



camargo  
corrêa  
infra



# CONSTRUINDO INTEGRIDADE

Como o novo alinhamento de governança fortalecedor de comunicação interna e externa da cultura de integridade reposiciona a Camargo Corrêa Infra no mercado



O FOCO É QUEBRAR PARADIGMAS E ESTABELEECER UMA OPERAÇÃO ALICERÇADA EM ÉTICA NOS NEGÓCIOS, INOVAÇÃO, EFICIÊNCIA E MAIOR RELAÇÃO COM CLIENTES E SOCIEDADE



Uma marca reconhecida por realizações de obras de alta complexidade em infraestrutura no olho do furacão de uma das maiores investigações sobre problemas de conduta e relações entre empresas e governo na história. O ano era 2014 e o fenômeno devastador, não somente para ela como para outras gigantes da construção, ganhou o nome de Lava Jato. Assim a Construtora Camargo Corrêa se viu em um cenário de desgaste da marca e reputação. Mas a história que tinha tudo para terminar mal, hoje pode ser contada com outro final.

A Camargo Corrêa foi a primeira grande construtora a assinar acordo de leniência com as autoridades e assumir seus erros. Reestruturou sua área de infraestrutura e mostra hoje que, na crise, havendo governança coesa na cultura de integridade e autoestima dos profissionais, uma empresa pode, sim, ter sua reputação reconstruída por ações empresariais focadas também em comunicação interna e externa.

Da assinatura dos acordos de colaboração com as autoridades até a reestruturação da empresa

passaram-se três anos de auditoria independente e decisões dos acionistas que abriram caminho para uma nova cultura de negócios no setor, alicerçada em integridade, transparência, excelência e inovação. Todos os valores foram alinhados com um planejamento de comunicação integrada.

Em 2017 a Construções e Comércio Camargo Corrêa passou a se dedicar exclusivamente ao cumprimento dos acordos feitos com autoridades e permanente colaboração com as investigações. Para cuidar do futuro do braço de infraestrutura da companhia, criou-se, em outubro daquele ano, a subsidiária integral Camargo Corrêa Infra. Com o foco em quebrar paradigmas e estabelecer uma operação alicerçada em ética nos negócios, inovação, eficiência e maior relação com clientes e sociedade. A nova empresa manteve o nome Camargo Corrêa para sinalizar ao mercado que levaria à frente a excelência em obras de grande complexidade e a expertise de profissionais não envolvidos nas investigações.

# A CAMARGO CORRÊA INFRA QUIS MAIS E DESENVOLVEU SEU SISTEMA DE INTEGRIDADE COM O OBJETIVO DE FAZER O CERTO SEMPRE

Diferentemente do compliance, que é seguir as leis e normas, a Camargo Corrêa Infra quis mais e desenvolveu seu sistema de integridade com o objetivo de Fazer o Certo Sempre, palavra de ordem e valor inegociável da empresa. Comandada por novas lideranças trazidas de outros segmentos, como indústria, energia e tecnologia, profissionais da empresa entendem que integridade, em um clássico exemplo brasileiro, é utilizar o cinto de segurança no veículo para preservar vidas e não para evitar multas.

Fazer o Certo dentro e fora da empresa, expandir a cultura de integridade para outros ambientes da vida social de seus profissionais e conquistar parceiros, fornecedores e stakeholders aderentes a essa cultura, levaram a Camargo Corrêa Infra a se diferenciar no mercado e não ser vista como “mais um negócio de risco” no setor.

## TRANSFORMAÇÃO DO SETOR

Em dezembro de 2017, dois meses após o trabalho inicial, a Camargo Corrêa Infra anunciou seu posicionamento interna e externamente de forma simultânea. Ao mesmo tempo em que circulava o jornal “Valor Econômico” com a reportagem “Camargo Corrêa divide comando da construção” (veja anexo), profissionais, clientes e fornecedores receberam e-mail com mensagem da presidência e vídeo sobre

o novo momento da companhia. A estratégia, combinada para públicos diferentes, mercado, stakeholders e pessoas vinculadas diretamente à empresa, surtiu efeito.

Inicia-se, em 2018, um processo de difusão da cultura de integridade e transformação da empresa. Rapidamente ações de comunicação integrada passaram a ser desenvolvidas para posicionar o novo momento da companhia, a recuperação do mercado com base nos valores de integridade, transparência, excelência em obras e a maior integração e respeito aos profissionais e clientes, como projetos seguros, inovadores e de previsibilidade de execução sem cobrança de aditivos dos contratantes.

A nova empresa também assumiu o compromisso público de denunciar processos licitatórios suspeitos, alertar aos clientes sobre erros de projetos que possam resultar em aditivos e desistir de concorrências cujos procedimentos sejam questionáveis de forma jurídica, técnica ou comercial.

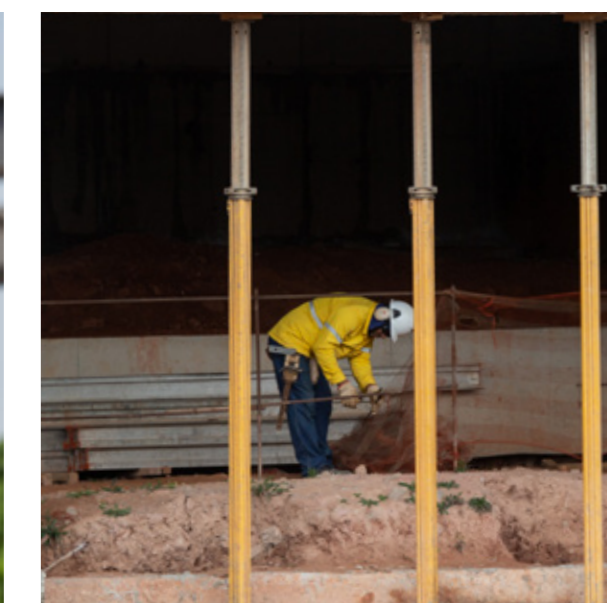
A política de construção da nova governança, bem como o resgate da reputação da marca no mercado, com a implantação do sistema de integridade, implicaram na importante decisão estrutural da Camargo Corrêa Infra de abrigar em uma só área os eixos estratégicos para a difusão da nova cultura: a diretoria executiva Jurídica, de Integridade e Comunicação Corporativa.

Para reforçar os conceitos estabelecidos, são mantidos permanentemente treinamentos personalizados para o público interno. Por meio de debates e programas de valorização de profissionais que se destacam na prática da integridade, a empresa fortalece a Comunicação Corporativa com o objetivo de que o ambiente de trabalho e o dia a dia dos profissionais respirem integridade; em casa, na escola ou na roda de amigos.

## VALOR UNIVERSAL

Os valores da Camargo Corrêa Infra estão em campanha permanente nos locais de trabalho e nas redes sociais de acesso exclusivo do público interno com o perfil do Instagram @ccinsta- valores e atuação marcante no LinkedIn.

As mensagens também estão em descansos de tela temáticos nos computadores, wallpapers, na revista digital interna Conexão Online, nos comunicados internos enviados por e-mail e no desafio de cunho educativo “O que você faria?”, abordando situações concretas de dilemas éticos que todos podem passar no dia a dia e as opções de ações a serem tomadas. Também em 2018 foi lançado o Código de Ética e Conduta, tema de videoconferência do presidente com todos os profissionais, que receberam exemplares do documento. Agora, o Código passou a ser disponibilizado em áudio por meio do WhatsApp e no site da Camargo Corrêa Infra.



MAIS QUE UM DESAFIO,  
MANTER O NOME  
CAMARGO CORRÊA  
É MOSTRAR QUE A  
EXCELÊNCIA EM OBRAS  
É MARCA REGISTRADA  
DA EMPRESA



Outra iniciativa de caráter permanente e reportada nos canais de comunicação interna e externa é a Semana da Integridade. Materiais impressos e digitais com ideias de iniciativas para os profissionais conversarem com periodicidade sobre integridade foram enviados às obras para os agentes locais de integridade. Os profissionais podem refletir sobre suas atitudes no trabalho e em suas próprias vidas com base em exemplos práticos sobre o que é certo ou errado, como não devolver o troco dado a mais, jogar lixo no chão e eventuais abordagens que causem dilemas de integridade.

No final do ano passado, em mais um exemplo de difusão da cultura de integridade, os

profissionais participaram do Dia Internacional de Combate à Corrupção. Assistiram a vídeos de cada unidade com mensagens sobre a importância da integridade, conheceram breves exemplos de combate à corrupção, receberam um manifesto sobre o tema e escreveram exemplos de combate à corrupção na visão de cada um.

## TRANSPARÊNCIA E DIÁLOGO

A Camargo Corrêa Infra é a primeira empresa do setor de infraestrutura a dar livre acesso em seu site para acompanhar em tempo real, por

## A CAMARGO CORRÊA INFRA É A PRIMEIRA EMPRESA DE INFRAESTRUTURA QUE DÁ LIVRE ACESSO A CÂMERAS NAS OBRAS E ÍNTEGRA DE CONTRATO

meio de câmeras, as obras em execução para o poder público. Disponibiliza também a íntegra dos contratos e dados sobre a construção, como data de início e expectativa de término, escopo, valor do contrato, localização, gestor do projeto, fonte de recursos, redução da emissão de CO<sup>2</sup>, reutilização de água, geração de resíduos para reciclagem, número de profissionais admitidos, taxas de acidente de trabalho e quantidade de solicitações à Ouvidoria.

Ações internas promovem a discussão sobre integridade e como é possível evitar situações inadequadas aos padrões de conduta. Além das campanhas permanentes de estímulo e reconhecimento aos profissionais que disse-



minam os valores de forma prática, uma publicação foi criada para difundir a cultura da integridade não somente ao profissional, como também a seus familiares e amigos: a Revista Transformação.

Criada em 2018, a Revista Transformação poderia ser mais uma publicação corporativa, mas foi criada pensando em traduzir ao público interno como os valores da Camargo Corrêa Infra já fazem parte da vida de cada um. Além de transmitir a relevância do que os profissionais fazem, a revista mostra a seus familiares e amigos que a empresa está no rumo certo e que vai Fazer o Certo Sempre e em Qualquer Lugar. Por isso a publicação é entregue na casa dos profissionais. Assim, o círculo social do profissional também tem acesso às informações sobre a empresa e as práticas de integridade.

Melhora da autoestima e orgulho em trabalhar na empresa que está transformando o setor de infraestrutura deram maior aderência ao projeto de reestruturação da empresa. O ponto de partida foi acolher o sentimento de profissionais que sempre trabalharam corretamente, mas que se viram acuados por estarem em uma empresa envolvida em escândalo.

O resgate da autoestima ocupou organicamente o perfil da empresa no LinkedIn, que tinha 7.000 seguidores em setembro de 2018, mais que triplicou e passou para 25.587 em janeiro deste ano e, em 2 de agosto, já estava com 59.918, sete vezes mais desde seu início. Ainda há espaço para melhorar os números, mas o conteúdo seguido é diferenciado, vibrante e participativo da empresa, que no Brasil tem menos de 2.500 profissionais e criou sua página no LinkedIn há menos de um ano.

Posts de inovação, equidade de gênero, pertencimento e convergência de ideais atraem cada vez mais apoiadores do Fazer o Certo Sempre. Essa é a nova história a seguir e a contar para as futuras gerações. Todos podem ser agentes transformadores de uma realidade nem sempre favorável.

## AUDIÊNCIA QUALIFICADA

As práticas da empresa também são difundidas externamente junto a fornecedores, parceiros e clientes por meio da participação ativa na Rede Brasil do Pacto Global, em parceria com o Instituto Ethos, IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), Movimento Empresarial pela Integridade e Transparência e no Grupo de Trabalho de Combate à Corrupção na Causa, da Abdib (Associação Brasileira da Infraestrutura e Indústria de Base).

O resultado bem-sucedido já começa a ser reconhecido pelo mercado. A Camargo Corrêa Infra foi convidada a apresentar seu sistema de integridade em empresas como Alstom, Trench Rossi Watanabe e Unisinos.

Em outras frentes, a Camargo Corrêa Infra patrocinou o Fórum Infraestrutura e Desenvolvimento, em parceria com a InterCement e o jornal "Valor Econômico", dentro de sua meta de protagonizar o debate qualificado e a melhoria do setor de infraestrutura no Brasil. O evento, em São Paulo, reuniu mais de duas centenas de empresários, executivos e autoridades federais, estaduais e municipais.

A empresa também contribuiu para a realização do Abdib Fórum 2019, onde mais de 50 palestrantes, dentre eles 32 autoridades, como ministros, presidente do STF, governadores e prefeitos, participaram dos dois dias de debates em Brasília ao lado de empresários e especialistas.

## GOVERNANÇA COMUNICATIVA

Integridade, transparência, respeito, inovação, excelência, sustentabilidade e responsabilidade social balizaram a transformação da Camargo Corrêa Infra e a fizeram surgir, praticamente sem gastos de mídia, como referência de nova cultura na construção.

O novo modelo de gestão de negócios aliado ao planejamento de comunicação integrada pensada desde a criação da empresa foram as





## A RECONSTRUÇÃO DA IMAGEM DA CAMARGO CORRÊA PODE SER REFERÊNCIA PARA AS EMPRESAS QUE PASSARAM PELA LAVA JATO E QUEREM SEGUIR EM FRENTE (EM REPORTAGEM DE O ESTADO DE S.PAULO)

linhas mestras para internalizar e externalizar que fazer o certo também viabiliza lucro – objetivo de toda empresa –, aumenta produtividade, estimula inovação e criatividade, reduz o preço de obras para os clientes e para a sociedade, gera empregos, aquece a economia e melhora a qualidade vida da comunidade com obras de excelência em infraestrutura.

O plano de comunicação da JeffreyGroup para a Camargo Corrêa Infra foi disruptivo e buscou resgatar a inegável reputação positiva da empresa na excelência em obras de infraestrutura. Hoje, a empresa é mencionada como exemplo de transformação do setor em mídia espontânea em reportagens que abordam os problemas éticos, mas mostram que a Camargo Corrêa Infra já está em outro mindset. Textos jornalísticos mostram, a partir da análise de fontes isentas de mercado, que a empresa seguiu o melhor caminho ao assumir rapidamente seus erros e reconstruir sua marca e reputação no mercado.

“O principal exemplo é a Camargo Corrêa. Única das grandes com situação financeira equilibrada, a companhia [...] optou por assinar acordos de delação premiada e de leniência com o Ministério Público ainda em julho de 2015. Na época, o movimento foi considerado muito arriscado pelas concorrentes. A decisão foi tomada pela terceira geração da família Camargo, que assumiu as rédeas do negócio. Logo em seguida, foram vendidas participações na

Alpargatas e na CPFL para acalmar os bancos credores. A reestruturação continuou, e hoje a parte operacional da construtora está separada em uma companhia independente chamada Camargo Corrêa Infra”, [Folha de S.Paulo, 26.06.19, “Clube investigado na Lava Jato pede proteção contra credores”].

Ou ainda, em reportagem sobre a batalha jurídica instalada até que a Camargo Corrêa Infra vencesse a concorrência para a construção da extensão da Linha 1 do Metrô de Salvador. Especialista elogia o inovador posicionamento corporativo.

“Para Luís Azevedo, professor de direito da Fundação Getulio Vargas (FGV) e sócio do escritório Eizirik Advogados, a reconstrução da imagem da Camargo Corrêa pode ser referência para as empresas que passaram pela Lava Jato e querem seguir em frente. ‘Será interessante ver como vão lidar com essas questões daqui para frente’, diz.” [O Estado de S. Paulo, 17.05.19, “Camargo Corrêa ganha licitação do metrô de Salvador”].

Integridade, transparência, inovação, respeito, sustentabilidade, excelência e responsabilidade social balizaram a transformação da Camargo Corrêa Infra e fizeram ressurgir o ícone de excelência em infraestrutura. Essa é a nova história que a empresa vai seguir e contar para as futuras gerações. Com integridade, todos podem ser agentes transformadores.

