometimento que esta organização tem com o local que opera. Portanto o benefício esperado deste relatório anual é fazer com que órgãos reguladores, imprensa, fornecedores e até o público interno passem a ter não só o conhecimento de tudo que é feito, mas principalmente criar nestes uma associação da empresa com temas ligados à sustentabilidade, que a cada dia passa a ter mais valor para a sociedade como um todo.

5.4.3.4.3 - Como desenvolver a ação

- Criar a prática de registrar com fotos e colher depoimentos de todas as ações ligadas ao tema sustentabilidade (social, meio ambiente, desenvolvimento de pessoas e etc.) que ocorrem ao longo do ano vigente.
 - Importante ressaltar que toda e qualquer ação vale, desde treinamentos internos, programas de coleta seletiva, doação

de material, transporte social, SIPAT, além de projetos mais impactantes como possíveis certificações, prêmios, relações institucionais e etc.

- Organizar estas ações separadas por temas, e montar um relatório anual.
 - Muitas vezes as organizações não possuem especialistas em edição gráfica, portanto uma boa opção é terceirizar a confecção do relatório, fornecendo a estes o conteúdo.
- Fazer o lançamento do relatório anual, distribuindo-o para a imprensa local, órgãos regulamentadores, fornecedores, além da disponibilização digital do mesmo.

5.4.3.5 - Alô VLI

5.4.3.5.1 - O que é

É um projeto onde disponibilizamos um canal aberto de diálogo e informação para que a comunidade possa se comunicar com a VLI.

5.4.3.5.2 - Benefícios Esperados

Aproximar a comunidade através de um canal aberto, onde a comunidade tem opção de não se identificar com o objetivo de sanar dúvidas, fazer reclamações e com isso podendo antecipar futuros problemas

5.4.3.5.3 - Como desenvolver a ação

Divulgando contato através de visitas na comunidade, placas, imãs de geladeiras, chaveiros, canetas, disponibilizando em redes sociais e site da empresa.

5.4.3.6 - Projeto Diálogo Social interno – Capacitação dos empregados

5.4.3.6.1 - O que é

É um projeto de potencialização da capacitação dos empregados próprios no tema diálogo social. O projeto visa a capacitação de toda a liderança e demais empregados

5.4.3.6.2 - Benefícios esperados

O objetivo é sensibilizar os empregados para promover uma comunicação / diálogo mais efetivos com a comunidade. A Vale reforça e estimula a necessária comunicação que diversos empregados da EFVM precisam estabelecer com as comunidades, este objetivo específico propõe ações para garantir que as informações cheguem às comunidades de forma adequada, evitando interferências e ruídos de comunicação. Ao instruir e sensibilizar o público interno (funcionários) para a importância do diálogo social a Vale desenvolve agentes multiplicadores, promovendo um relacionamento mais efetivo entre a empresa e as comunidades.

5.4.3.6.3 - Como desenvolver a ação

É uma capacitação promovida pelos analistas de RC (relacionamento com a comunidade) onde é destacada a importância de os empregados serem agentes de comunicação efetiva junto às comunidades, serem porta vozes dos temas de interesse público, garantindo uma comunicação adequada.

VI - MODELO CONCEITUAL

A intenção deste projeto é fomentar, entre as empresas de transporte do país, políticas que as façam conquistar perante a população de sua área de atuação a “Licença Social para Operar”. Espera-se que ao aplicar projetos sustentáveis em conjunto com a população, esta ofereça para a empresa uma maior estabilidade operacional e perenidade financeira.

A melhor maneira de colaborar com aquelas empresas que desejam buscar a LSO, é disponibilizar um local para pesquisas por novas ideias e compartilhamento de experiências de maneira prática, rápida e com vastas opções de projetos, para que os interessados busquem algo que tenha aplicabilidade dentro de suas possibilidades e pertinência relacionado aos seus desafios.

Para que seja possível disponibilizar tanto conteúdo interativo e de fácil acesso, o modelo conceitual deste projeto se remeteu à “Plataforma de Boas Práticas para o Desenvolvimento Sustentável”, que é um portal online de acesso gratuito, que através do compartilhamento de projetos relacionados à sustentabilidade, auxilia agropecuários a desenvolverem tais medidas em suas propriedades.

Assim, o portal MAISJUNTOS.COM.BR seria uma plataforma colaborativa de acesso gratuito, aonde empresas e entidades da área do transporte terrestre nacional, de todos os tamanhos e regiões poderiam ter acesso a todos os projetos de sucesso, relacionados à conquista da LSO, que empresas e entidades das mesmas áreas de atuação, ou similares, compartilharam na própria plataforma.

Para que os projetos disponibilizados tenham eficiência comprovada e possam ser aplicados em outras organizações de maneira a conquistar o sucesso esperado, a plataforma disponibilizaria explicações e um modelo padrão de como cadastrar as práticas que as empresas pleiteadoras a disponibilizá-las precisam seguir. Para tal, seria obrigatório preencher tal formulário, seguindo todos os passos, conforme apêndice. Outro aspecto importante do cadastro de novas práticas seria uma concordância compulsória do regimento interno do portal, que explica todos os deveres e responsabilidades, de maneira com que a plataforma não se torne responsável por qualquer replicação de algum projeto que não alcance o resultado obtido pelo divulgador.

A avaliação da prática encaminhada ao portal seria feita por uma banca avaliadora isenta, formada por funcionários das entidades patrocinadoras do projeto, que mensalmente avaliariam em conjunto todo o material enviado, para o aceite ou não. Para aquelas que não tiveram o devido aceite, um feedback seria encaminhado de como a ideia pode ser melhor elaborada, e assim futuramente poder pleitear a divulgação do projeto na plataforma.

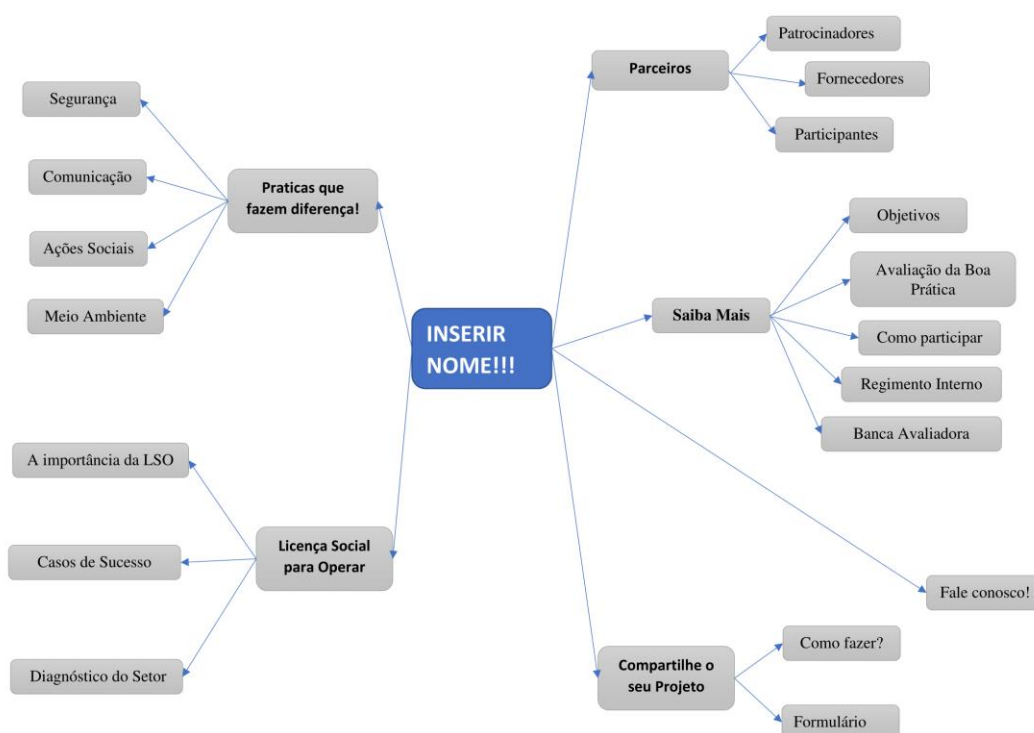
Os patrocinadores que participariam da banca avaliadora seriam organizações, entidades, secretarias estaduais ou ministérios federais que apoiassem a causa, e colaborassem com patrocínio financeiro para que MAISJUNTOS.COM.BR pudesse perdurar. Entidades como SEST/SENAT, Ministério dos Transportes, ITL e confederações sindicais da classe do transporte seriam potenciais patrocinadores.

Após o devido aceite, as práticas de sucesso seriam divulgadas no portal, devidamente alocadas em uma das quatro áreas em que estas possam ser alocadas.

- Segurança
- Comunicação
- Ações Sociais
- Meio Ambiente

Outra questão importante é que em cada uma destas áreas de atuação existiriam projetos disponibilizados por empresas de diferentes tamanhos, e práticas com diferentes custos de implantação, para que qualquer empresário da área de transporte possa se beneficiar do conteúdo. O conteúdo disponibilizado teria um layout que seguiria a mesma ordem cronológica do formulário de cadastro, de maneira que os interessados possam ter acesso a todas as informações necessárias, principalmente relacionado a metodologias de execução, resultados alcançados, fatores que contribuíram com o sucesso, entraves identificados.

Por fim, o portal também disponibilizaria acesso aos “Parceiros” que seriam os canais de divulgação e comunicação com os patrocinadores, participantes que tiveram projetos divulgados e também fornecedores cadastrados que possam auxiliar na execução de alguns dos projetos em questão.



Modelo Mental da proposta da Plataforma Colaborativa MAISJUNTOS.COM.BR

Desta maneira, a Plataforma Colaborativa MAISJUNTOS.COM.BR se tornaria uma plataforma livre, pratica de se utilizar, confiável e que possibilitaria uma grande interatividade entre os participantes para que o setor de transporte nacional possa de maneira contínua buscar uma maior proximidade, aceitação e parcerias com as comunidades que as cercam.

VII - PROPOSTA DE SOLUÇÃO

De todo o processo completo desenhado no modelo conceitual da sessão anterior para o compartilhamento de Boas Práticas de todo o setor, a solução proposta tem a intenção de ser prática e conseguir se adequar à maturidade do setor de transporte terrestre. A necessidade da LSO deste setor tem uma característica de extrema heterogeneidade, intensificado pela grande diferença de portes entre os players. Algumas das grandes empresas citadas na cartilha já tem ações implementadas de diversas complexidades e investimentos, enquanto outras menores nem sequer se interessam pelo tema, mas podem ser igualmente impactadas pela falta de LSO.

Para o desenvolvimento e aplicação real do modelo conceitual, é necessário que ainda exista uma maior comunicação e divulgação no meio das empresas, provocada por uma entidade central, através de uma ferramenta de congregação de boas ideias, com índices altos de replicação, que é a proposta de solução deste trabalho.

Para empresas com menor grau de maturidade dentro do tema, o primeiro passo é a sensibilização, principalmente da alta direção, sobre a importância e relevância dos temas abordados como estratégia de sustentabilidade e longevidade da operação - e a solução proposta pode ajudar neste item. A partir disso, o modelo de gestão pode ser direcionado para a adoção de algumas destas medidas.

A solução específica é uma cartilha, que será detalhada a seguir, onde foi consolidado um pacote de boas ações reais e já em andamento, divididas em temas de atuação de grandes empresas, porém com descrição do passo a passo para facilitar a replicação por empresas de qualquer porte. Ela tem o caráter colaborativo, ou seja, a partir de atualizações constantes com a modernização deste tema, ela pode ir ganhando mais corpo e relevância.

A ferramenta deve estar clara o suficiente para ser base de consulta remota pelo usuário e entendimento com baixíssima necessidade de pesquisa complementar. Desta forma, é dividida em sessões de fácil acesso e consulta rápida, da seguinte forma:

- **Introdução:** do que se trata o material e qual o principal objetivo de sua divulgação. Além disso, explica-se um pouco de sua importância para auxílio da sensibilização de empresas com menor grau de maturidade, em linguagem mais objetiva e referência das empresas que participaram com contribuição de Boas Práticas já aplicadas. Neste item também é explicado a forma de consulta do conteúdo a seguir.
- **Boas Práticas:** explicação simples e direta das ideias implementadas nas empresas e categorizadas nos seguintes temas: Ação Social, Comunicação e Segurança. Dentro destas categorias, cada uma das iniciativas é detalhada em:
 - **O que é:** descrição da iniciativa e problemas que levaram a desenvolver a solução.
 - **Benefícios esperados:** o que se espera colher com a implementação da ideia e sugestão de indicadores para avaliar sucesso da ação.
 - **Como desenvolver:** forma de implementação da ideia
 - **Sugestão de replicação em outros modais:** *brainstorming* de como implementar a proposta em outro modal diferente do aplicado originalmente, lições aprendidas ou pontos de atenção, como os fatores críticos de sucesso da implementação.
- **Conclusão:** expectativa de impacto nas empresas que estão lendo e convite à participação e contribuição (*call to action*).

Dentre todo modelo conceitual, esse é o primeiro passo a ser dado neste tema até porque é a partir desta ferramenta que todo trabalho do modelo conceitual pode ser “adotado” por alguma entidade centralizadora para divulgação e sensibilização das empresas, tanto quanto ao tema quanto a implementação das iniciativas em cada empresa. Além disso, a cartilha foi escolhida pois é a parte mais prática que, com baixo esforço, pode trazer mais retorno ao setor de imediato, apenas com seu conteúdo. O modelo conceitual ajudará a ampliar o escopo, profundidade e desenvolvimento da maturidade da garantia da Licença Social no transporte terrestre.



A partir da cartilha desenvolvida, a operacionalização de sua divulgação se dará ao envio e tratativa com algumas entidades centralizadoras interessadas (ANTT ou CNT, por exemplo).

VIII - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Buscou-se neste trabalho, trazer soluções para o amadurecimento da relação entre empresas do setor de transporte terrestre e as comunidades inseridas nas diversas áreas de atuação.

A partir das pesquisas realizadas, foi possível identificar que já há organizações do setor que procuram a Licença Social para Operar de diversas maneiras, por outro lado, a grande maioria ainda não se atentou para o fato de que não só depende da comunidade, mas também é, de certa forma, responsável por ela.

As empresas de transporte devem entender seu papel na sociedade e concluir que o investimento nessas ações aqui propostas poderão trazer não só a redução do custo, mas também colaboradores mais satisfeitos e uma maior facilidade na operação.

Há uma clara oportunidade e terreno fértil para a melhoria da relação comunidade versus empresa que hoje em dia, na média, é notoriamente desgastada. As queimas de veículos, interrupções de linhas de trem, descarrilamento de vagões quase sempre são relacionados a assuntos totalmente distintos do setor de transporte: guerra entre traficantes, aumento de impostos, revolta contra ação policial desmedida e disputa de terra são os maiores motivos para tal.

Desta forma, tem-se que quando há depredação ou qualquer tipo de intervenção negativa por parte da comunidade, o motivo não é relacionado ao modal, empresa de transporte ou serviço – eles são alvos pela sua proximidade com a sociedade.

A Licença Social para Operar é o instrumento que permite à empresa atuar sem relações tóxicas com a comunidade. Neste sentido, a cartilha de boas práticas, parte deste trabalho, visa a construção de relações sustentáveis entre as empresas de transporte e as comunidades das quais pertencem e são por elas impactadas.

A expectativa dos autores deste projeto é que seja construído um apanhado de boas práticas (com resultados positivos) para alimentar as empresas com soluções visando a busca da Licença Social para Operar.



IX - REFERÊNCIAS

- CASTRO, J. M. (2002). Métodos e técnicas de pesquisa: uma introdução. (material eletrônico). Belo Horizonte, MG.
- GAVIRIA, E. M. (2015). A "licença social para operar" na indústria da mineração: Uma aproximação a suas apropriações e sentidos. Fonte: Estudos Urbanos e Regionais: <http://rbeur.anpur.org.br/rbeur/article/view/4950>
- GIL, A. C. (1999). Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo, SP: Atlas.
- GREENGARD, S. (1 de Novembro de 1995). *Discover Best Practices Through Benchmarking*. Fonte: Workforce: <http://www.workforce.com/1995/11/01/discover-best-practices-through-benchmarking/>
- ICMR, I. C. (2002). *XEROX - The Benchmarking Story*. Fonte: IBS Center for Management Research: <http://www.icmrindia.org/free%20resources/casestudies/xerox-benchmarking-1.htm>
- MEEHAN, N. (03 de Fevereiro de 2016). *Social License to Operate*. Fonte: Journal of Petroleum Technology: <https://www.spe.org/en/jpt/jpt-article-detail/?art=1038>
- PRNO, J., & SLOCOMBE, D. (2002). Exploring the origins of "social licence to operate" in the mining sector: perspectives from governance and sustainability theories.
- RIGOUT, F. (2016). *A indústria e a licença social para operar*. Fonte: FIESP: <http://www.fiesp.com.br/indices-pesquisas-e-publicacoes/artigo-licenca-social-para-operar/>
- SANTIAGO, A. L., & DEMAJOROVIC, J. (2014). Licença Social para Operar: Um estudo de caso a partir de uma indústria brasileira de mineração. *Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente - Engema*, p. 16.
- SOLFA, F. D. (05 de Março de 2013). *El Benchmarking en el Sector Público: Aportes y propuestas de implementación para la Provincia de Buenos Aires (tradução do aluno)*. Fonte: Tesi Online: <https://www.tesionline.it/consult/preview.jsp?pag=5&idt=44948>
- WORLD BANK, I. F. (2002). *Global mining: large mines and local communities. Forging partnerships, building sustainability. (tradução do aluno)*. Fonte: Mining and Development: <http://siteresources.worldbank.org/INTOGMC/Resources/largemineslocalcommunities.pdf>

X - APÊNDICES

10.1 - APÊNDICE A – ROTEIRO PARA APRESENTAÇÃO DE PROGRAMA

1 – Antecedentes/histórico

Relatar a situação anterior ao desenvolvimento do programa, descrevendo qual a situação, qual o problema que levou a organização a elaborar a ideia apresentada.

2 - Objetivo geral

Descrever qual é o objetivo do programa, de maneira a solucionar os problemas apresentados no antecedentes/histórico.

3 – Metodologia

descrever como o programa foi desenvolvido.

4 - Resultados alcançados

Descrever, se possível de maneira quantitativa, quais foram os resultados alcançados. Importante ressaltar que tais resultados devem estar diretamente ligados ao objetivo geral proposto.

5 - Cite os fatores que contribuíram para o sucesso da prática e as lições aprendidas.

Quais foram os fatores que facilitaram ou que dificultaram a elaboração do processo?

6 - Anexos

Alguma fonte de inspiração, reportagem, publicação ou qualquer outra fonte de inspiração para o desenvolvimento do projeto.

7 – Imagens

CADASTRO

Nome:

Razão social, nome fantasia e sigla, se houver

Endereço completo :

Rua, Número, Bairro e CEP



Município / Estado:

Telefone: () _____ - _____

Endereço eletrônico (e-mail): _____

Responsável:

nome completo do responsável legal pela entidade e seu cargo/função



Para ser relevante.

atendimento@fdc.org.br
0800 941 9200
www.fdc.org.br



CAMPUS ALOYSIO FARIA

Av. Princesa Diana, 760
Alphaville Lagoa dos Ingleses
34.018-006 – Nova Lima (MG)

CAMPUS BELO HORIZONTE

Rua Bernardo Guimarães, 3.071
Santo Agostinho
30140-083 – Belo Horizonte (MG)

CAMPUS SÃO PAULO

Av. Dr. Cardoso de Melo, 1.184
Vila Olímpia – 15º andar
04548-004 – São Paulo (SP)

CAMPUS RIO DE JANEIRO

Praia de Botafogo, 300 – 3º andar
Botafogo
22250-040 – Rio de Janeiro (RJ)

ASSOCIADOS REGIONAIS

A FDC trabalha em parceria com associados regionais em todo o Brasil. Consulte o associado mais próximo à sua região.