

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

RELATÓRIO ANUAL 2012

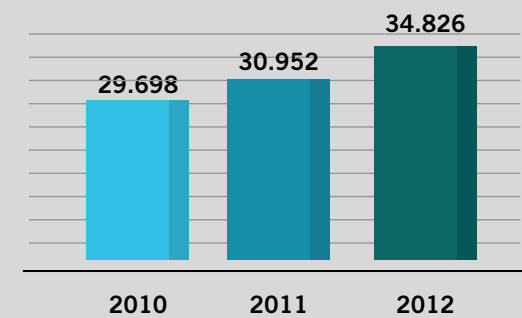
FUNDAÇÃO DOM CABRAL

FDC

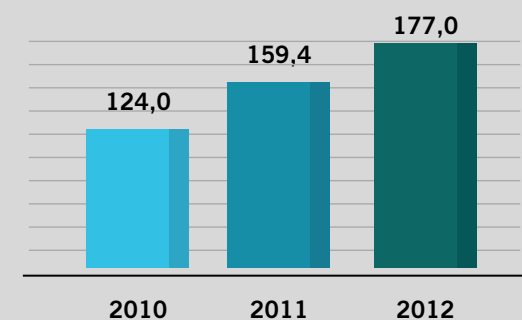
DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS

NOSSOS NÚMEROS

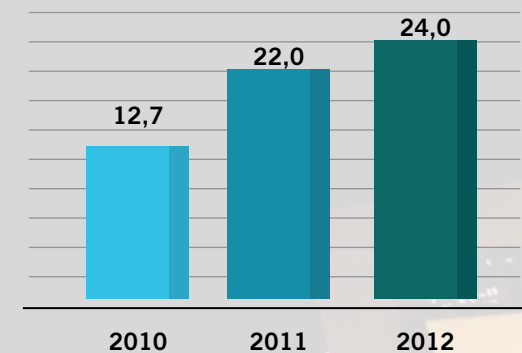
Profissionais Desenvolvidos



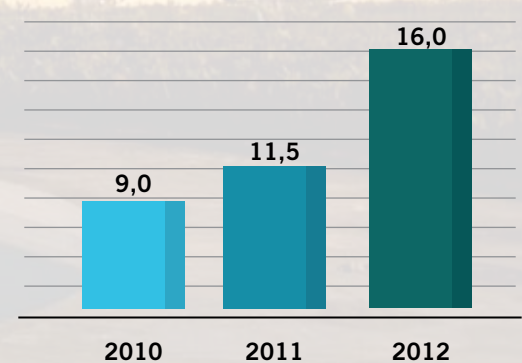
Receita Operacional (milhões)



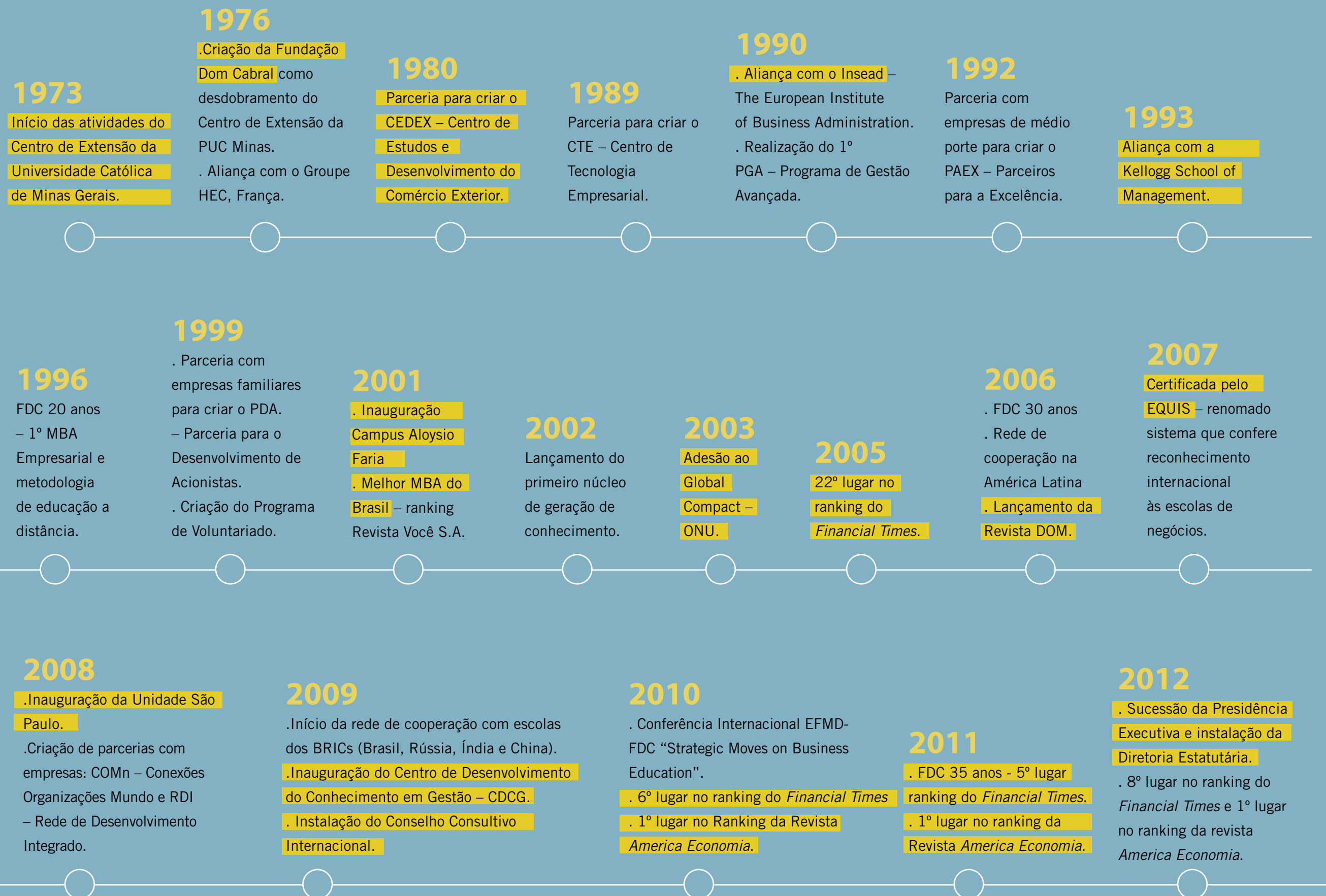
Investimento em Desenvolvimento (conhecimento, pessoas, mercado e social) (milhões)



Resultado líquido (superávit) (R\$ milhões)



FUNDAÇÃO DOM CABRAL 36 ANOS



Conselho Curador

PRESIDENTE

Cardeal Dom Serafim Fernandes de Araújo

CONSELHEIROS

Angela Gutierrez

Eduardo Borges de Andrade

Guilherme Caldas Emrich

Gustavo Araújo Penna

Gustavo Fabian Grobocopatel

Henrique Moraes Salvador Silva

José Luiz Faria

Maria de Fátima Henriques da Silva Barros Bertoldi

Ozires Silva

Paulo Guilherme Monteiro Lobato Ribeiro

Pedro Luiz Barreiros Passos

Sônia Regina Hess de Souza

Subramanian Rangan

Weber Ferreira Porto

Conselho Fiscal

MEMBROS EFETIVOS

José Epiphânio Camillo dos Santos

Luiz Carlos Motta Costa

Sérgio Eustáquio Pires

MEMBROS SUPLENTE

Breno de Campos

Cândido de Lima Fernandes

Francisco de Assis Oliveira Azevedo

Diretoria Estatutária

Emerson de Almeida - Presidente
Carlos Roberto Vasconcelos Novais - Diretor
Mozart Pereira dos Santos - Diretor

Diretoria Executiva

Wagner Furtado Veloso – Presidente Executivo
Antonio Batista da Silva Junior – Diretor Executivo de Mercado
Paulo Tarso Vilela de Resende – Diretor Executivo de Desenvolvimento
Roberto Sagot Monteiro – Diretor Executivo de Administração

Diretoria Executiva Adjunta

Carlos Alberto Arruda de Oliveira – Diretor Executivo Adjunto – Relações Internacionais
Luiz Eduardo Ferreira Henriques – Diretor Executivo Adjunto – Administração, Finanças e Parcerias Empresariais
Maria Elizabeth Rezende Fernandes – Diretora Executiva Adjunta – Pessoas e Professores
Marta Outeiro Moutinho Teixeira Pimentel – Diretora Executiva Adjunta – Programas Abertos
Ricardo Siqueira Campos – Diretor Executivo Adjunto – Relações Institucionais

Conselho Consultivo Internacional

PRESIDENTE

Donald Jacobs - Kellogg School of Management - USA

MEMBROS

Adilson Primo - Brasil

Aécio Neves - Senado Brasileiro - Brasil

Ajit Rangnekar - Indian School of Business - ISB - Índia

Alfredo Moreno Charme – Ministério de Relações Exteriores - Chile

Anamaria Schindler - Ashoka - Brasil

Antonio Anastasia – Governo do Estado de Minas Gerais – Brasil

António de Almeida - EDP - Portugal

Benjamin Akande - George Herbert Walker School of Business & Technology - EUA

Bing Xiang - Cheung Kong Graduate School of Business - China

Bruno Di Leo - IBM - EUA

C. Belini - Fiat - Brasil

Carlos Bühler - Holcim Brasil - Brasil

Carlos Piedrahita - Grupo Nutresa - Colômbia

Celso Amorim - Governo Brasileiro - Brasil

Clifford Sobel – Ex-Embaixador dos Estados Unidos da América no Brasil – EUA

Daniel Bessa – Cotec Portugal – Portugal

Daniel Katz - Overbrook - EUA

Darys Estrella – Grupo Vicini – República Dominicana

Dezsö Horváth - Schulich School of Business – Canadá

Dipak Jain - INSEAD - França

Don Defosset - DJD Group - EUA

Duncan Niederauer - NYSE Euronext - EUA

Enrique Iglesias – Secretaria Geral Ibero-Americana – Uruguai

Ernst Bergen - Record Electric S.A.E.C.A. - Paraguai

Fabio Barbosa - BG Group - Reino Unido

Fernando Oris de Roa - Orocobre - Argentina

Fernando Pinto - TAP – Portugal

Gerard Van Schaik - EFMD - Bélgica

Gilberto Tomazoni - Bunge Brazil - Brasil

Giorgio Stecher - bancopopular-e.com - Espanha

Guerra Freitas - SHAREcircle (SHARE) - Angola
Gustavo Grobocopatel - Grupo Los Grobo - Argentina
Guy Elliott - Rio Tinto - Reino Unido
Harald Zulauf - Media Consulta -Alemanha
Harry Schmelzer - Weg - Brasil
Henrique Meirelles - J&F Holding - Brasil
J. Douglas Gray - Everett Smith Group - EUA
J. Frank Brown - General Atlantic - EUA
Jean-Michel Ribieras - International Paper Brasil - Brasil
Jean-Pascal Tricoire - Schneider Electric - França
Jeffrey Schwartz - Global Logistic Properties - China / Japão
Jennie Hunter-Cevera - RTI International - EUA
Jorge Bunster - Ministério de Energias – Chile
José Luiz Olivério - Dedini - Brasil
Josué da Silva - Coteminas - Brasil
Julia Middleton - Common Purpose - Reino Unido
Julie Meyer - Ariadne Capital - Reino Unido
Kevin Connelly - Spencer Stuart - EUA
Kook-Hyun Moon - New Paradigm Institute - Coréia do Sul
Lindsay Levin - Leaders' Quest - Reino Unido
Lu Xiongwen - Fudan University School of Management – China
Luciano Coutinho - BNDES - Brasil
Luis Roberto Pogetti - Copersucar - Brasil
Luiz Lopes - Brookfield Brasil - Brasil
Mahendra Gupta - Olin Business School - EUA
Marcel Malczewski - Bematech - Brasil
Mariano Lozano - Danone - Brasil
Marina Silva - Instituto Marina Silva - Brasil
Mário Garnero - Brasilinvest - Brasil
Mark Cutifani – Anglo American – Africa do Sul
Masaki Kondo - Mitsubishi do Brasil - Brasil
Narayana Murthy - Infosys Technologies - Índia
Newton Neiva – Brasil
Ngee Huat Seek - GIC Real Estate – Cingapura
Ninad Karpe - Aptech- Índia
Pedro Suarez - Dow - Brasil
Peter Lorange - Lorange Institute of Business Zurich - Suíça

Philippe Prufer - GTT - Goods That Talk - Brasil
Renato Vale - CCR Holding – Brasil
Roberto Rodrigues - GV Agro - Brasil
Roberto Teixeira da Costa – Sul América – Brasil
Ronald DeFeo - Terex Corporation - EUA
Ruben Vardanian - Troika Dialog Group - Rússia
S.Ramadorai - Tata - Consultancy Services - Índia
Sally Blount - Kellogg School of Management - EUA
Sergio Foguel - Odebrecht - Brasil
Sérgio Soares Cavaliéri - ALE Combustíveis - Brasil
Shantanu Prakash - Educomp - Índia
Subramanian Ramadorai – Tata Consultancy Services – Índia
Tadeu Nardocci - Novelis Europe - Suíça
Thomas Schmall – Volkswagen do Brasil – Brasil
Wilson Brumer - GRP Investimentos - Brasil

Sumário

7	Carta do Presidente Executivo
10	Introdução
12	I. Objetivo estratégico 1: Ser uma escola brasileira com padrão, atuação e reconhecimento internacionais
27	II. Objetivo estratégico 2: Ser referência na geração e articulação de conhecimento em gestão, aplicável e em sintonia com o ambiente
35	III. Objetivo estratégico 3: Contexto organizacional adequado ao desenvolvimento social, de pessoas, conhecimento, mercado e produtos
49	IV. Objetivo estratégico 4: Geração de resultados Econômico-financeiros para garantir o desenvolvimento sustentável da instituição
52	V. Objetivo estratégico 5: Consolidação e expansão no mercado nacional
63	Anexo - Tabela com projetos e princípios

Carta do Presidente Executivo



Passados nove meses desde que assumi a Presidência Executiva da Fundação Dom Cabral, compartilho as informações sobre as atividades mais relevantes desenvolvidas ao longo de 2012. No primeiro semestre, enfatizamos o desenvolvimento da organização, por conta da continuidade do processo de transição, focando a integração dos novos diretores e de toda a equipe. Evoluímos no segundo semestre na reestruturação dos núcleos e na consolidação da integração dos professores, dos colaboradores e dos associados, além de ampliarmos nossas ações sociais e de sustentabilidade.

Demos passos importantes para a internacionalização. Adequamos o Comitê de Internacionalização na sua composição e estrutura. O Conselho Consultivo Internacional realizou a 4ª Reunião Anual no Campus Aloysio Faria e promovemos a Conferência Internacional sobre o tema “*Profits and Social Values: Closing the Gap*”, com 250 participantes. O Programa *BRICs on BRICs* teve, no ano, a segunda turma, com 31 executivos de seis países, com dois módulos realizados no Brasil e na Rússia. Nos Programas Abertos, tivemos a segunda edição do *FDC Experience* e realizamos, pela primeira vez, programas no Rio de Janeiro, Brasília, Fortaleza, Manaus, Curitiba, Goiânia e Cuiabá.

Mantivemos o compromisso do ritmo de crescimento da FDC acima do crescimento nacional e nos mantivemos entre as dez melhores escolas de negócios do mundo, segundo o ranking de educação executiva do *Financial Times*. Confirmamos nossa posição de melhor escola de negócios da América Latina de acordo com o ranking da revista *AmericaEconomia*. Trabalhamos na construção do Planejamento Estratégico 2013-2017,

seguindo as diretrizes da Diretoria Estatutária que nos orientou a focar na consolidação dos resultados alcançados sem perder de vista a busca constante pela qualidade. Em dezembro, tivemos a aprovação, pela Diretoria Estatutária, desse planejamento, que foi apresentado a todos os colaboradores na última reunião geral do ano.

A crise global impactou, principalmente, a comercialização dos Programas Customizados, dos Internacionais Abertos e da Especialização Customizada. Conseguimos fechar o ano com um resultado, em termos de receitas operacionais, menor que o orçado em 8%, mas maior em 11% em relação ao alcançado em 2011. A família de Programas de Parcerias atingiu R\$ 60 milhões, crescimento de 26,7% em relação a 2011, igualando, pela primeira vez, às receitas dos Customizados. O resultado líquido ficou em 9% da receita; se comparado ao de 2011 está 37% acima, alcançando 94% do valor orçado. Contribuíram bastante para esses resultados a redução das despesas administrativas (5% abaixo do orçado) e o incremento das receitas não operacionais, incluindo as aplicações financeiras.

As receitas de recursos não operacionais superaram o valor orçado em R\$ 960 mil, configurando o melhor resultado dos últimos cinco anos. O resultado da atualização dos investimentos das 87 unidades de hotelaria no Hotel Lagoa dos Ingleses gerou o reconhecimento da receita de R\$ 4,35 milhões. Em relação ao superávit, que tradicionalmente só era alcançado por volta do mês de agosto, foi alcançado o equilíbrio em maio, graças a um melhor desempenho das Parcerias e dos programas não sazonais, que contribuem com um fluxo de receitas contínuo ao longo do ano.

Investimos na expansão da Unidade São Paulo, acrescentando mais um andar aos dois atuais, e locamos imóvel para instalação da Unidade no Rio de Janeiro em abril de 2013. Investimos R\$ 24 milhões em desenvolvimento social, de pessoas, de conhecimento, de mercado e de produtos. Isso significou um crescimento de cerca de R\$ 2 milhões em relação a 2011.

Ao longo do ano, foram desenvolvidos Programas como *10,000 Women*, que já capacitou cerca de 600 empreendedoras. O Programa Raízes formou a segunda turma, com 19 participantes. A primeira turma do Programa Dignidade está na reta final e também

já colhe os seus primeiros frutos. O Programa Jardim de Oportunidades está em pleno desenvolvimento. Destacamos o trabalho realizado na comunidade de Capão Grosso, zona rural de Jaboticatubas (MG), com o desenvolvimento do projeto pedagógico para a Escola Municipal Dom Orione, visando melhorar os resultados de aprendizagem das 58 crianças matriculadas e o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) do município. Também foi inaugurada a pedra fundamental do Instituto Cultural Inhoré, iniciativa que irá incentivar o desenvolvimento social, cultural e econômico da região.

Avaliando o nosso trabalho em 2012, verificamos que, das 68 metas, 97% foram alcançadas, superadas ou estão em processo de cumprimento. Apenas duas metas, entre as 68, não foram alcançadas (3%): a ampliação para 20% de mulheres no Conselho Consultivo Internacional, e a porcentagem de receita proveniente de clientes fora do eixo Minas, Grande S. Paulo, Rio e DF ficou em 34,5%, enquanto a meta era de 40%.

Podemos, então, concluir esta mensagem reafirmando nosso compromisso com os valores da instituição, sua missão e seus princípios. Externo aqui, mais uma vez, meu reconhecimento ao professor Emerson por seu apoio e orientações no desempenho de minhas funções, junto com Mozart Pereira dos Santos e Carlos Roberto Vasconcelos Novais, tendo sido meu conselheiro quanto aos rumos a serem seguidos e às estratégias a serem implementadas. Agradeço, finalmente, a todos os colaboradores, aos nossos professores associados, convidados e visitantes e nossos fornecedores, pelos resultados alcançados.

Esperamos manter, para 2013, a mesma chama que vem nos conduzindo até aqui. Vamos continuar nosso caminho para a consolidação da nossa posição no mercado nacional e internacional; gerar cada vez mais o conhecimento aplicável por meio do desenvolvimento dos nossos núcleos e de nossos programas; adequar nossa organização a esses novos desafios e nos sustentar economicamente, mantendo a qualidade dos nossos produtos e serviços.

Wagner Furtado Veloso

Presidente Executivo



Introdução

2012 foi mais um ano positivo para a Fundação Dom Cabral (FDC). A instituição atingiu crescimento nominal de 11% nas receitas operacionais sobre o período anterior e resultado líquido 37% superior ao de 2011. Esse desempenho torna-se mais relevante ao se considerar que 2011 fora, até então, o ano de melhor performance de toda a história da FDC.

Paralelamente, o Brasil enfrentou sérias dificuldades de crescimento, e o contexto internacional foi também marcado por uma forte crise econômica, em especial nas nações mais desenvolvidas.

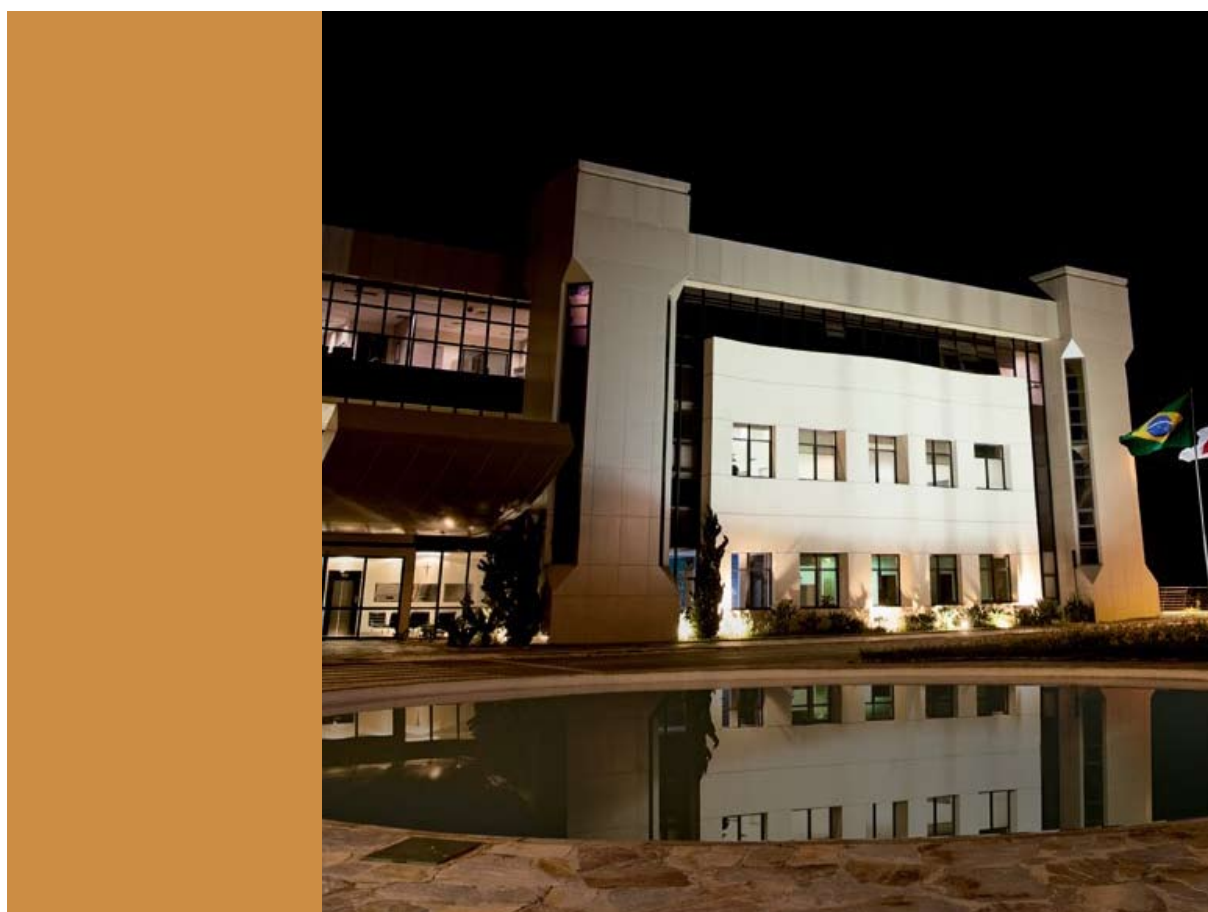
Mesmo nesses contextos adversos, a FDC apresentou um bom desempenho no mercado nacional e caminhou no sentido de se consolidar como uma escola de destacado reconhecimento internacional. O posicionamento da Fundação Dom Cabral nos principais rankings de educação executiva confirma esse direcionamento. A consolidação das parcerias e das alianças internacionais também traduz essa determinação da instituição.

No contexto nacional, os resultados se deram por meio da ampliação de programas, do número de profissionais desenvolvidos e da expansão das atividades da FDC em todo o país.

Em 2012, investiu-se na valorização das pessoas, por meio de programas de gestão de recursos humanos, assim como na ampliação de programas sociais inovadores. Aliado a tudo isso, está também a determinação de investir na geração e gestão do conhecimento, com o fortalecimento dos Núcleos de Desenvolvimento de Conhecimento.

Ao longo deste relatório, são apresentadas e analisadas ações que levaram a FDC a resultados favoráveis em 2012. Esse desempenho está em plena sintonia com o Planejamento Estratégico para o período 2012 - 2016, cujos objetivos são:

1. Ser uma escola brasileira com padrão, atuação e reconhecimento internacional.
2. Ser referência na geração e articulação de conhecimento em gestão, aplicável e em sintonia com o ambiente.
3. Contexto organizacional adequado ao desenvolvimento social, de pessoas, conhecimento, mercado e produtos.
4. Geração de resultados econômico-financeiros para garantir o desenvolvimento sustentável da organização.
5. Consolidação e expansão no mercado nacional.





I.

Objetivo estratégico 1:

Ser uma escola brasileira com padrão, atuação e reconhecimento internacionais

A FDC vem atuando de forma decisiva para se tornar uma escola brasileira de padrão, atuação e reconhecimento internacionais. Em 2012, a instituição implementou inúmeras ações com o objetivo de consolidar e ampliar esse movimento de internacionalização da instituição.

A internacionalização é entendida como processo fundamental para assegurar o cumprimento de sua missão institucional de desenvolvimento de executivos e organizações e para permitir a expansão da atuação da instituição para outros países. Trata-se também de uma forma de responder aos efeitos da globalização, que significou, inclusive, a atuação de concorrentes internacionais no Brasil e na América Latina.

Em abril, foi criada a Diretoria Executiva Adjunta de Relações Internacionais, com o objetivo de integrar as diversas atividades da instituição relacionadas ao exterior, além de apoiar a implementação de metas e ações específicas de cada área da FDC. Também foi criada a Diretoria Executiva Adjunta de Relações Institucionais, no contexto dos esforços da FDC para consolidar a imagem e a reputação conquistadas ao longo da trajetória da instituição (mais informações sobre a nova diretoria podem ser acessadas à página 36).

A seguir, os principais destaques de 2012:

Rankings e Certificações



O ranking de educação executiva 2012 do *Financial Times* classificou a FDC como a 8ª melhor escola de negócios do mundo – o que significou uma perda de três posições em relação ao ano passado. Ainda assim, a posição confirma a FDC como líder em educação executiva no Brasil e na América Latina, já que está há três anos entre as 10 melhores escolas de negócios do mundo, sendo a única da América Latina entre as 10 primeiras colocações.

No ranking de Programas Customizados, a instituição aparece na 8ª colocação. Nessa classificação, a FDC obteve posições de destaque nos critérios “*Follow-up*” (acompanhamento), “*New Skills and Learning*” (novas habilidades e aprendizagens), “*Facilities*” (Espaço físico, Biblioteca e recursos TI), “*Preparation*” (grau de interação com a empresa) e “*Value for Money*” (Valor-custo).

No ranking de Programas Abertos, a FDC está na 17ª posição. Nesse ranking, a instituição obteve posições de destaque nos critérios “*Facilities*” (Espaço físico, Biblioteca e recursos TI), “*New Skills and Learning*” (novas habilidades e aprendizagens), “*Partner Schools*” (programas com parceiros) e “*Course Design*” (adequação do tamanho do grupo e desenho do curso).

Logo após a divulgação da nova classificação no ranking, as equipes diretamente envolvidas no trabalho iniciaram um processo de escuta interna e com os clientes e de análise com os diversos setores da instituição para entender os critérios e pensar em formas de aprimoramento dos resultados.

Nesse contexto, a FDC passou a adotar os 15 indicadores do ranking do *Financial Times* como indicadores de performance para melhoria da qualidade do ensino e maior satisfação dos clientes.

Pelo terceiro ano consecutivo, a Fundação Dom Cabral alcançou a primeira colocação no ranking de Educação Executiva da Revista *AmericaEconomia*. A pesquisa elenca as melhores escolas de educação executiva da América Latina. Na avaliação dos critérios da pesquisa, a FDC obteve 88,6 pontos.

A publicação latino-americana reuniu dados de 2011 e 2012, que foram analisados sob cinco aspectos: número de empresas clientes, qualidade do corpo docente, oferta de programas, rede internacional da instituição e, por fim, prestígio – este critério foi acrescentado à metodologia do ranking em 2012.



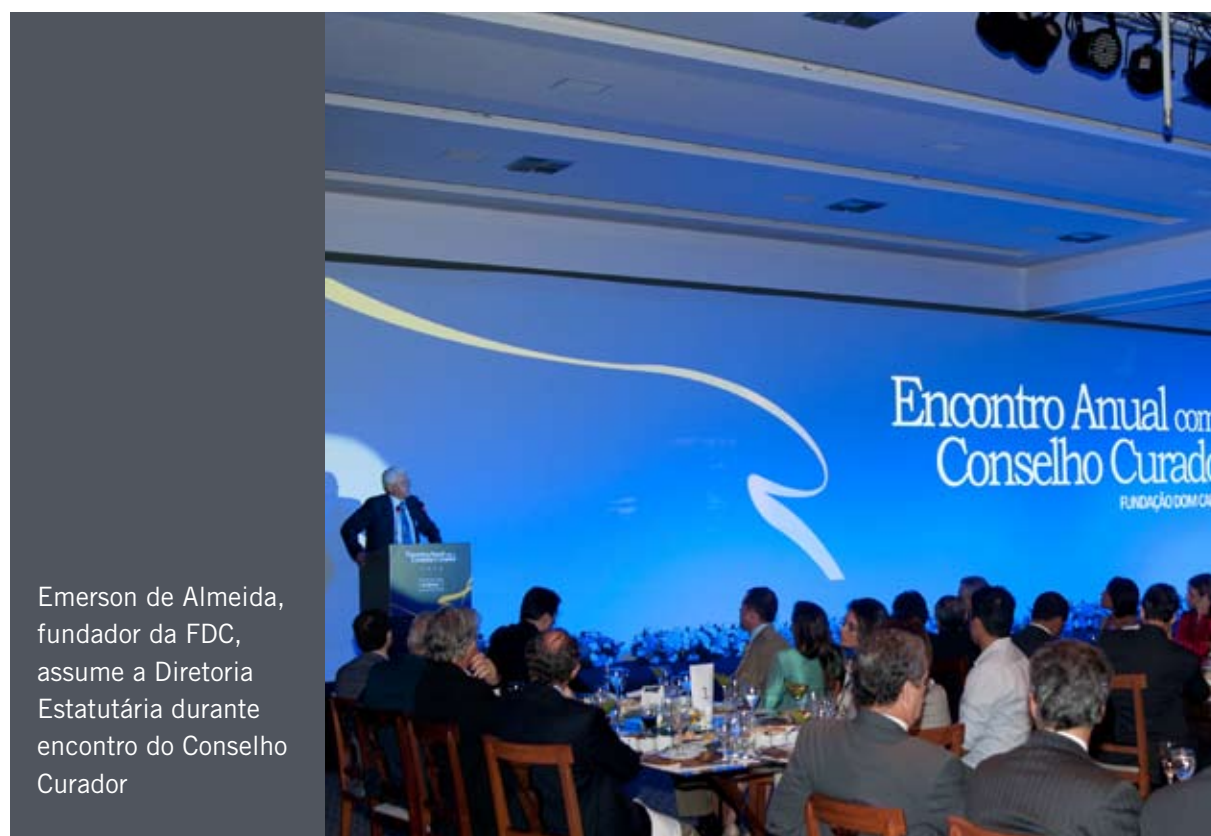
Além da participação nos rankings, a FDC busca a certificação internacional de entidades reconhecidas e já iniciou os trabalhos de reunião de dados para o processo de reavaliação do Equis/EFMD, que ocorrerá em 2013.

A participação da FDC nos rankings e nos sistemas de certificação internacional expressa a busca constante pela excelência e o compromisso com a transparência, além de serem importantes instrumentos para o processo de internacionalização da instituição.

Encontro com o Conselho Curador

No mês de março, foi realizado o Encontro com o Conselho Curador e a comunidade. Com o objetivo de prestar contas da instituição, o encontro reuniu cerca de 300 lideranças políticas, empresariais e sociais de Minas Gerais. No evento, foi realizada a instalação da Diretoria Estatutária e a posse da nova Diretoria Executiva. Durante o encontro, foi feita uma retrospectiva histórica da FDC, ressaltando os principais marcos da trajetória da instituição.

Na reunião de agosto, foi eleita a nova composição do Conselho Curador. Em consonância com os esforços de internacionalização, foi ampliado o número de conselheiros internacionais, passando de dois para três membros – o que corresponde a 1/5 do Conselho. Na ocasião, também foi criado o título de Conselheiro Honorário, que será concedido a executivos e lideranças que permaneceram no Conselho Curador por dois ou mais mandatos consecutivos.



Emerson de Almeida, fundador da FDC, assume a Diretoria Estatutária durante encontro do Conselho Curador

Conselho Consultivo Internacional – CCI

O Conselho Consultivo Internacional (CCI) foi criado em 2009 com o objetivo de contribuir para a definição das estratégias internacionais da FDC, sugerir diretrizes de atuação em diferentes países e ampliar o *networking* da instituição.

No final de 2012, o CCI estava composto por 84 membros de 24 países. Do total dos membros, oito são mulheres. Para garantir o dinamismo do órgão, a FDC planeja ampliá-lo em termos geográficos e de diversidade. A meta é que o Conselho tenha, pelo menos, 20% de mulheres como membros.

Neste ano, foi realizada a 4ª reunião do CCI, com a participação de 41 conselheiros e outras lideranças brasileiras e internacionais, num total de 58 participantes no Campus Aloysio Faria. Foi uma oportunidade para se refletir sobre a FDC, o seu presente e futuro, sobre o contexto econômico brasileiro e também sobre como preparar líderes para as empresas e para a sociedade. Na ocasião, foram apresentados os projetos de internacionalização, o processo de sucessão ocorrida na FDC e o modelo operacional da instituição.



Conselho Consultivo Internacional reuniu-se pela quarta vez com a presença de 41 membros

A reunião do Conselho Consultivo Internacional também abordou temas relativos à economia brasileira e contou com a participação, como expositores, de Luciano Coutinho, presidente do BNDES, e do presidente do *New York Stock Exchange*, Duncan Niederauer. Além disso, os conselheiros debateram sobre o desafio do desenvolvimento de lideranças no século XXI, contando com a participação de Julia Middleton e Carlos Piedrahita.

O governador de Minas Gerais Antonio Augusto Anastasia recebeu os membros do CCI e outros convidados no Palácio da Liberdade, onde foi oferecido um jantar aos participantes. Em seu discurso, o governador Anastasia disse estar honrado pela atuação da FDC. Ainda dentro das atividades da reunião do CCI, a FDC organizou também uma visita a Inhotim, seguida de jantar para os conselheiros.

Os membros do
Conselho Consultivo
Internacional foram
recebidos



Comitê de Internacionalização

O Comitê de Internacionalização teve sua estrutura alterada e passou a incluir toda a Diretoria Executiva e Adjunta. A razão de ser do Comitê de Internacionalização é assegurar que a FDC seja uma escola brasileira de padrão, atuação e reconhecimento internacionais, proporcionando um *locus* para discussão, debate e orientação sobre a estratégia de internacionalização e seu alinhamento e integração com a operação em suas mais diversas áreas. É presidido pelo professor Emerson de Almeida, presidente da Diretoria Estatutária.

Cooperação Internacional

A estruturação e consolidação das alianças, redes e acordos de cooperação internacionais é uma das estratégias de internacionalização da FDC.

A Fundação Dom Cabral possui alianças internacionais com duas escolas de negócios: *Insead*, na França, e *Kellogg School of Management*, nos Estados Unidos, além de promover a cooperação com diversas outras escolas em todos os continentes, com destaque para a América Latina e os chamados BRICs.

Em 2012, a instituição atuou no sentido de fortalecer essas iniciativas, essenciais para que a FDC se insira definitivamente no contexto internacional das escolas de negócios.

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

INSEAD

The Business School
for the World®

O relacionamento da FDC com o *Insead* iniciou-se em 1989, com a criação do Programa de Gestão Avançada (PGA), que aconteceu em 1990. Mais tarde, em 1998, foi lançado o Programa Gestão Estratégica de Pessoas (GEP). Tanto o PGA quanto o GEP permanecem no portfólio da FDC. Foram mantidos inúmeros encontros de trabalho e propostos outros programas, que deverão ser desenvolvidos em 2013.



A aliança existe desde 1993, quando as duas instituições decidiram criar um programa para altos executivos – o *Skills, Tools and Competences* (STC), lançado em 1994. Em 2012, foi realizado o 19º STC Executivo, com 51 participantes, assim como o 11º Pós-MBA, também com 51 participantes. Em abril, ocorreu, na FDC, o *KIN Expedition Brazil*, sobre as perspectivas do setor de mineração, que contou com a participação do Núcleo Bradesco de Inovação da FDC.

REDE BRICS



O *BRICs Network* é uma parceria inovadora entre quatro grandes escolas de negócios do Brasil, Rússia, Índia e China – Fundação Dom Cabral, *Moscow School of Management Skolkovo*, *Indian Institute of Management Ahmedabad* (IIMA) e *Cheung Kong Graduate School of Business* (CKGSB), respectivamente.

Em 2012, foram realizados os primeiros módulos da edição 2012 do Programa *BRICs on BRICs* (BoB). Ele foi criado em 2011 e visa proporcionar às empresas globais conhecimento, habilidades e *insights* para operar com sucesso nos países do BRICs. O programa aborda as perspectivas macro de cada uma das economias e também detalhes do nível micro de operação desses países.

O *BRICs on BRICs* foi realizado no Brasil em outubro, e na Rússia pela *Skolkovo*, em dezembro. Nessa edição do programa, participam nove brasileiros, nove chineses, sete indianos, dois russos e um coreano.

Além do BoB, a FDC realizou também o módulo latino-americano do Programa de MBA da *Skolkovo*, que recebeu, no Rio de Janeiro, 24 participantes para um módulo de cinco dias.

REDE ENLACES



A instituição segue o movimento de consolidação de redes internacionais e amplia sua atuação na América Latina por meio da Rede Enlaces (*Escuelas de Negocios de Latino América por el Crecimiento Económico Sostenible*). A iniciativa está inserida no contexto de gestão da inovação da FDC e conta com a participação da *Universidad de San Andrés* (Argentina), *Universidad de los Andes* (Colômbia) e *Universidad de Chile*. O objetivo é promover a integração e o desenvolvimento da América Latina por meio da capacitação e do desenvolvimento das empresas locais.

Em 2012, a FDC participou da 2ª Reunião dos Comitês Estratégico e Operacional da Rede, em Bogotá, na Colômbia. As escolas signatárias da rede Enlaces – com apoio do *ESAN* do Peru, *IESA* da Venezuela e *ITAM* do México – decidiram pela realização do 1º encontro da rede Enlaces, a ser realizado em 2013, também na Colômbia, focando no tema Inovação na América Latina.

Foi proposta a realização de uma pesquisa comparativa sobre as práticas de inovação em grandes empresas latino-americanas, baseada no modelo e metodologia desenvolvida pelo Núcleo Bradesco de Inovação da FDC. A pesquisa foi iniciada em novembro de 2012 e será apresentada no evento a ser realizado em abril de 2013 em Cartagena das Índias na Colômbia.

ACORDOS DE COOPERAÇÃO



O Programa Alta Performance em Liderança (APL): a Dimensão do Sujeito foi criado em 2009 e teve sua primeira turma em 2010. Destina-se a executivos em posição estratégica, que desejam ampliar e desenvolver competências e comportamentos socioemocionais na busca da alta performance em liderança. Em 2012, o APL foi realizado com 25 participantes.



Em uma cooperação iniciada em 2008, a FDC e a então chamada Escola de Gestão do Porto (EGP) decidiram levar para Portugal o programa PAEX, visando ao desenvolvimento de médias empresas portuguesas localizadas na região do Porto no norte do país. Em 2012, 12 empresas fizeram parte do grupo PAEX Portugal.

ENTIDADES INTERNACIONAIS



Alinhada ao objetivo estratégico da internacionalização, a FDC se mantém afiliada de associações internacionais que possam contribuir com a busca constante da qualidade e o reconhecimento internacional da instituição.

PARCERIAS EM PESQUISA

A FDC mantém parcerias com escolas internacionais para desenvolver projetos conjuntos de pesquisa. Desde 1996, é membro do *IMD* e do *World Economic Forum*, ambos da Suíça, para a realização dos relatórios de competitividade *World Competitiveness*

Yearbook (IMD) e *Global Competitiveness Report* (WEF). Em 2012 a participação nesses estudos envolveu a coleta de dados estatísticos junto a autoridades brasileiras e a pesquisa de opinião realizada com cerca de 1000 executivos.

Em 2006, a FDC se tornou a parceira brasileira do projeto *Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices* (STEP), criado pela escola norte-americana *Babson College*. O STEP reúne atualmente 45 escolas de negócios em todo mundo e visa promover a realização de pesquisas de ponta no tema empresa familiar.

Em outubro de 2012, a FDC realizou o *STEP Latin American Summit*, que reuniu, no Campus Aloysio Faria, pesquisadores e representantes de famílias de países de quatro regiões do mundo: Europa, América Latina, Ásia-Pacífico e América do Norte.

Imagem Institucional

A FDC encomendou à companhia *Interbrand* um estudo sobre o valor da marca da instituição. Foram feitas entrevistas com executivos internos e pesquisa com clientes e análise da concorrência, de *benchmarks* e de tendências.

O trabalho apurou que a força da marca da FDC – entendida como a capacidade de assegurar demanda e ganhos ao longo do tempo – é comparável às 25 marcas mais valiosas do país, cujos valores de mercado variam entre R\$ 200 milhões e R\$ 24 bilhões. Segundo a pesquisa, a FDC é uma marca de alta relevância, induz à fidelidade, lealdade e inovação e apresenta grande capacidade de resposta às demandas de mercado.

De acordo com a *Interbrand*, a decisão de escolha de uma escola de negócios é complexa. Diversos elementos influenciam esse processo, o que faz reduzir o peso de cada *driver* no momento de decisão por uma escola. Ainda assim, o papel da marca da FDC é maior que o papel da marca das outras escolas no mercado, principalmente para os Programas de Especialização e MBA.

Os próximos passos desse projeto de *Branding* são a definição de posicionamento da marca e o planejamento e implementação de estratégias de comunicação para consolidação da imagem da instituição.

Como parte das ações de consolidação da imagem institucional, a FDC investe no

relacionamento com a mídia. Em 2012, o trabalho de comunicação surtiu efeitos quantitativos e qualitativos. Foram 2.870 inserções em mídias impressas, online e eletrônicas, o que indica um crescimento de 12,24% em relação a 2011. Ao longo do ano, a comunicação recebeu 434 solicitações de veículos da imprensa, que recorreram às fontes institucionais e técnicas da Fundação Dom Cabral para apurar suas reportagens.

A FDC esteve presente em grandes veículos de comunicação nacionais ao longo do ano. Os principais exemplos são *O Globo*, *Valor Econômico*, *Estado de S. Paulo* e *Folha de S. Paulo*; as rádios *CBN* e *Band News*; os noticiários televisivos *Jornal da Globo* e *Bom Dia Brasil*, da *TV Globo*, o programa *Conta Corrente Especial*, da *Globo News*; e as agências *Estado* e *Reuters*. A coluna *Mercado Aberto*, da *Folha de S. Paulo*, com a qual há um sólido relacionamento que tem sido reforçado, foi quem mais repercutiu a FDC em 2012. Na mídia internacional a FDC também se destacou. Foram 188 inserções, um aumento de 19% em relação a 2011.

O Núcleo CCR de Infraestrutura e Logística foi o principal gerador de notícias para a imprensa, um total de 464 matérias, seguido pelo de Negócios Internacionais (306), Inovação (248) e Sustentabilidade (101). Das 2.870 matérias relacionadas à FDC, 1.649 delas diziam respeito aos Núcleos de Desenvolvimento e Conhecimento (57,42%), 638 delas citavam a FDC em currículos de executivos (22,2%) e 506 com foco institucional (17,6%).

Expansão do mercado internacional

O planejamento estratégico da Fundação Dom Cabral prevê aumentar a participação de produtos e serviços internacionais para 17% da receita operacional em 2016. Em 2012, a meta prevista foi de 12%, tendo sido alcançado 10%. Ao longo do ano, foram desenvolvidas ações com o objetivo de implementar o plano mercadológico internacional, que contempla basicamente três frentes de atuação:

1. Participação em feiras internacionais (detalhado abaixo):
2. *Follow the client* – projeto que consiste na visita a clientes atuais que têm potencial para programas internacionais e podem abrir portas fora do Brasil (Pirelli, Dow, Suzano, Basf, Camargo Correa, Halma, Saint-Gobain, PST, Linde, entre outros).

3. Prospecção de novos clientes fora do país – identificação de empresas, associações e instituições fora do Brasil, que ainda não são clientes, para visitas de apresentação institucional, mapeamento de oportunidades e ampliação do conhecimento sobre os diferentes mercados.

O ano de 2012 marcou a estreia da FDC em grandes feiras internacionais, com o objetivo de conhecer as iniciativas e mapear aquelas que realmente têm interface com os objetivos da instituição. Em abril, participou do *Marcus Evans CLO (Chief Learning Officer) Summit*, em Atlanta. Um evento focado no nível estratégico das empresas e que proporciona encontros estruturados e individualizados com empresas e executivos que sejam de interesse da instituição.

Em maio, a instituição esteve presente na maior feira internacional da área de Treinamento e Desenvolvimento. A *ASTD 2012 International Conference & Exposition* foi realizada em Denver e reuniu cerca de oito mil visitantes, de 70 países, promovendo o aprendizado dos participantes sobre temas como gestão, liderança e inovação.



Já a *SHRM 2012 International Conference & Exposition* foi realizada em Atlanta e reuniu cerca de 20 mil visitantes. A participação nas feiras teve um papel importante não somente na divulgação da marca e produtos fora do país, como também na ampliação do conhecimento da instituição sobre o contexto de negócios nos EUA, a forma de atuação e diferenças nas abordagens e interesses. A iniciativa favoreceu, ainda, a consolidação da imagem da FDC frente aos vários clientes brasileiros que lá estiveram.

Foi uma oportunidade importante de mostrar, fora do Brasil, o trabalho de excelência e as soluções educacionais desenvolvidas pela instituição, como os Programas Customizados, o *BRICs on BRICs* e o novo Programa *Learning Journeys in Brazil*, focado nas oportunidades do mercado brasileiro.

Programas Customizados Internacionais

A caminho da internacionalização, em 2012 a FDC realizou 33 Programas Customizados Internacionais, contra 25 realizados em 2011. Mais de 1,4 mil participantes, entre brasileiros e estrangeiros, foram contemplados pelas soluções desenvolvidas em parceria com clientes, tais como: EADS, Dixie Toga, Danone, Dow, Odebrecht, ARG Construtora, TAP, KPMG, Saint Gobain, Assodeere, Queiroz Galvão Construtora e Camargo Côrrea. Os programas foram realizados no Brasil e no exterior. Em Portugal, por exemplo, foi realizado o Programa de Desenvolvimento de Lideranças da TAP, com 37 participantes. Na África, o Programa de Desenvolvimento de Gestores – Liderança para a Inovação da Construtora ARG contou com a presença de 78 participantes de diversas nacionalidades.

Destaca-se também o programa realizado com a europeia EADS, fabricante do Airbus. Voltado para a alta administração da empresa, o programa traçou um panorama detalhado sobre o Brasil nas mais diferentes dimensões, como infraestrutura e cultura, e preparou os executivos estrangeiros para trabalharem no país e a lidarem com a equipe e os fornecedores que atuam no Brasil. O programa recebeu avaliação positiva e a FDC foi contratada para desenvolver outras duas turmas em 2013.



Programas Abertos Internacionais

Um dos destaques do ano foi o lançamento do *Learning Journeys in Brazil*, estruturado, desenhado e comercializado em parceria com o MBA da FDC. Ele está sendo divulgado nos eventos internacionais e visitas realizadas por nossos diretores, gerentes e professores. No total, a FDC recebeu 108 participantes dos Estados Unidos (*John Hopkins*), Índia (ISB) e Rússia (*Skolkovo*). Os executivos estrangeiros estiveram no Campus Aloysio Faria, na Unidade São Paulo e realizaram visitas empresariais no Rio de Janeiro.



O *Learning Journeys in Brazil* reuniu inúmeros participantes no Rio de Janeiro

Outro destaque foi a concretização da segunda turma do programa *BRICs on BRICs*, com 31 executivos do Brasil, Rússia, China, Índia, Peru e Coreia do Sul. Neste ano, a FDC assumiu a coordenação geral do programa, que teve duas etapas realizadas em 2012 – Brasil e Rússia - e terá as outras duas realizadas em março e maio de 2013 nas nações asiáticas. O programa amplia a rede de escolas parceiras e expõe a FDC em um novo conjunto de países.



Diversas nacionalidades estiveram representadas na turma do *BRICs on BRICs*

Eventos Internacionais

Como estratégia de internacionalização, a FDC esteve presente em diversas reuniões e encontros internacionais, no Brasil e em outros países, com o objetivo de trocar experiências, *networking*, e acompanhar as discussões sobre o papel da educação executiva no cenário global. A meta de participação em seis eventos e reuniões de instituições internacionais, prevista no planejamento estratégico, foi amplamente superada. Ao longo do ano, executivos da FDC visitaram escolas e associações internacionais nos mais diferentes países.

Além disso, a FDC realizou a Conferência Internacional 2012, no âmbito das atividades do Conselho Consultivo Internacional, com o tema “*Profits and social values: closing the gap*”. O evento reuniu no Campus Aloysio Faria, no dia 2 de outubro, lideranças nacionais e internacionais entre executivos, presidentes (*deans*) de escolas de negócios e representantes de organizações não governamentais interessados em discutir os desafios contemporâneos da gestão responsável e os caminhos inovadores para encurtar a distância entre os objetivos de geração de resultados financeiros e a criação de valor social.

A FDC esteve presente nos dois principais eventos da *EFMD: Meeting for Deans & Directors General*, que abordou o tema “*What Deans are interested in?*”, na *Nottingham Business School*, e a Conferência Anual, realizada na *Skema Business School*, na cidade francesa de Nice. Representantes da FDC estiveram também em encontros da *AMBA*, como o que ocorreu em Barcelona, no mês de maio.

A instituição esteve envolvida com os preparativos de alguns dos eventos que integraram a Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, a Rio+20. A FDC foi anfitriã, juntamente com outras quatro escolas brasileiras, do coquetel de boas-vindas para as delegações estrangeiras que participaram do *3rd Global Forum for Responsible Management Education*.

A experiência da FDC de aplicação dos *Principles for Responsible Management Education* (PRME) despertou interesse internacional e foi relatada no *Inspirational Guide*, lançado no bojo das atividades da Rio+20. A publicação reúne as melhores práticas de implementação do PRME e oferece respostas para as perguntas mais frequentes sobre o tema. Estão relatados no livro 63 casos de 47 escolas parceiras do PRME, representando 25 países.

A instituição esteve presente também na 7ª Conferência Anual da *Global Business School Network* (GBSN), em Nova Deli (Índia).



II.

Objetivo estratégico 2:

Ser referência na geração e articulação de conhecimento em gestão, aplicável e em sintonia com o ambiente.

O ano de 2012 pode ser considerado um marco na trajetória da FDC no que se refere à geração e à gestão do conhecimento. Todo o volume de recursos não operacionais captados - R\$ 7,4 milhões - foi investido em ações e projetos nos Núcleos de Desenvolvimento de Conhecimento.

Essa performance representa a consolidação de um longo processo de conquista de elevado nível de confiança da instituição por parte de empresas que financiam a geração de conhecimento. Ela se dá por meio da adição de valor e da ampliação da qualidade dos serviços, produtos e processos. Em última instância, a performance baseia-se na melhoria das relações das empresas com os seus mercados.

A gestão do conhecimento e o financiamento de pesquisa ocorrem nos Núcleos de Desenvolvimento do Conhecimento, que passaram, ao longo do primeiro semestre, por um processo de avaliação e reestruturação para que eles se tornassem mais efetivos e integrados às estratégias da instituição.

Todos os núcleos realizam esforços para inserir o tema sustentabilidade nas suas atividades, com ênfase em inclusão social. Os núcleos também têm enfrentado o desafio de integrar a geração do conhecimento com as soluções educacionais apresentadas em salas de aula. Isso tem ocorrido por meio de desenvolvimento de conteúdos, apoio à elaboração de propostas, concepção e entrega de programas.

O histórico de investimento em desenvolvimento revela que 12% do total da receita operacional tem permitido o equilíbrio entre geração de conhecimento e entrega de soluções educacionais. A instituição vem desenvolvendo também um esforço de expansão da participação de professores em eventos nacionais e internacionais, com publicação de artigos técnicos.

Em 2012, foram desenvolvidos 27 projetos de pesquisa, tendo sido o ano significativo em

termos de produção de publicações técnico-científicas. Foram 113 publicações, contra 98 em 2011. Dessas, 69 foram publicações externas, sendo 26 publicadas fora do país. Nos últimos três anos, o número total de publicações vem crescendo sistematicamente.

Publicações	2012
Livros	5
Capítulos de Livro	1
Artigos em Periódicos Nacionais	23
Artigos em Periódicos Internacionais	6
Artigos em Anais de Congresso Nacionais	14
Artigos em Anais de Congresso Internacionais	20
Caderno de Ideias FDC	21
Casos FDC	12
Relatórios de Pesquisa FDC	6
FDC Executive	5
TOTAL	113

Duas publicações foram premiadas. O artigo *Maximizing Triple Bottom Line Benefits Abroad: The Quest of Brazilian Multinationals*, de autoria de Flávia Alvim, Sherban Leonardo Cretoiu e Isabelle Neves, foi premiado como o melhor *paper* na 2012 AIB-LAT Academy of International Business Latin America Annual Conference, em Miami. Já os professores Leonardo Araújo e Rogério Gava foram premiados na categoria Economia, Administração e Negócios do Prêmio Jabuti pelo livro *Empresas proativas: como antecipar mudanças no mercado*.



Foi criada também uma nova publicação, o FDC Executive, com o objetivo de disseminar o conhecimento gerado pelo Núcleo Técnico e pelos Núcleos de Desenvolvimento do Conhecimento.

Por sua vez, a revista DOM, que tem periodicidade quadrimestral, chegou à sua 20ª edição. Destaca-se a qualificação dessa publicação pelo Ministério da Educação com pontuação B5 no Qualis - conjunto de procedimentos utilizado para estratificação da qualidade da produção intelectual dos programas de pós-graduação. A pontuação significa um grande avanço para o reconhecimento de artigos veiculados na revista, visto que a CAPES desempenha papel fundamental na expansão e consolidação da pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado) no Brasil.

A FDC, visando disseminar os conhecimentos gerados por seus professores, apoiou participações em eventos técnico-científicos que resultaram na publicação de mais de trinta artigos em anais de congressos, nacionais e internacionais. Internamente, promoveu doze atividades para o compartilhamento de conhecimento, sendo quatro Momentos Pedagógicos, dois Encontros de Capitalização, um Encontro dos Ciclos de Complexidade e Gestão e cinco Cafés de Descobertas.

O Café de Descobertas foi criado este ano e é um encontro temático com pequenos grupos das equipes técnicas das soluções educacionais da FDC com o objetivo de disseminar o conhecimento gerado pelos professores, Núcleos de Desenvolvimento e Centros de Referência. Os temas e a agenda dos encontros são desenvolvidos de acordo com a demanda de cada grupo.

Total de Projetos para Disseminação do Conhecimento	
Momentos Pedagógicos	4
Encontros de Capitalização	2
Ciclo de Estudos – Complexidade e Gestão	1
Café de Descobertas	5
TOTAL	12

A partir da premissa de que o conhecimento é um valor e precisa ser acessível à comunidade, a Biblioteca Walther Moreira Salles está instalada no Campus Aloysio Faria, com cerca de 30.000 itens no seu acervo. Além disso, há Centros de Informação nas Unidades São Paulo e Belo Horizonte.



Os números da biblioteca em 2012



35.225

Empréstimos



143.224

Atendimentos



2.447

exemplares
Aquisições

Acessos às bases de dados



33.764

Pergamum



120.828

Ebsco



1.714

Proquest

O Núcleo tem como objetivo gerar e disseminar conhecimento em Liderança destinado ao desenvolvimento sustentável da sociedade, das organizações e das pessoas. Para isso, desenvolve três linhas de estudos: Liderança e Desenvolvimento Sustentável, Desenvolvimento de Competências em Liderança e Liderança e Ambiência Organizacional.

Em 2012, foi desenvolvido o projeto do Observatório de Liderança, que se dedica ao monitoramento e análise sistemática de questões, melhores práticas e metodologias associadas à temática da liderança no Brasil e no mundo. Foram realizadas pesquisas sobre os seguintes temas: papéis e formas de atuação de lideranças em dinâmica de reconversão de funções econômicas na cidade de Sete Lagoas; *assessment* de competências em liderança, critérios de recrutamento e seleção de líderes globalmente responsáveis (parceria com o Núcleo Petrobras de Sustentabilidade), e gestores globais (parceria com o Núcleo de Negócios Internacionais).

Núcleo de Negócios Internacionais

O Núcleo de Negócios Internacionais está apoiando a *Indian School of Business* (ISB), com o objetivo de favorecer a criação de um ranking similar ao Ranking das Transnacionais, que é elaborado pelo Núcleo no Brasil. Foi criado o Centro de Referência em Criação de Valor Internacional (CRCVI) para estimular a troca de experiências entre executivos que lidam com o processo de internacionalização das empresas, estruturar e compilar o conhecimento das organizações e auxiliar na elaboração e implementação de estratégias internacionais.

O projeto Gestão de *Stakeholders* e Sustentabilidade na Internacionalização analisou, entre 2011 e 2012, a relação entre sustentabilidade e a gestão eficaz de *stakeholders* na internacionalização. O projeto Performance de Subsidiárias no Exterior teve a participação de 332 gestores e líderes globais de 23 multinacionais que atuam no Brasil, que foram provocados a refletir sobre as relações entre estratégia internacional, desempenho e *global mindset*.

Núcleo CCR de Infraestrutura e Logística



Criado em 2007, O Núcleo de Infraestrutura da FDC tem o patrocínio da CCR Logística. O objetivo do Núcleo é desenvolver e aprimorar o conhecimento a respeito do tema, visando posicionar as organizações e o país em melhores níveis de competitividade. A equipe técnica realiza pesquisas teóricas e empíricas sobre logística e *supply chain management* e desenvolve análise sobre a infraestrutura no Brasil e mobilidade urbana.

Em 2012, O Núcleo CCR de Infraestrutura e Logística da FDC consolidou-se como uma das principais referências técnicas sobre o tema. Os pesquisadores do Núcleo têm sido procurados para participar do debate público sobre mobilidade urbana, infraestrutura e logística, constituindo-se, dessa forma, como importante ator, capaz de analisar e influenciar a agenda nacional.

Chama a atenção o volume de exposição de mídia conquistada pelo Núcleo CCR de infraestrutura e logística. Foram produzidas 464 reportagens nos diferentes veículos (TV, Rádio, Internet). Foi o Núcleo de Desenvolvimento do Conhecimento com maior destaque na mídia.

Núcleo Petrobras de Sustentabilidade



Ao longo do ano, o Núcleo viabilizou a criação do Centro de Referência em Governança Social Integrada (CRGSI), que será lançado em março de 2013 e tem como propósito gerar conhecimento de forma compartilhada com representantes do poder público, da iniciativa privada e das organizações da sociedade civil, visando contribuir para o desenvolvimento sustentável local.

As principais publicações do Núcleo Petrobras de Sustentabilidade foram: *case* sobre Novas Fronteiras do Investimento Social: Aprendizagens de uma Experiência – o investimento social privado da Camargo Corrêa em Pedro Leopoldo (MG); *case* sobre Inovação, Industrialização e Sustentabilidade: a solução Habitacional Precon e pesquisa sobre os Estágios de Sustentabilidade nas Empresas Brasileiras. O Núcleo atuou na elaboração e entrega de soluções educacionais demandadas por empresas clientes, como o Banco Santander, a CBIC, a Ferrous, a Fecomercio, a CNI, a Odebrecht, o Sesi SC e Época Negócios.

Núcleo de Estratégia e Economias Emergentes



O Núcleo de Estratégia e Economias Emergentes conduziu o projeto de pesquisa Centro de Serviços Compartilhados com 16 executivos da Diretoria de Gestão Empresarial da Cemig, empresa patrocinadora. Já o projeto Transformação Global da Indústria, realizado com patrocínio da CBMM (Companhia Brasileira de Mineração e Metalurgia), é voltado para os países do BRIC e objetiva antecipar questões relacionadas à indústria automobilística, possibilitando o desenvolvimento de uma metodologia de pesquisa sobre tendências de mercado de médio e longo prazos. Foi produzido o Relatório de Economias Emergentes que analisa aspectos gerais dos mercados emergentes.

O Centro de Referência em Estratégia (CREST) buscou aprofundar conhecimentos e compartilhar práticas em torno da implementação de estratégias de diferenciação. Foram realizados encontros que contaram com a presença de executivos de empresas como a Sanofi, a Fleury Medicina e Saúde, o Bradesco Seguros e várias outras.

Núcleo Bradesco de Inovação



O Núcleo promoveu 15 encontros dos Centros de Referência em Inovação (CRIs), que contam com a participação e apoio de mais de 50 grandes empresas associadas. Em parceria com a Kellogg School of Business, o Núcleo realizou o *Kin Resources Expedition Brazil - the mining company of the future: opportunities, challenges, responsibilities*, que refletiu sobre o futuro da mineração.

Foi realizado o 4º Seminário Rumos da Inovação, que contou com a presença de mais de 190 gestores de inovação. A FDC recebeu também cerca de 200 especialistas, gestores e autoridades interessados no tema da inovação ambiental. Foram publicados 14 Cadernos de Ideias, 10 estudos de Casos, três Relatórios de pesquisa, seis artigos na revista DOM, seis artigos em conferências nacionais e internacionais, dois artigos em revistas internacionais, dois livros, além da produção de 16 webvídeos em que são entrevistados executivos e especialistas em inovação.

Núcleo de Governança Corporativa

O Núcleo passou por reestruturação e reorganização interna ao longo do ano. Destaca-se a elaboração de um trabalho orientador para a promoção dos Conselhos Eficazes, um projeto que visa compreender os mecanismos necessários para o desenvolvimento de Conselhos de Administração mais eficazes. Dentro desse projeto, foi realizado um estudo econométrico, como base nos dados do *World Competitiveness Yearbook*, do IMD, envolvendo 59 nações ao longo dos últimos 18 anos, além de um encontro envolvendo 32 presidentes de Conselhos de Administração de empresas abertas e fechadas.

Núcleo de Redes Colaborativas e Marketing B2B

Entre os estudos realizados em 2012, destacam-se as pesquisas Relações colaborativas nas cooperativas agrícolas: oportunidade para criação de vantagens competitivas sustentáveis no mercado de *agribusiness*, patrocinada pela Syngenta, Eficiência do processo e maximização dos resultados dos esforços de comunicação nas relações B2B2C: proposição e teste de um modelo de avaliação do *mix* de mídia convencional e interativa, patrocinada pela Fiat e pela Fapemig, Soluções para desigualdades raciais por meio de redes de colaboração no sistema educacional brasileiro: o caso A Cor da Cultura, patrocinada pela Fundação Roberto Marinho, Marketing em tempos de incerteza: quais estratégias praticadas por empresas que atuam no mercado brasileiro conduziram a desempenho superior de mercado entre 2009 e 2012?.

O Núcleo desenvolveu também uma metodologia para avaliar o alinhamento dos canais de distribuição às estratégias de valor demandadas pelos clientes finais. Essas pesquisas e estudos geraram inserções na mídia nacional e 13 apresentações em congressos nacionais e internacionais, que gerarão futuras publicações. Os conhecimentos gerados também foram aplicados nos Programas Abertos, Customizados e nas Parcerias da FDC.

Objetivo estratégico 3:

Contexto Organizacional adequado ao desenvolvimento social, de pessoas, conhecimento, mercado e produtos.

A valorização das pessoas é um dos princípios da Fundação Dom Cabral que norteia as ações da instituição, especialmente no que se refere à gestão dos recursos humanos e no relacionamento com os diferentes grupos de *stakeholders*. O Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos (PDRH) é o balizador dessas ações.

No que se refere à governança corporativa, destaca-se a instalação da Diretoria Estatutária, em abril de 2012. Presidido pelo professor Emerson de Almeida, o novo órgão conta também com dois diretores estatutários e tem a missão de ser o guardião dos valores e da missão da FDC. A Diretoria Estatutária é ligada diretamente ao Conselho Curador e faz a ponte entre ele e a Diretoria Executiva.

Dom Serafim assina o termo de instalação da Diretoria Estatutária, ao lado de Emerson de Almeida e Wagner Veloso



Já a Diretoria Executiva responde pelas operações da FDC. Ela foi ampliada e passou a ser composta pelo presidente executivo, três diretores executivos e cinco diretores executivos adjuntos. O novo formato visa propiciar maior agilidade na tomada de decisões e preparar a organização para o futuro, com o objetivo de atender de forma mais eficiente as demandas dos clientes e do mercado em geral.

Outro ponto que merece destaque e também se relaciona com esse movimento de inovação na gestão diz respeito à inclusão dos coordenadores dos Núcleos de Desenvolvimento do Conhecimento à Equipe Operacional da instituição, revelando os esforços de integração das diversas áreas e expressando a importância da geração do conhecimento. Renomeado como Equipe de Desenvolvimento e Operação, o grupo se reúne uma vez por mês e realiza avaliações sobre o planejamento estratégico e compartilha informações gerenciais relevantes para o bom andamento das atividades e cumprimento das metas.

Também relacionado aos esforços de integração e em consonância com o princípio institucional de valorização da pessoa, destaca-se o processo de elaboração do planejamento estratégico para o período de 2013 a 2017. Com o objetivo de envolver o maior número de colaboradores, foi feita uma ampla escuta entre os meses de setembro e novembro, e realizadas entrevistas individuais e atividades em grupo com cerca de 100 pessoas das diferentes áreas e níveis de atuação. Com base nessas informações e levando em consideração as Definições Institucionais Básicas da FDC e as estratégias para 2026, a Diretoria Executiva elaborou o Planejamento Estratégico 2013/2017, que foi aprovado pela Diretoria Estatutária e apresentado aos colaboradores em 19 de dezembro, em reunião geral.



Com o objetivo de preservar a memória da instituição e disponibilizá-la às comunidades interna e externa, foi lançado o projeto do Centro de Memória FDC, que está sendo coordenado pela Secretaria Geral, subordinada à Diretoria Estatutária. Ele prevê a identificação, a guarda e a digitalização de documentos históricos que ficarão disponíveis em plataforma digital bilíngue. O projeto já obteve aprovação para captação de recursos por meio da lei estadual de incentivo à cultura e será implementado nos próximos 18 meses.

Em 2012, a FDC intensificou as ações para desenvolvimento de *mindset* internacional das equipes de colaboradores, por meio da participação do corpo técnico em programas e congressos internacionais, incentivo ao intercâmbio de professores com escolas internacionais, capacitação da equipe para relacionamento internacional e ampliação do corpo de professores e gerentes aptos a atuar internacionalmente.

No contexto nacional, a instituição decidiu atuar de forma segmentada para dar maior agilidade às equipes, levando-se em conta o objetivo estratégico de expansão do mercado nacional. Para isso, inovou na forma de gestão e criou três gerências coordenadoras regionais para atender principalmente aos clientes dos Programas Customizados. Uma delas é responsável pelos clientes de São Paulo; outra para atender aos clientes de Minas Gerais, Rio de Janeiro e Brasília; e uma terceira atende aos clientes dos demais estados brasileiros.

Além disso, foi criado um escritório de projetos para gestão da informação e organização das três regionais. Foi constituído também o Escritório de Soluções Educacionais para apoio aos gerentes na escuta e desenvolvimento de projetos, para garantia da qualidade das propostas e desenvolvimento de soluções inovadoras e complexas.

Para dar continuidade à implantação do PDRH, foi implementado o programa de Gestão Integrada da Performance (GIP), que visa ao aperfeiçoamento da gestão da organização. Trata-se de um software para a gestão da performance do colaborador, que permite acompanhar o desempenho de forma integrada ao plano de desenvolvimento individual e ao plano compartilhado de desenvolvimento individual. Foram realizadas reuniões de apresentação, de modo a propiciar a todos os colaboradores a oportunidade de conhecer os fundamentos e as ferramentas do sistema, com 80% de participação dos colaboradores.

O programa de Gestão Integrada da Performance (GIP) foi apresentado aos colaboradores



Foram iniciados os trabalhos de avaliação do contexto organizacional e ficou decidido que serão mantidas, permanentemente, formas de escutas para avaliar continuamente o ambiente da instituição. O objetivo é consolidar um contexto propício para inovação e desenvolvimento de pessoas. Com isso, a FDC demonstra o princípio de valorização da pessoa na prática, possibilita a identificação de *gaps* nas atividades e lideranças e ainda promove o desenvolvimento da organização como um todo.

No que se refere aos esforços para reavivamento de valores, foi feita a revisita da Carta de Convivência da FDC. Esse processo foi feito de forma coletiva e plural, integrando diversas áreas e olhares. Um grupo coordenador indicado pelo presidente executivo realizou escutas com colaboradores de todas as áreas da instituição e propôs a nova redação da Carta de Convivência.

A política de desenvolvimento de colaboradores passou por um processo de aperfeiçoamento, com maior envolvimento dos gestores na fase de seleção, revisão de critérios, alinhamento às necessidades do desenvolvimento individual e organizacional, ampliação de investimento em programas e incentivo à participação em atividades de pós graduação (mestrado e doutorado). Foi implantado o sistema de *coaching*, quando for identificada a necessidade de realização de ajustes ou intervenções em equipes.

Ao longo do ano, em torno de 87% dos colaboradores foram envolvidos em atividades de treinamento e de desenvolvimento programadas. O objetivo é alinhar os colaboradores

nos aspectos fundamentais ao exercício de suas funções.

A valorização do colaborador foi intensificada nos processos de seleção e recrutamento, na medida em que a política de recursos humanos da instituição prevê que toda vaga a ser preenchida passa, em primeira instância, pelo processo de recrutamento interno antes da busca no mercado. A ação tem contribuído positivamente para o clima de motivação, cooperação e renovação na instituição.

A FDC deu continuidade, em 2012, ao Encontro com Novos Colaboradores, que tem como objetivo resgatar a história e a trajetória da instituição aos que acabam de ingressar na FDC. O evento completou 10 anos e a data foi comemorada com exposição de fotos e depoimentos diversos.



O presidente estatutário Emerson de Almeida realiza duas vezes ao ano o Encontro com Novos Colaboradores e conta a trajetória da FDC

O processo de integração dos professores associados e convidados passou por uma fase de aprimoramento, para que, além da competência técnica, seja assegurada a adesão do professor também aos valores e princípios da instituição.

Foram realizados dois Encontros de Integração com Professores, que contaram com a presença de 93 participantes, entre associados e convidados, além da Diretoria Executiva da instituição. O evento serviu para o compartilhamento dos fundamentos que alicerçam o jeito de ser da FDC.

Encontro com professores associados e convidados faz parte das ações de integração e reavivamento de valores



Outra inovação foi a implementação e realização de três encontros temáticos sobre Sustentabilidade, Liderança e Gestão da Saúde para grupos de professores. Em cada um deles, temas transversais contribuíram com a reflexão e formação dos participantes.

Colaboradores

Em 31 de dezembro de 2012, a FDC contava com 356 colaboradores. Deste total, 310 trabalhavam no Campus Aloysio Faria. Além disso, 249 ocupavam cargos de coordenadores executivos, auxiliares, assistentes e analistas e 66 eram gerentes funcionais, gerentes de projetos, gerentes coordenadores e diretores. Foi registrado também o total de 576 professores atuantes no ano. Do total de professores, 28 têm pós-doutorado, 134 são doutores e 362 têm titulação de mestrado.

Média de salários *

Sexo	Total
Mulheres	R\$ 6.241,39
Homens	R\$ 11.083,33

* Não há diferenciação salarial por gênero

Professores atuantes em 2012

Categoria de Professores	Total
Professores Tempo Integral	42
Professores Associados	153
Professores Convidados	344
Professores Visitantes (estrangeiros)	19
Gerentes Professor	18
Total	576 professores

Titulação dos professores:



28	Pós-doutorado
134	Doutores
362	Mestrado

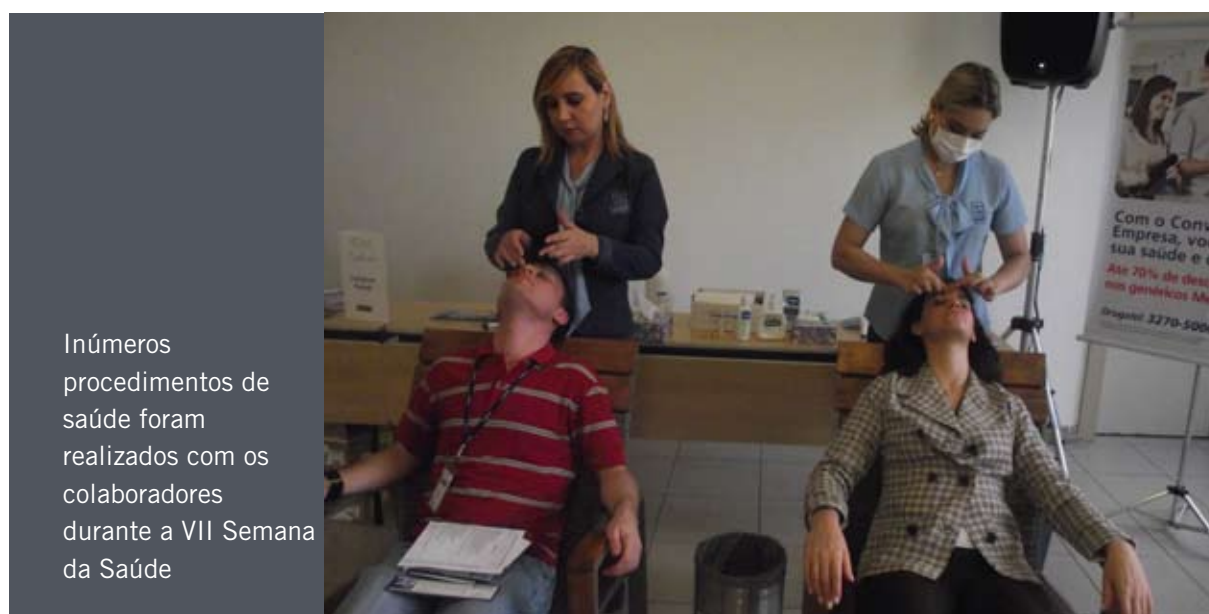
Captação e Treinamento

Em 2012, foram contratados 63 novos colaboradores. Desse número, 24 foram para novas vagas e 12 vieram de recrutamento interno. Foram contratados também 20 bolsistas de pesquisa e sete estagiários. Ao longo do ano foram realizadas diversas ações em prol da capacitação e desenvolvimento dos colaboradores da FDC. Foram investidos mais de R\$ 5 milhões em ações de desenvolvimento. No total, 241 colaboradores participaram de programas internos de desenvolvimento.

Qualidade de vida

A FDC se preocupa com a qualidade de vida de seus colaboradores e investe em três aspectos: físico, emocional e social. Em 2012, por exemplo, foram mais de R\$ 800 mil em matrículas e mensalidades de colaboradores e seus dependentes e mais de R\$ 470 mil em consultas médicas, medicamentos, terapias e tratamentos.

No primeiro semestre de 2012, foi realizada a VII Semana da Saúde, que abordou o tema Cuide-se!. Além de promover ações de reflexão sobre o autocuidado e a promoção da saúde, foram feitos exames de medição da pressão arterial, glicose e de acuidade visual. Houve também vacinação contra a gripe e massagens relaxantes. No total foram 1.144 participações durante o evento.



Inúmeros procedimentos de saúde foram realizados com os colaboradores durante a VII Semana da Saúde

O Programa de Nutrição Sabor e Saúde, que visa a promover a adoção de hábitos alimentares saudáveis, foi revitalizado em 2012. Entre consultas e acompanhamentos feitos por uma nutricionista na própria instituição, foram 356 atendimentos. Outra medida da FDC que visou à melhoria da qualidade de vida de seus colaboradores foi a ampliação do atendimento médico.

Benefícios distribuídos em 2012

Saúde	R\$ 3.864.496,14
Educação	R\$ 1.089.470,22
Previdência Privada	R\$ 1.347.173,87
Acidentes Pessoais	R\$ 2.265,93
Auxílio Combustível	R\$ 768.423,13
Seguro de Vida	R\$ 381.491,05
Cartão Refeição	R\$ 311.755,29
Auxílio Babá	R\$ 55.236,32

Engajamento do público interno

A FDC realiza diversas atividades de relacionamento com o público interno procurando envolver e mobilizar os colaboradores nas questões estratégicas da instituição. Todas as iniciativas partem da premissa da valorização da pessoa e da necessidade de a FDC acolher os diferentes pontos de vista.

Em 2012, a Comunicação Interna passou a integrar a Gerência de Relações Institucionais, na Diretoria Executiva Adjunta de Relações Institucionais. Foi obtida uma participação maior dos colaboradores por meio de novos recursos de comunicação e aprimoramento de ferramentas já existentes. Eles puderam manifestar suas opiniões a respeito das matérias publicadas no boletim eletrônico *FDC em Notícias* e participar da escolha de temas para o Café com Brigadeiro, evento que homenageia os aniversariantes do mês. Outro destaque foi a criação do perfil dos aniversariantes, uma ação que favorece a integração entre os colaboradores e entre eles e a instituição.



Atividades como a campanha SOS Minas, que teve como objetivo arrecadar donativos para a população das cidades afetadas pelas chuvas no final de 2011; o programa Nutrição e Saúde; e a 9ª edição do Bazar FDC Dia das Mães foram algumas ações que buscaram aproximar a instituição de seus colaboradores.

Outro trabalho que gerou resultados positivos foi o *FDC em Notícias*. Foram produzidas 51 edições do semanário com uma média de seis matérias por edição. Em 2012 houve um aumento de mais de 300% no acesso e leitura das matérias em comparação com o ano passado.

Sustentabilidade

A Fundação Dom Cabral, comprometida com a sua missão, é signatária dos Princípios para a Educação Empresarial Responsável (PRME), do Pacto Global e da Liderança Globalmente Responsável (GRLI), iniciativas para o engajamento do mundo empresarial na construção de um mercado mais estável, igualitário e inclusivo, para assim contribuir para a geração de uma sociedade próspera e assegurar o desenvolvimento sustentável.

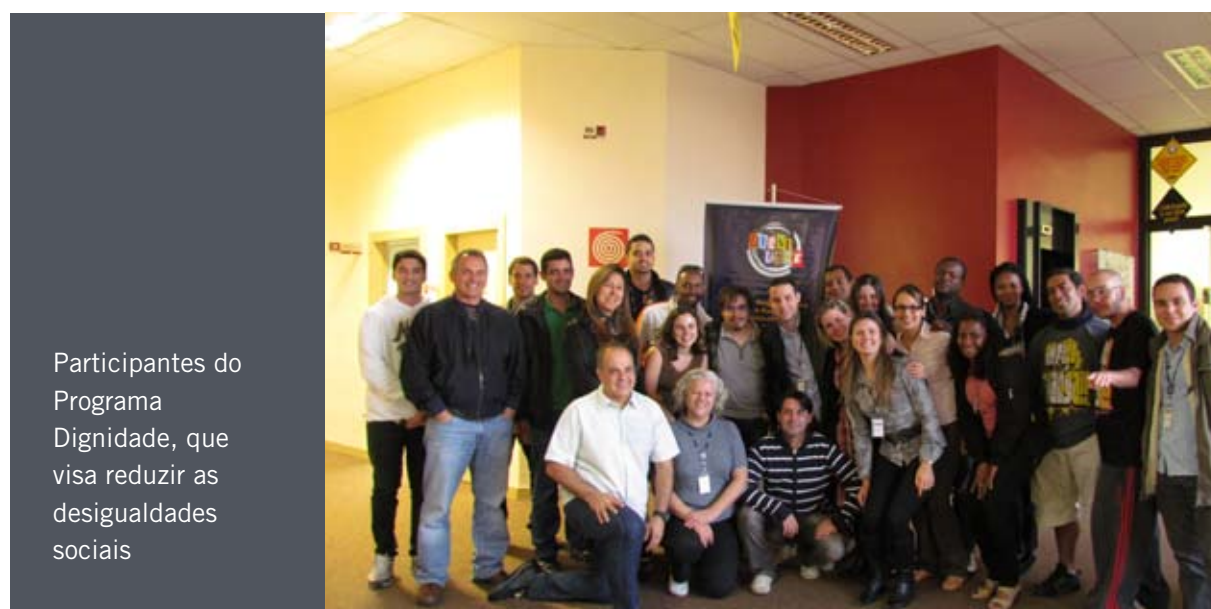
A FDC acredita que educar para a sustentabilidade é inspirar para que cada organização se sinta responsável pela construção de uma sociedade melhor. Sustentabilidade para a FDC inclui a inovação social, com ênfase em oportunidades para todos, proteção ao meio ambiente e desenvolvimento de organizações eficazes - na geração de resultados econômicos, emprego e renda - e comprometidas com os conceitos mencionados e a prática ética e saudável dos negócios.

O Comitê de Sustentabilidade e Inclusão Social foi reestruturado para se alinhar à nova governança da instituição. Ele passou a ser presidido pelo presidente da Diretoria Estatutária e tem a participação do presidente executivo e todos os diretores, reforçando o compromisso com os valores e a missão da FDC para o desenvolvimento da sociedade. Os seis Grupos de Trabalho que compõem o Comitê que respondem aos desafios estratégicos da sustentabilidade (Responsabilidade Individual, Inovação Social, Gestão Responsável, Conhecimento, Empresas e Sociedade, Transparência) desenvolveram, ao longo de 2012, os projetos estruturantes.

Destaca-se a elaboração do projeto de Voluntariado Corporativo da FDC, com as diretrizes para o estímulo à realização de ações voluntárias e prática da cidadania pelos colaboradores. Cada colaborador terá 20 horas de trabalho/ano para atuar como voluntário nas ações mapeadas nos projetos sociais apoiados pela instituição. As oportunidades de voluntariado serão relacionadas ao desenvolvimento de pessoas e organizações por meio da educação. Ainda no voluntariado, a FDC atuou ativamente no projeto Missão Haiti, no qual um professor realizou palestras e workshops sobre estratégia, gestão e marketing para 60 empreendedores locais, em sua maioria mulheres. Foi desenvolvido o primeiro material em língua *criollo* para apoiar as atividades.

Programa Dignidade

A primeira turma do Programa teve a participação de 17 empreendedores sociais de Minas Gerais, que receberam capacitação gratuita em gestão para desenvolver negócios com foco na redução das desigualdades sociais. Alguns participantes receberam prêmios durante o ano e outros aplicaram os conhecimentos obtidos e ampliaram seus negócios. A escola de idioma School House, que oferece aulas de inglês a moradores de comunidades carentes em Belo Horizonte, ampliou seu atendimento. O número de unidades passou de uma para quatro, e o número de alunos, de 115 para 401. O E-Einstein passou a oferecer curso profissionalizante para 1.000 jovens na faixa etária entre 16 e 18 anos.



Participantes do
Programa
Dignidade, que
visa reduzir as
desigualdades
sociais

Programa Raízes de Inovação Social

O Programa é voltado para a capacitação e desenvolvimento de jovens entre 16 e 18 anos carentes ou em situação de risco social. Proporciona aos participantes experimentações por meio de metodologias que incluem atividades lúdicas e criativas, utilizando a arte como forma de estimular o pensamento e a aprendizagem transversais ao longo do curso. A segunda turma, em 2012, contou com a participação de 20 adolescentes que compõem o quadro de apoio da área administrativa da FDC e alunos da Escola Estadual Maria Josefina Sales Wardi, no bairro Jardim Canadá, em Nova Lima (MG).

Dom Serafim,
Emerson de Almeida,
Wagner Veloso e
equipe da FDC
participam de evento
com jovens do
Programa Raízes



Projetos de Apoio à comunidade de Capão Grosso - Município de Jaboticatubas

Foi inaugurada a pedra fundamental do Instituto Cultural Inhoré, no distrito de Capão Grosso, em Jaboticatubas (MG). Criado com a missão de incentivar o desenvolvimento social, cultural e econômico da região, orientado pelo conceito da sustentabilidade e com base nos valores e vivências locais, o Instituto abrigará também o Parque Ecológico Geraldino José de Almeida.

No distrito a FDC atua junto à Escola Municipal Dom Orione em um projeto pedagógico desenvolvido por especialistas da instituição, com o objetivo de melhorar os resultados de aprendizagem e o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) do município. As ações da FDC visam ao desenvolvimento local sustentável da comunidade rural e dos 58 alunos e suas famílias.

Inauguração da Pedra
Fundamental do
Instituto Cultural
Inhoré



Programa Jardim de Oportunidades

O Programa concentra as ações de relacionamento da FDC com a comunidade do Jardim Canadá, bairro vizinho ao Campus Aloysio Faria:

Programa de Desenvolvimento de Empresas e Organizações Sociais (PDEOS): promoção da gestão responsável junto às lideranças empresariais e comunitárias. Neste primeiro ano de atividade, participaram do PDEOS seis organizações sociais e seis empresas. Já foram realizadas 36 parcerias no grupo.

Diagnóstico do Jardim Canadá: desenvolvido em parceria com o Instituto Casa do Jardim, trata-se de um estudo geral da região e outro com foco em educação.

Balcão de Oportunidades de Empregos: é formado a partir de parceria com o SENAC, a Associação dos Condomínios Horizontais (ACH) e Associação Comercial e Industrial do Jardim Canadá (ACIJC). Lançado em dezembro, o projeto já gerou um posto de trabalho direto no Jardim Canadá e o encaminhamento de dois profissionais e um jovem aprendiz para oportunidades no mercado.

Centro de Capacitação Profissional: cerca de 60 pessoas participaram dos cursos de mecânica, auxiliar administrativo e corte e costura, oferecidos em parceria com a Fundação Vale, SENAC e SENAI.

Projeto Bolsa de Estudos: concessão de bolsas de estudo no Programa de Especialização em Gestão a jovens carentes da região metropolitana de Belo Horizonte. Em dezembro quatro bolsistas concluíram o programa.

Professores e representantes das organizações sociais e das empresas participantes do PDEOS



FDC Consciente

Campanha de coleta seletiva realizada nas unidades Belo Horizonte e Campus Aloysio Faria para conscientização dos colaboradores sobre o descarte correto de resíduos e consumo consciente.

Prêmio Bom Exemplo

Iniciativa da TV Globo Minas, da Fundação Dom Cabral, da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (Fiemg) e do Jornal *O Tempo*, o Prêmio reconhece e valoriza ações voluntárias e projetos de relevância no Estado de Minas Gerais. Em 2012 foi realizada a 3ª edição do Prêmio. Com o objetivo de ampliar a abrangência do Prêmio, a FDC firmou parceria com a RPCTV, afiliada da TV Globo em Curitiba, para lançar o Prêmio Bom Exemplo na capital Paranaense em 2013.

Programa 10.000 Mulheres

Iniciativa do Banco Goldman Sachs, o *10,000 Women* está presente em 43 países e seu objetivo é aumentar o número de mulheres no mercado de trabalho. A Fundação Dom Cabral já capacitou 600 mulheres em Minas Gerais e no Rio de Janeiro.



Liga dos Empreendedores Comunitários (LEC)

A Liga, uma iniciativa da Central Única das Favelas (Cufa), com apoio da FDC, tem como objetivo capacitar lideranças de comunidades e periferias do Rio de Janeiro oferecendo qualificação e estímulo às mais diversas oportunidades de negócios nas áreas de comércio, serviço, esporte e cultura.



IV.

Objetivo estratégico 4:

Geração de Resultados Econômico-financeiros para garantir o desenvolvimento sustentável da instituição

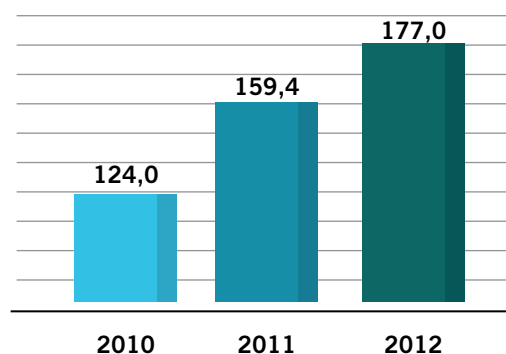
O ano de 2012 foi bastante positivo para a FDC. Apesar dos efeitos da crise internacional e do crescimento modesto do PIB brasileiro, a Fundação Dom Cabral teve um crescimento nominal de 11% em relação a 2011, que fora, até então, o melhor ano da história da instituição, do ponto de vista econômico-financeiro. Descontada a inflação, o crescimento real foi da ordem de 5%. A instituição encerrou o ano atingindo 92% da receita orçada, ou seja, R\$ 177 milhões contra os R\$ 192 milhões previstos inicialmente, com resultado líquido 40% superior a 2011.

As Parcerias atingiram R\$ 60 milhões de receita, crescimento de 26,7% em relação a 2011, igualando, pela primeira vez, às receitas de Customizados. Esse dado é importante, pois significa o crescimento de uma solução educacional inovadora desenvolvida genuinamente pela FDC, que contribui para o desenvolvimento de conhecimento e possibilita equilíbrio ao fluxo de caixa da instituição por ter receitas contínuas ao longo do ano. O MBA superou a meta em 3% do orçado e as demais famílias tiveram os seguintes resultados em relação ao orçado: Programas Customizados realizaram 86%, Programas Abertos nacionais e internacionais alcançaram, respectivamente, 97% e 93%, e Programas de Especialização registraram 84% em relação ao orçado, em função especificamente de cancelamento de Programas Customizados anteriormente contratados.

Ressalta-se a participação dos associados regionais na formação da receita, que vem crescendo anualmente. Em 2010, os associados foram responsáveis por 21% da receita total. Esse percentual passou para 26% em 2011 e em 2012 correspondeu a 33% da receita da instituição. É importante registrar que os associados regionais, até 2010, tinham suas receitas vinculadas apenas às parcerias empresariais. Desde então, vem crescendo a participação em todas as famílias de soluções educacionais.

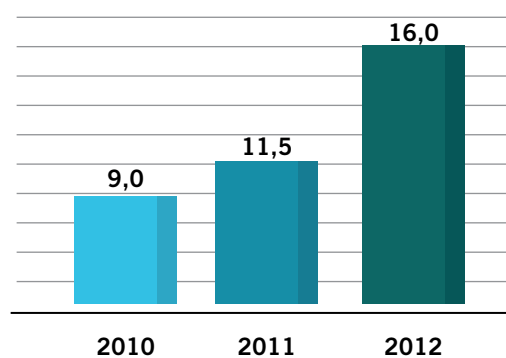
Receita operacional

(R\$ milhões)



Resultado líquido (superávit)

(R\$ milhões)



Despesas Administrativas

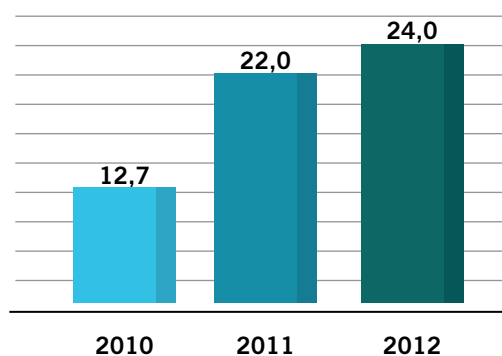
No ano, foi feita uma economia de R\$ 2,5 milhões. Destaque para as economias obtidas nos Processos Administração e Gestão de Pessoas de 10% e 14%, respectivamente, como resultado da melhoria na produtividade em vários processos. A relação entre Despesas Administrativas/Receita passou de 20,2%, em 2011, para 19.5%, em 2012.

Investimento em Desenvolvimento

O investimento em desenvolvimento superou em 4% o valor orçado. A FDC aplicou R\$ 24 milhões (14% da receita) em desenvolvimento (conhecimento, pessoas, mercado e social), que significou um crescimento de R\$ 2 milhões em relação a 2011.

Investimento em Desenvolvimento

(R\$ milhões)

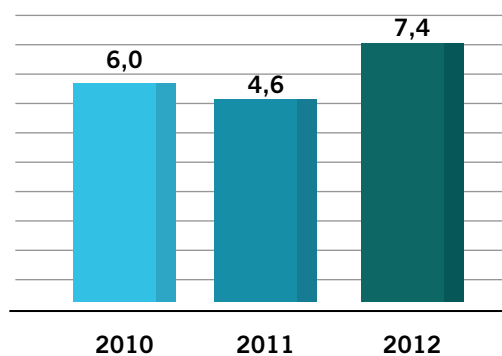


Recursos Não Operacionais

As receitas de recursos não operacionais tiveram 100% da sua origem no patrocínio de pesquisas e desenvolvimento de conhecimento. O valor captado superou o valor orçado em quase R\$ 1 milhão, alcançando R\$ 7,4 milhões. Este foi o melhor resultado dos últimos seis anos.

Recursos Não Operacionais

(R\$ milhões)



V.

Objetivo estratégico 5: Consolidação e Expansão no mercado nacional

A Fundação Dom Cabral oferece ao mercado quatro tipos de soluções educacionais que visam ao desenvolvimento de executivos e organizações: Programas Customizados e Abertos, Pós-Graduação (Especialização, MBA, Pós-MBA e Mestrado) e as Parcerias Empresariais.

Em 2012, a FDC ofereceu soluções educacionais para 1.726 organizações, uma oferta 15% superior à de 2011, alcançando 34.826 executivos, o que representa 12,5% a mais em relação a 2011.

Solução Educacional	Número de participantes
Programas Customizados	22.567
Parcerias Empresariais	7.078
Pós-Graduação	3.089
Programas Abertos	2.092
TOTAL	34.826

A FDC está investindo na ampliação de sua base geográfica como forma de ampliar sua oferta de programas. Essas iniciativas fazem parte do projeto de crescimento mercadológico e institucional da FDC. A Unidade São Paulo ganhou mais um andar, que entrará em funcionamento no primeiro trimestre de 2013, e a Unidade Rio de Janeiro foi preparada para ser inaugurada em abril de 2013. Na capital fluminense, a FDC funcionará no Leblon, zona sul da cidade, com salas de aula, de reuniões e de trabalhos em grupos.

Ao longo de 2012, a FDC ampliou também a rede de associados no país, integrando representantes em Cuiabá e na Baixada Santista. Hoje, são 19 associados, que atuam em 20 estados brasileiros, representando a FDC. Eles estão credenciados a comercializar todas as famílias de programas da instituição. Atualmente, a FDC só não está representada ainda nos estados de Rondônia, Amapá, Acre, Mato Grosso do Sul, Pará, Rio Grande do Norte e Piauí.

Os associados passaram a contar com um gerente-coordenador na FDC, com a responsabilidade de aprimorar as relações de parceria e a gestão entre a instituição e a equipe associada. A criação deste canal pode ser entendida como uma inovação na gestão que busca aumentar a produtividade e garantir a qualidade da atuação da FDC em todo o território nacional.

O processo de regionalização da FDC foi expresso no resultado econômico-financeiro. Do faturamento total de 2012, 65,45% são oriundos de MG, RJ, SP e DF. As demais regiões do país respondem por 34,55% da receita da instituição.

Programas Customizados

Os Programas Customizados são soluções construídas sob medida COM as organizações - a partir de um cuidadoso processo de escuta sobre as necessidades do cliente.

A FDC registrou um aumento de 10% nos Programas Customizados, com elevação de 26% no número de demandas e de 50% no volume de propostas enviadas em comparação com o ano anterior. Do ponto de vista da gestão da área, 2012 foi um ano de aprendizado e estruturação. Foram feitas a divisão da equipe por regiões do país, a transição de clientes e a criação de nova estrutura de gestão (Canal Associados, Escritório de Projetos e Escritório de Soluções Educacionais), além da estruturação do quadro de colaboradores.

Em 2012, a FDC treinou 22.567 executivos em 392 Programas Customizados, sendo 359 nacionais e 33 internacionais, de um total de 252 organizações. Houve crescimento também no número de clientes novos. O valor do ticket médio apresentou redução. Passou de R\$ 133 mil em 2011 para R\$ 115 mil em 2012. Os temas mais demandados pelas empresas nos últimos meses foram: desenvolvimento gerencial, estratégia e liderança.

Ocorreu, ao longo do ano, um decréscimo no número de empresas de segmentos que tradicionalmente demandam Programas Customizados – especialmente os chamados setores de recursos globais, como mineração, siderurgia, petróleo, gás e *commodities* em geral.

Grupo de alunos
de Programa
Customizado realizado
em Belo Horizonte



Participantes de
Programa
Customizado visitam
Inhotim, em
Brumadinho (MG)



Em compensação, cresceu a procura por parte dos setores de serviços, que chegou a representar 48% do volume de Programas Customizados em 2012. Nesse grupo, estão empresas de varejo, com destaque para supermercados, e setor financeiro.

Observou-se também um crescente interesse da área pública por Programas Customizados por parte de diversos governos estaduais e municipais. Em função dessa demanda, a FDC criou uma comunidade de práticas voltada para a área pública, responsável por elaborar um portfólio e desenvolver estratégias de mercado específicas para o setor.

A FDC desenvolveu e utilizou metodologias inovadoras nos Programas Customizados em 2012. No Programa Gestão Estratégica de Negócios e Pessoas, por exemplo, o objetivo era incluir na formação de superintendentes do Banco Itaú um novo olhar para a gestão de

pessoas e negócios. A escolha foi por incluir um Eixo de Conhecimento Transversal sobre o tema Humanidades. Com isso, a expectativa era de que os participantes repensassem seus projetos na direção de novos dispositivos crítico-criativos. Atividades como pintura de um quadro coletivo, uma aula em Inhotim e palestra sobre liderança multicultural foram propostas para se configurarem no processo de formação do executivo.

Já o Programa Liderança Global, da Braskem, pretendia preparar a liderança da empresa para enfrentar os desafios da internacionalização, assegurando alinhamento global com seu modelo de gestão. A solução educacional proposta foi a implantação do Programa de Desenvolvimento – Liderança Global Braskem – que contempla todas as dimensões do modelo Criação de Valor Internacional (CVI). Esse modelo foi criado dentro do Núcleo de Negócios Internacionais da FDC e é totalmente alicerçado em conhecimento empresarial aplicado por organizações multinacionais brasileiras que enfrentam desafios similares aos da Braskem no seu percurso de internacionalização de negócios.

Parcerias Empresariais

As parcerias têm atraído um volume considerável de organizações interessadas, e a FDC vem aprimorando o perfil desses programas, visando à ampliação de sua base geográfica. Em 2012, foram 751 empresas parceiras que trabalharam com a Fundação Dom Cabral em sete parcerias diferentes, num total de 7.078 participantes.

Parceria	Grupos	Empresas	Eventos	Participantes
COMn Internacionalização	1	16	1	29
COMn Intern. Apex	1	1	1	32
B2B	1	4	15	316
RDI **	5	51	17	95
PCSS	1	17	66	68
POS	1	33	50	322
PDA	24	145	173	705
PAEX	71	501	752	5511
TOTAL	105	768*	1075	7078

* O Número total de empresas é de 751, já que 17 delas estão envolvidas em mais de uma parceria.

** A RDI contava com apoio do BID e foi incorporada ao PAEX.

Parceiros para a Excelência – Paex

Ao completar 20 anos de existência, o Paex chegou à marca de 501 empresas ativas em sua carteira de clientes em 2012, com presença em 16 Estados, Distrito Federal e três países - Argentina, Paraguai e Portugal. No total, 5.511 executivos participaram das atividades do Paex.

O objetivo do programa é aprimorar os resultados de médio e longo prazos de pequenas e médias empresas, a partir da construção coletiva de conhecimento e acompanhamento individualizado da realidade de cada organização.

A parceria passou por uma revisão crítica dos processos, metodologia e estrutura, visando aprimorar-se para suportar o crescimento estimado para os próximos anos, do ponto de vista nacional e internacional. Desta forma, será possível consolidar a qualidade da proposta de valor gerado aos clientes, garantindo também uma padronização dos conteúdos em todo o país e no exterior.

Continuam, portanto, as incursões do programa no mercado internacional. A ideia é consolidar o modelo de negócios do Paex internacional, visando reforçar a identidade “*made in FDC*” do programa.

Parceria para o Desenvolvimento de Acionistas – PDA

O ano foi marcado pela revitalização da proposta de valor do PDA, para torná-lo mais aderente ao conceito de parceria e às demandas das empresas. Em 2012, o programa ultrapassou a marca de 100 empresas, atingindo o número de 145 organizações parceiras, contra 55 do ano anterior. O PDA encerrou 2012 com 24 grupos e 705 participantes.

O PDA trabalha com diferentes gerações de cada família, proporcionando a construção de uma visão conjunta de futuro e a prática do diálogo entre as gerações.

Parcerias com Organizações Sociais – POS

Criada há três anos, a POS vem se firmando como um projeto que leva as ferramentas de gestão para organizações do terceiro setor – como ONGs, Oscips, associações comunitárias, hospitais filantrópicos etc. Cerca de 80% dos recursos da POS são subsidiados pela FDC.

O grande foco do Programa em 2012 foi definir parâmetros, normatizar, construir e solidificar as metodologias de gestão para o terceiro setor. Ao longo do ano, a Parceria atingiu 33 organizações, distribuídas em Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro e Santa Catarina, num total de 322 participantes. Um dos destaques foi a adesão da Central Única de Favelas (Cufa), que tem base no Rio de Janeiro e reúne diversas organizações sociais com foco em gestão e empreendedorismo. Outras 40 organizações estão em processo de adesão à POS.



Parceria para o Crescimento Sustentado e Sustentável – PCSS

Com metodologia 100% inovadora, criada especificamente para a Parceria a partir de estudos e pesquisas de diferentes autores, a PCSS trabalhou para a consolidação do trabalho iniciado há dois anos. 2012 representou, portanto, o período de consolidação da metodologia aplicada a organizações que desejam discutir crescimento econômico-financeiro atrelado à sustentabilidade social e ambiental. No ano, a Parceria envolveu 17 empresas de Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro e Paraguai.

Conexão Organização Mundo – COMn

A parceria está passando por profundo processo de revisão, visando desenvolver e implementar uma proposta de valor aderente às novas necessidades e aos desafios das altas lideranças das empresas e do país. Nesse processo cuidadoso de escuta estão sendo ouvidos presidentes e conselheiros de grandes empresas, professores e autoridades governamentais.

Gestão Estratégica de Mercado *Business to Business*

A parceria, lançada em 2012, está em processo de consolidação de mercado e fechou o ano com quatro empresas parceiras.

Pós-graduação

Os Programas de Pós-Graduação são direcionados para o desenvolvimento pessoal e profissional de executivos e gestores em geral. Eles incluem Especialização em Gestão (ênfases em Finanças, Projetos, Pessoas, Marketing e Negócios), MBA, Pós-MBA e Mestrado Profissional em Administração com a PUC Minas. Em 2012, foram registrados 3.089 participantes nesses programas.

ESPECIALIZAÇÃO

Os programas de Especialização registraram 2.355 participantes em 2012, sendo 1.568 nas turmas da modalidade abertos e 787 da modalidade *in company*. Os dados incluem alunos novos e os que já haviam ingressado nos programas em anos anteriores.

O destaque de 2012 continuou sendo o crescimento da demanda para Especialização *in company*, modalidade que assumiu a liderança nas vendas. Nos últimos três anos, a procura por esse programa cresceu cinco vezes. Entre os clientes de 2012, estavam empresas como a Vale, o Hospital Sírio Libanês, a Cardif, a Souza Cruz e a Algar.

Além disso, o ano foi marcado pela consolidação da Especialização oferecida em São Paulo, que aborda o tema da sustentabilidade de forma transversal em seu conteúdo programático.

O Trabalho de Conclusão do Curso foi transformado em Projeto Aplicativo voltado, preferencialmente, a instituições não governamentais. Do ponto de vista da inovação, destaca-se a realização de uma feira de projetos voltados para ONG'S e micro empresas.

Na Especialização Aberta em BH, foi criado o projeto Docência Transformadora, que reúne professores do Programa para discutir os desafios da educação de adultos, visando a melhoria de performance para o educador e melhor aprendizado pelo aluno. Também foi implementado o Simulador de Investimentos, uma atividade extracurricular com o objetivo de capacitar o participante na compreensão do mercado de capitais com objetivos educacionais e de mercado. A FDC realizou também atividades de orientação individual e encontros para discutir temas da atualidade relacionados à Gestão de Carreira.

MBA

O programa foi reestruturado para atender às demandas de inovação e às exigências das certificações internacionais. Com esse aprimoramento, a demanda pelo MBA aumentou. Nos últimos cinco anos, o número de inscrições cresceu 73%, enquanto o número de alunos aceitos cresceu 20%. Esses dados mostram o aumento da atratividade do Programa e a ampliação na seletividade da entrada. Em 2012, o número de executivos que cursam o MBA chegou a 665.



Foram implementadas novas disciplinas à grade curricular, como Provocações Filosóficas, Ambientes e Cenários do Século XXI, Economia para Gestão, Humanidades e Gestão Contemporânea, Gestão de Risco no Negócio, Poder, Processo Decisório e Negociação, entre outras. Como consequência, a carga horária do curso passou de 1.145 horas,

em 2011, para 1.300 em 2012, sendo 410 horas em módulos presenciais e 890 nos módulos à distância (EaD) em um total de 30 disciplinas.

Além disso, foram incrementadas as ações para realização de módulos de MBA internacionais na FDC. Estiveram no Campus Aloysio Faria executivos da *Indian Business School*, da *John Hopkins University - Carey Business* e da *Skolkovo*.

PÓS-MBA

Em 2012, foi realizada a 11ª turma de pós-MBA, em parceria com a Kellogg, com 51 participantes. O Programa recebeu avaliação positiva tanto nos critérios utilizados pela Kellogg quanto na avaliação qualitativa elaborada pela FDC.

MESTRADO

Para oferecer uma perspectiva de educação continuada aos seus clientes, a FDC desenvolve o Mestrado Profissional em Administração em parceria com a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas), voltado exclusivamente aos alunos formados em seu Executive MBA. São três linhas de pesquisa direcionadas à gestão empresarial: Gestão Estratégica de Pessoas em Relações de Trabalho; Estratégia e Inovação e Gestão Internacional.

O Mestrado Profissional em Administração é recomendado pela CAPES e tem duração máxima de 24 meses, na Área de Concentração Gestão Estratégica das Organizações e na Linha de Pesquisa Estratégia e Competitividade das Organizações.

O Programa acontece a cada dois anos, turma única, com uma média de 20 participantes por entrada. Em 2012, o Mestrado Profissional em Administração teve 18 participantes.

Programas	Nº de participantes
Especialização	2.355
MBA	665
Pós-MBA	51
Mestrado	18
Total	3.089 participantes

Programas Abertos

Em 2012 os Programas Abertos receberam 2.092 participantes em um total de 55 turmas. Os Programas Abertos são voltados à educação executiva e têm foco no desenvolvimento de competências e habilidades para construir organizações eficientes e preparadas para os novos desafios do mundo corporativo. A FDC oferece programas abertos nacionais e internacionais. Esses últimos foram mais atingidos pela crise econômica que impactou parte do mundo em 2012.

Ao longo do ano, a FDC promoveu uma reestruturação do modelo dos programas abertos, tornando-os mais integrados às linguagens e às expectativas das empresas e dos indivíduos. A perspectiva é fazer com que cada participante reconheça na FDC uma referência para o seu desenvolvimento ao longo de toda a sua carreira. Além disso, foi criada a Trilha do Conhecimento, que tem o objetivo de traçar uma trajetória de aperfeiçoamento e desenvolvimento de pessoas, organizações e carreiras, a partir das soluções educacionais integradas. Por meio da Trilha do Conhecimento, é possível consultar o próximo Programa que atende as necessidades e interesses da carreira do executivo de acordo com o tema ou pelo nível de desafio em que está inserido.

Foram oferecidos ao mercado três novos programas: Gestão Estratégica em Saúde, Estratégia e Execução, Gestão Pública Contemporânea. A iniciativa está em sintonia com o planejamento estratégico da instituição, que prevê uma renovação de 10% no portfólio de produtos e pelo menos uma solução educacional direcionada para a alta direção das organizações.

Pela primeira vez, além dos Programas de Minas Gerais e São Paulo, foram realizados Programas Abertos em outras capitais: Rio de Janeiro, Brasília, Fortaleza, Manaus, Curitiba, Goiânia e Cuiabá. Ao todo, foram 16 Programas realizados em diferentes regiões do país.

Destaca-se também a estratégia introduzida em relação a práticas educacionais que incentivam a redução da utilização de papel. O material didático não é entregue impresso – ele fica disponível no site de cada Programa para acesso e download.

Uma inovação na entrega dos Programas Abertos propiciou a eliminação de materiais em papel, introduzindo o uso do caderno tipo moleskine, primeiramente no Programa STC (*Skills, Tools and Competences*) e, posteriormente, em todos os Programas Abertos.

Essa inovação gerou um movimento interno de utilização consciente e sustentável dos recursos em sala de aula.

Em setembro, foi realizado o FDC Experience 2012, mantendo os pilares conceituais do programa que foi destaque no ano anterior. O evento contou com cerca de 300 participantes, que refletiram sobre as fronteiras da gestão por meio de um aprendizado experiencial e de conhecimento de outras áreas do saber, como história, filosofia e humanidades.

Além disso, em 2012, foi incluída a Tertúlia, dinâmica promovida dentro do STC, em que o participante é estimulado a refletir sobre a qualidade de vida e sobre como melhorá-la. Essas reflexões são sustentadas pelas metáforas da caixa de brinquedos (espaço dos sonhos, desejos e prazeres) e da caixa de ferramentas (espaço de ação para as realizações dos sonhos). A partir da Tertúlia, os participantes refletem sobre a evolução de seus desejos em ações concretas.

Outra inovação no STC foi a criação da Sala do Futuro, que representa o contexto capacitante para o desenvolvimento do pensamento estratégico. Os estímulos para tal são as artes, num constante diálogo com o conhecimento científico. Tais inovações foram construídas pelos professores e gerente do Programa, juntamente com o Núcleo Pedagógico, que apoiou os Programas Abertos em todos os seus movimentos de inovação.



Anexo

Tabela com projetos e princípios

A FDC buscar alinhar suas ações ao cumprimento dos princípios e indicadores da GRII, do Pacto Global e PRME. Na tabela a seguir, é possível ter uma visão geral das iniciativas desenvolvidas pela FDC e a sua relação com todos esses indicadores e princípios.

Projetos/ Programas/ Políticas	Desafios Compartilhados FDC pela Sustentabilidade					Princípios do Pacto Global										GRLI			PRIME						Início	Término	Página					
	Gestão Responsável	Inovação Social	Transparência	Conhecimento	Empresas e Sociedade	Responsabilidade Individual	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	1	2	3	4				5	6			
Comitê de Sustentabilidade																																
GT Voluntariado																																
Campanha SOS Minas - parceria com a Fundação Fritz Müller																													2012	2012	43	
Apoio ao projeto Missão Haiti																													2012	2012	44	
Apoio às instituições - Primeiros Passos, Ponto Cultural, Árvore Generosa e Ser para Crescer																													2009	contínuo		
Captação e distribuição de livros em parceria com as Lojas Hudson - distribuição para bibliotecas escolares carentes em Nova Lima e Capão Grosso/Jaboticatubas (MG)																													2005	contínuo		
Associação de Pais e Amigos de Pessoas Especiais (APAPE): campanha de arrecadação de donativos para bazar beneficente																													2012	2012		
Doação de 10 exemplares de livros da Coleção Educação Infantil para a E.M. Dom Orione																													2012	2012		
Doação de alimentos para a E.M. Benvidina Pinto Rocha (JC) , para confecção de cestas de café para as famílias dos alunos																													2012	2012		
Projeto Providência - apoio à realização da visita às instalações da FDC para apresentação e captação de novos doadores																													2012	2012		
Doação de exemplares do Almanaque da Mônica para a E.M. Dom Orione																													2012	2012		

Projetos/ Programas/ Políticas	Desafios Compartilhados FDC pela Sustentabilidade					Princípios do Pacto Global										GRLI						PRME						Início	Término	Página
	Gestão Responsável	Inovação Social	Transparência	Conhecimento	Empresas e Sociedade	Responsabilidade Individual	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6				
Bazar Beneficente - realização de duas edições Instituições beneficiadas: Associação Educativa Cultural e Assistencial Nossa Senhora das Dores e Ponto Cultural																												2012	2012	43
Brechó de Natal Instituições beneficiadas: Lar Tereza de Jesus (BH), Projeto Primeiro Passos (JC) e Creche Recanto do Menor (BH)																												2012	2012	
Desenvolvimento do Projeto Voluntariado Corporativo FDC																												2012	2012	44
Apoio técnico e financeiro à Biblioteca da Associação dos Condomínios Horizontais - Jardim Canadá (Nova Lima/MG)																												2011	2012	
Meu Mundo de Criança na FDC - apoio ao desenvolvimento do projeto e nas atividades com as crianças																												2012	2012	
Apoio ao Projeto Diálogos Globais para o Futuro que Queremos																												2012	2012	
Participação no “1º Fórum Nacional da Companhia das Obras do Brasil - No Caminho da Liberdade”																												2012	2012	
GT Inovação Social																														
Projeto Raízes																												2011	contínuo	45
Projeto Dignidade																												2011	contínuo	45
Diagnóstico Jardim Canadá																												2012	2012	47
PDEOS - Programa de Desenvolvimento de Empresas e Organizações Sociais																												2011	contínuo	47

Projetos/ Programas/ Políticas	Desafios Compartilhados FDC pela Sustentabilidade					Princípios do Pacto Global										GRLI						PRME						Início	Término	Página	
	Gestão Responsável	Inovação Social	Transparência	Conhecimento	Empresas e Sociedade	Responsabilidade Individual	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6					
Centro de Capacitação Profissional																											2011	contínuo	47		
BOE - Balcão de Oportunidade de Empregos																											2011	contínuo	47		
Bolsa de Estudos - Especialização																											2009	contínuo	47		
Instituto Cultural Inhoré																											2012	contínuo	46		
Projeto Pedagógico E.M. Dom Orione																											2012	contínuo	46		
Telecentro Max Magalhães - manutenção																											2011	contínuo	46		
GT Conhecimento																															
Mobilização dos profissionais da FDC para inserção do tema sustentabilidade em sua atividades/ áreas																											2012	2013			
Educação Transversal na FDC – Ciclo Sustentabilidade																											2011	2013			
Programa Básico do Núcleo Administrativo - módulo Sustentabilidade																											2011	2013			
Encontro Temático com Professores Associados e Convidados da FDC: inserção do tema sustentabilidade em suas disciplinas																											2012	2012	40		
Captação de Professores Associado e Convidado apto para incluir o tema sustentabilidade transversalmente																											2012	2013			
Gestão da Diversidade																											2012	2013			
Edital de pesquisa: linha específica para projetos relacionados à sustentabilidade																											2012	2012	27		

Projetos/ Programas/ Políticas	Desafios Compartilhados FDC pela Sustentabilidade					Princípios do Pacto Global										GRLI		PRIME						Início	Término	Página					
	Gestão Responsável	Inovação Social	Transparência	Conhecimento	Empresas e Sociedade	Responsabilidade Individual	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6									
GT Mercado																															
Indicadores de sustentabilidade para a gestão dos projetos customizados																											2011	2013			
					Uso responsável dos recursos nos programas abertos Preferência para material digital e distribuição de canecas térmicas em substituição aos copos descartáveis																									2012	contínuo
GT Institucional																															
Encontro Anual com o Conselho Curador: almoço com a comunidade																												1990	contínuo	14	
					Prêmio José Costa: parceria FDC e Diário do Comércio																									2007	2012
Prêmio Bom Exemplo: parceria FDC e Rede Globo Minas																												2010	2012	48	
					Prêmio Hugo Werneck de Sustentabilidade & Amor à natureza: parceria FDC e Revista Ecológico Supervisão técnica																									2010	2012
Mapeamento de Stakeholders																													2011	2013	
					Matriz de Materialidade																									2011	2013
Liga dos Empreendedores Comunitários (LEC)																													2012	2012	48
					Participação em redes sociais com perfil aberto																										2010
Espaço Sustentabilidade na Intranet																													2011	contínuo	
					Newsletter Comitê de Sustentabilidade																										2011

Projetos/ Programas/ Políticas	Desafios Compartilhados FDC pela Sustentabilidade					Princípios do Pacto Global										GRLI			PRME						Início	Término	Página			
	Gestão Responsável	Inovação Social	Transparência	Conhecimento	Empresas e Sociedade	Responsabilidade Individual	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	1	2	3	4				5	6	
FDC Ideias: produção de vídeos que falam sobre sustentabilidade, gestão e educação executiva																												2012	contínuo	
GT Administração																														
FDC Consciente																												2010	contínuo	48
PLIC - Programa Lagoa dos Ingleses e Cidadania																												2008	2012	
Material Didático Digital																												2008	contínuo	
Processos																														
Processo Mercado																														
Programas Abertos																														
GRS - Gestão Responsável para a Sustentabilidade																												2003	contínuo	
PDE - Programa de Desenvolvimento de Executivos: palestras sobre sustentabilidade desenvolvimento do tema sustentabilidade nos projetos aplicativos																												2011	contínuo	
Finanças Corporativas: palestras sobre sustentabilidade Encontro da sustentabilidade com as finanças																												2011	contínuo	
Liderança Transformadora: desenvolvimento do tema liderança globalmente responsável																												2011	contínuo	
Programas Customizados																														
Odebrecht: Programa da Liderança Globalmente Responsável																												2010	2012	24

Projetos/ Programas/ Políticas	Desafios Compartilhados FDC pela Sustentabilidade					Princípios do Pacto Global										GRLI			PRIME						Início	Término	Página			
	Gestão Responsável	Inovação Social	Transparência	Conhecimento	Empresas e Sociedade	Responsabilidade Individual	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	1	2	3	4				5	6	
Vale: aperfeiçoamento em Gestão Responsável para a Sustentabilidade																												2011	2012	
Petrobrás: Programa da Liderança Globalmente Responsável																												2011	2012	
Goldman Sachs: Programa 10,000 Women																												2009	contínuo	48
SESI SC: Programa Gestão Responsável para a Sustentabilidade atualização para os consultores e compartilhamento de melhores práticas em sustentabilidade																												2012	2012	32
CCR: Programa de Desenvolvimento da Liderança foco no tratamento do negócio apresentando questões para a sustentabilidade da CCR																												2012	2012	
SETE - Soluções e Tecnologia Ambiental: palestras sobre sustentabilidade contexto atual e importância da sustentabilidade para o negócio																												2012	2012	
Anglo American: Programa MDP - Management a sustentabilidade é um dos pilares do programa																												2012	2012	
Ferrous Resources: desenvolvimento do Relatório de Sustentabilidade																												2012	2012	
KPMG: Programa de Desenvolvimento de Sócios módulo sobre sustentabilidade e prática no dia a dia																												2012	2012	24

Projetos/ Programas/ Políticas	Desafios Compartilhados FDC pela Sustentabilidade				Princípios do Pacto Global										GRLI			PRME						Início	Término	Página				
	Gestão Responsável	Inovação Social	Transparência	Conhecimento	Empresas e Sociedade	Responsabilidade Individual	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	1	2	3				4	5	6	
Adidas: workshop para alinhamento sobre as iniciativas focadas nos campos social, ambiental, de cadeia de valor e inovação para a visão de futuro de 2020.																												2012	2012	
SESI AM: Programa de Gestão de Riscos na Tomada de Decisões Inclusão do tema com foco estratégico, abordando a Gestão Responsável para a Sustentabilidade, os desafios e a importância do desenvolvimento sustentável																												2012	2012	
Samarco: Programa Valor do Negócio da Samarco módulo sobre sustentabilidade - modelo de gestão sustentável, liderança para a sustentabilidade e liderança globalmente responsável																												2012	2012	
Samarco: Projeto Aplicativo do Programa de Trainee desenvolvimento de uma proposta de projeto social																												2012	2012	
Parcerias																														
PCSS - Parceria para o Crescimento Sustentável e Sustentado																												2010	contínuo	57
POS - Parceria com Organizações Sociais																												2010	contínuo	56

Projetos/ Programas/ Políticas	Desafios Compartilhados FDC pela Sustentabilidade					Princípios do Pacto Global										GRLI			PRME						Início	Término	Página																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
	Gestão Responsável	Inovação Social	Transparência	Conhecimento	Empresas e Sociedade	Responsabilidade Individual	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	1	2	3	4				5	6																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
PDA - Parceria para o Desenvolvimento de Acionistas: desenvolvimento do tema sustentabilidade na Comunidade de Empresa Familiar utilização de pen drives e envio de material eletrônico em 88% dos grupos em 2012																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													

Projetos/ Programas/ Políticas	Desafios Compartilhados FDC pela Sustentabilidade					Princípios do Pacto Global										GRLI			PRIME						Início	Término	Página					
	Gestão Responsável	Inovação Social	Transparência	Conhecimento	Empresas e Sociedade	Responsabilidade Individual	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	1	2	3	4				5	6			
MBA: Projetos Aplicativos que envolvam a dimensão da sustentabilidade																												2011	contínuo	59		
MBA: Revitalização do Programa de MBA considerando sustentabilidade e liderança responsável como temas transversais																												2011	2012	59		
Pesquisas Núcleo Técnico																																
Observatório Sustentabilidade na Construção																												2011	2012			
Inovações Ambientais																												2011	2012			
Bureau de Inteligência Competitiva																												2011	2012			
Stakeholder Governance																												2011	2012			
Dignidade Humana nas Organizações																												2011	2012			
Liderança e Reconversão de Funções Econômicas: o caso Sete Lagoas (MG)																												2011	2012	31		
Projeto Época 360																												2011	2012	32		
Metodologia de Mobilização de Recursos																												2011	2012			
Metodologia de Voluntariado em Organizações Sociais																												2011	2012			
Gestão de Stakeholders e Sustentabilidade																												2012	2012	31		
Liderança para Jovens Talentos																												2012	2012			
Empreendedorismo Social / Núcleo Bradesco de Inovação																												2012	2012			

Projetos/ Programas/ Políticas	Desafios Compartilhados FDC pela Sustentabilidade					Princípios do Pacto Global										GRLI			PRME						Início	Término	Página	
	Gestão Responsável	Inovação Social	Transparência	Conhecimento	Empresas e Sociedade	Responsabilidade Individual	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	1	2	3	4				5
Publicação Técnico-Científica Publicações Externas FDC																												
Livro: Estratégia Empresarial – Promovendo o crescimento sustentado e sustentável																												
Artigo/ Capítulo de livro: Educação de Lideranças para a Sustentabilidade																												
Capítulo de Livro: A Theoretical Framework for Voluntary Corporate Governance																												
Artigo em periódico nacional: Benefícios das práticas Sustentáveis nas multinacionais Brasileiras																												
Artigo em periódico nacional: Teoria J - Como liderar pela percepção e realização do futuro que emerge, através da mente aberta, coração aberto e vontade aberta																												
Artigo em anais de Congresso Nacional: A responsabilidade da administração na contribuição efetiva para uma gestão sustentável e socialmente responsável: uma análise da formação ideal em estruturação do ensino da administração																												
Artigo em anais de Congresso internacional: Maximizing Triple Bottom Line Benefits Abroad: The Quest of Brazilian Multinationals																												28

Projetos/ Programas/ Políticas	Desafios Compartilhados FDC pela Sustentabilidade					Princípios do Pacto Global										GRLI			PRME						Início	Término	Página					
	Gestão Responsável	Inovação Social	Transparência	Conhecimento	Empresas e Sociedade	Responsabilidade Individual	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	1	2	3	4				5	6			
Periódicos e Anais de Congressos Científicos: Grau de inclusividade: uma ferramenta para o desenvolvimento de mercados inclusivos																												2012	2012			
Artigo em anais de Congresso Internacional: Deriving competitive advantages from sustainability and stakeholder management abroad: the case of Brazilian multinationals																												2012	2012			
Artigos Acadêmicos: The impact of stakeholder management and sustainability practices: evidence of domestic and international operations of Brazilian multinationals																												2012	2012			
Publicação Técnico-Científica Publicações Internas FDC																																
Caderno de Ideias: Inovação e crescimento sustentável: um novo contexto para os investimentos privados																												2012	2012			
Caderno de Ideias: Determinantes do investimento privado no Brasil no período 2011-2017: simulação de Monte Carlo e perspectivas de longo prazo																												2012	2012			
Caderno de Ideias: Abordagens para a sustentabilidade nas organizações: volume 1																												2012	2012			
Caderno de Ideias: Desenvolvimento: um conceito com múltiplos sentidos																												2012	2012			

Projetos/ Programas/ Políticas	Desafios Compartilhados FDC pela Sustentabilidade					Princípios do Pacto Global										GRLI					PRIME						Início	Término	Página	
	Gestão Responsável	Inovação Social	Transparência	Conhecimento	Empresas e Sociedade	Responsabilidade Individual	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6				
Caderno de Ideias: Cidades Sustentáveis																												2012	2012	
Caderno de Ideias: Sustentabilidade e o isomorfismo institucional: o caso do programa de certificação em sustentabilidade ambiental de Belo Horizonte																												2012	2012	
Caderno de Ideias: Governos locais para a sustentabilidade: o setor da construção e as regiões metropolitanas de Belo Horizonte e São Paulo																												2012	2012	
Caderno de Ideias: Rumo à integração da sustentabilidade no sistema de gestão empresarial																												2012	2012	
Caderno de Ideias: Stakeholders e seus desafios: estudo de caso do relacionamento entre o Parque Nacional da Serra dos Órgãos e a comunidade do Vale do Bonfim																												2012	2012	
Caderno de Ideias: Rumo ao capitalismo sustentável																												2012	2012	
Núcleo Petrobras de Sustentabilidade																														
Casos FDC: Inovação, industrialização e sustentabilidade: a Solução Habitacional Precon (Núcleo Petrobrás de Sustentabilidade)																												2012	2012	32
Casos FDC: Novas Fronteiras do Investimento Social: Aprendizagens de uma Experiência – O investimento social da Camargo Correa em Pedro Leopoldo- MG																												2012	2012	32

Projetos/ Programas/ Políticas	Desafios Compartilhados FDC pela Sustentabilidade					Princípios do Pacto Global										GRU			PRME						Início	Término	Página			
	Gestão Responsável	Inovação Social	Transparência	Conhecimento	Empresas e Sociedade	Responsabilidade Individual	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	1	2	3	4				5	6	
Núcleo Bradesco de Inovação																														
Casos FDC: Pirelli - Inovação para performance e sustentabilidade																												2012	2012	33
Núcleo de Negócios Internacionais																														
Ranking das Transnacionais - Crescimento e Gestão Sustentável no Exterior																												2006	2012	31
Núcleo de Desenvolvimento da Liderança																														
Projetos de Pesquisa - Líderes Responsáveis: critérios de recrutamento e seleção																												2012	2012	31
Alianças Nacionais e Internacionais																														
Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social																												2002	contínuo	
Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS)																												2003	contínuo	
Organização das Nações Unidas (ONU)																												2003	contínuo	
AccountAbility																												2003	contínuo	
European Foundation for Management Development (EFMD)																												2010	contínuo	14
Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD)																												2010	contínuo	
Rede ENLACES																												2011	contínuo	19
Fundação AVINA																												2009	contínuo	
Representações em Comitês e Conselhos																														
Fundo Itaú de Excelência Social (FIES)																												2006	contínuo	

Projetos/ Programas/ Políticas	Desafios Compartilhados FDC pela Sustentabilidade					Princípios do Pacto Global										GRLI						PRME						Início	Término	Página		
																						1	2	3	4	5	6				7	8
	Gestão Responsável	Inovação Social	Transparência	Conhecimento	Empresas e Sociedade	Responsabilidade Individual	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6										
Conselho do Guia Exame de Sustentabilidade																												2010	contínuo			
Comitê Brasileiro do Pacto Global																												2006	contínuo	44		
Globally Responsible Leadership Initiative																												2006	contínuo	44		
Diretoria Rede Cidadã																												2010	contínuo			
Conselho do Instituto Brasileiro de Ética nos Negócios																												2010	contínuo			
Processo Administração, Parcerias e Marketing																																
4.a Conferência Internacional - Profits and Social Values – Closing the Gaps																												2012	2012	26		

FUNDAÇÃO DOM CABRAL



DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS

CAMPUS ALOYSIO FARIA

Av. Princesa Diana, 760

Alphaville Lagoa dos Ingleses

34000-000 - Nova Lima (MG) - Brasil

Tel.: 55 (31) 3589-7200

UNIDADE BELO HORIZONTE

Rua Bernardo Guimarães, 3071

Santo Agostinho

30140-083 - Belo Horizonte (MG) - Brasil

Tel.: 55 (31) 3299-9700

UNIDADE SÃO PAULO

Av. Dr. Cardoso de Melo, 1184 - 10º, 15º andar

Vila Olímpia

04548-004 - São Paulo (SP) - Brasil

Tel.: 55 (11) 3513-4700

UNIDADE RIO DE JANEIRO

Av. Afrânio de Melo Franco, 290 - 2º andar

Leblon

22430-060 - Rio de Janeiro (RJ) - Brasil

A FDC é signatária



PRME Principles for Responsible
Management Education