



Para o desenvolvimento sustentável

A CIDADE QUE CONSTRÓI SEU FUTURO

PROJETO ORTÓPOLIS BARROSO

REGISTRO DE UMA EXEMPLAR EXPERIÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL



A CIDADE QUE CONSTRÓI SEU FUTURO



ÍNDICE

	3	INTRODUÇÃO
	4	APRESENTAÇÃO
	6	OS DESAFIOS DE ORTÓPOLIS
	13	OS PRIMEIROS PASSOS DO PROGRAMA ORTÓPOLIS
	20	A SOLUÇÃO QUE PRECEDEU O PROBLEMA
	27	UMA AVALIAÇÃO INDEPENDENTE
	32	A GLOBALIZAÇÃO PASSA POR BARROSO
	37	OPINIÕES
	42	GRUPO HOLCIM
	45	ENGLISH

INTRODUÇÃO

“O SENHOR... MIRE VEJA: O MAIS IMPORTANTE E BONITO, DO MUNDO, É ISTO: QUE AS PESSOAS NÃO ESTÃO SEMPRE IGUAIS, AINDA NÃO FORAM TERMINADAS – MAS QUE ELAS VÃO SEMPRE MUDANDO. AFINAM OU DESAFINAM. VERDADE MAIOR. É O QUE A VIDA ME ENSINOU. ISSO QUE ME ALEGRA, MONTÃO.”

Riobaldo, o poeta-filósofo-teólogo-jagunço, narrador de Grande Sertão: Veredas, de João Guimarães Rosa.



APRESENTAÇÃO



Reencontro de Carlos Bühler com Edgar von Buettner, antigo colega com quem estudou na Suíça.

O FELIZ ENCONTRO DE UM PROBLEMA COM SUA SOLUÇÃO

Este livro registra uma experiência extraordinária. Ela começa em 2003, exatamente no mês de Agosto, na cidade mineira de Barroso. Por três décadas, a cidade tinha como principal empregador de sua mão-de-obra uma fábrica de cimento. Em seu apogeu, na década de 1960, chegou a empregar mais de 1.500 pessoas. Orgulho e referência para os habitantes da pequena cidade, essa fábrica tinha como característica de sua cultura empresarial o paternalismo e o assistencialismo. Por uma série de razões, dentre elas a perda de competitividade e a defasagem tecnológica, essa fábrica foi gradativamente perdendo sua importância no mercado e demitindo seus empregados.

Em 1996, a empresa suíça Holcim assumiu o controle da fábrica. Líder mundial na produção de cimento, concreto e derivados, com atuação em mais de 70 países em todos os continentes, a Holcim saneou as finanças da antiga fábrica, introduziu novos métodos de produção e tecnologias avançadas, além de desenvolver modernos programas de proteção ambiental.

Mas, essas mudanças não agradaram a comunidade. Porque a população da cidade alimentava a expectativa, totalmente ilusória, de que o saneamento financeiro e a modernização da produção trariam seus antigos empregos de volta, o que não aconteceu. Criou-se em torno da Holcim uma barreira de antipatia, a imagem de uma empresa que não proporcionava benefícios à comunidade.

Essa situação persistiu até o segundo semestre de 2003. Depois de várias tentativas pontuais de caráter assistencialista, que consumiram muito tempo, vultosas verbas sem que dessem resultados satisfatórios, a Holcim Brasil tomou uma decisão ousada. Com base nos princípios que orientam a Política de Responsabilidade Social Corporativa, a empresa resolveu aplicar em Barroso, por meio do Instituto Holcim, o conceito basilar dessa política: o desenvolvimento sustentável local.

Por uma feliz coincidência, o presidente da Holcim Brasil, Carlos Bühler, que havia assumido a presidência da empresa há aproximadamente um ano, após longos anos de atividades na Holcim mexicana e um período na Argentina, reencontrou, num fim de semana ensolarado, em São Paulo Edgar von Buettner, um antigo colega com quem se formara, em 1973, na então Escola Superior de Economia e Ciências Sociais, hoje Universidade de Saint Gallen, na Suíça. Edgar estava ministrando cursos sobre Visão Sistêmica para gerentes do Sebrae-RJ e aproveitou o fim de semana para rever o amigo.

Edgar estava se desligando de instituições alemãs que implementam os projetos da Cooperação Técnica e

Financeira do governo da Alemanha (GTZ) no Brasil, para as quais trabalhara desde 1982. Pouco mais de 20 anos haviam se passado e os dois amigos tinham muito o que conversar. Mas, o foco da conversa foi exatamente o tema dos cursos que Edgar estava ministrando no Sebrae-RJ e que despertou enorme interesse em Carlos, pois os problemas que enfrentava em Barroso eram motivo de sua constante preocupação.

Edgar falava do projeto de criação de uma cidade ideal, planejada nos mínimos detalhes, de forma participativa, envolvendo especialistas em urbanismo, paisagismo, arquitetura convencional e orgânica, saneamento básico, educação, ensino das artes e ofícios, saúde, nutrição etc., incluindo os futuros habitantes. Seria uma cidade-paradigmática, de cujo planejamento participariam também todas as instituições consideradas de apoio, como o Senai, Sebrae, Senar, Senac, Emater, Embrapa, entre outras, e as entidades que fazem parte de uma sociedade organizada: as igrejas, os sindicatos, as instituições de ensino e de lazer. O grupo de planejamento assim formado seria uma amostra representativa do futuro universo de habitantes.

O nome desse projeto essencialmente inovador era Ortópolis (do grego: Orto = correto; Polis = cidade). Seria uma cidade concebida e desenvolvida a partir das necessidades das pessoas que nela morariam, dando-lhes soluções avançadas em conformidade com o “estado da arte” de cada uma das áreas envolvidas. A metodologia para desenvolver esse projeto era, justamente o enfoque sistêmico, visão basilar do desenvolvimento sustentável, matéria que ambos haviam estudado nos tempos de Saint Gallen. Não era mero acaso ou simples coincidência, mas o desenvolvimento sustentável era um dos valores fundamentais da empresa que Carlos agora dirigia no Brasil. Ele perguntou a Edgar se não seria possível desenvolver o projeto numa cidade que já existia. E a resposta veio pronta: “Vamos tentar”.

A história toda você vai conhecer lendo esse livro, que mostra a visão da Holcim, dos executivos, colaboradores, do Instituto Holcim e também dos consultores externos que participaram da implantação do Projeto Ortópolis. E conhecerá ainda mais detalhes lendo o outro volume, que traz o testemunho dos representantes comunitários que, desde a primeira reunião, contribuíram para o desenvolvimento do Projeto e fundaram, há poucos meses, a Associação Ortópolis Barroso, sociedade civil, autônoma e independente.

OS DESAFIOS DE ORTÓPOLIS

*Carlos Bühler



“ O Projeto Ortópolis tem origem no feliz reencontro que tive com um antigo colega com quem estudei na Suíça, na Escola Superior de Economia e Ciências Sociais de Saint Gallen. O hoje consultor Edgar von Buettner formou-se em Economia e eu em Administração, que são duas das três ramificações de estudos em Saint Gallen, calcadas numa base comum a todos os estudantes, ministrada durante os dois primeiros anos, correspondentes à metade da duração completa do curso. Na realidade, a nossa longa amizade, além de ter muita empatia e afinidades, sempre foi marcada por mútuas reflexões. Discutíamos muito sobre oportunidades que articulam negócios e benefícios comunitários, especialmente os aspectos sociais e humanitários dos projetos que sempre tivemos em mente. E o grande desafio que temos todos: como contribuir para minimizar as diferenças entre as diversas camadas sociais, buscando certa equalização nos países cujas populações enfrentam problemas decorrentes da miséria, da falta de saneamento básico, de carências educacionais.

Portanto, é uma longa história. Já como estudantes, falávamos muito a respeito e a gente foi caminhando nesse aprendizado. Voltamos a nos encontrar: eu estava com essa necessidade de que alguém me ajudasse a equacionar um grave problema social e levasse à criação de valores, a desenvolver uma sociedade mais produtiva, com bases sustentáveis. Concordamos que era possível por em prática um projeto piloto nessa região que, para nós, até hoje tem a maior prioridade, o município de Barroso. Pensava, na época, que existiam diversos caminhos, mas para mim não havia dúvida de que esse caminho não seria, de forma alguma, o assistencialismo. Eu acho que isso só cria dependência, abrindo oportunidades para que políticos inescrupulosos e outros grupos sociais com intenções duvidosas manipulem as pessoas que, infelizmente, não estão preparadas, não têm condições de reagir a esse tipo de manipulação.

Penso que o caminho é por aí: desenvolvimento, educação, capacidade de identificar e gerir problemas e oportunidades, possibilitando desenvolver seus próprios programas de ação. É fundamental. E tem que ser um trabalho conjunto. Relembrando o que fizemos nesses pouco mais de três anos, me parece uma extraordinária experiência, com todas as forças representativas da sociedade de Barroso compartilhando a mesma visão. Agora, para mim, fica absolutamente claro que é um processo muito longo. E que isso é só uma contribuição micro. Penso, mesmo, que é ainda muito menor, perto da magnitude dos problemas que temos ainda a resolver.

MAIS AVANÇOS, DESAFIOS MAIS COMPLEXOS

Estou seguro de que não há caminho de volta, temos que continuar, com certeza, trabalhando. Tivemos experiências muito boas. A sociedade expressa isso. São exemplos de iniciativa de criação de valores, exemplos que estão virando os três grandes temas – o crescimento econômico, porque sem ele o negócio não é sustentável; a responsabilidade social e o compromisso ambiental. Agora, as minhas expectativas são muito maiores, eu gostaria que o processo fosse muito mais rápido, com maiores avanços, esse que é o grande desafio. Estou convencido de que esse é o caminho: o



Carlos Bühler é presidente da Holcim Brasil e do Conselho Curador do Instituto Holcim

caminho da mudança de atitudes, da educação, de total envolvimento das diferentes áreas de uma sociedade, total compromisso por parte dos interessados no projeto. Porém, fica absolutamente claro que, na realidade, se a gente quer avançar de uma maneira mais eficaz e mais rápida, devemos colocar os melhores recursos que temos atualmente. Contar com nossas melhores cabeças, assim como quando fazemos um projeto de uma nova fábrica de cimento, quando executamos um projeto importante e colocamos os melhores talentos, eu acho que os melhores talentos têm que participar de um projeto dessa grandeza.

Se a gente não conseguir isso, gerir com profissionalismo, criar uma dinâmica, com uma visão de que temos que ter os impactos viáveis e palpáveis, e que seja sustentável, não vamos conseguir. Penso que há recursos disponíveis suficientes. Temos a quantidade de recursos que a gente quiser, essa é a realidade. Estamos falando de dois pólos: num temos instituições de altíssimo nível; no outro, temos que lidar com a incompetência de certas entidades ou grupos, incapazes de gerar projetos exequíveis. Se nós seguimos com essa filosofia de por um lado ser um hobby, um modismo empresarial, atuar no chamado Terceiro Setor, algo aparentemente muito bom para a sociedade, no sentido de que “agora eu posso colocar na capa do meu relatório que estou me interessando pela área social”. Assim não vai.

Para fazer parte de uma equipe que desenvolva projetos desse tipo temos que contar com profissionais de primeira linha. Pessoas que tenham tanto integridade profissional como social. Pessoas que tenham plena consciência de seu papel dentro da empresa e da dimensão social da empresa na comunidade.

Acredito que a grande fortaleza desse projeto é, em primeiro lugar, o envolvimento de todos os representantes da sociedade local. Em segundo lugar, é que os próprios atores são os que decidem qual é a situação real, quais são as oportunidades e são eles mesmos que definem o que tem que ser feito. É a única maneira de executar um programa sustentável. Não adianta a gente querer impor alguma coisa, não adianta pretender um projeto sustentável, enviando todo mês um cheque da Holcim no valor de tantos reais. Isso vai criar novas formas de dependência, gerando acomodação. Quando todos os representantes da comunidade estão comprometidos, essa é a garantia de que o projeto Ortópolis funcione. É dessa forma que o processo avança.

Acho que aí está a nossa grande fortaleza, conseguimos mobilizar um grupo de gente que já está pensando assim, as pessoas já estão focadas na construção do seu próprio futuro. Isso que é nossa grande responsabilidade. Eu, como profissional, como cidadão responsável, não posso ficar esperando que meus supervisores venham definir o meu futuro. Cada um de nós tem essa responsabilidade. Então, estando envolvidos e cientes de que eles têm a batuta da sua própria vida, que eles são os protagonistas dos seus destinos é que eles vão fazer as coisas acontecerem.

Repito que esse processo não pode ter mais volta. Ao contrário, temos que colocar mais recursos, melhores recursos, complementar o que ainda falta. Acho que a equipe é brilhante, que está comprometida com o projeto em 150%. Mas se a gente quiser ampliar isso e ter um impacto significativo, sustentável, vamos ter que mobilizar ainda mais gente.

ESTIMULAR O VOLUNTARIADO

Uma das carências a que estamos atentos é que será necessário estimular o voluntariado dentro da própria empresa. Também aqui temos que fazer um trabalho importante, pois a responsabilidade pelos resultados não é apenas dos representantes comunitários, mas, também, dos próprios representantes da empresa, que precisam estar muito mais envolvidos. E eles fazerem do Projeto Ortópolis o seu projeto, verem que todos nós temos a obrigação de dar nossa contribuição para diminuir as diferenças entre as classes sociais. Este será, sem dúvida, um dos próximos passos importantes que teremos que dar juntos. Afinal, antes de serem funcionários da Holcim, eles são cidadãos de Barroso, fazem parte dessa sociedade, eles estão interessadíssimos que a sociedade avance.

Mesmo sem pretender justificar essa carência, penso que há explicações que devemos levar em conta – o pouco tempo disponível, a falta de uma comunicação mais ativa e de um programa específico de envolvimento de todos nós. Uma consultora muito experiente detectou este problema e o interpretou da seguinte forma: temia-se tanto o retorno do antigo assistencialismo, que o paternalismo da empresa pudesse contagiar o projeto, que isso de certa forma inibiu a participação dos representantes da Holcim no Ortópolis. Em parte, concordo com essa explicação. Mas, como presidente da empresa, dou meu próprio exemplo de envolvimento. Mesmo assim, cremos que proximamente seremos ainda mais participativos.

Não se pode deixar de mencionar outro aspecto importante do Ortópolis, que é o seu significado institucional. Percebo que a Holcim está muito orgulhosa desse projeto. Todos os membros da Holcim estão muito interessados em ver os seus avanços e resultados. Obviamente, todos sabemos que resultados concretos, objetivos demandam tempo. Mas todos também estão vendo que esse caminho que escolhemos leva à sustentabilidade, é um caminho muito eficaz para construir uma sociedade melhor balanceada, mais justa.

O Grupo Holcim, em seu conjunto, vê com muito interesse e apóia totalmente essa iniciativa. Desde o próprio Conselho de Administração da Holcim, como os diretores e responsáveis pela América Latina, eles observam e acompanham passo a passo o projeto. Em qualquer encontro de que participo, executivos do Grupo perguntam: “Como está indo o Projeto Ortópolis Barroso?” Virou uma referência. Por isso, acho que estamos no caminho certo. Temos que fazer muita coisa, é evidente, mas acho que já percorremos um importante caminho, talvez o pedaço mais difícil.

Por ter se tornado uma referência, há uma expectativa muito grande, dentro do Grupo, sobre as possibilidades desse projeto ser aplicado também em outras comunidades. Tenho absoluta certeza de que isso vai acontecer. Já o estamos reproduzindo em Magé, na baixada fluminense. O Grupo considera conveniente também iniciá-lo em Pedro Leopoldo. Mais que um desafio, encaramos esse projeto como uma oportunidade muito importante de exercitar nossa responsabilidade social em outras localidades em que estamos atuando.

O GRANDE DIFERENCIAL DO PROJETO

Com a repercussão alcançada pelo Projeto Ortópolis, é inevitável que se estabeleçam comparações com outros programas sociais, tanto na esfera privada como na área governamental. As empresas aqui têm uma responsabilidade muito importante. Na verdade, não estou seguro de que esta seja uma tarefa exclusiva do Estado. Obviamente, o alívio imediato e temporal das condições de miséria crônica é importante. Algumas regiões do Brasil que sofrem muito com a fome e, por isso, necessitam de uma ação direta e imediata. Agora, é preciso ponderar que esses programas são muito fáceis de instaurar e muito mais difícil pará-los ou, mesmo, reformulá-los. As dimensões desses programas são enormes, tanto em termos de recursos envolvidos como das populações beneficiadas, que se contam em milhões de famílias.

Em relação a esses projetos, cria-se um paradoxo que leva a uma discussão fundamental, que opõe a questão da modernização do Estado ao caráter assistencialista desses programas. Como é que você faz? Será esta a melhor forma de fazer o Brasil crescer? Numa visão mais rigorosa, é evidente que o Estado não tem sido realmente eficaz. As organizações não-governamentais (ONGs) têm boas intenções, mas não têm a força de mobilização dos órgãos estatais. Eu acho que as empresas têm muita experiência acumulada, desenvolvem programas sociais há muito tempo e têm aprendido muito. Por outro lado, as empresas têm, do ponto de vista de eficiência e profissionalismo, muitos recursos. Acho que as empresas têm também muito mais capacidade de gerir os custos de forma mais eficaz. Então, acho que as empresas têm que assumir papel mais relevante nesse processo, sem tirar a responsabilidade do Estado, porque na verdade é o Estado que tem que assumir a base desses programas. Mas podemos dar uma contribuição importante.

HÁ RECURSOS, MAS FALTAM PROJETOS

Além disso, as empresas contam com uma rede de parcerias internacionais que pode proporcionar não apenas recursos materiais, na forma de financiamentos, mas também assistência técnica, consultoria e intercâmbio de projetos. Para o Projeto Ortópolis, por exemplo, a Interamerican Foundation forneceu recursos técnicos e financeiros. Eles avalizam totalmente o projeto. O que falta, na realidade, são projetos. Por mais paradoxal que possa parecer essa afirmação, faltam projetos. Numa conversa informal com representantes do BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento, esse grupo de executivos me lançou um desafio: por que você não traz aqui um projeto que tenha impacto para uma população de 200 ou 300 pessoas, com criação de valor, com melhoria concreta da qualidade de vida dessas pessoas. Podemos financiar tudo, até o último centavo. Mas não é fácil encontrar projetos com esse perfil.

Porque não se trata, obviamente, de qualquer projeto. Mas, sim de projetos que mudem de maneira significativa a vida de centenas, milhares de pessoas. Não se

trata de uma ação pontual, uma doação em dinheiro, assistencialismo. Estamos falando de projetos auto-sustentáveis, que passem a garantir a subsistência e a dignidade das pessoas de uma determinada localidade, a partir de seus próprios recursos e com o desenvolvimento de suas próprias potencialidades. É isso que vai lhes assegurar o futuro e o das próximas gerações.

Se em um determinado projeto de artesanato estão envolvidas duas, três pessoas – sem tirar mérito algum desse tipo de atividade, ao contrário – mas não é o que o BID ou o Banco Mundial estão procurando. Na visão dessas instituições, o que interessa são programas que tenham um impacto mais amplo e significativo. O que representa isso? Você deixou de realizar um desses programas, cria-se um vácuo. Se duas, três pessoas deixam de fazer aquilo, mal se percebe o vazio, mas se 200, 300 ou 1.000 pessoas que deixam de trabalhar, não promovem seu próprio sustento, cria-se um enorme buraco. Essas pessoas entram na linha da miserabilidade, tornam-se dependentes de órgãos filantrópicos, da caridade religiosa ou da assistência direta dos governos. Por isso os programas sociais têm que ser sustentáveis, para criar valor, gerar e distribuir riqueza. Para isso, há que se mobilizar os grupos, fazer uma implementação eficaz e gerir os recursos disponíveis.

ATITUDE É FUNDAMENTAL

Deve-se levar em conta, ainda, que programas auto-sustentáveis dessa natureza exigem um certo período de maturação, não menos que três anos. Por isso, precisamos contar com a avaliação externa também, através de profissionais como a consultora Nisia Werneck, para saber o que necessitamos mudar, em termos de estratégias, de períodos, de projeção de novas etapas, para que daqui a três anos a gente possa questionar tudo. Acho que a questão de valores está resolvida, mas a estratégia ainda não está resolvida. Como vamos acordar a “Bela Adormecida”, se tem que dar uma sacudida, enfim, qual é a forma de acordá-la?

Esse ponto é cobrado lá de cima, porque querem resultados concretos. E aí a gente chega a um dilema, porque resultados concretos sem que a gente faça o que os próprios participantes do programa têm que fazer, pois não podemos assumir esse papel.

Imagine uma horta e essa horta depende do trabalho de cinco a dez pessoas. Tenho um exemplo concreto. Nós moramos muitos anos no México, e toda vez que eu ia para a Europa comprava lá sementes de hortaliças.

E o pessoal da vizinhança começou a ver aquilo, ia lá em casa e admirava os canteiros de nossa horta. Meu vizinho mexicano mais próximo viu o que a gente estava fazendo e ficou interessado. E ele começou a fazer a mesma coisa. Depois de cada viagem, eu passava para ele dois, cinco saquinhos de novas sementes. Resumo da história: hoje ele vende 3 mil pés de alface por dia, precisou criar uma frota de carros que faz a distribuição para os restaurantes da cidade. Começou com uma pequena horta, um can-

teiro. Era em frente a minha, a casa dele. Por isso, quando falamos em criação de valor, é isso que queremos. Não é nada mágico ou extraordinário. É a partir de coisas simples, fáceis de executar, que se começa a criar valor, gerar e distribuir riqueza. Como a pessoa que decide começar a estudar, a fazer um curso técnico de marceneiro, daqui a pouco estará fazendo móveis, portas, abre uma marcenaria. Isso é um projeto auto-sustentável.

Na realidade, para iniciar um processo como esse, o básico são atitudes. O “X” da questão é a atitude. Porque você pode mandar uma pessoa para a escola, dar para ele toda a educação, atitude positiva, construtiva, que tenha ambição. Porém, se não interessa para ele o nível em que ele fica, não adianta a educação que recebe. Acredito que a melhor definição que já escutei de pobreza e de miséria é quando a própria pessoa não consegue sair do seu próprio ciclo vicioso. Precisamos criar uma atitude para que a gente consiga quebrar esse ciclo. Poderíamos ser pobres em termos financeiros, mas não a ponto de não conseguir gerenciar um problema. Isso é o que me deixa ansioso, que eu gostaria de avançar muito mais. Como é que a gente consegue mudar essa atitude?

Isso me faz lembrar um ditado nordestino, de um grande cantor regional, chamado Luís Gonzaga, chamado “O Rei do Baião”, que dizia numa de suas músicas mais famosas: “Porque dar uma esmola / a um homem que é são / Ou lhe mata de vergonha ou vicia o cidadão”. A esmola, em si, pode aplacar a fome por algum tempo. Mas, a médio e longo prazo pode criar o círculo perverso da entrega, da doação, da caridade forçada. E vai além, porque a atitude lógica de uma pessoa que se encontra na linha da miséria é esperar receber sempre esse donativo, essa ajuda. Mas, essa atitude atrofia a mente, inibe a procura de oportunidades, bloqueia a ambição. E torna a situação dessa pessoa pobre ainda mais difícil, porque ela deixou de trabalhar, deixou de procurar uma ocupação produtiva, vira uma pessoa com menos possibilidades. A base da prosperidade pessoal é a própria ambição, uma ambição legítima, o desejo de progredir. E na raiz dessa ambição está a atitude correta. ”

OS PRIMEIROS PASSOS DO PROGRAMA ORTÓPOLIS





O Projeto Ortópolis, que já existia como uma idéia, uma hipótese de atividade para consultoria, começa a se transformar numa proposta de trabalho, a primeira tentativa para romper com o marasmo que se instalara em Barroso. O pequeno núcleo de trabalho formado para iniciar o Projeto — Francisco Milani, Angélica Rotondaro, Gabriel Moraes e o consultor Edgar von Buettner — prepararam a lista dos possíveis participantes do que seria o Primeiro Encontro para a Construção do Futuro de Barroso, um workshop de planejamento estratégico participativo do município, com duração de três dias em tempo integral. Da lista inicial de 43 convidados, compareceram 36 representantes dos diversos segmentos da comunidade.

“O início foi marcado por uma certa desconfiança e insegurança dos participantes mineiros diante do inusitado. Em parte esse comportamento tinha sua origem na imobilidade antiga da população, caracterizada pela resignação e dependência, em parte porque ainda não sabiam do que se tratava. Ficavam perguntando qual seria o papel da fábrica”, relembra Gabriel Moraes. Ele conta que, além da apatia dominante, refletiam-se no grupo as diferenças de antigas disputas locais. Mas, aos poucos a conversa foi se iniciando e, estimuladas pelo Edgar, as pessoas começaram a expor suas

idéias, seus desejos, suas preocupações e ansiedades. Apesar de cada um dos participantes ter recebido o programa de trabalho do workshop com antecedência, o consultor expôs os objetivos do encontro, explicando em detalhes cada etapa do trabalho, buscando sempre o consenso do grupo. Ficava claro para os 36 participantes, que o planejamento do município seria feito de forma participativa e que eles seriam os planejadores. O produto final do evento seria a Matriz de Planejamento do Projeto — a MPP de Barroso, que constitui o Plano Estratégico, que contém o sistema de objetivos a serem alcançados e as principais atividades a serem desenvolvidas. Num prazo de 30 dias elaborou-se o Plano Operacional, contendo o detalhamento das atividades para um determinado período de tempo, o cronograma.

Nos primeiros passos foram destacados dois pontos muito importantes. O primeiro consistia em deixar bem claro que não seriam apresentadas soluções imediatas para os problemas da cidade. O segundo é que o evento seria um esforço conjunto para a identificação coletiva dos principais problemas da comunidade e na busca de todos para as soluções mais adequadas. No relatório oficial desse encontro registrou-se também uma declaração de princípios: “Saber identificar e aperfeiçoar as forças existentes nesse grupo, su-

perar suas fraquezas, aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças”. Dessa forma, tentava-se dissipar qualquer ilusão de soluções prontas, intervenções mágicas ou receitas salvadoras vindas de fora, que resolveriam todos os problemas que afligiam a comunidade. Prevalencia, assim, o enfoque sistêmico da metodologia adotada para orientar o Projeto, distribuindo-se as responsabilidades de maneira equânime, não dando espaço para o surgimento de heróis, salvadores da pátria ou bodes expiatórios, em quem é fácil jogar a culpa se algo der errado ou os objetivos não são atingidos.

A exibição de um vídeo didático e motivacional — O problema não é meu — estimulou o grupo a listar os pontos positivos e negativos mostrados, que serviu para a elaboração de um Contrato de Convivência, o conjunto de normas que orientaria o trabalho e o relacionamento dos participantes do grupo dali em diante.

Na prática, criadas as condições adequadas de diálogo e discussão, estabelecidas as regras de convivência que asseguraram o mútuo respeito, bastaram alguns estímulos para que se liberassem as idéias do grupo. E foi o que ocorreu ao longo de três intensos dias de trabalho. Como num grande brainstorming — ou “toró de parpito”, na versão mineira — houve oportunidade para que alguns soltassem o grito há muito preso na garganta, liberando suas preocupações e angústias. Outros se fixaram no objetivo de planejar as próximas ações para a cidade em três, cinco ou dez anos. E houve também um grupo que se juntou para sonhar o futuro de Barroso. Ao fim de três dias havia uma enorme “paisagem de problemas”, composta por 14 clusters ou “nuvens”, agrupando os principais problemas do município.¹

O grupo com o maior número de cartões sobre os quais foram escritos os problemas levantados, sintomaticamente, relacionava aspectos comportamentais da população. Resistência a mudanças, comodismo, carência de apoio, de cidadania, individualismo, baixa auto-estima foram algumas das características mais citadas. Ao apontar esses problemas, muitos agregavam a solução: é preciso mudar a cabeça das pessoas, a forma de pensar, a maneira de encarar os problemas, os paradigmas anacrônicos, para poder resolvê-los.

A FORMAÇÃO DOS GRUPOS DE TRABALHO

O consenso dos representantes da comunidade em torno desses problemas possibilitou que se estruturasse

¹ Os participantes escreviam os problemas em cartões soltos que, depois, eram afixados na parede da sala, formando um grande painel.

a visão e a missão do Projeto Ortópolis Barroso, que foram assim formuladas:

Visão: um município formado por pessoas que tenham uma postura cidadã consistente e cooperativa, que constituam os poderes públicos, instituições sociais e organizações empresariais de excelência, articulados e comprometidos com o desenvolvimento sustentável que resulte em resgate da auto-estima, boa qualidade de vida e justiça social, com respeito ao meio ambiente, à cultura e aos valores éticos.

Missão: possibilitar uma mudança comportamental que resulte na participação de todos os setores da sociedade na construção de uma comunidade responsável, justa, solidária e ética, buscando uma boa qualidade de vida para todos.

Definia-se assim o guia para o raciocínio estratégico, importante base para elencar os resultados a serem conquistados e compor os grupos de trabalho para propor as maneiras de atingi-los. Interessante observar a nomenclatura de cada um dos nove eixos temáticos, genericamente denominados “R”, seguidos de um número e das expressões “assumidas e realizadas”, ou “elaborado e implementado”. A semântica, ou a escolha das palavras, não era casual. Em sua formulação, cada grupo sabia clara e explicitamente o que deveria ser feito e os resultados a serem atingidos. Não se tratava de uma divagação intelectual, mas sim do comprometimento concreto de cada cidadão com uma tarefa de alta responsabilidade. Exercitavam assim, concretamente, o conceito de “cooperatividade sistêmica”, proposto pelo Edgar.

A letra “R”, de “resultado”, já denotava o comprometimento daquele grupo com o objetivo a ser alcançado. Assim, o “R1”, ou “Resultado 1”, passou a ter a responsabilidade de desenvolver ações visando a mudança comportamental, assumida e realizada. Dentre os desafios desse grupo, destacavam-se a implementação do planejamento participativo, programar reuniões mensais, mobilizar a comunidade, alocar recursos e criar uma biblioteca para a cidade. O “R2”, ou “Resultado 2”, responsabilizava-se pelo Plano Diretor Elaborado e Implementado, a partir da análise do Plano Diretor vigente, sua adequação à realidade e sua implementação.

O “Resultado 3 — Empreendedorismo Difundido e Implementado” estabeleceu como metas a realização de um curso Empretec, do Sebrae e do curso Saber Empreender, da ACIB — Associação Comercial, Industrial, de Serviços e Agropecuária de Barroso, além da divulgação de linhas de

crédito, expansão do projeto Empreender, capacitação de fornecedores para a cadeia produtiva da Holcim e programa de modernização do comércio local. No “Resultado 4 – Agronegócio Desenvolvido e Implementado” definiu-se a necessidade de reunir produtores e procurar o apoio de instituições como Sebrae, Ceasa, Eafb, Epamig – Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais, Emater, Banco do Brasil e Secretaria da Agricultura.

O “R5 – Cidade Embelezada” (arquitetura e paisagismo) montou uma agenda de reuniões periódicas e resolveu buscar parcerias com a iniciativa privada, qualificar jardineiros, conscientizar a população para manter a cidade limpa e ordenada, além de promover concursos de embelezamento urbano. O “Resultado 6 – Modelo de Políticas Públicas Elaboradas” decidiu iniciar, de imediato, a estruturação de um programa de aplicação imediata. O “R7 – Melhoria da Infra-estrutura Instalada”, propôs ações para o levantamento prévio das condições de infra-estrutura dos bairros, elaboração de projetos de melhorias, por meio da integração com associações comunitárias e identificação de oportunidades de parcerias com o poder público e a iniciativa privada. O grupo “R8 – Gestão Ambiental Municipal Implementada” — posteriormente desdobrado em outro grupo específico, “Econegócio Desenvolvido e Implementado” — também saiu em busca de parcerias, além de identificar as necessidades ambientais para a cidade, conscientizar a população para as questões do meio ambiente e elaborar uma agenda ambiental municipal para os próximos três e seis anos.

A escolha consensual dos nove eixos temáticos de trabalho teve por base o que os participantes entendiam ser as prioridades do município. Temas que não aglutinaram um grupo específico como, por exemplo, segurança e desemprego, tornaram-se subtemas nas pautas dos grupos formados, o que não impede que, futuramente, torne-se tema de um grupo específico.

O voluntariado é um aspecto altamente relevante na constituição e coordenação dos nove grupos de trabalho. As pessoas foram se aglutinando naturalmente nos eixos temáticos de acordo com a afinidade ou disponibilidade profissional ou recursos para desenvolver trabalhos específicos sobre cada tema. Na sessão plenária, elegeu-se um coordenador para cada grupo e, nessa escolha, notou-se uma particularidade interessante: a diversidade dos perfis dessas

pessoas. Havia empresários, líderes comunitários, educadores, administradores, funcionários públicos, enfim, um elenco bastante representativo da população de Barroso. Toda a pauta, os objetivos e os resultados dos três dias de trabalho foram amplamente divulgados pela duas rádios locais, por meio de noticiários e entrevistas.

O CIDADÃO MAIS IMPORTANTE

Pouco mais de um mês transcorreu desde o primeiro evento do Projeto, quando se realizou o Segundo Encontro para a Construção do Futuro de Barroso, que durou uma semana, de 3 a 7 de novembro de 2003. Registrou-se a ausência de algumas pessoas que participaram do primeiro encontro, mas apareceu muita gente nova. O Projeto avançava e um novo desafio se apresentava para o grupo: a elaboração do Plano Operacional, que em outras palavras consistia em colocar em prática as idéias agrupadas na Matriz de Planejamento do Projeto – a MPP, que constitui o Plano Estratégico, tarefa cumprida no encontro anterior. Cada grupo deveria preparar, num período aproximado de quatro horas, o seu plano de ação, um quadro que contivesse as seguintes informações: atividades propostas, nome do responsável por cada atividade, data limite para sua realização, como será realizada e como será comprovada sua realização.

Uma dinâmica de grupo, organizada pelo consultor Edgar, precedeu o início dessas tarefas. Ao lado de um cavalete de madeira, coberto por um pano, no centro da sala, ele anunciou que inauguraria um quadro retratando o cidadão mais importante de Barroso. Pediu que todos pensassem quem poderia ser essa pessoa. Surgiram algumas idéias, soltaram alguns palpites e, então, Edgar chamou uma das pessoas presentes para tirar o pano que cobria o quadro. Revelou-se ali um belo espelho, com uma moldura dourada. O consultor perguntou a quem tirou o pano quem era, enfim, o cidadão mais importante de Barroso. A resposta, tímida, singela, encerrava uma grande lição: “Neste momento, sou eu.” Reforçava-se, assim, a importância da participação de cada um para a construção do futuro da cidade.

Os grupos se reuniram e as discussões foram iniciadas. De início, as idéias eram variadas e dispersas. Com algumas intervenções pontuais, Edgar levava os grupos a focar objetivos concretos, até que conseguisse formular atividades objetivas a serem realizadas. As idéias foram

fluindo naturalmente, com os participantes de cada grupo demonstrando grande interesse pelas tarefas propostas, com empenho e criatividade. Importante ressaltar a contribuição de alguns recém integrados ao projeto, como o arquiteto Décio Catalano ou o gerente da agência do Banco do Brasil em Barbacena, Rogério de Mello. A diversidade das discussões elevou o patamar das propostas, tornando-as mais ambiciosas. Discutiu-se desde a necessidade de montar um outdoor no centro da cidade, bem como de intensificar a publicação de matérias no jornal da cidade, para informar toda a população de Barroso sobre os avanços de Ortópolis, até a emergência de abertura de linhas de microcrédito para pequenos empresários e produtores rurais. As discussões não giraram somente em torno de queixas ou demandas. Pelo contrário, vários participantes relataram exemplos positivos de projetos comunitários em andamento em muitos bairros, como a coleta seletiva de lixo e as hortas coletivas. O bairro Cibazém, um dos mais pobres da cidade, mereceu do grupo R5 prioridade no projeto piloto de embelezamento da cidade, reforçado ainda pelo grupo R8 Gestão Ambiental, que propôs a implantação da coleta seletiva de lixo no bairro.

Na verdade o “Projeto Cibazém” foi um projeto piloto, dentro do projeto piloto (Projeto Ortópolis). Foi o primeiro passo em direção a um planejamento mais consistente, através de uma “gestão por projetos”, substituindo o leque de ações, definidas mais ou menos de forma improvisada, nos primeiros workshops de elaboração dos planos operacionais. Da elaboração da MPP (Matriz de Planejamento do Projeto = Plano Estratégico) participaram todos os grupos de trabalho dos nove eixos temáticos do projeto Ortópolis. Foi a primeira vez que os participantes do Projeto maior se viram no papel de “consultores, facilitadores, provocadores, moderadores” de um processo de desenvolvimento sustentável local, em relação aos moradores do bairro Cibazém (o nome oficial do bairro é diferente.) Isso foi um momento emocionante, ver como, por exemplo a Solange, esposa do empresário Célio Reis, moderava grupos de trabalho durante o Workshop do Cibazém.

Foi interessantíssimo observar o processo de aprendizagem dos integrantes do Projeto maior, ao serem confrontados com uma realidade de “pobreza explícita”, que se manifestava na presença (e integração.) de homens alcoolizados, crianças e cachorros e o medo (ao meu ver in-

fundado) de que seríamos assaltados. Mesmo quando houve um apagão na quarta-feira à noite, causado por uma forte tempestade, nada sumiu e duas crianças se aproximaram de mim, num ambiente parcamente iluminado por umas poucas velas e educadamente perguntaram: “tio, podemos pegar um docinho?” – apontando para o lanche que estava servido.

Como observou a consultora Nísia Werneck, uma série de atitudes registradas nesse segundo encontro já denotava a mudança de visão dos participantes do projeto em relação ao papel da Holcim. Com um viés marcadamente analítico, ela afirma em seu relatório: “Dessa forma, percebe-se que a Holcim deixa de ser a mãe da cidade para ser irmã. Não é mais doadora de benefícios, mas também não se ausenta da vida e das iniciativas da população. Em todos os grupos, as demandas para a Holcim foram poucas e todas dentro do que se comprometeu o Instituto Holcim, nas áreas de capacitação e treinamento”.

Num clima de confraternização e entusiasmo, encerrou-se o segundo encontro, numa tarde de sexta-feira. Cerca de 100 pessoas, reunidas na danceteria Skalla, ouviram com atenção os resultados das tarefas daqueles últimos dias, apresentados por cada um dos coordenadores dos grupos de trabalho.

O PAPEL DO AGENTE EXTERNO

Num trabalho acadêmico², Angélica Rotondaro, vice-presidente executiva do Instituto Holcim de 2001 a 2005, analisa de forma clara e objetiva as causas socioeconômicas que levaram a comunidade de Barroso a tornar-se tão dependente da fábrica de cimento existente na cidade: “Durante muitos anos transferiu-se para a fábrica de cimento a responsabilidade pela solução dos problemas que, em sua maioria, deveriam caber ao Estado e aos cidadãos. Some-se a isso um fator cultural de individualismo que faz com que não se tenha mais o comportamento de comunidade, pois cada um está procurando resolver o seu problema ou o do grupo ao qual pertence, sem a visão de coletividade, tanto que o primeiro resultado a ser atingido, identificado pelos próprios membros da Ortópolis, foi ‘mudança comportamental assumida e implementada”.

Por essas razões ela justifica a necessidade de uma intervenção externa, na figura de uma instituição ou, como foi o caso do Projeto Ortópolis, de um consultor indepen-



Desfile Minascon

dente, que não tivesse ligação com a Holcim. O papel do consultor Edgar von Buettner foi o de estimular o processo de repensar o futuro, exercendo a função de facilitador, educador, provocador, moderador e aglutinador do processo de mudança e quebra do círculo vicioso de assistencialismo, clientelismo e paternalismo. Ele teve importância fundamental para que cada participante do Projeto descobrisse os seus potenciais — racional, emocional, corporal, social e espiritual — para que todos e cada um dos participantes se integrassem sinergicamente ao processo de busca de soluções efetivas para os seus próprios problemas.

Se o consultor atingir plenamente esse objetivo, a tendência é que a comunidade dependa cada vez menos dele, na medida em que os participantes do Projeto Ortópolis tornem-se cada vez mais responsáveis por suas ações e seus resultados, atingindo tal grau de comprometimento que se traduza na consolidação de uma sociedade civil, livre, autônoma, solidária e independente.

RESULTADOS ANIMADORES

Passado pouco mais de três anos desde o início de sua implementação, o Projeto Ortópolis Barroso adquiriu força, incorporou-se à vida cotidiana dos habitantes da cidade. Já em 2004 os participantes do Projeto fundaram a Associação Ortópolis Barroso, uma sociedade civil independente, com 72 membros fundadores e na qual tomam assento as principais lideranças da comunidade, incluindo o Governo local e o setor privado.

Nesse período, já houve pelo menos uma mudança de prefeito, sem que a Associação sofresse qualquer abalo ou interferência, caracterizando-se como uma nova forma de governança municipal sem, porém, transformar-se num poder paralelo ou concorrer com o Poder Municipal. Suas ações, ao contrário, tem se pautado pela busca de colaboração em todas as esferas, promovendo alianças com pessoas e instituições de perfis complementares, que se reúnem para deliberar sobre soluções para problemas de ordem econômica, social e ambiental. Respeitando o Princípio da Subsidiariedade, máxima política e social, que considera que as decisões devem ser tomadas no nível organizacional mais baixo possível (pessoa – família – grupo – associação – Estado) a Associação Ortópolis Barroso se entende como



uma “associação intermediária”, cabendo-lhe intermediar entre os três setores: o público, o privado e o Terceiro Setor, o que congrega as organizações não governamentais.

Os principais resultados obtidos até o momento concentraram-se em três áreas, graças às ações desenvolvidas pelos diversos grupos de trabalho:

EMPREENDEDORISMO

- Estimulo à capacidade produtiva e criativa das costureiras e artesãs de Barroso. O ponto alto desta iniciativa foi a realização do desfile de abertura do MinasCon, em Belo Horizonte, em setembro de 2006, cujo tema foi o desenvolvimento sustentável. A coleção, inspirada na construção civil, foi criada pelo estilista mineiro Ronaldo Fraga e as roupas produzidas por costureiras de Barroso, com adereços confeccionados pelas artesãs da CooperArte. O desfile foi uma parceria entre Instituto Holcim, Sebrae-MG e Fiemg. O significado de um evento como este transcende a discussão sobre um novo e promissor negócio, que é, em si mesmo, muito importante. Na verdade, mexe com a auto-estima dessas costureiras, simples, anônimas que, de repente, têm a qualidade de seu trabalho reconhecida e divulgada.

- Os cursos de produção e gestão para artesãos da CooperArte, cooperativa com 32 associados com foco na produção de artesanato, juntamente com a Esart – Escola de Artesanato. Centenas de pessoas já frequentaram seus cursos, nesses quase dois anos de existência.

- Criação de um Telecentro, que proporciona a micro e pequenos empresários acesso à Internet e funcionará, também, como posto avançado de atendimento do Sebrae.

- Implementação do Programa Rumo Certo, parceria entre ACIB, AOB e Instituto Holcim, que visa melhorar a gestão e aumentar o faturamento de 27 empresas e organização

CAPACITAÇÃO

- A Associação Ortópolis Barroso e seu parceiro Instituto Holcim, em parceria com o Sebrae-MG, iniciaram a programação de cursos regulares de aperfeiçoamento profissional e gestão de negócios.

- Outra parceria entre o Colégio São José, o Hospital Nossa Senhora do Carmo e o Senar – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural deu início a cursos de capacitação.

- O consultor Edgar von Buettner realizou aproximadamente 10 cursos-oficina em planejamento estratégico e participativo de projetos e sua gestão sistêmica, incluindo a participação de representantes dos poderes Executivo e Legislativo locais.

ARTICULAÇÃO E MOBILIZAÇÃO

- Colaboração e participação, em diversas parcerias com a Associação Ortópolis Barroso, de instituições locais, como a Acib – Associação Comercial, Industrial, de Serviços e Agropecuária de Barroso, Prefeitura Municipal, Câmara de Vereadores, Biblioteca Comunitária, Banco do Brasil, Universidade de São João Del Rey, Senai, Emater-MG, Associação de Mães, Associações de Bairros, Conselhos Municipais e Pastorais.

A SOLUÇÃO QUE PRECEDEU O PROBLEMA

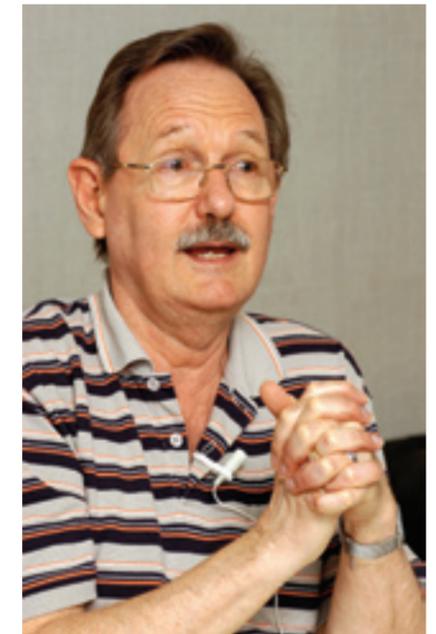
Edgar von Buettner



“A primeira discussão concreta sobre o projeto, na verdade, é anterior ao dia 13 de agosto de 2003. Após o meu desligamento da GTZ, a agência de Cooperação Técnica do governo da Alemanha, eu passei a desenvolver um modelo de construção de uma nova cidade, partindo praticamente do zero. A forma jurídica seria a de um condomínio, semelhante ao modelo desenvolvido pela empresa Alphaville. A diferença fundamental, no entanto seria essa: meu “Alphaville altyernativo” seria completo, holístico. Partindo das necessidades do ser humano como um todo, ele atenderia a todas as exigências: produção (bens e serviços), descanso e lazer, educação e saúde, moradia e, obviamente, segurança. A finalidade deste modelo era, antes de tudo, didática. Nos meus cursos de planejamento estratégico eu desafiava os meus alunos com a seguinte proposta: “Imaginem uma área extensa, não muito longe do lugar onde vocês moram, desabitada ou com pouquíssimos habitantes. Vamos cercá-la e vamos construir uma cidade. Sob a forma jurídica de um condomínio. Por onde começamos? Uma cruz, uma igreja, uma escola, uma residência, um escritório, uma delegacia? Ou algo totalmente diferente? Com o vamos planejá-la? Fruto de um especialista sentado na prancheta? Ou o resultado de muitos, tanto técnicos como leigos, principalmente dos que nela irão morar?” Alunos dum curso de pós graduação da UNESP, em São Vicente (SP), sobre tecnologias ambientais (a mim cabia ministrar o segmento sobre planejamento participativo), fizeram a sugestão do nome apropriado para esse tipo de empreendimento: Ortópolis. Pólis, em grego significa cidade e orto, correto. Esse prefixo grego encontramos em palavras como ortografia e ortodontia. Os seus habitantes seriam ortopolitanos, cidadãos de uma cidade correta, o que significa planejada.

Por que não criar uma sociedade modelo? Mas o presidente da Holcim Brasil esclareceu, que a Holcim só faria investimentos sociais nos municípios em que atuavam, alguns dos quais apresentavam muitos problemas comunitários. Por essa razão, a idéia de iniciar do zero, sob a forma de um condomínio, não seria a mais adequada para equacionar aqueles problemas.

Depois de discutir a natureza dos problemas que o preocupavam, disse-lhe que poderíamos fazer uma adaptação. Voltei para o Rio e, com uma nova turma do Sebrae, configurei a problemática específica, sem revelar que se tratava da Holcim. Perguntei se eles conheciam algum lugar com problemas semelhantes. Para minha surpresa me mencionaram vários casos de fábricas que haviam fechado, gerando desemprego local. A configuração do problema inicial a ser solucionado estava concluída, um problema complexo, que exigia o esforço conjugado de numerosos atores. Os participantes consideraram empolgante o desafio e a proposta de solucioná-lo, mediante a construção de uma Ortópolis, que envolvia toda a população local. Carlos recomendou que apresentasse a idéia ao diretor de Recursos Humanos, que na época era o Francisco Milani. Este gostou muito da idéia e chamou a Angélica Rotondaro, que agora está trabalhando na Holcim, em Zurique; no outro dia veio Gabriel Moraes. Resolvemos alguns problemas de agenda, tínhamos menos de 15 dias, pois Carlos queria apresentar o projeto à Interamerican Foundation até o dia 30 de Agosto.



Edgar von Buettner é economista e consultor de empresas. Presidente do Instituto Edgar von Buettner de Desenvolvimento Humano.

VISÃO SISTÊMICA, A BASE DO PROJETO

Começamos a trabalhar imediatamente. No mesmo dia 13 de agosto de 2003, uma quarta-feira, iniciei os trabalhos em São Paulo com uma introdução à visão sistêmica. Isso é fundamental, é a base da minha metodologia. A Universidade de Saint Gallen é famosa por isso, pelo enfoque sistêmico, conhecida nos meios empresariais como a “Escola de Saint Gallen”

Um dos primeiros livros que tanto o Carlos como eu tivemos que ler em Saint Gallen – isso no 1º semestre, o de inverno (europeu) que marca o ano letivo, 1969/70 – foi do nosso professor Hans Ulrich, que tinha como título *A Empresa como Sistema Social*. Aliás, Hans Ulrich junto com um dos seus discípulos, Gilbert J.B. Probst publicou em 1990 o livro mais lido sobre esse tema: “Introdução ao pensar e agir holístico: um breviário para executivos”. O conceito de sistema se baseia no organismo humano, que também é um sistema. Ou seja, não podemos ver as coisas de forma linear, como uma cadeia de causa e efeito, mas sim de forma sistêmica, interdependente, onde cada elemento que integra um sistema tem a sua função, o seu papel. E cada um tem que executar bem esse papel, para que o organismo possa ter um desempenho excelente. Por exemplo, um time de futebol. Esse foi a meu ver o grande mérito do técnico Luís Felipe Scolari, o Felipão: ele sempre entendeu o time como um sistema. E usou o conceito de família, a família do penta. Essa é a fundamentação da Proposta Ortopolitana, ou seja, transformar um município existente numa Ortópolis, uma cidade correta.

A visão sistêmica pode ser aplicada a qualquer situação ou problema, levando em conta que cada ação empreendida pode provocar reações positivas ou negativas, desejadas ou indesejadas. Utilizando a metáfora anterior: você trata de uma doença com um certo medicamento e cura aquele problema, mas ao mesmo tempo você pode estar gerando novos problemas, os chamados efeitos colaterais.

MODELOS DE PENSAMENTO

Uma das nossas maiores dificuldades, no início da implantação do projeto, foi a questão da linguagem. Não era apenas um problema regional, sem dúvida, mas o peso da própria cultura. Quando falo em linguagem, eu estou me referindo a modelos de pensamento, de raciocínio. Os modelos de pensamento comuns no Brasil, são modelos assistencialistas, paternalistas e clientelistas. Cito três dos provérbios brasileiros mais conhecidos:

- Manda quem pode e obedece quem tem juízo.
- Pensando morreu um burro.
- O inferno está cheio com pessoas de boa vontade.

Parecem inofensivos, mas cada um deles é fruto de uma sociedade composta por dominantes e dominados, com uma estrutura assistencialista e clientelista. Os três juntos se reforçam reciprocamente e constituem, de fato, uma calamidade pública. Grandes empresas que querem estruturar-se de forma sistêmica, para que possam competir com grandes empresas dos países industrializados sabem, que têm que atuar em sentido contrário destes três provérbios. Definem, junto com todos os seus colaboradores a missão da empresa e a sua visão, além das suas normas e diretrizes gerais, muitas vezes chamadas de mandamentos. De uma hierarquia de mando verticalizada

passam a uma hierarquia sistêmica e horizontal, onde o “chefe” não manda, mas coordena, lidera, não pelo poder que lhe foi conferido, mas graças a sua competência. O quinto mandamento introduzido por Rolim Adolfo Amaro, o Comandante Rolim, na TAM, empresa de táxi aéreo de Marília, no interior de São Paulo, que em trinta anos se tornou a maior companhia aérea do Brasil, diz o seguinte: “Pense muito antes de agir”. Se consideramos que “pensar antes de agir” significa planejar, então este mandamento nos diz, que devemos planejar muito. (Com referência ao 2º provérbio popular mencionado, podemos também concluir brincando: seja muito “burro” antes de agir..., o que demonstra o absurdo do ditado popular.)

Interessante é a resistência às mudanças. No início as pessoas envolvidas no processo diziam: “Edgar, você é de onde?” E eu respondia que era do Sul. E eles: “Curitiba, né?” E eu falava que era original de Santa Catarina. Eles falavam que não importava se Paraná ou Santa Catarina, por que o que eu estava propondo só funcionava lá, mas em Minas Gerais não. Mais tarde resolvi desenvolver um projeto similar em Brusque, minha cidade natal e constatei que as dificuldades são as mesmas. Isso está arraigado no nosso país como modelo de pensamento. A estrutura é a mesma, não importa se estamos no Rio Grande do Sul, em São Paulo, em Goiás ou no Acre. O modelo básico de pensamento é igual em todo o Brasil.

FILMES DIDÁTICOS PARA CONSOLIDAR CONCEITOS

A qualidade da nossa indústria cinematográfica é boa e até mesmo excelente. Sou grande admirador das minisséries da Globo, pena que sejam transmitidas em horário tão tardio da noite. Mas o Brasil não mostra vocação para a produção de filmes didáticos. É curioso. O material disponível tem sua origem nos EUA. Eles se utilizam de metáforas e constituem fábulas e parábolas modernas. É, sem dúvida, a forma mais eficaz de avançar na árdua tarefa de reconfigurar modelos de pensamento obsoletos (já que não podemos simplesmente trocar o chip, como costuma brincar o presidente da Holcim Brasil).

Um dos vídeos mais recentes chama-se “A arte da possibilidade” de Benjamin e sua esposa Rosamund Zander. O regente da Filarmônica de Boston exemplifica muito bem a diferença entre mandar e liderar, entre competitividade e cooperatividade sistêmica, entre uma estrutura verticalizada (que trabalha com intimidação, opressão e medo) e uma configuração horizontal, onde cada participante desenvolve, livremente e com prazer, todo o seu potencial. E nisso, a reflexão de Ben Zander é fundamental: “Eu sou o único músico que não toca nenhum instrumento, não emito nenhum som. Eu dependo de que os outros façam a música. Mas se eu quero que eles dêem o máximo de si, eu não posso ficar dando ordens, eu tenho que motivá-los”. E acrescenta: “Eu não posso tocar os instrumentos no seu lugar, mas são eles que têm que tocá-los. Criar as condições ideais para que eles toquem bem seus instrumentos, nisto consiste a essência da “arte da possibilidade”.

Com essa imagem, pode-se desenvolver uma metodologia, muito interessante, que diz que você pode liderar de qualquer lugar, não precisa estar no topo da hierarquia. E justamente, quando a gente pensa em sistema, a hierarquia vertical não faz sentido. O que faz sentido é estabelecer normas, é conceituar as normas, interpre-

tando-as corretamente. O mesmo se aplica a um time de futebol, onde cada um sabe qual é o seu papel e procura dar o máximo de si. E aí entra a linguagem.

A linguagem não se restringe ao que se diz ou afirma, mas envolve também o que cada pessoa, ou o grupo todo, entende ou interpreta. Lembro-me de uma frase que o Gabriel cita até hoje, interpretada de forma totalmente errada por todo o grupo. Utilizei a frase: “O problema não é dinheiro” “O problema é a falta de competência para utilizar dinheiro disponível”. Eles entenderam que, com Ortópolis não haveria problema, porque a Holcim abriria as torneiras e inundaria, com dinheiro, todo o processo de desenvolvimento do projeto. Mas não tem como entender isso tão errado assim, porque todo o projeto se caracteriza também pela limitação de recursos. Se não tem limitação de recursos, não é projeto. Um projeto tem limitação de tempo, limitação de recursos materiais e financeiros, não tem projeto de que se possa dizer que não tem custo. Claro que tem limites. Isso faz parte do sistema.

Mas, a questão da linguagem era entender o que eu estava falando. Por isso mesmo eu digo que foi a chave para dar partida ao projeto, porque daí o próprio pessoal reconheceu isso. Foi uma experiência interessante. Graças aos vídeos didáticos, eles mesmos perceberam que teriam que mudar o comportamento deles. Chegaram a essa conclusão. E no levantamento de problemas, o problema que mais recebeu cartões³ (porque são eles que escrevem os cartões) era o item mudança comportamental. Só que daí veio a pergunta: “E como é que a gente muda o comportamento?”. É óbvio que não é tão fácil. O Gabriel brincava: “Todo mundo concorda com mudança comportamental, mas do outro, não dele mesmo”. Então, tem que ter a auto-crítica também. Aí eu tive uma idéia e acho que deu muito certo, principalmente no começo. Iniciei um curso de planejamento estratégico e gestão sistêmica de projetos. Há uma demanda muito forte para isso. Na medida em que o grupo foi entendendo como analisar uma situação, como desenvolver uma visão de futuro intencionada (o sonho), identificar os maiores obstáculos que impedem a concretização da visão e como buscar soluções para os problemas que eles têm, começaram a mudar a cabeça. Depois encontrei a confirmação disso em outras instituições, como a Fundação Interamericana (IAF). Então, à medida que você ensina as pessoas a planejar, a pensar (muito) antes de agir, a encher onde querem (e podem) chegar e a definir caminhos (estratégias) de como chegar lá, você faz com que revejam os seus modelos de pensar. Eles acabam reconfigurando, coletivamente, os seus chips internos.

Como em qualquer processo, houve momentos em que a gente se desesperava mesmo. E daí eu fui encontrar suporte na Internet, em experiências similares, principalmente nos Estados Unidos, onde estão desenvolvendo o conceito de “community building”, o processo de construção de comunidades. É interessante, que essas experiências partem da necessidade de agir e do desejo de experimentar. Não existe receita pronta, o famoso “manual passo a passo”. Nessas situações me vem à lembrança o poeta e dramaturgo espanhol Antonio Machado (1875-1939) e o seu verso 19 da sua obra intitulada *Proverbios y Cantares*:⁴

³ Nessa metodologia, os participantes dos grupos, nas reuniões, escrevem suas sugestões ou críticas em cartões que são, depois, expostos num quadro. Cada uma dessas idéias e sugestões é discutida por todo o grupo.

*Caminante, son tus huellas
el camino, y nada más;
caminante, no hay camino,
se hace camino al andar.
Al andar se hace camino,
y al volver la vista atrás
se ve la senda que nunca
se ha de volver a pisar.
Caminante, no hay camino,
sino estelas en la mar.*



E é realmente isso, não tem receita pronta. Todas as metodologias – action research (traduzido para o português literalmente como pesquisa – ação), por exemplo, partem da proposta “Vamos tentar juntos”. É um processo de aprendizagem coletiva e não temos solução de antemão, mas juntos, vamos gerar sinergias e buscar uma solução para o conjunto. Isso é uma coisa que fascina e ao mesmo tempo contagia. Mas eu diria que é como estar numa montanha-russa. Tem hora que você está ali em cima e está enxergando o panorama todo, mas tem hora que você cai e está lá embaixo de novo. Mas eu diria o seguinte – e isso faz parte da metodologia – é realmente um processo de aprendizagem. E nesse sentido também, mesmo os fracassos, são muito valiosos, desde que você processe e diga: “Analisemos quais foram as causas que nos levaram até aqui e o que nós aprendemos com isso?”. A última pergunta tem que ser sempre: “O que aprendemos com isso?”. Vamos tentar novamente, vamos fazer melhor, porque agora nós aprendemos, sabemos qual é o problema e qual a melhor forma de solucioná-lo. E da próxima vez vamos fazer isso da forma que consideramos ser o caminho certo. Esse processo de aprendizagem eu gostaria que fosse mais forte ainda., Afinal de contas, o que aprendemos com isso? A minha expectativa seria que essa experiência, a Ortópolis Barroso fosse replicável em outros municípios também. E pelo que estou vendo, não importa se é Minas Gerais, se é Pará, se é Santa Catarina ou o Piauí. Em essência, os problemas são muito parecidos, se não iguais, em qualquer região do país.

⁴ Caminhante, são tuas pegadas / o caminho e nada mais;/ caminhante, não há caminho, / faz-se caminho ao andar. / Ao andar faz-se caminho, / e ao voltar a vista atrás / vê-se a vereda que nunca / voltar-se-á a pisar. / Caminhante, não há caminho, / apenas sulcos no mar.

PROJETO PILOTO

Barroso tornou-se o nosso projeto piloto. Pouco tempo depois, iniciamos em Magé, no estado do Rio de Janeiro, que tem 270 mil habitantes, a nossa segunda Ortópolis. Já não é Barroso com 20 mil; e o papel da Holcim em Magé é relativamente pequeno, que tem lá uma pedreira. Se a gente for analisar do ponto de vista fiscal, da arrecadação municipal, a importância da fábrica de cimento é muito maior do que a pedreira. Somam-se todos os problemas da Baixada Fluminense que a gente conhece, de modo que as coisas lá são realmente complicadas. Uma razão mais para não perder o nosso foco principal, que é Barroso.

Com todo o realismo, acredito que estamos bem no começo. A tarefa a ser realizada é hercúlea: necessária se torna a força de um Hércules. Mas ao mesmo tempo, o trabalho é gratificante, quando a gente constata as mudanças nas cabeças das pessoas, ainda que os resultados materiais sejam modestos. Mas são indicadores, que nos mostram que estamos no caminho certo. Estamos gerando sinergias. A partir de 2007 vamos poder contar com uma participação maior do Sebrae -MG. Na concepção da Ortópolis, o Sebrae tem um papel preponderante. Mas também as outras instituições de apoio do chamado “Sistema S”, como o Senai, Senac e o Senar – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural. Fiquei surpreso com o leque de capacitação profissional do Senar, que considero excelente.

Tenho aqui a Cartilha do Trabalhador em Turismo Rural e Argila do Senar-PR. O autor é um ceramista e artista plástico conhecido de Curitiba, o Gilberto Pavan Narciso. Está certo o Senar em combinar as duas coisas: turismo rural e cerâmica. Desde o meu tempo de estudante que, eu sou fascinado pela cerâmica, da qual temos uma riqueza enorme no Brasil. Tem um ditado em alemão que diz: “Zuerst kam der Schöpfer dann kam der Töpfer” — Primeiro veio o criador, depois o oleiro. Conversando com o Gilberto Narciso, ele observou que Deus foi o primeiro ceramista, o primeiro oleiro, ao criar o homem-de-barro. A cerâmica é uma das coisas mais importantes que existem. E eu fiquei surpreso que esses cursos são oferecidos gratuitamente, ou patrocinados pelo Senar. E Barroso tem boa ligação com o Senar. Por exemplo, existe um curso de industrialização de alimentos, de indústria caseira, produção de geléias, conservas, etc. O curioso, que neste país existe tanta riqueza e tantas soluções já testadas e aprovadas que a gente acaba caindo sempre na mesma pergunta: “Por que nós temos problemas de pobreza no Brasil?”. Existe a matéria prima, pessoas espetaculares, inúmeras rodas, todas já inventadas... E a gente vê tantas experiências interessantes e boas. Por que isso não pega, não engrena?

Em suma, Ortópolis é isso, dar respostas a essas perguntas. O desafio é esse. Perceber o que falta para que essas coisas comecem a agir corretamente. Sem medo de serem chamados de burros por estarem pensando antes de agir. Eu fico satisfeito quando o pessoal diz que em cada município tinha que ter uma Ortópolis. Porque o enfoque principal é a visão sistêmica, enxergar o município como sistema, como um todo inserido num todo maior, na micro-região, no Estado, no país, no planeta Terra. É só dessa forma que você pode discutir temas como ‘gestão do conhecimento’, ‘desenvolvimento sustentável’, ‘cooperatividade sistêmica’, ‘planejamento estratégico participativo’ etc. É preciso encher, que cada proposta dessas é um elemento de metodologia dentro de um sistema de perceber e mudar a realidade. Isso é Ortópolis, é ser ortopolitano. ”

UMA AVALIAÇÃO INDEPENDENTE

Nísia Werneck





Nísia Werneck é arquiteta e urbanista. Atua como consultora da Fundação Dom Cabral. Foi responsável pela facilitação do processo de avaliação do Projeto Ortópolis Barroso.

“ O meu papel no Projeto Ortópolis foi um olhar de fora. Na verdade, no primeiro ano do projeto, ocorreu uma reunião do Global Compact⁵, pacto global promovido pela ONU, de mobilização e do compromisso com esses princípios de responsabilidade sócio-ambiental. De dois em dois anos, realiza um fórum de aprendizagem e são apresentadas diversas experiências empresariais, relacionadas com um dos 10 princípios.⁶ A minha primeira chegada no projeto foi quando no fórum a gente apresentou um caso, contando a experiência da Holcim em Barroso.

O fórum, inicialmente programado para a China, foi transferido para o Brasil, por causa da eclosão da gripe aviária. Foi realizado na sede da Fundação Dom Cabral,⁷ em Belo Horizonte, com a participação de pessoas do mundo inteiro. Para esse evento escrevi um primeiro registro do caso Ortópolis. Um ano depois, fiz uma atualização desses dados, que foi publicado como um dos casos do livro *Visões de Futuro: responsabilidade compartilhada e mobilização social* e, em 2005, eu apoiei, na avaliação, utilizando materiais da RedEAmérica⁸. Então, de alguma forma, nesses três anos de projeto, uma vez por ano, pelo menos, eu estive lá para dar uma olhada como estava. Sou uma torcedora do projeto e de ano em ano eu vou lá conferir, para ver se eles estão cuidando direitinho, para ver se está andando.

A INTERAÇÃO ENTRE O TODO E AS PARTES

Na metodologia do Ortópolis precisamos também esclarecer o que vem a ser “cooperatividade sistêmica.” Essa definição não é nossa, foi formulada pelo Edgar von Buettner, que é o consultor do projeto. Na verdade, o que acho que esse projeto tem de diferente de outros projetos empresariais? É muito comum uma empresa fazer investimento social, mas num conceito de devedor. Vai numa cidade, ela se beneficia daquele contexto, do ponto de vista ambiental e social, e dá um retorno, devolve parte do que ela ganha de alguma forma, para a cidade. Então, esse é o modelo mais tradicional.

Primeiro, é um projeto de cooperação, mas não uma cooperação do tipo “eu coopero com você, você coopera comigo”, mas sim a criação de um ambiente de cooperação em que a ação de um, de alguma forma, coopera com o todo. E a ação de cada um, de alguma maneira, está também criando um ambiente favorável para ações que outros estão desenvolvendo. É uma cooperação bivalente. As pessoas cooperam entre si e, de alguma forma, criam um ambiente em que a cooperação passa a ser a forma de se relacionar e não mais a competição ou a ignorância, no sentido de ignorar o outro. Esse é o ambiente ou ambiência, no Projeto Ortópolis, definido como sendo de cooperatividade sistêmica.

Há outras empresas que, em vez de reativas, são pró-ativas. Começam a implantar alguma coisa na linha de produção de risco. A diferença que eu vejo é que nos dois casos, empresa e comunidade são duas coisas diferentes. Acho que este é um projeto de compromisso. Se a gente entender responsabilidade social como compromi-

so que a empresa tem com as lideranças, com os desafios do presente, com um projeto de futuro, esse é um exemplo de prática. Eles não estão ali, simplesmente, fazendo um investimento, eles estão se comprometendo com a promoção do desenvolvimento naquela cidade. Preparando a cidade, inclusive, para o caso deles saírem de lá. O que essa cidade quer ser? Eu acho que essa questão de projeto de futuro é um problema crônico no país, é um problema sério para essas comunidades que têm uma visão muito voltada para o passado, para um direcionamento paternalista. Então, fazer a mudança da visão que a sociedade tem da relação dela com a empresa, sair de uma relação paternalista para uma relação de confiança, de parceria de verdade, mas de uma relação de compromisso, é uma coisa muito inovadora.

No início do primeiro ano de implantação do projeto, há relatos a respeito, havia 90 demandas para a empresa, coisas que fazem parte da vida social local (como pipoca para o colégio) e que se não tivesse uma empresa lá, ia ser resolvido de uma maneira local. Mas estava lá, essa pilha de carências em cima da mesa. Eles então fizeram essa primeira rodada de pensar o futuro, de pensar o que Barroso quer ser e eles propuseram, considerando essa visão de futuro, qual desses pedidos está ajudando a realizar essa visão, está contribuindo para isso? E nenhuma estava.

A própria comunidade, de certa forma, negou esse atendimento, que a empresa também negaria, mas que não seria aceito dentro da visão antiga, da visão paternalista. Acho que se tem uma visão de filantropia, mas eles estão indo além. Há uma análise que é feita por alguns estudiosos, que definem as estratégias do que está atuando internamente e o que está atuando externamente; o que é para o hoje, e o que é para o amanhã. E é muito raro uma empresa atuando para o amanhã e externamente. E esse é um caso, de uma mudança na relação entre empresa e comunidade. E ao estabelecer esse processo, ela está contribuindo para a obtenção de capital social, para institucionalizar esse tipo de organização da sociedade de Barroso. Então, eles estão ensinando aquela comunidade a deliberar em conjunto, coisas de que não temos muita prática, a negociar interesses, a não esperar tudo nem de uma empresa, nem do governo, ter um papel mais ativo de cidadania, a admitir o conflito.

Não tem prejuízo. No final, eles vão se entender, porque tem um projeto que os une. Então, aí vem a outra coisa inovadora. É deliberado inicialmente pela empresa, mas as empresas querem sair por causa do dinheiro, mas querem continuar tendo mérito reconhecido e o poder respeitado. A Holcim não. Efetivamente, a visão que a empresa tem para o futuro do projeto é que ela seja mais um dos participantes ali, mas não com uma postura autoritária de ser a dona do projeto. Então, tem o respeito. Não seria verdadeiro o projeto se não fosse assim. Percebe-se, nas menores coisas, que é genuína essa visão de futuro em relação ao Projeto, da empresa posicionar-se como apenas mais um participante.

5 Global Compact - Iniciativa da ONU – Organização das Nações Unidas

6 São dez princípios; quatro são relacionados com a questão do trabalho, ligadas às convenções da OIT; três são relativos a Direitos Humanos e dois ao meio ambiente e uma de exploração infantil.

7 A Fundação Dom Cabral é uma entidade civil, uma fundação mantida pela iniciativa privada, que presta serviços de consultoria.

8 Rede Interamericana de Fundações e Ações Empresariais para o Desenvolvimento de Base. Veja o site: www.redeamerica.org

DIFICULDADES, EXPECTATIVAS E RESULTADOS

Penso que, inicialmente, as dificuldades foram muito poucas, porque quando começou o projeto, houve certo entusiasmo com o novo, que mostrava uma expectativa muito grande de resultados. Eu acho que o momento mais crítico é o momento que tem dois componentes. De um lado, é um entendimento que o resultado não é fácil, que as coisas não são fáceis. Muitas vezes, não basta o desejo, a vontade, porque essa vontade tem que se traduzir em trabalho, muitas vezes, em se criar as condições para que seja possível. Trata-se de criar as condições para que aquilo seja feito. Então, essa é uma das crises desse segundo momento.

A outra é essa diminuição de participação. No primeiro momento, você tem expectativas muito variadas, genuinamente coletivas, mais individuais, uma coisa do tipo: “Ah, isso vai dar para eu me candidatar a vereador”; ou “Vai dar para eu conhecer mais gente, ficar mais perto da Holcim e emplacar o meu projeto”. Então, é um momento da depuração dessas expectativas e, muitas vezes, pode ocorrer até a expulsão de algumas pessoas. Os resultados ainda não estão visíveis. Tem aí um certo esfriamento e, principalmente, porque as expectativas são muito grandes e os resultados, que são de uma etapa do projeto, as pessoas não olham para o “não mais”, não valorizam os pequenos resultados. Então, esse é o momento mais crítico — que foi o momento passado e acho que superado —, de maneira muito interessante, porque eles fizeram uma avaliação no momento mais difícil. Ao fazer a avaliação, eles viram esses pequenos resultados viraram o foco para a frente, como o trabalho com as costureiras e o estilista Ronaldo Fraga, tendo como tema inspirador a construção sustentável e foi executado pelas costureiras e artesãs de Barroso e resolvida pela Ortópolis.

Isso levantou a auto-estima das participantes, que passaram a ter uma clara visão de resultados. São formas de você dar visibilidade aos resultados e são muito interessantes. Mas, há também situações de risco, que são os períodos eleitorais porque, querendo ou não, esse tipo de projeto de desenvolvimento local, cria lideranças e fica a expectativa de onde buscar o apoio ou, se não tivermos esse apoio, desqualificar. Não dá para fazer um trabalho de desenvolvimento local sem articulação, empresa e sociedade civil e deixar a Prefeitura de lado. Então, essa coisa de integrar os três setores é uma situação que nos momentos de eleição, é complicado. O desafio, nesse cenário, é como criar uma aliança dos três setores e que você passe pelo ciclo dos setores sem problemas. E nesse aspecto os participantes do projeto passaram bem, vamos ver no segundo. Se fosse hoje, não teria problema.

O MOMENTO DA PACIÊNCIA

O entusiasmo das pessoas pelo projeto já levanta a idéia de criar novas Ortópolis. Acredito, também como entusiasta do Projeto, que ele não se esgota em si mesmo. Mas, replicá-lo não é uma operação automática. Tem um ditado cearense que diz que, nas situações da vida, você deve contar com a ciência, com a consciência e a paciência. Então, já temos algum conhecimento, temos uma consciência. Agora tem que ser paciente, todo um processo de mudança de mentalidade é um processo mais lento, que não se dá de uma maneira linear.

Estamos lidando com valores e tradições seculares. E há uma série de variáveis externas, não tem controle nenhum, até que você consiga se fortalecer junto, aumentar o rendimento, a capacidade de responder às mudanças externas. Do ponto de vista da consolidação do projeto, agora é o momento da paciência. Do ponto de vista da replicabilidade, acho que tem alguma coisa de sistematização. A metodologia é, de certa forma, convencional, é uma metodologia de planejamento estratégico, participativo, a gente vê e aplica isso no mundo inteiro. É um procedimento que se vê em diversos lugares. A novidade é usar para essa circunstância, para esse objetivo. Então, eu acho que para ser replicado, o mais importante, num projeto como este, é que os participantes se tornem totalmente responsáveis por suas ações e pelos resultados obtidos.

O RETRAIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS

Há um ponto delicado que não foi suficientemente discutido. Eu senti muito a ausência dos funcionários da Holcim que moram na cidade. Existia um certo temor de que eles fossem vistos como “gente da Holcim” e não como co-cidadãos. Acredito que se houvesse uma maior participação, a empresa teria ganho mais do que ganhou com a implantação do projeto. Reconheço até que a empresa hoje é melhor compreendida pela cidade, pelas pessoas. Acho também que a Holcim compreende melhor a cidade. Mas também considero que a empresa poderia ter ganho mais se tivesse tratado e estimulado seus funcionários, não como funcionários, mas como cidadãos, a participarem mais ativamente do projeto. Isso teria dado mais clareza.

Eles são cidadãos de Barroso, eles moram lá, trabalham lá. É muito estranho. Nenhum deles participa. E isso cria uma situação estranha. De um lado, temos a fábrica aqui, a cidade cresceu em volta. Aí a fábrica se aproxima, mas os funcionários não se comprometem. É realmente estranho. ”

A GLOBALIZAÇÃO PASSA POR BARROSO



O mundo passa por uma nova onda de globalização, iniciada no século XVI, com o ciclo das grandes navegações, que resultou na descoberta e conquista de novos continentes, dando impulso ao mercantilismo, à criação dos Estados Nacionais e estabelecendo as bases para a expansão do comércio e o desenvolvimento industrial. Hoje, com o avanço vertiginoso das novas tecnologias, a globalização adquire novas características que, resumidamente, pode ser assim descrita: formação de grandes blocos econômicos regionais; fusão e incorporação de grandes conglomerados industriais, que passam a atuar em escala planetária; aceleração da movimentação financeira, com a volatilização de capitais; constante inovação de métodos de gestão e produção, gerando crescente competitividade.

Essa nova onda globalizante também provoca uma redefinição do papel do Estado, estimula a discussão sobre a responsabilidade social das empresas e das relações que estabelecem com os diversos públicos e culturas nos locais em que desenvolvem seus negócios.

O Projeto Ortópolis é, também, resultante dessas novas tendências que emergiram com a globalização. Ao assumir o controle da fábrica de cimento do Grupo Paraíso, em 1996, a multinacional suíça Holcim não introduziu apenas novos métodos de gestão, mas iniciou um período de profundas mudanças que iriam marcar indelevelmente as relações sociais na cidade de Barroso.

Ao decidir implementar projeto tão ousado, a Holcim rompeu com a tradição paternalista e assistencialista que caracterizava as relações da fábrica de cimento com a comunidade local. O conceito de desenvolvimento sustentável, base do Projeto Ortópolis, faz parte da Política de Responsabilidade Social do Grupo Holcim, coerentemente exercitado em mais de 70 países onde mantém suas unidades produtivas. Outra característica dessa nova fase de globalização é que governos, empresas e instituições sociais passaram a funcionar em rede.

ESTABELECE PARCERIAS

Essas redes formam-se, geralmente, por afinidade de interesses, princípios e objetivos, estabelecendo-se relações de parceria, o que já elimina o risco de criar dependências ou hierarquias de qualquer ordem. Ao definir o desenvolvimento sustentável como fundamento do Projeto Ortópolis, toda a rede de afinidades de que faz parte o Grupo Holcim movimentou-se para, sinergicamente, criar condições para a implementação da iniciativa. O presidente da Holcim Brasil, Carlos Bühler, apresentou o Projeto Ortópolis Barroso à Interamerican Foundation, em Agosto de 2003. Dali saiu o primeiro financiamento internacional que, entre outras coisas constituiu o primeiro recurso a alimentar o Fundo Solidário de Investimento Social da Associação Ortópolis Barroso, permitindo, pela primeira vez, a realização de projetos empreendedores que demandam pequenos investimentos, como o da ACUC – Associação Comunitária Unidos da Cohab, em cuja sede foi instalada uma cozinha industrial com o propósito de desenvolver atividades de geração de renda.

“A assinatura de um convênio bilateral entre a IAF – Interamerican Foundation e o Instituto Holcim Brasil é parte de uma estratégia do Programa Corporativa da IAF na promoção e expansão do trabalho de desenvolvimento de base na América Latina. Nesse sentido, o papel direto da instituição que represento, por meio deste convênio, foi primordialmente de co-financiador. Num nível indireto, o apoio que a IAF deu à RedEAmérica, na definição das linhas estratégicas, a criação de ferramentas e aprendizagem para o desenvolvimento de base, teve influência na forma de atuação do Instituto Holcim no projeto Ortópolis Barroso”, revela Juanita Roca, representante da IAF.

A IAF – Interamerican Foundation é uma entidade independente do governo dos Estados Unidos, que faz doações a programas de auto-ajuda inovadores, participativos e sustentáveis, na América Latina e no Caribe. A IAF financia, principalmente, alianças entre organizações de base sem fins lucrativos, empresas e governos locais, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida da população pobre e a fortalecer a participação, a responsabilidade e as práticas democráticas.

Para contribuir para uma melhor compreensão do processo de desenvolvimento, a IAF também compartilha suas experiências e os conhecimentos que delas se originam.

Dentre as diversas atividades para promover o desenvolvimento de base na América Latina, a IAF começou a apoiar, nos anos '90, as fundações empresariais e empresas com programas de desenvolvimento comunitário na região, a partir de seu Programa Corporativo. A experiência de trabalho em países como Brasil, Colômbia, Argentina, Venezuela – que mantêm fundações empresariais com recursos próprios, ampla capacidade de gestão, uso de ferramentas do mundo empresarial em projetos sociais –, mostrou à IAF o grande potencial de trabalho e de liderança do setor privado no desenvolvimento de base.

Levando em conta este potencial e buscando ampliar a escala de trabalho, a IAF considerou importante passar de uma estratégia de trabalho baseada no estabelecimento de convênios bilaterais com fundações empresariais a uma outra estratégia, onde as fundações empresariais interessadas no desenvolvimento de base criam vínculos entre si e programas coordenados. Desta visão surgiu a RedEAmérica. A Rede surge então em Setembro de 2002, como uma entidade temática, liderada pelo setor empresarial e com o apoio da IAF. Nesse momento, 27 fundações empresariais e empresas da América Latina juntam seus esforços para contribuir para a redução da pobreza por meio do desenvolvimento de base, fomentando processos participativos e de inclusão social. Esse grupo de fundações e empresas estabelece algumas

linhas estratégicas no campo da aprendizagem, a mobilização de recursos e a influência em políticas públicas. Atualmente, a RedEAmérica conta com 45 membros, em nove países da região, e conseguiu, a partir da sistematização das melhores práticas de seus membros, o estabelecimento de metodologias nacionais e sub-nacionais, bem como um fundo global para mobilizar recursos públicos e privados para o desenvolvimento de base. Tudo isso possibilitou iniciar uma estratégia de capacitação para empresas e fundações interessadas neste campo do desenvolvimento.

QUEBRANDO PARADIGMAS

Para Rodrigo Villar, consultor da RedEAmérica, *“a Associação Ortópolis Barroso, composta por diversos representantes da comunidade, está assumindo a tarefa de tornar realidade o futuro de Barroso, de acordo com as orientações das diferentes vozes da comunidade. Por esse caminho, a comunidade de Barroso estará cada vez mais apta a ser protagonista, autônoma nas suas decisões e de tomar em suas próprias mãos a orientação do desenvolvimento local. Esse tipo de intervenção, comparativamente às intervenções assistencialistas, gera maior sustentabilidade, diminui a dependência sobre a empresa e tem maiores impactos sociais na comunidade”*

Ao aprofundar suas críticas ao assistencialismo, Villar observa que essa cultura “não foi promovida somente pelos governantes. As empresas, as fundações, as igrejas e os indivíduos também contribuíram para o desenvolvimento

de uma cultura assistencial. Hoje se requer uma profunda modificação do paradigma assistencial, centrado apenas no suprimento direto de bens e serviços aos mais pobres, para uma cultura de investimento social que privilegia a construção de capacidades, que promova a cidadania e que contribua para que os indivíduos e as organizações se apropriem dos métodos e instrumentos para orientar seus projetos e decidir sobre seu próprio destino. RedEAmérica, uma rede à qual pertence o Instituto Holcim, é uma estratégia orientada para apoiar a mudança dessa cultura assistencialista no setor privado. A RedEAmérica tem como um dos seus objetivos promover essa mudança de paradigma e fazer do desenvolvimento de base um componente central das estratégias de desenvolvimento”.

Na opinião de Barbara Dubach, diretora de Desenvolvimento Sustentável do Holcim Group, com sede em Zurique, na Suíça, o Projeto Ortópolis Barroso é um excelente exemplo de desenvolvimento sustentável.

“Esse conceito deve ser integrado ao cotidiano negocial. Isto significa a incorporação da tripla linha de base — Eficiência econômica, responsabilidades social e ambiental — na visão, na estratégia e no sistema de administração da empresa, bem como a transformação de desafios em oportunidades, inovando e identificando novas oportunidades de negócios que beneficiem as comunidades de baixa renda e criando novos mercados. Além das condições estruturais precisarem ser colocadas de forma a encorajar o negócio sustentável”.

CONTRIBUIÇÃO CULTURAL

Essa nova globalização também traz, em seu bojo, o fortalecimento de entidades não-governamentais, as ONGs que, por sua vez, disseminam-se como redes, principalmente incentivando as ações de voluntariado, constituindo o que hoje chamamos de Terceiro Setor. Uma dessas entidades interessou-se pelo Projeto Ortópolis, contribuindo para a implantação, em Barroso, da Biblioteca Comunitária Ler é Preciso.

“Encontramos em Barroso pessoas muito interessadas em um projeto de biblioteca, de leitura, e muito dispostas a trabalhar juntas para que o projeto desse certo. De imediato foi possível identificar um grupo organizado, bem articulado, receptivo e disposto ao diálogo. Aliás, pessoas muito cientes de seu papel como cidadãos”, conta Liane Muniz, do Instituto Ecofuturo, responsável pelo projeto da biblioteca.

Generalizou-se, no Brasil, a opinião de que a maioria das pessoas, principalmente no interior, são muito dependentes da televisão, o que tornaria difícil difundir o hábito da leitura. A questão não é de dependência desta ou daquela mídia. O hábito só se torna possível após estabelecido o contato com o mundo dos livros, da literatura. Isto acontece com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo. A questão fundamental é oferta, é tornar conhecido, acessível, apresentar este universo de descobertas e de auto-conhecimento que a literatura proporciona. A televisão pode, inclusive, ser melhor usufruída por um espectador leitor, com mais consciência das escolhas, com mais criticidade. Aliás, a televisão



1. Juanita Roca
Representante
da IAF

2. Rodrigo Villar
Consultor da
RedEAmérica

3. Bárbara Dubach
Diretora de
Desenvolvimento
Sustentável

4. Liane Muniz
Diretora do
Instituto
Ecofuturo

tem um papel importante na disseminação da leitura, seja por meio da difusão de filmes e mini-séries baseadas em livros, seja por meio de citações literárias numa novela. Os dados de mercado revelam que quando isso acontece, a compra por determinado livro aumenta exponencialmente.

“O Projeto Ortópolis, em plena fase de implantação, de certa forma facilitou a inserção da biblioteca. Era evidente até pela densidade das discussões, pela dinâmica de participação e interação do próprio grupo. De alguma forma, todos apresentavam um nível de elaboração e reflexão que demonstrava que ali já se exercitava intensamente o diálogo, a articulação, o questionamento e a crítica sobre o que queriam e o que precisavam, quais parcerias iriam ao encontro de seus anseios ou não. Assim, todo o processo do projeto Biblioteca Comunitária Ler é Preciso, que requer construção coletiva e democrática, foi muito rico e com excelentes resultados em sua implantação”, observa Liane.

REPERCUSSÃO AQUI E NO EXTERIOR

Nessa nova era da globalização, idéias, projetos e programas inovadores tornam-se rapidamente conhecidos. Como atestam os teóricos da comunicação, a sociedade humana é hoje uma grande rede, plugada de forma permanente, repercutindo em tempo real os fatos mais relevantes que ocorrem no planeta. Notícias sobre Barroso estão ao al-

cance de um toque de dedo, pois a cidade já tem seu próprio site: www.barrosonline.com.br

E o Projeto Ortópolis Barroso já mereceu registro nos seguintes organismos, eventos e veículos:

- **Global Compact 2003** – Nesse importante programa das Nações Unidas, Ortópolis Barroso entrou como estudo de caso na categoria Cidades Sustentáveis. Disponível no website www.globalcompact.org
- **Revista Exame** – Guia da Boa Cidadania Corporativa 2004 – O Programa Ortópolis foi um dos finalistas na categoria Geração de Renda.
- **Jornais O Estado de Minas e O Estado de S.Paulo** – Matérias sobre a eficácia do projeto em mobilização comunitária e empreendedorismo foram publicadas nos cadernos de Responsabilidade Social Corporativa.
- **Fiemg e Instituto Ethos** – II Encontro Internacional de Responsabilidade Social, Ética e Desenvolvimento Sustentável, 2005 – O Projeto mereceu destaque na mesa de discussão sobre Emancipação Municipal.
- **XII Conferencia Interamericana de Alcaldes, em Miami, EUA. Universidad Internacional de Florida e Condado de Miami/Dade. Junho de 2006** – O projeto foi um dos casos apresentados de como setor privado pode incidir em processos comunitários. Anualmente o evento reúne 500 prefeitos e autoridades locais da América Latina e Caribe

OPINIÕES



DEPOIMENTOS DE EXECUTIVOS, FUNCIONÁRIOS E CONSULTORES DA HOLCIM BRASIL E DO INSTITUTO HOLCIM SOBRE O PROJETO ORTÓPOLIS BARROSO.

AS RAZÕES DO SUCESSO

Francisco Milani (foto 1)
Ex-Diretor de Recursos Humanos da Holcim Brasil e Presidente Executivo do Instituto Holcim.

“O êxito desse projeto deve-se a vários fatores. Para quem estava dentro da empresa, como eu, é preciso reconhecer que, desde o primeiro momento, a corporação como um todo acreditou no projeto.

A Presidência apoiou os primeiros passos e estimulou o Instituto a conduzir o processo. A direção do Grupo, na Suíça, deu seu aval, no que foi acompanhada localmente por toda a cúpula da empresa, que respeitou a autonomia do projeto.

A consultoria foi escolhida na hora certa, tivemos ótimos parceiros, enfim, o sucesso depende de muitos fatores, mas sem apoio o negócio não sai. Houve envolvimento, compromisso, empenho da diretoria e dos gerentes da fábrica e não houve qualquer ingerência no sentido de buscar soluções paternalistas. Decidimos a metodologia, decidimos fazer o desenvolvimento da própria comunidade, demos o treinamento, demos os workshops e seminários, e não caímos na tentação de fazer o mais fácil, daí a razão do sucesso.”

UM PROJETO ARROJADO E VISIONÁRIO

Michaela Rueda (foto 2)
Diretora de Recursos Humanos da Holcim Brasil e Vice Presidente Executiva do Instituto Holcim.

“Penso que tiveram uma visão muito boa na época quando desenharam o programa, justamente por se tratar de uma ação de desenvolvimento local, de ter essa visão que isso não poderia ser atingido em seis meses, um ano, que é normalmente uma visão de negócios, seria mais uma coisa do tipo: ‘Eu investi tanto, cadê o retorno?’.

Acho que, por esse lado arrojado e visionário, pelo tempo que se estabeleceu. Visionário também pela forma como ele foi gerenciado, então não é um projeto imposto à comunidade, onde nós definimos as prioridades.

É um projeto onde houve vários fóruns de discussão com membros da comunidade, onde eles definiram os nove “R”, as nove áreas de resultados, onde eles trabalham nisso. Então, eu acho que é bastante inovador. Eu não tinha visto nos países de atuação da Europa nada similar, que tivesse começado dessa maneira, com essa dedicação.”

GARANTIR A CONTINUIDADE

Angélica Rotondaro (foto 3)
Consultora Senior do Holcim Group, em Zurique e Ex-Vice Presidente Executiva do Instituto Holcim.

“Ortopolis Barroso é um exemplo de sociedade civil participando ativamente no planejamento e implementação das atividades socioeconômicas do município. Poucas cidades possuem esse tipo ativo de fórum. Isso foi possível porque seus participantes tem a noção do bem comum, de estarem todos no mesmo barco e trabalharem pelo futuro de sua comunidade. Para a sua continuidade, acredito ser muito importante estabelecer a forma como a Associação Ortópolis Barroso funciona (governança), como prestam contas e como abrem novas possibilidades de projetos e parcerias.”

AÇÃO LOCAL, DIMENSÃO GLOBAL

“Como parceiro do projeto Ortópolis, o Instituto Holcim apóia o fortalecimento da Associação Ortópolis Barroso. A Associação tem buscado tornar-se sustentável, implementar seu Conselho Consultivo e fortalecer os grupos de trabalho. Hoje, representantes da entidade vêem que o Instituto e a Holcim podem ser mais um facilitador, conseguindo parcerias e alianças, e disponibilizando canais de comunicação com outros atores.

Pelo fato de a Holcim ser uma empresa mundial, nossa atuação local adquire uma dimensão global. Aliás, essa é uma característica da empresa: diretrizes globais com autonomia de atuar de acordo com as condições próprias de cada país.

O que aprendemos na experiência em Barroso pode ser levado para outras comunidades e até mesmo para outros países. Pretendemos consolidar e sistematizar a metodologia para que o modelo possa ser utilizado em outros locais. Nosso desejo é que esse projeto seja um exemplo para todas as comunidades do nosso país.

Para o Instituto Holcim, essa experiência piloto serve para fortalecer a convicção de que o desenvolvimento local é o caminho a seguir. Fomentar esse processo é um desafio, mas é o caminho mais sustentável para alcançar esta visão.”

Juliana Andrigueto (foto 5)
Cordenadora Geral do Instituto Holcim.

NÃO HÁ SOLUÇÕES MÁGICAS

“No fundo, a missão e a visão do projeto é garantir a sustentabilidade do município, melhorias para os cidadãos de todos os níveis. Não se espera um boom no comércio, mas pelo menos que se consiga regularizar as situações, fazer com que as pessoas não olhem só para o próprio umbigo.

A proposta está nas perguntas: ‘Por que a gente não pode ser o grande mercado para a região? Por que não dá para pensar que São João Del Rei venha a Barroso para fazer compras?’ Algumas propostas vão aparecer, porque a própria dinâmica do nosso trabalho possibilita que eles identifiquem o problema e proponham soluções.

Não é o consultor que traz uma solução mágica, imponha de cima para baixo, porque sabe que ninguém implementa soluções das quais não participou da elaboração.

Gabriel Moraes (foto 6)
Coordenador de Programas do Instituto Holcim.



Ele implanta, mas não implementa, e quando o consultor vai embora, aquilo pára porque ele não teve participação nem na concepção, nem na definição das idéias, nem na discussão. Ele recebeu um pacote, mas não sabe o que fazer com ele.

Essa é uma dificuldade natural, que quando as pessoas não estão envolvidas e nem comprometidas, vai por água abaixo. Nesse caso, é necessário que a pessoa esteja completamente atuante.”

PESSOAS MAIS MOTIVADAS

“Esse projeto é diferente de outras iniciativas que tenho visto em outras fábricas, que por um lado eram de caráter mais assistencialista ou de capacitação, como alfabetização, creches, coleta seletiva, e, por outro lado, projetos mais isolados, com pouco vínculo entre si.

O Ortópolis integra diferentes projetos, mas tem foco no empreendedorismo, fomenta a participação da comunidade e faz com que ela mesma entenda quais são suas dificuldades e defina quais são as prioridades.

Para nossas operações, é importante estar em harmonia com as localidades onde atuamos e que a população se desenvolva. Para tal, o Projeto Ortópolis é um instrumento importante e eficaz, pois além de fomentar o desenvolvimento nos permite conhecer melhor quais são as necessidades da comunidade, e assim focar melhor outros projetos que também realizamos por meio do Instituto Holcim.

Sentimos que a comunidade percebe os benefícios dessa iniciativa e estamos seguros dos seus resultados, mas a participação e apoio de todos, empresa e sociedade, é fundamental para garantir sua sustentabilidade a longo prazo.”

Thomas Uebelhart (foto 7)
Diretor Industrial
da Holcim Brasil.

UM PROJETO EXTREMAMENTE INOVADOR

“Do ponto de vista da comunicação, é um grande desafio, porque não é um projeto comum. Não é estruturado de forma tradicional, por exemplo. É um projeto que acontece em função das pessoas que dele participam, da comunidade, e não da Holcim. Então é um comunicar muito mais trabalhado pelo terceiro, do que pelo olhar interno.

A comunicação existe efetivamente a partir de quem está à frente do projeto, que é a comunidade, não a Holcim. O projeto não utiliza meios formais de comunicação. O que eu vejo como uma grande oportunidade, porque ele é inovador em todos os sentidos. E até a forma de comunicação muda, no sentido de ceder um espaço da comunicação formal para a comunidade.

No papel do comunicador, que é meu caso, eu vejo o projeto Ortópolis como uma grande oportunidade. Um trabalho a ser difundido como um exemplo de relacionamento entre a empresa e os diversos segmentos da comunidade.”

PARTE DA CULTURA DA EMPRESA

“Esse projeto reflete toda a preocupação da Holcim Brasil com desenvolvimento sustentável, pois estimula o crescimento econômico, ambiental e social de Barroso, a partir de potencialidades da própria comunidade.

É muito bom para a empresa participar de um projeto como esse, que, além de inovador, pode ser multiplicado em outras comunidades, favorecendo o aparecimento de cidades corretas, ou seja, sustentáveis.”

Ana Cláudia Pais (foto 8)
Gerente de Comunicação
da Holcim Brasil.

Saete Dahora (foto 9)
Cordenadora de Comunicação
da Holcim Brasil.

5.



6.



7.



8.



9.



GRUPO HOLCIM



A pedra fundamental do grupo foi lançada há mais de 90 anos, no cantão suíço de Aargau. A fábrica de cimento erguida em 1912, batizada com o nome do vilarejo onde nasceu, Holderbank, logo começaria a se expandir para outros países da Europa e, em seguida, para as Américas, a África e a Ásia.

Foi assim que, que ao longo de mais de nove décadas, a Holcim tornou-se a líder mundial na produção de cimento, concreto e agregados. Hoje, o grupo, com sede em Zurique, tem cerca de 90 mil funcionários e interliga mais de 70 países. Em 2006, seu faturamento bruto foi de US\$ 19,63 bilhões, e sua produção anual de cimento foi de 140,7 milhões de toneladas. Esse volume foi produzido por 135 fábricas em todo o mundo.

A companhia tem forte presença na América Latina, com fábricas em nove países e 11 mil funcionários. Por dois anos consecutivos, a Holcim foi eleita como a empresa líder da indústria pelo Índice Dow Jones de Sustentabilidade. Há quatro anos, o grupo faz parte do Dow Jones Sustainability World Index e do Dow Jones STOXX Sustainability Index (Europa).

A empresa mantém uma fundação voltada para a disseminação do conceito de construção sustentável no mundo. É a Holcim Foundation for Sustainable Construction, responsável pelo Holcim Awards, maior prêmio de construção sustentável no mundo, e pelo Holcim Fórum.

CONSTRUÇÃO SUSTENTÁVEL

Para disseminar o conceito de construção sustentável, a Holcim criou a Holcim Foundation for Sustainable Construction, cujo objetivo é promover projetos que valorizem aspectos ambientais, culturais e socioeconômicos.

A Holcim Foundation for Sustainable Construction é responsável pelo principal prêmio de construção sustentável do mundo, o Holcim Awards. Realizado a cada três anos,

primeiramente em cinco etapas regionais e depois em uma final mundial, entrega prêmios que totalizam US\$ 2 milhões. São cinco os critérios da construção sustentável definidos pelas universidades parceiras da Holcim Foundation: grau de inovação e a possibilidade de transferência, padrões éticos e equidade social, uso eficiente de recursos naturais e conservação de energia, desempenho econômico e compatibilidade e, por fim, a contextualização e impacto estético.

A Fundação também organiza o maior evento sobre construção sustentável, o Holcim Fórum. O primeiro foi realizado em setembro de 2004, em Zurique, na Suíça, sobre o tema “Necessidades Básicas”. A segunda edição do evento acontecerá em 2007, em Xangai, na China, sobre “Transformações Urbanas”.

O GRUPO HOLCIM NO BRASIL

A Holcim Brasil é a quarta maior fabricante de cimento do país. Com 1.600 colaboradores, a empresa produziu 2,9 milhões de toneladas e faturou R\$ 873 milhões em 2005. Líder mundial no mercado de cimento, concreto e agregados, com unidades em 70 países, está presente no Brasil desde 1951 e foi a primeira do setor no país a receber as certificações ISO 9001 e ISO 14001.

Segundo relatório anual do Sindicato Nacional da Indústria de Cimento – Snic/2005 – a Holcim detém 8,1% do mercado no país. Na região Sudeste, é a segunda maior empresa do setor, com 15,1% de participação. Em Minas Gerais, principal produtor de cimento do Brasil, ocupa a vice-liderança, com 24,6%.

O parque industrial da Holcim é formado por duas fábricas de cimento em Minas Gerais, nos municípios de Barroso e Pedro Leopoldo, e uma no noroeste do Estado do Rio de Janeiro, em Cantagalo, além de uma unidade de moagem em Vitória (ES). A empresa mantém quatro terminais de distribuição, localizados em Barbacena (MG), Rio de Janeiro (RJ),

Ribeirão Preto e Santo André (SP). Seus depósitos estão em Mairiporã (SP) e Belo Horizonte, Juiz de Fora e Três Corações (MG).

A Holcim investe, em média, R\$ 2 milhões por ano em assessoria técnica, pesquisa e desenvolvimento. Dessa forma, provê a engenharia nacional de novos produtos que auxiliam a desenvolver obras de melhor qualidade, mais duráveis, rápidas e econômicas. Adota uma estratégia apoiada nos princípios da sustentabilidade, para responder às exigências da economia global, cada vez mais competitiva, e às crescentes expectativas de seus públicos de interesse – acionistas, clientes, funcionários, fornecedores, setor público e as comunidades em que atua.

RESPONSABILIDADE SOCIAL

A responsabilidade social é um dos traços mais marcantes da cultura empresarial do Grupo Holcim. Os princípios e valores que norteiam essas políticas são difundidos por toda a corporação, desde o Conselho de Administração até a base de todas as empresas que compõem o Grupo.

Desde que foi implementada e, posteriormente, estendida a todas as empresas do Grupo, a política de Compromisso de Responsabilidade Social (CRS) passou a fundamentar-se em seis pilares fundamentais: Código de Conduta; Política de Emprego; Segurança e Saúde Ocupacional; Envolvimento Comunitário; Relações com Clientes e Fornecedores; e Monitoramento e Relatórios sobre as Atividades

A Holcim tem política de relacionamento de longo prazo com fornecedores e subcontratados. Ao mesmo tempo em que se esforça para assegurar o melhor custo-benefício para produtos e serviços, também encoraja os fornecedores a respeitar suas políticas sociais e ambientais.

INSTITUTO HOLCIM

VISÃO: Ser reconhecido como estimulador de parcerias e articulador de redes locais para a construção de comunidades

MISSÃO: Participar da vida comunitária, estimulando processo de aprendizagem nas áreas de meio ambiente, cidadania e empreendedorismo, para alcançar o desenvolvimento sustentável nos locais de atuação da Holcim Brasil.

Um dos principais mecanismos de relacionamento entre a empresa e a comunidade no Brasil, o Instituto Holcim apóia projetos voltados principalmente para o desenvolvimento de comunidades vizinhas às instalações da companhia.

O Instituto Holcim foi criado em 2002, para coordenar e dar direcionamento estratégico aos investimentos sociais que a Holcim Brasil já realizava há mais de 20 anos.

O Instituto é certificado como uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) e desenvolve projetos nas áreas de desenvolvimento local, empreendedorismo, cidadania e meio ambiente, atuando nas cidades onde a Holcim está presente, prioritariamente nos estados de Minas Gerais, Espírito Santo, Rio de Janeiro e São Paulo.

A atuação do Instituto está baseada na crença de que o desenvolvimento local se dá a partir da capacidade de as comunidades se organizarem, definirem coletivamente suas necessidades e identificarem as alternativas de ação mais viáveis para a resolução de seus problemas. Isso permite que elas se convertam em protagonistas de seu próprio desenvolvimento, do seu próprio futuro, desempenhando um papel fundamental para o crescimento econômico e para a construção de sociedades e instituições democráticas.

Em 2006, o Instituto Holcim investiu em 15 projetos por meio de recursos da Holcim Brasil, Interamerican Foundation e Fundación Max D. Amstutz. Estas iniciativas beneficiaram mais de 6 mil pessoas, nas localidades de Barroso (MG), Pedro Leopoldo (MG), Cantagalo (RJ), Magé (RJ), Mairiporã (SP) e São Paulo.

O Instituto Holcim é associado ao GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, e membro da RedEAmérica.