



EMPRESAS E COMUNIDADES QUE TRANSFORMAM A AMÉRICA LATINA

TRANSFORMADORES
I PRÊMIO
LATINO-AMERICANO
DE DESENVOLVIMENTO
DE BASE | 2013 |



metrópole do leste do país. Situada entre dois lagos, possui um charmoso centro histórico. Suas sacadas envidraçadas pintadas com brilho são características locais. O pátio da abadia, incluindo a catedral e a biblioteca, entraram para a lista de Patrimônios da Humanidade da Unesco. Trata-se de uma cidade universitária, com foco nas ciências econômicas. Destaque para a Universidade de Saint Gallen. Aqui na universidade, um dos primeiros livros que os alunos têm de ler para seus estudos é *A Empresa como Sistema Social*, do professor Hans Ulrich. Um dos capítulos do livro trata do significado dos sistemas sociais, como, por exemplo, uma associação, uma empresa, uma comunidade. A finalidade é esclarecer a forma específica de perceber e interpretar a realidade, que deve ser de forma sistêmica - uns ajudando aos outros -, contemplando a interdependência dos elementos que o compõem, e não de forma pontual e linear. Esse livro marca a vida dos estudantes da escola, em particular a de dois amigos: Carlos Bübler e Edgar von Buettner. Terminados os estudos, cada um segue seu caminho.

EMPRESAS E COMUNIDADES QUE TRANSFORMAM A AMÉRICA LATINA

CRÔNICAS

Jorge Camacho
Leonel Prata
Salve Jorge!

TRADUÇÃO

Antonio Carlos Santini

TRANSFORMADORES
I PRÊMIO
LATINO-AMERICANO
DE DESENVOLVIMENTO
DE BASE | 2013 |



© Corporação RedEAmérica
Março de 2014

Transformadores

Prêmio Latino-americano de Desenvolvimento de Base

ISBN: 978-958-57351-3-2

Bogotá, Colombia

Junta Diretora

Beatriz Eugenia Mejía Arango, Presidenta, Fundación Smurfit Cartón de Colombia

Yolanda Mayora, Vicepresidenta, Fundación Carlos F. Novella, Guatemala

Claudio Giomi, Fundación Arcor, Argentina

Célia Aguiar, Instituto Arcor, Brasil

Manuel Fariás, Fundación Minera Los Pelambres, Chile

Isabel Ampudia, Asociación de Fundaciones Petroleras, Colombia

Saskia Izurieta, Fundación Holcim, Ecuador

César Mendez, Fusades, El Salvador

Miguel Gaitán, Fundación Pantaleón, Guatemala

Francisco Rincón Gallardo, Fundación ADO, México

Violeta Vigo, Asociación Los Andes de Cajamarca, Perú

Arelis Rodríguez, Fundación Falcondo, República Dominicana

Evelyn Pimentel, Fundación Empresas Polar, Venezuela

Diretora Executiva

Margareth G. Flórez

Coordenador Técnico

Andrés Siabato

Juanita Cuellar (hasta enero 2014)

Coordenadora de Comunicações

Eliana Nieto

Coordenadora Administrativa e Financeira

Nubia Valderrama

Fotografias

Luis Daniel Mora Soto

Archivo de la Fundación Smurfit Cartón de Colombia

Dario de Freitas

Salve Jorge!

Archivo Instituto Holcim, Brasil

Textos crônicas

Jorge Camacho

Leonel Prata

Salve Jorge!

Design e diagramação

Azoma Criterio Editorial Ltda.

Impressão

Gente Nueva Editorial Ltda.

Bogotá, Colombia

Corporação RedEAmérica

Calle 72 # 9-55 Of. 602. Bogotá D.C., Colombia

Tel: (57 1) 3100379- 3461774

direccionejecutiva@redeamerica.org

www.redeamerica.org



o brilho são características locais. O pátio da abadia, incluindo a
grandeza da UNESCO. Trata-se de uma cidade universitária, com foc
len. Aqui na universidade, um dos primeiros livros que os alunos têm
ssor Hans Ulrich. Um dos capítulos do livro trata do significado dos
uma comunidade. A finalidade é esclarecer a forma específica de
uns ajudando aos outros -, contemplando a interdependência dos
marca a vida dos estudantes da escola, em particular a de dois



Conteúdo

idade mais engenheira
estrutura e dinamismo

4
Apresentação

6
De aula histórica

Em Caluco, uma
aliança efetiva para o
desenvolvimento

22
Nada acontece a não ser
que façamos

42
Uma experiência muito
saborosa

58
Parcerias em prol da
mobilização social pela
educação

72
Finalistas

74
Experiências participantes



Transformadores são aqueles que buscam respostas profundas, inovadoras e sustentáveis para os problemas; os que atuam sobre as causas, mais que sobre as consequências, com ações de médio e longo prazo; os que inspiram, acompanham, participam ativamente das iniciativas com que se comprometem; os que crêem e impulsionam a ação coletiva, as redes e as alianças como um meio para incrementar recursos de todo tipo, complementar pontos fortes, melhorar a efetividade, o impacto e a escala.

Transformadores são aqueles que apostam em respostas criativas para solucionar problemas recorrentes e alimentar as políticas públicas; os que acreditam alcançar a riqueza econômica e social através do trabalho solidário que gera capacidades, que empodera comunidades, que fortalece organizações, que constrói cidadania e capital social, que estimula a inclusão e fortalece a democracia.

Por isso, Transformadores é o nome dado ao Prêmio Latino-americano de Desenvolvimento de Base, criado por RedEAmérica e a Fundação Interamericana para destacar as iniciativas comunitárias acompanhadas por organizações empresariais membros da Rede.

A primeira edição do prêmio foi realizada em 2012 e seus vencedores foram anunciados na abertura do V Fórum Internacional da RedEAmérica, em 27 de fevereiro passado, em Antígua, Guatemala.

Esta primeira edição do Prêmio contou com um júri de luxo, composto por Robert Kaplan, presidente da Fundação Interamericana; Yolanda Londoño, vice-presidente de Responsabilidade Social Global da Tupperware Brands Corporation; Rosario Quispe, líder comunitária da Associação Warmi na Argentina, e Marcos Kisil, presidente do Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social – IDIS.

Entre 38 iniciativas concorrentes, duas experiências do Brasil, uma da Colômbia e outra de El Salvador fizeram-se merecedoras do galardão, em igualdade de condições: o projeto Parceria Votorantim pela Educação, do Instituto Votorantim do Brasil; o projeto Ortópolis Barroso, do Instituto Holcim, também do Brasil; o Modelo Integral de Desenvolvimento trabalhado em Caluco, El Salvador, desenvolvido pela Fundação Salvadorenha para o Desenvolvimento Econômico e Social – FUSADES; e Fresota, a empresa comunitárias que gera desenvolvimento em Cauca, Colômbia promovido pela Fundação Smurfit Cartón de Colômbia.

Para o júri, estas quatro experiências constituem um acervo valioso e diversificado que ilustra a atenção-abordagem de diferentes temas, com variadas metodologias e diferentes atores envolvidos na busca de soluções. São valiosas expressões do enfoque de desenvolvimento de base e de investimento social privado que se deseja estimular na América Latina; demonstram que não há fórmulas preconcebidas, mas um enfoque que se adapta e se constrói a partir da realidade e do conjunto de ativos disponíveis em uma comunidade.

A elas se uniram sete experiências finalistas: Com Olhos de Criança, Fundação Arcor, Argentina; Santa Isabel, ICE, Brasil; Fomento dos direitos da infância e da juventude na sub-região de Montes de Maria, Fundação Antonio Restrepo Barco, Colômbia; Incidência dos atores locais em planos de desenvolvimento municipal, Fundação Caicedo González, Colômbia; Conformação de empresas sociais sustentáveis com perspectiva de gênero, que promovem o desenvolvimento econômico e social valorizando a cultura local, em comunidades rurais maias da Península de Yucatán, Fundação Fazendas do Mundo Maia, México; Alternativas-Cedetac, Programa Nutrivida, Fundação Merced, México; e Xona Urbana Lima Sul, Associação Unacem antes Associação Atocongo, Peru.

O objetivo deste livro é, precisamente, recolher em quatro crônicas, apresentadas em espanhol e português, os aspectos mais destacados de cada uma das experiências premiadas. Com isto, estamos seguros de oferecer àqueles que trabalham para reduzir as condições de pobreza na região e para ampliar a democracia a partir da base – sejam organizações comunitárias, fundações ou empresas que fazem investimento social privado, instituições governamentais ou agências de cooperação – quatro exemplos de destaque dos resultados que oferece o enfoque do desenvolvimento de base, onde as comunidades organizadas, com o acompanhamento cuidadoso de organizações privadas, conseguem criar e fortalecer capacidades, vínculos e caminhos para construir, todos os dias, melhores ambientes para suas vidas.

Queremos convidá-los a desfrutar da leitura destas histórias que transformam realidades. A todos os protagonistas destas iniciativas, nosso reconhecimento e gratidão por sua inspiração e seu exemplo

EM CALUCO, UMA ALIANÇA EFETIVA PARA O DESENVOLVIMENTO



Jorge Camacho Velásquez



“Em minha casa somos seis. Minha esposa e eu, e quatro filhos, três homens e uma mulher. Os meninos estão no nono, oitavo e terceiro grau da escola. A menina está no jardim de infância. Com as hortaliças, tenho mais oportunidade de levar bem-estar a minha casa. Num dado momento, não só neste distrito, mas em todo o Caluco, caímos em extrema pobreza. Então, Fusades veio e nos estendeu a mão. Demos uma reviravolta e fomos saindo, não da noite para o dia. Agora temos uma renda que não tínhamos antes.”

São palavras de Arturo Preza Castrillón, agricultor de meia idade que fala com calma e vontade de contar sua história, buscando as palavras que parece encontrar entre os dedos de suas grossas mãos. Para entender melhor estas palavras e saber onde fica Caluco, que é Fusades, como estendeu a mão aos habitantes de Caluco, qual foi a mudança em suas vidas e aquilo que se pode aprender com essa experiência é que foi escrita esta história.



OITO ANOS ATRÁS

Em 2005, Caluco era o quinto município mais pobre de El Salvador. Situado no departamento de Sonsonate, na zona ocidental, a 61 km de São Salvador, a capital do país, sua população de cerca de 10.000 habitantes, a grande maioria no setor rural, subsistia com 40% de cobertura de energia elétrica, 20% de cobertura de água potável, precária infraestrutura educativa, nenhuma infraestrutura de saúde, poucas estradas e zonas isoladas, mínima organização comunitária, escassa presença de organizações privadas de apoio e um governo local debilitado. Vivian de cultivar milho e feijão, com uma colheita anual no inverno, que permitia renda de 30 dólares mensais por família, o suficiente apenas para sobreviver em extrema pobreza.

Entretanto, em Caluco havia uma mudança em gestação. Nas eleições municipais e legislativas de 2006, de 262 prefeituras em jogo, apenas 16% ficaram em mãos de mulheres. Uma destas foi a de Caluco, onde foi eleita Blanca Lidia Orellana de Vásquez, uma mulher com muito pouca experiência em assuntos de governo, mas com entusiasmo e vontade de aprender e faz as coisas bem feitas, disposta a bater em portas e fazer alianças transparentes para tirar seu município da pobreza.

Quase ao mesmo tempo, em São Salvador, no interior da Fundação Salvadorenha para o Desenvolvimento Econômico e Social – Fusades, uma idéia transformadora começava a existir com o nome de modelo de concentração e integração de esforços.

Fusades nasceu em 1983, no marco da guerra civil salvadorenha (1980-1992)¹. Neste marco de aguda confrontação, o setor privado empresarial decidiu atuar na busca de soluções para os problemas do país. Surgiu como centro de pensamento e, em 1988, criou o Programa de Fortalecimento e Ação Social – Fortas, configurando uma poderosa combinação entre pensamento e ação para lutar contra a pobreza. Desde o início, sua proposta de ação foi a aliança para o desenvolvimento entre a empresa privada, os organismos internacionais de cooperação, o governo nacional, os governos locais e as comunidades.

Até 2006, a entidade havia atendido às demandas das comunidades pobres de El Salvador para construir escolas, postos de saúde, estradas e aquedutos, e também para estimular projetos produtivos. Havia acompanhado esforços importantes e bem sucedidos, mas pontuais. A ideia transformadora acima mencionada consistiu em enfocar múltiplos esforços em uma mesma região, pondo no centro da intervenção as comunidades e o governo local, com a intenção de

¹ **Membros fundadores de Fusades:** Dr. Alfredo Félix Cristiani, Dr. Carlos Imberton, Dr. Carlos Letona, Dr. David Alberto Cohen, Sr. Edwin Rivas Cierra, Eng. Enrique Antonio Luna Horshardt, Sr. Félix José Simán Jacir, Sr. Guillermo de la Guardia, Dr. Jaime Roberto Palomo Meza, Arq. Juan Alberto Harth Deneke, Eng. Juan José Gutiérrez Valiente, Dra. María Eugenia Brizuela de Ávila, Sra. Mercedes Regina Llorde de Wise, Sr. Nassin Yarhi, Dr. Oscar Portillo, Dr. Roberto Murray Meza, Dr. Sigfredo Valle, Sr. Teófilo José Simán, Sr. Tom Hawk.

criar e pôr à prova um modelo de desenvolvimento sustentável para o combate à pobreza que pudesse ser reproduzido em diversos lugares do país.

Considerando-se que em El Salvador existiam, na época, 90 municípios classificados como de extrema pobreza, foi necessária uma pré-seleção. Assim, Fusades chegou a Caluco. César Max Méndez, Diretor do Programa Fortas de Fusades, narra o encontro:

“A prefeita nos recebeu com sua equipe de governo. Dissemos a ela: ‘Prefeita, queremos aplicar aqui este modelo que consiste em integrar esforços em uma visão comum de desenvolvimento. Que nos diz? Ficamos ou não?’ Ela nos disse: ‘Tenho entusiasmo, porém tenho pouca experiência; vocês têm muita experiência e da maneira como disserem tecnicamente que devemos fazer as coisas, assim vamos fazê-las. Aqui estão meus livros contábeis, e isto é o que lhes posso oferecer: transparência’. Esses foram os aspectos que mais valorizamos: a abertura da prefeita e a transparência. E também por ser uma mulher esforçada.”



Vivian de cultivar milho e feijão, com uma colheita anual no inverno, que permitia renda de 30 dólares mensais por família, o suficiente apenas para sobreviver em extrema pobreza.





UMA VISÃO COMPARTILHADA

Fusades permaneceu em Caluco e a primeira tarefa que realizou junto com a Prefeitura foi construir uma visão comum do desenvolvimento, integral e aberta à participação dos habitantes dos oito distritos em que se divide o município. A ferramenta utilizada foi a Oficina Compartilhar [Taller Compartir], um espaço de planejamento participativo onde cada comunidade tem a oportunidade de priorizar suas necessidades e imaginar um futuro melhor. Fusades ofereceu a oficina em cada distrito e as comunidades ali decidiram quais eram suas prioridades.

Para realizar uma Oficina Compartilhar em um distrito onde podem morar 200 ou 300 famílias, convocam-se todos os habitantes e, em assembleia, pede-se que elejam 36 representantes. É obrigatório que a metade seja de mulheres, e que 30% sejam jovens entre 15 e 25 anos.

A oficina inclui seis sessões de trabalho, cada uma delas com seis horas de duração, desenvolvendo-se durante uma semana. As três primeiras são dedicadas ao diagnóstico da situação da



comunidade, considerando os recursos naturais, a organização social, a infraestrutura básica de serviços e as atividades econômicas. A quarta sessão é dedicada à priorização de ações; a quinta, à construção da árvore de problemas; e a sexta, a propor uma árvore de soluções. Seu objetivo consiste em integrar a comunidade no processo de desenvolvimento local sustentável do município, encontrando as melhores maneiras de trabalhar junto à Prefeitura e outros aliados externos para melhorar suas condições de vida.

José Antonio Gil, Presidente da Associação de Desenvolvimento Municipal do distrito Cerro Alto, recorda assim o desenvolvimento da oficina e a clareza que permite obter sobre a situação das comunidades:

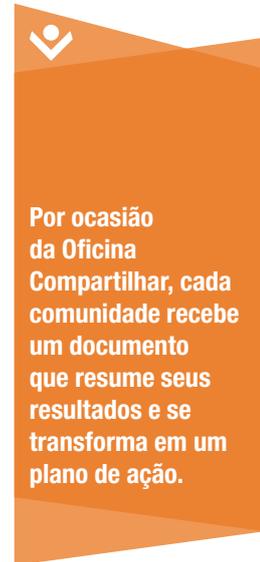
“Em baixo de uma árvore, expusemos todos os nossos problemas: as ruas, a escola, os trabalhos agrícolas... Passamos seis dias em capacitação para saber o que necessitávamos. Tudo foi bonito, mas quando compreendemos melhor foi com a árvore de problemas. O entendimento chegou quando pudemos situar os problemas pelas raízes: não tínhamos nada para trabalhar, estávamos boa parte do ano com os braços cruzados. Somente semeávamos os grãos no inverno. Por que? Porque só utilizávamos água da chuva.”

Por ocasião da Oficina Compartilhar, cada comunidade recebe um documento que resume seus resultados e se transforma em um plano de ação para a gestão de projetos relacionados com a melhoria de sua qualidade de vida. Assim, as Oficinas Compartilhar realizadas nos oito distritos permitiram às comunidades e à Prefeitura obter um plano participativo para cinco anos, para o desenvolvimento do município de Caluco. As necessidades priorizadas pela maioria foram duas: água potável e energia elétrica, seguidas por necessidades em matéria de saúde, educação, estradas e geração de renda.

Feito o plano, o novo desafio foi gerenciar recursos para atender às necessidades identificadas.

ALIADOS EXTERNOS E PROTAGONISMO DAS COMUNIDADES

Não foi uma tarefa fácil convencer os aliados externos. Demandou trabalho fazê-los entender qual era o modelo. Muitos convidados a conhecê-lo e a resposta comum foi: “Sim, vamos pensar nisso”. E passava o tempo sem respostas positivas. O apoio era indispensável, pois nem a Fusades, nem o município, nem o governo nacional possuíam os recursos suficientes para investir em todos os projetos priorizados.





Nelson Heriberto Juárez: “Minha comunidade tinha um problema; é que nunca se via um desenvolvimento, mas atualmente temos desenvolvido projetos que nunca pensamos que fossem possíveis”.

Diante dessa situação, para que os aliados acreditassem no modelo, Fusades criou um fundo próprio para investir em Caluco. Cofinanciar, esse foi o passo dado pela Junta Diretora para poder dizer: “A Prefeitura investe, a comunidade também investe, a Fusades igualmente; e a você, convidamos a entrar com o que ainda falta”. Adicionalmente, quando os aliados perguntavam por quanto tempo Fusades estaria em Caluco, a resposta era cerca de três ou quatro anos, e a promessa de permanência da intervenção aumentava a confiança. Estas foram as maneiras de convencer os aliados, e a lista aumentou.² A princípio, pediam que o dinheiro fosse controlado pela Fusades, porque tinham desconfiança em relação ao governo local e às organizações comunitárias, porém isso mudou em pouco tempo.

Então, os projetos começaram a caminhar, tendo as comunidades como protagonistas segundo o procedimento seguinte. Uma vez definido cada projeto, firma-se um pacto entre as partes interessadas que estabelece quanto será o aporte de cada aliado externo (governo nacional, privado ou de cooperação internacional), com quanto entra a comunidade em mão de obra ou dinheiro, e qual é o montante da contrapartida da Prefeitura. Os fundos são administrados em cada distrito pela Associação de Desenvolvimento Comunal – Adesco (ainda que, em muitos projetos, este papel tenha sido desempenhado por outro comitê comunitário) que, para tal fim, abre uma conta bancária com a assinatura autorizada para três membros, por onde o aliado faz girar os recursos.

Mês a mês, a Adesco presta contas e informa a comunidade sobre o progresso das obras. Assim a comunidade participa do ciclo completo do projeto e Fusades a acompanha para que vá aprendendo na caminhada a boa administração dos recursos, aplicando o princípio de “aprender fazendo”.

Nelson Heriberto Juárez, vereador de Caluco oriundo do distrito Las Flores, fala das virtudes dessa maneira de proceder: *“Minha comunidade tinha um problema; é que nunca se via um desenvolvimento, mas atualmente temos desenvolvido projetos que nunca pensamos que fossem possíveis. Em Las Flores, quem assume esses projetos é a Adesco, da qual eu fazia parte. Vivi situações vendo como as pessoas se integram e colaboram, trabalhando de mãos dadas com a Prefeitura. Vínhamos até vinte pessoas para*

² AES, Atlas Economic Research Foundation, ONG CESAL, Rotary Club de Palo Alto y Semillas de Aprendizaje, CTE – Claro, Embaixada do Japão e Agência de Cooperação Internacional do Japão (JICA), ESNA, Fundação Empresarial para o Desenvolvimento Educativo – FEPADE, FISDL, Fundação CITI, Fundação CRISÁLIDA, Fundação Gloria Kriete, Hilton Princess, Jaguar Sportic, Junta de Comunidades de Castela-La Mancha, MAP/CATIE, Embaixada da Nova Zelândia, Universidade de Palo Alto (PAUR), Phillip Morris International, Programa Mundial de Alimentos (PMA), Pronto Gourmet, Pontes para a Prosperidade, SIEMENS, Suárez e Asociados LCC, USAID, WALMART, Banco Interamericano de Desenvolvimento, Fundo Japonês, SERAPHIM, Unilever, Fundação Virtue, entre outros.



trabalhar na ponte; foi uma experiência muito bonita. Hoje temos a felicidade de passar por essa ponte e saber que ela nos custou suor; assim as coisas são mais cuidadas”.

Este modo de proceder foi aplicado nos projetos de água potável, energia elétrica, estradas e educação, entre outros definidos nas Oficinas Compartilhar, que mudaram a cara do município.

Os recursos para os projetos de energia elétrica foram gerenciados pela Prefeitura através do Fundo de Investimento Social para o Desenvolvimento Local (FISDL)³ com a cooperação espanhola. A comunidade e a Prefeitura trabalharam em conjunto e Caluco passou de 40% para 98% de cobertura em energia elétrica.

Para os projetos de água potável, os recursos também foram geridos pela Prefeitura através do FISDL, mas com o Banco Alemão. As comunidades executaram os projetos e a Prefeitura contribuiu com uma contrapartida de 13% do custo total, além da formulação da proposta técnica, onde se registra a viabilidade ou conveniência econômica, social, técnica, legal e ambiental de cada projeto, cujo valor é considerável. De 20% de cobertura em água potável, Caluco passou para 90%.

Em educação, a Prefeitura e as comunidades, com o apoio de Fusades e outros cooperadores, como a Embaixada do Japão, deixaram em ótimas condições dez (10) centros escolares, passando de 20% para 90% de infraestruturas educativas adequadas.

³ O Fundo de Investimento Social para o Desenvolvimento Local (FISDL) é uma entidade governamental cujo objetivo é promover a geração de riquezas e o desenvolvimento local com a participação dos governos municipais, das comunidades, empresa privada e instituições do governo central que implementam projetos de infraestrutura social e econômica.



Na saúde, Fusades, com o apoio de Virtue, uma fundação com sede em Nova Iorque, disponibilizou uma clínica móvel para chegar aos lugares mais afastados dos distritos, aproximando a população mais pobre da consulta médica, exames básicos de diagnóstico e da promoção da saúde.

Em matéria de estradas, foram reparados cinco (5) caminhos rurais e construídas quatro (4) pontes, elevando para 80% o percentual de territórios conectados do município.

Com os projetos de infraestrutura básica surgidos das Oficinas Compartilhar, foi necessário abordar o tema também prioritário da geração de renda. Neste campo, Caluco oferecia duas oportunidades: a agricultura e o turismo. Fusades começou a explorar a primeira; a Prefeitura, a segunda.

PROMISSORAS GLEBAS DE HORTALIÇAS

A agricultura é a principal atividade econômica de Caluco, porém era uma agricultura de subsistência, baseada no cultivo de milho e feijão na época do inverno. No conceito dos técnicos da Fusades, para melhorar a situação dos agricultores devia ser-lhes proposto que cultivassem hortaliças e frutas. Sabiam que era uma tarefa difícil, já que eles cultivavam tal como haviam feito seus pais e seus avós, seguindo a tradição, mas reproduzindo o círculo da pobreza. Por isso decidiram propor-lhes que reservassem um pedaço de terra para experimentar o cultivo de hortaliças, sem deixar de cultivar aqueles grãos básicos que desde sempre foram parte de sua segurança alimentar.

Tampouco se tratava de convencer a todos, de início, mas de implementar algumas glebas piloto e aproveitar seu efeito de demonstração, com o apoio de assessores técnicos especializados e comprometidos. Faltava, porém, um aliado disposto não só a cofinanciar o projeto, mas também a comprar o que fosse produzido pelos agricultores, para que o processo fosse sustentável. Então, Fusades propôs o projeto à Walmart, uma das duas grandes cadeias de supermercados em El Salvador, que o acolheu com entusiasmo. Assim foram obtidos os recursos suficientes para que 25 agricultores fizessem glebas demonstrativas com sistema de rego, incluídas as bombas.

Com os recursos assegurados, Fusades convocou para uma reunião os agricultores situados nos lugares de melhor acesso, pensando no efeito demonstrativo que deviam gerar as glebas piloto. Convocou 50 para escolher 25, e chegaram ao redor de 70 agricultores. César Max Méndez, já citado, conta sobre essa memorável reunião: *“Expusemos a eles todo o projeto e, ao final, dissemos-lhes que iriam vender ao supermercado, e perguntamos quem se dispunha. Levantaram-se quase todos e foram dizendo que estávamos loucos, que não poderiam cultivar daquela maneira porque nunca o haviam*

feito. *Permaneceram apenas oito interessados e, assim, não houve seleção. Começamos a trabalhar com esses oito agricultores que semearam e, em pouco tempo, já estavam vendendo à Walmart.*”

Então, os demais agricultores começaram a passar pelas glebas e a perguntar como estavam produzindo e comercializando, e se ainda poderiam vincular-se ao projeto. Quando comprovaram que aqueles pioneiros, iguais a eles, estavam produzindo e vendendo hortaliças, rapidamente foram-se vinculando. O efeito demonstrativo funcionou e os campos de Caluco começaram a encher-se de promissoras glebas cultivadas com pimentão, tomate, cebola, pepino, chuchu, cebolinha, milho doce, chipilín, hortelã, salsa, coentro e rabanete.

Helmer Moisés Díaz, um jovem agricultor, conta sua experiência enquanto aponta com as mãos as áreas de sua plantação: *“Sou um pequeno agricultor, todo dedicado às hortaliças. Aqui tenho amora e cebolinha, e na estufa tenho tomates, porque é um cultivo muito delicado para doenças e pragas, mas debaixo desta estrutura posso controlá-las e colher uma boa produção. Do ponto de onde viemos ao ponto em que chegamos, há uma mudança que me faz sentir muito satisfeito. Os senhores da Fusades nos auxiliaram no trabalho com as hortaliças e, a partir das plantações, fomos adiante.”*

Como o projeto agrícola envolvia uma área cada vez mais ampla, à medida que iam-se juntando os agricultores, e eram limitados os recursos para a assistência técnica, Fusades propôs a eles que formassem grupos por vizinhança, para fazerem economia de escala. Formaram-se nove grupos, cada um dos quais elegeru seu representante, que foi credenciado junto aos supermercados e recebeu seu código de fornecedor.

Logo surgiu a ideia de constituir uma cooperativa com os diferentes grupos. Houve uma reunião e dois terços dos agricultores, os mais bem sucedidos, disseram: *“Não, obrigado, estamos bem assim”*. Então, o processo da cooperativa prosseguiu com a terça parte de produtores que assim o desejaram, aqueles que requeriam maior apoio e assistência técnica.

Arturo Preza Castrillón, que já possuía experiência como representante de grupo e foi nomeado presidente da Cooperativa, conta sobre o processo: *“Fusades nos preparou para saber que benefícios iríamos obter e para onde apontava a Cooperativa. Qual será minha função como presidente da Cooperati-*





va? A mesma que ocupei no grupo: trabalhar pelo bem-estar da comunidade. Como se diz, a união faz a força. Se como grupo temos conseguido melhores preços, como Cooperativa teremos mais força”.

As realizações do projeto agrícola são muitas, começando pela diversificação dos cultivos. Como os supermercados só compram se os produtos têm excelente qualidade e estão no tempo e volume requeridos, a reconversão e modernização agrícola dos produtores foram conseguidas em um tempo muito curto, não superior a três anos. Hoje em dia, negociam diretamente com os supermercados, planificam suas sementeiras e suas vendas, e já multiplicaram sua renda. Antes da intervenção, os agricultores tinham uma renda de 30 dólares mensais; hoje, estão obtendo em torno de 200 dólares por mês, e mais bem sucedidos entre 700 e 1.000 dólares no mesmo período, com um faturamento mensal coletivo de US\$ 20.000.



Por outro lado, baixou a média de idade dos agricultores. Quando começou o projeto agrícola, era de 49 anos, similar à do restante do país, o que indicava um problema grave, um círculo perverso: como há menos oportunidades na área rural, os jovens emigram para as cidades e alguns buscam oportunidades nos Estados Unidos da América. Cada dia há menos gente no campo, e quem fica tem menor capacidade para inovar. Por esta razão, Fusades, além de oferecer-lhes assistência técnica e vinculação a mercados, apostou que os agricultores de Caluco fariam agricultura familiar e incluiriam a esposa, as filhas, os filhos... e funcionou. Os agricultores que não sabiam ler e escrever, mas tinham filhos frequentando a escola, começaram a pedir-lhes ajuda para fazer as contas e controlar os cultivos. E a média de idade chegou a 37 anos, porque já existem jovens entusiasmados com a agricultura.

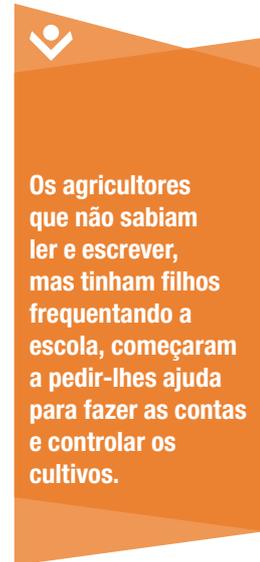
Blanca Elizabeth González de Chamul, associada da Cooperativa, conta sorrindo a sua experiência: *“Tudo mudou bastante, antes não passávamos do milho e do feijão. Agora, levam as hortaliças bem limpas e selecionadas, e não são devolvidas. As mulheres também trabalham na plantação e nos sentimos melhor que antes, alegres, diferentes”*.

E a seu lado, Delma Hurtado completa: *“Minha vida cotidiana são os trabalhos da casa e, a seguir, ajudar meu esposo no cultivo das hortaliças; vivemos disso. Também meus filhos ajudam quando não estão estudando. Nós, mulheres, estamos envolvidas em tudo: preparar a terra, fazer as eiras, semear a semente. E depois, quando vem a colheita, cortar a berinjela, limpar a cebola, selecionar o rabanete”*.

DAS “CHAMPITAS” AO TURICENTRO

Como foi dito acima, a agricultura é a principal atividade econômica de Caluco; a outra linha de produção é o turismo. Quando tudo começou, perto da zona urbana, no balneário situado no Rio Shutectath, havia uma fileira de “champitas”, casas de papelão e laminado, onde vendiam sopa de galinha caipira, um prato típico de El Salvador feito com galinhas criadas no campo e engordadas com milho e tudo o que as galinhas comem em seu ambiente natural, o que lhes dá seu sabor característico.

A prefeita Blanca Lidia Orellana de Vásquez teve a ideia de transformar esse lugar em um centro turístico, para melhorar as oportunidades de renda das mulheres chefes de família no município, pois todas aquelas “champitas” eram negócio de mulher. Fez um empréstimo e renovou o lugar. Os trabalhos consistiram na construção de duas piscinas, cinco cascatas, uma fonte,





dois tobogãs, a poda das árvores e a iluminação, para dar estímulo à gastronomia noturna. E as mulheres receberam formação em gastronomia e empreendedorismo. O balneário, que recebia 2.000 pessoas por mês, hoje em dia recebe 7.000 e se transformou em outro motor da economia do município.

Para a prefeita, o melhoramento da qualidade de vida e a promoção do protagonismo das mulheres no município foi uma obsessão. Orgulhosa, ela conta: *“É muito importante o que conseguimos. Para a execução dos projetos, a gente se organiza e ali estamos, as mulheres, no comitê executivo, trabalhando e ganhando o mesmo que os homens, tendo voz e voto. Assim é que, em Caluco, as mulheres votam e também temos poder, somos inteligentes, transparentes e temos amor por nossos filhos e nossos semelhantes”*.

E12, A TEMPESTADE TROPICAL

Em outubro de 2011, durante o melhor momento do processo, quando o bem-sucedido projeto agrícola se somava com o avanço dos projetos de infraestrutura e serviços sociais básicos, passou pelo país a tempestade tropical E12. Em El Salvador, os invernos quase sempre são um desastre para os agricultores, porém essa tempestade foi um desastre para todo o país. Em Caluco, a tormenta destruiu os caminhos recém-arrumados, comprometeu as pontes em construção e inundou as terras onde as plantações estavam a ponto de serem colhidas. Naquele momento, o projeto agrícola já contava com 120 agricultores e continuava crescendo. A água de três dias de chuva levou boa parte do enorme progresso que o município havia obtido.

Sobre a tempestade, Arturo Preza Castrillón recorda, entre triste e agradecido: *“Com a tormenta, os mais afetados fomos nós, os agricultores. No terreno plano foram destruídos muitos cultivos. No meu caso, perdi metade da maçã do Chile, rabanetes, coentro, salsa... Os rios transbordaram, tínhamos uma ponte em construção e o rio a carregou. Contudo, a tempestade não nos afetou tanto, porque tivemos mãos amigas que nos ajudaram”*.

Fusades e seus aliados apoiaram os esforços da Prefeitura e das comunidades durante a emergência e na pós-emergência; deste desastre ficou uma importante lição aprendida: quando o município é mais pobre, é mais difícil tirá-lo da pobreza; em Caluco isto foi conseguido em tempo recorde, mas a vulnerabilidade do país diante dos desastres naturais dificultou o processo. Incluiu-se, então, no modelo de concentração e integração de esforços um fundo para realizar estudos de vulnerabilidade e contemplar ações de mitigação de riscos, de modo que os desastres naturais não impactem tanto os municípios pobres onde esse modelo seja implementado.

DE CALUCO A CONCEPCIÓN BATRES E MAIS ALÉM

Nestes anos, a qualidade de vida dos habitantes de Caluco melhorou muito, o que não significa que tenham deixado de ser pobres, porque reverter a pobreza estrutural implica um esforço sustentado e de longo fôlego. Contudo, entre 2006 e 2013, passou do 5º ao 35º lugar no *ranking* de municípios de El Salvador segundo a pobreza. Ainda há muito a ser feito.

Quando começou a implementação do modelo de concentração e integração de esforços, proposto por Fusades, Caluco era um município sem maior movimento, preso ao círculo de reprodução da pobreza, e seus habitantes estavam um pouco resignados à sua sorte, pois não tinham esperança de mudanças. Agora é um município muito ativo que melhorou seus indicadores de desempenho em água potável, energia elétrica, saúde, educação e estradas; possui um importante núcleo de agricultores empreendedores vinculados com sucesso no mercado, e um governo local e organizações comunitárias mais fortes, apoiadas por um grupo cada vez mais numeroso de entidades facilitadoras do desenvolvimento. Um mérito que é compartilhado pelas comunidades, a Prefeitura Municipal, Fusades, seus aliados e muitos outros parceiros públicos e privados, nacionais e internacionais.

A intervenção da Fusades em Caluco foi projetada para conseguir esses objetivos submetendo o modelo à prova. Incluía uma presença, uma gestão e um investimento em rápida ascensão





inicial, que alcançaram sua máxima expressão entre 2010 e 2011, e a seguir vão diminuindo à medida que o governo local e as organizações potencializam suas capacidades para gerir seu próprio desenvolvimento. Desde 2012, Fusades vem reduzindo sua presença em Caluco, mas sob a liderança da Prefeitura, a dinâmica do processo não perdeu o impulso e continua a se fortalecer.

Francisco de Sola, Presidente da Fusades, assim resume a experiência: *“Trata-se de acompanhar e capacitar as comunidades enquanto executam projetos de melhoramento de sua qualidade de vida, com o fim de gerar o capital social necessário para que o desenvolvimento se torne sustentável. É simples, e o temos comprovado com sobras em Caluco durante os últimos anos. Agora estamos intervindo com esta metodologia já aprovada em outro município que se chama Concepción Bartres. Creemos que o modelo pode ser replicável não somente neste país, mas também em outros países irmãos da região centro-americana”*.

Desse modo, desde janeiro de 2012, com o apoio do Banco Interamericano de Desenvolvimento e a cooperação japonesa, Fusades começou a aplicação do modelo de concentração e integração de esforços no município de Concepción Bartres, no departamento de Usulután, na zona oriental de El Salvador. Na primeira semana de junho, concluíram-se as Oficinas Compartilhar, que estabeleceram as necessidades sociais básicas a serem satisfeitas em matéria de infraestrutura escola e de saúde, água potável, eletricidade, estradas e geração de renda. A seguir, veio o processo de pré-seleção dos agricultores que irão participar no trabalho piloto dos projetos produtivos. Tudo foi feito em equipe com o governo local e já estão batendo às portas para levar aliados para esse município.



Entretanto, como Fusades está aplicando ali o que aprendeu em Caluco, nem tudo está sendo feito da mesma maneira. Por exemplo, em Caluco, o processo com jovens foi iniciado quase no final, mas em Concepción Bartres está proposto desde o começo. Da mesma forma, o levantamento da linha de base de todo o município, que permite medir outro tipo de indicadores, e para a qual existem agora recursos inexistentes ao iniciar-se o processo em Caluco.

A aprendizagem continua e, recentemente, abriu-se para a Fusades uma porta para compartilhá-la e enriquecê-la, como o expressa Carmen Elena de Palomo, integrante da Junta Directora

da entidade: *“Hoje, para nós é uma honra ser parte da RedEAmérica⁴, à qual nos vinculamos faz poucos meses. É um sócio estratégico para nós e para a região. Temos os mesmos princípios: cremos na empresa privada, em trabalhar para melhorar a qualidade de vida das pessoas, em reduzir a pobreza, em dizer não ao assistencialismo, em promover o desenvolvimento de base. São razões enormes e valiosas para trabalhar juntos. Unindo-nos a esta Rede, estamos conhecendo experiências de outros membros e eles estão conhecendo as nossas, para poderem multiplicá-las em outros países da América Latina”.*

Fusades entrou por esta porta pisando firme quando o júri decidiu que a experiência realizada em Caluco seria uma das quatro experiências vencedoras do I Prêmio Latino-americano de Desenvolvimento de Base, patrocinado pela Fundação Interamericana (IAF) e RedEAmérica, cujo propósito é tornar visíveis iniciativas comunitárias de destaque, dirigidas a combater a pobreza na região, acompanhadas e cofinanciadas por organizações empresariais.

Quando o júri do Prêmio Transformadores examinou a experiência da Fusades em Caluco, encontrou aquilo que consta da ata de premiação datada de 21 de janeiro de 2013: *“Na experiência de Caluco, Modelo Integral de Desenvolvimento, destaca-se o papel de protagonista assumido pela comunidade em cooperação com outros agentes, em torno do processo de desenvolvimento local. Igualmente, ilustra uma experiência com resultados em múltiplas direções: Caluco reduziu de forma significativa os níveis de pobreza, incrementou seu capital social, fortaleceu as capacidades coletivas tanto da comunidade quanto do governo local e assegurou os valores democráticos em um lapso de tempo relativamente curto.”*

Alguns habitantes de Caluco já haviam vislumbrado a importância de compartilhar sua experiência. Nas palavras de Nelson Heriberto Juárez, o vereador de Caluco oriundo do distrito Las Flores já citado: *“A aliança da Prefeitura e das comunidades com Fusades funcionou de maneira excelente, e conseguimos muitos projetos. A mudança na comunidade e nas famílias trouxe muitos benefícios; seria uma bênção para outros municípios contar com organizações como Fusades”.* Agora esta ideia é perfeitamente realizável em El Salvador e em outros países, pois o modelo de concentração e integração de esforços, criado e posto à prova em Caluco, está à disposição de organizações empresariais, governos locais e comunidades que desejam aproveitar suas lições aprendidas.

4 RedEAmérica é uma rede temática que nasceu no ano 2002 com o apoio da Fundação Interamericana (IAF). Sua estratégia é realizar o Desenvolvimento de Base, um elemento chave na redução da pobreza, na inclusão e no aprofundamento da democracia. A Rede articula esforços de fundações e organizações empresariais que estão interessadas em encontrar novas e melhores formas de investir seus recursos no desenvolvimento das comunidades. Em 2013, faziam parte da Rede 81 organizações de origem empresarial que fazem investimento social privado em 11 países da América Latina.

NADA
ACONTECE
A NÃO
SER QUE
FAÇAMOS



Leonel Prata



Carlos Bühler e Edgar von Buettner.

Estamos na Suíça, final dos anos 1960, em Saint Gallen, esta bela metrópole do leste do país. Situada entre dois lagos, possui um charmoso centro histórico. Suas sacadas envidraçadas pintadas com brilho são características locais. O pátio da abadia, incluindo a catedral e a biblioteca, entraram para a lista de Patrimônios da Humanidade da Unesco. Trata-se de uma cidade universitária, com foco nas ciências econômicas. Destaque para a Universidade de Saint Gallen.

Aqui na universidade, um dos primeiros livros que os alunos têm de ler para seus estudos é *A Empresa como Sistema Social*, do professor Hans Ulrich. Um dos capítulos do livro trata do significado dos sistemas sociais, como, por exemplo, uma associação, uma empresa, uma comunidade. A finalidade é esclarecer a forma específica de perceber e interpretar a realidade, que deve ser de forma sistêmica – uns ajudando aos outros -, contemplando a interdependência dos elementos que o compõem, e não de forma pontual e linear.

Esse livro marca a vida dos estudantes da escola, em particular a de dois amigos: Carlos Bühler e Edgar von Buettner. Terminados os estudos, cada um segue seu caminho.



Aqui, na Suíça, começa a nossa história.

Vamos para o Brasil, para Curitiba, a capital do estado do Paraná, considerada pela revista Forbes a terceira cidade mais engenhosa do mundo, que se preocupa, de forma conjunta, em ser ecologicamente sustentável, com qualidade de vida, boa infraestrutura e dinamismo econômico. Começo dos anos 2000.

Edgar von Buettner vive nesta metrópole do sul do Brasil. Trabalha a ideia de uma cidade planejada, com base em seus conhecimentos e experiências no assunto. Imagina criar uma cidade diferenciada em alguma área desabitada deste país tão grande e fazer como fizeram os ingleses, no norte do Paraná, ao fundar Londrina.

Como chamar esse projeto tão ousado? Alunos de Edgar, de um curso de pós-graduação em tecnologias ambientais, tentam achar um nome para essa concepção. Discutem entre eles, a ponto de o professor chamar a atenção do grupo, tamanho barulho na sala de aula.

— Mas o que tanto conversam em voz alta?

A resposta vem rápida, do mais exaltado dos alunos.

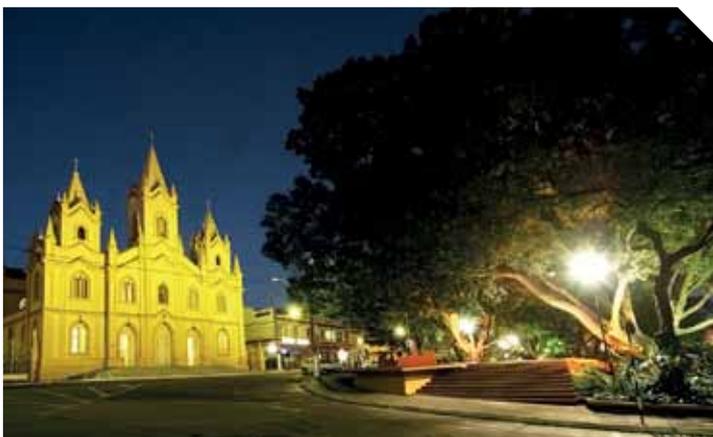
— *Uma ideia genial, professor! É como batizamos essa proposta inusitada de desenvolvimento local sustentável.*

— *E qual é o nome? – desdenha o mestre, para acabar com aquela zoeira fora de hora na sala de aula.*

— *Ortópolis!*

— *Orto... o quê?*

— *Ortópolis, professor! ‘Orto’, do latim, que quer dizer correto, e ‘polis’, cidade. A Cidade Correta. Os habitantes de Ortópolis vão ser os ortopolitanos.*



O professor sorri, agradece a sugestão e batiza o empreendimento: Ortópolis.

Voltemos no tempo. Vamos viajar para a distante e pequena Barroso, no interior de Minas Gerais. A cidade ocupa uma área de 82 quilômetros quadrados. Fica no alto, numa altitude aproximada de 925

metros. Distante pouco mais de 200 quilômetros da capital, Belo Horizonte, e próxima das cidades históricas, Barbacena, Tiradentes e São João del-Rei.

Em meados de 1950, instala-se na cidade uma fábrica de cimento, a Paraíso. Coisa de primeiro mundo: capital nacional e tecnologia dinamarquesa. Inaugura-se um período de euforia na cidade. Isso monopoliza os empregos. As pessoas param de ter iniciativas próprias para trabalhar na fábrica. Dá-se até ao luxo de não prosperarem os pequenos negócios familiares, como ocorria antes de a fábrica se estabelecer na localidade. O sonho de todo jovem é ir para a Paraíso. O salário é alto, há benefícios. Um motorista da empresa, por exemplo, tem mais status na cidade do que um médico. Os funcionários da fábrica entram primeiro nos bailes, namoram as moças mais bonitas da cidade. Estão na moda.

Na década de 1970, a fábrica torna-se a segunda maior produtora de cimento da América Latina e a população da cidade está cada vez mais envolvida, eufórica, orgulhosa: *construímos Brasília, a ponte Rio-Niterói, o Maracanã, Itaipu, tudo com o cimento daqui* –... e dependente. Quase dois mil funcionários. É a maior empregadora do município.

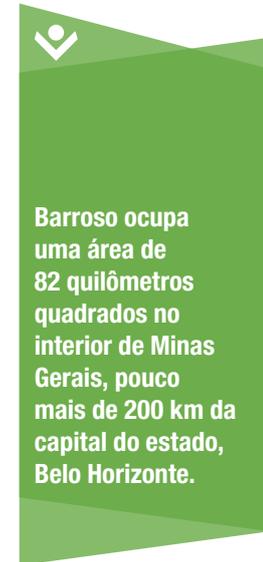
Orgulho e referência para os habitantes da pequena cidade, essa fábrica, esse ‘paraíso’, tem como característica de sua cultura empresarial o paternalismo e o assistencialismo.

Ao longo de três décadas, por uma série de razões, dentre elas a perda de competitividade e a defasagem tecnológica, a Paraíso vai gradativamente perdendo sua importância no mercado e demitindo seus empregados.

O Grupo Paraíso passa a atravessar dificuldades econômicas e ambientais e, para garantir a continuidade do negócio, inicia um processo de busca por compradores de suas fábricas de cimento.

É PRECISO FAZER ALGUMA COISA

É nesse contexto que, em 1996, a empresa suíça Holcim assume o controle da Paraíso. Líder mundial na produção de cimento, concreto e derivados, a Holcim consegue sanear as finanças da antiga fábrica, introduz novos métodos de produção e tecnologias avançadas.





Essas mudanças, no entanto, não agradam a comunidade. A população da cidade alimenta a expectativa, totalmente ilusória, de que a modernização da produção trará seus antigos empregos de volta; o que não acontece.

Cria-se em torno da Holcim certa antipatia – a imagem de uma empresa que não proporciona benefícios à comunidade. Instala-se uma crise de identidade e de visão de futuro na cidade.

Por outro lado, os desafios que se apresentam aos dirigentes da nova empresa são claros e complexos. Como romper com o ciclo de paternalismo e assistencialismo herdados da empresa que acabam de adquirir? Como ajudar a cidade a buscar seu próprio caminho, a descobrir suas potencialidades, sem depender da fábrica de cimento?

É preciso fazer alguma coisa diferente para a população de Barroso recuperar sua autoestima, emancipar-se da dependência da fábrica ou de qualquer outra instituição.

A Holcim Brasil cria, em 2002, o Instituto Holcim, associação sem fins lucrativos, para coordenar e dar visão mais estratégica ao investimento social da empresa. A partir de 2003, o Instituto Holcim torna-se membro da

RedEAmérica, grupo constituído por fundações e organizações empresariais, cuja proposta é contribuir para a redução da pobreza a partir do desenvolvimento de base.

O presidente da Holcim Brasil é Carlos Bühler, o ex-estudante da Universidade de Saint Gallen.

A população de Barroso prepara uma carta para a direção da fábrica de cimento Holcim, na Suíça, a matriz, reclamando da nova política da indústria, principalmente quanto ao desemprego. A carta circula entre as lideranças da cidade, mas ainda não está assinada. A comunidade, unida

pela primeira vez, questiona por que a Holcim não dá mais empregos aos barrosenses. Também queixa-se da retirada das chaminés da fábrica, pretendo símbolo local.

É preciso fazer alguma coisa para impulsionar a sociedade, fortalecendo-a, melhorando o relacionamento entre a fábrica e a comunidade.

COINCIDÊNCIA? SORTE? DESTINO?

Edgar viaja para São Paulo, a maior cidade do país. Na sua agenda para a capital dos paulistas, um encontro especial: visitar seu amigo e colega dos tempos de universidade na Suíça, Carlos Bühler. Depois de 30 anos de formados, os dois amigos, que seguiram caminhos completamente diferentes, se reencontram. Carlos ainda não sabe que a população de Barroso, longe dali, prepara uma carta para a matriz na Suíça. Trocam ideias. Carlos está aflito.

— *Estamos com dificuldades na fábrica que temos no interior de Minas Gerais, Edgar. Demitimos muita gente. O problema é sério. Precisamos ajudar essa população. Estou preocupado com o futuro dessa comunidade.*

Enquanto conversam em São Paulo, a carta é assinada em Barroso e enviada para a sede da empresa, em Zurique. Vem a resposta, cordial, mas com um agravante: a única forma de garantir a continuidade da indústria no município é reduzir os postos de trabalho.

E os trabalhadores? E agora? Barroso está fervilhando.

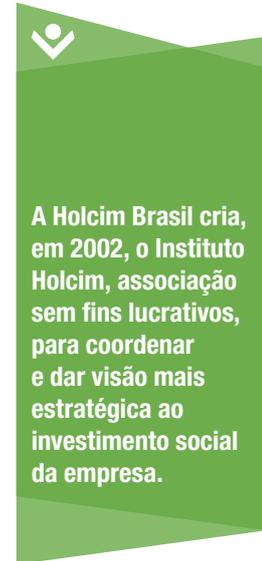
Edgar lembra-se na hora do seu projeto da cidade correta.

— *Tenho umas ideias...*

— *Ideias, meu amigo? Por favor!*

Edgar revela seu arrojado projeto. Recordam-se do A Empresa como Sistema Social, o livro que estudaram juntos do outro lado do oceano, o tal que ensina a forma sistêmica de enfrentar problemas.

Carlos, homem de visão, gosta da ideia, logo enxerga todo o potencial da proposta.





- *Que coisa maravilhosa, Edgar!*
- *Ortópolis!*
- *Orto... o quê?*

Edgar explica o significado da palavra.

Os olhos de Carlos brilham pela primeira vez desde que se reencontraram: *“Pode dar certo, pode dar certo... Mas tem uma coisa: que não se construa uma nova cidade e tentemos trabalhar com esse conceito em uma cidade que já existe”*.

Os amigos se abraçam.

Estamos em setembro de 2003. Surge o programa Ortópolis em Barroso, que vai mudar a vida e o comportamento de seus habitantes.

O CIDADÃO MAIS IMPORTANTE

As autoridades dão licenças para a fábrica operar, mas, no fundo, quem permite trabalhar é a comunidade. A empresa, além da função de criar riqueza, de aprimorar profissionalmente as pessoas, gerando emprego e renda, tem de estar atenta à sua responsabilidade social.

As operações da Holcim em todo o mundo têm como foco o desenvolvimento sustentável. A empresa trabalha, em equilíbrio, os três pilares da sustentabilidade: econômico, ambiental e social.

O papel do Instituto Holcim torna-se fundamental nesse processo. O objetivo da entidade é contribuir para o crescimento das localidades onde a Holcim Brasil atua, fortalecendo o relacionamento das suas unidades com as comunidades, estabelecendo parcerias estratégicas alinhadas com a sua missão. As ações com esse público agregam valor ao negócio da empresa.

Agora, o negócio (e o problema) da Holcim Brasil está localizado em Barroso. Lideranças locais, amostra representativa da sociedade – poder público, iniciativa privada, associações de bairro, igreja, etc –, são convidadas pelo Instituto Holcim para analisar o presente e projetar o que será o futuro da cidade. A comunidade mostra-se interessada e curiosa em participar do encontro.

A proposta é identificar quais os grandes problemas da população e as possíveis soluções. É fazer um encontro de planejamento estratégico e depois desdobrá-lo em etapas operacionais, onde os coordenadores, por temas, convidam outras pessoas e vão envolvendo a população da cidade, em cadeia. Este é o preceito.

Existe uma metodologia, uma proposta de planejamento sistêmico, competente e participativo que resultará em um projeto. É a teoria do *A Empresa como Sistema Social* sendo colocada em prática.

Em um determinado momento desse encontro chega a hora de revelar o nome da 'novidade' à comunidade. E isso acontece sob a forma de uma intrigante pergunta.

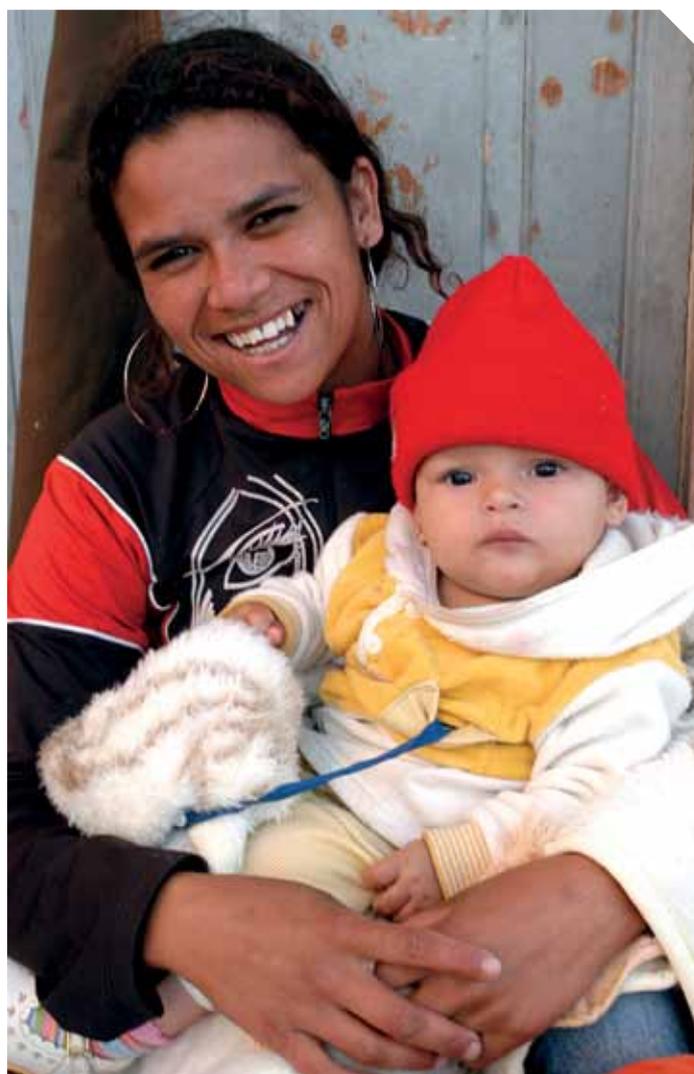
- *Vocês não acham que poderíamos chamar de Ortópolis esta proposta que acabamos de elaborar?*
- *Orto... o quê? – foi o murmúrio geral.*

O pessoal do Instituto Holcim explica o que quer dizer essa palavra tão estranha até então aos ouvidos da população: ortópolis. As pessoas se olham, desconfiadas: “Ortópolis, né? Ortópolis”, uai! – diz um dos participantes mais entusiasmados. A plateia o aplaude.

O pessoal começa a trabalhar. O clima é tranquilo. Alguém diz que é necessário fazer um diagnóstico. Um lá levanta a mão:

- *Quem será contratado pela fábrica?*
O velho vício de sempre, a eterna dependência da fábrica...
- *Ninguém será contratado. Vocês farão o diagnóstico. Ninguém melhor do que vocês sabem onde o sapato aperta.*
- *Nós? Mas nós não temos condições de fazer isso.*
- *Vocês têm de ter, antes de tudo, pensamento sistêmico e postura de cooperação. Pensamento sistêmico é um ajudar o outro. Simples assim.*

O grande objetivo é tornar Barroso um município formado por pessoas que tenham uma postura cidadã, consistente e cooperativa. Que esta postura resulte em resgate da autoestima, boa qualidade de vida e justiça social, com respeito ao meio ambiente, à cultura e aos valores éticos.





A missão não parece impossível: possibilitar mudança comportamental que propicie a participação de todos os setores da sociedade na construção de uma comunidade responsável, justa, solidária e ética.

Em uma das dinâmicas de grupo, é mostrado aos participantes um cavalete de madeira, coberto por um pano, no centro da sala. Anuncia-se ao grupo: “Atenção, pessoal! Vamos inaugurar um quadro retratando o cidadão mais importante de Barroso. Vocês desconfiam quem poderia ser essa pessoa?”.

Surgem algumas ideias, alguns palpites, fazem brincadeiras, piadas. Uma das pessoas presente é chamada para tirar o tecido que cobre o cavalete.

— *Vamos, levante esse pano!*

Para a surpresa de todos, revela-se ali um belo espelho, com uma moldura dourada.

— *Então, quem é o cidadão mais importante de Barroso?*



O ‘cidadão’, com seu rosto refletido no espelho, responde tímido, de uma forma singela: “Neste momento, sou eu...”.

Primeira grande lição: a importância da participação de cada um para a construção do futuro da cidade.

Animados, logo identificam problemas imediatos: geração de renda, saúde, educação, a questão de meio ambiente e, a principal, a comunidade precisa modificar o comportamento, não só em relação à cidade, mas à dinâmica das mudanças que estão acontecendo. Fica claro que todas as ações devem partir da própria população. São traçados os objetivos do projeto, os resultados a serem alcançados e as demandas da cidade.

Os representantes da comunidade ali reunidos saem do encontro sem medo de sonhar; nem de errar.

OS TEMPOS MUDARAM

A participação do Instituto Holcim no início do programa Ortópolis foi fundamental: era responsável por convidar e incentivar a participação do maior número possível de lideranças locais na iniciativa. Também atuava como principal articulador e moderador do projeto, promovendo a união de grupos e pessoas, viabilizando a capacitação dos participantes para que assumissem seu papel de cidadãos e agentes de transformação.

Ortópolis inovou. O envolvimento da comunidade foi fundamental. Isso nunca ocorrera na cidade. Quando é que a população barrosense poderia sonhar que um dia estaria conversando sobre seu próprio futuro? Quando é que imaginaria que fosse jogar conversa fora na praça da igreja matriz, nas esquinas, nos bares, em casa, em todos os lugares, sobre o conceito de desenvolvimento humano sustentável? Muitos nem nunca tinham ouvido falar nisso antes. Atores sociais, quem são eles? E resiliência, então? capital social, capital humano, capital institucional? Para alguns, capital, ou era federal ou estadual.

A comunidade ouviu, estudou, se envolveu.

A comunidade aprendeu. Começaram a falar em competitividade, geração de riqueza para melhorar o padrão de vida. Falavam de solidariedade, de governabilidade para manter uma ordem social coletiva, em democracia. Falavam, principalmente, em sustentabilidade: estabelecer relações sociais, ambientais e econômicas.



No entanto, para que a população de Barroso pudesse efetivamente exercer essa participação, era importante que fossem criados – e/ou fortalecidos – espaços de exercício da cidadania.

Em 2003 foi criada a Associação Ortópolis Barroso (AOB), integrada por membros da comunidade, com o objetivo fazer a interação entre o setor público, a iniciativa privada e a própria comunidade para dar sustentabilidade ao processo. Comandada por cidadãos barrosenses, caberia a AOB, ainda, a promoção do fortalecimento de todas as instituições da cidade, da mudança de comportamento, dizendo não ao assistencialismo e sim à sustentabilidade. Em parceria com o Instituto Holcim, a AOB deveria estimular e apoiar iniciativas que contribuíssem com o desenvolvimento local.

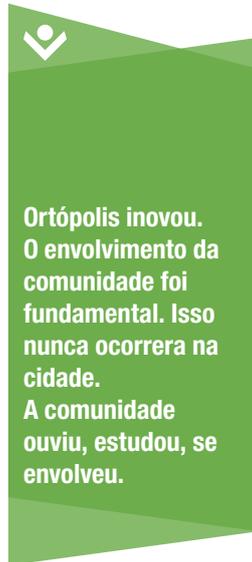
Jorge Barbosa da Silva, atual presidente da Associação Ortópolis Barroso, lembra como foi o início: *“Barroso vivia um momento de crise econômica e social, muito desemprego, o comércio em baixa, pouco faturamento. O pessoal da Holcim e do Instituto Holcim mobilizou as lideranças da cidade e criou a Associação Ortópolis Barroso. Isso fez com que a comunidade começasse a enfrentar a crise. Foi um momento de mudança no modo de relacionamento da Holcim com a população do município”*.

A comunidade logo percebeu que cada cidadão era dono de seu destino. E todos, unidos, poderiam criar um ambiente favorável capaz de superar todas as condições adversas que dali para frente pudesse surgir. O pensamento era um só: nada acontece a não ser que façamos possível.

Como resultado desse trabalho de cooperativismo, foram criadas outras associações, em três setores de trabalho que vinham demonstrando maior desenvolvimento e participação no Ortópolis: agronegócio, eletromecânico e artesanato – a Associação dos Produtores de Leite de Barroso e Região (APLeite), a Associação Barrosense dos Eletromecânicos (Asbem) e a Cooperativa dos Artesãos de Barroso (Cooperarte).

As três frentes eram as que tinham a maior participação da comunidade e também aquelas que seguiam as diretrizes do Instituto Holcim, de empreendedorismo, geração de renda e educação para o trabalho.

Outro fator percebido pelo Instituto Holcim (IH) foi a necessidade da ampliação da rede de parceiros financiadores. Os projetos, anteriormente bancados exclusivamente pela Holcim ou pelo próprio Instituto, passaram a contar com o suporte financeiro e técnico de entidades internacionais, como a RedEAmérica (por intermédio do programa PorAmérica, que apoia a execução de projetos destinados ao desenvolvimento de base e à geração de renda nas diferentes





comunidades de seis países da região), o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e a Fundação Interamericana (IAF). Caberia ao IH a intermediação dessas parcerias.

Uma instituição até então isolada desse processo de desenvolvimento sustentável, que ganhava cada vez mais força na cidade, foi solidificada: a Associação Comercial, Agropecuária e de Serviços de Barroso (Acib). A entidade passou a exercer papel estratégico na promoção do desenvolvimento econômico do município. Foi criada também a Associação dos Catadores e Recicladores de Material Reaproveitáveis de Barroso (Ascab), para dar suporte ao projeto “Papa Luxo”.

Foram justamente as ações dessas entidades de siglas tão diferentes e tão parecidas – Acib, Asbem, Ascab e APLeite – que fizeram a comunidade perceber de uma vez por todas a força e a importância do Ortópolis.

Antes, porém, um pequeno tropeço: numa primeira avaliação de satisfação da comunidade em relação ao programa Ortópolis, feita três anos depois de seu início, a resposta não foi lá muito satisfatória. A expectativa de todos era grande e os resultados até então não eram tangíveis, apesar da mudança de comportamento da população. A comunidade ainda não enxergava a virada. A comunidade queria resultados palpáveis.



No entanto, o pessoal do Instituto Holcim (IH) e os gestores do Ortópolis não consideraram esse ‘retrocesso’ como definitivo. Longe disso. Percebeu-se logo que a motivação poderia ser retomada com a viabilização de ações mais consistentes.

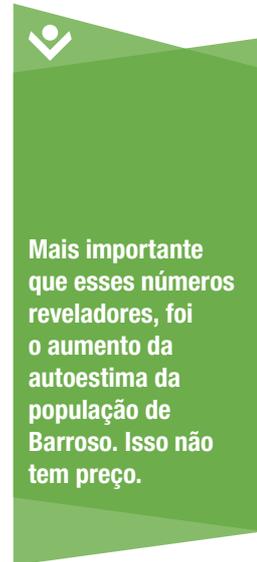
O foco passou a ser a execução de projetos que pudessem demonstrar resultados visíveis e tangíveis à comunidade. Justamente com trabalhos com o comércio, com as empresas do setor eletromecânico, com os produtores de leite e com os catadores de lixo, e seus respectivos parceiros e apoiadores. Ou seja, os projetos de nomes sugestivos e criativos, como “Vaca Gorda”, “Papa Luxo” e “Rumo Certo”, todos contando com a força do “Hércules”, projeto criado para fortalecer a AOB.

Para se ter uma ideia do que foi esse momento, veja os resultados imediatos: o “Vaca Gorda”, que teve a parceria do IH com o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Em-



presas)/MG, Embrapa (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária)/MG, AOB e prefeitura de Barroso, contou com a participação de 30 produtores de leite e obteve aumentos de 157% na renda familiar dos envolvidos e 36% na produção, além da redução de custos de 16%. O “Papa Luxo”, parceria do IH com a RedEAmérica – programa PorAmérica –, o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), a IAF (Fundação Interamericana), a Acib, a prefeitura e a AOB, envolveu 14 famílias e teve aumento da renda familiar de 107%, além da inclusão social dos catadores de lixo. Já o “Rumo Certo”, ao lado da Acib, AOB e Sebrae/MG, aumentou em 15% o faturamento dos empresários envolvidos e gerou 20% de novos empregos.

Mais importante que esses números reveladores, foi o aumento da autoestima da população de Barroso. Isso não tem preço.



NO RUMO CERTO

Daise Almeida Ferreira Damasceno era uma comerciante modesta, tocava seu negócio, herdado do pai, sem grandes perspectivas. Um belo dia, passeando com o marido, viu um cartaz na praça da cidade, escrito assim: Ortópolis – 1º Encontro para Construção do Futuro de Barroso.

- Or-tó-po-lis! O que é isso? Nunca ouvi falar.
- Sei não...
- Vai ver, é uma danceteria nova que estão abrindo na cidade.

Mal sabia ela que aquela ‘danceteria’ iria mudar o rumo de sua vida. Foi ao encontro, conferir. Inscreveu-se no “Rumo Certo”, de capacitação empresarial. O foco do projeto é em gestão administrativa e financeira e mudança de comportamento. O objetivo é contribuir para o fortalecimento do comércio da cidade de Barroso, mantendo e/ou ampliando a geração de postos de trabalho. A finalidade é gastar menos, vender mais e ter uma margem maior; uma relação simples: custo, volume e lucro.

Em menos de um ano participando do Rumo Certo, Daise reformou sua loja no centro da cidade, antes conhecida como a Loja do Luiz, deu um visual mais moderno, e até mudou o nome: D’Luigi Moda e Departamentos. Daise aprendeu rápido: “Agora sei realmente quanto custa meu negócio. Posso falar se um artigo me dá mesmo lucro ou se é só um chamariz. Parei de vender mercadoria



que não dava retorno. Com a reforma, informatizei a loja, passei a investir em produtos mais sofisticados e ganhei novos clientes.

Hoje, com mais três lojas na mesma rua, Daise virou consultora de empresários. Outro bom e lucrativo negócio: *“Aprendi muito com o Rumo Certo, até ensino os outros a ganhar dinheiro – sorri, feliz da vida”.*

A dona da loja Stop, moda adulta e infantil, armarinho e papelaria, que fica na parte alta da cidade, Raquel Dutra Severo, está radiante. Logo no primeiro ano do projeto, descobriu a importância do controle de estoque. E já passou a aconselhar outros comerciantes: *“Antes, comprava meio no estalo, agora não. Sento, faço as contas do que tenho para receber, vejo o que posso comprar, e faço o negócio. Tem de ter planejamento”.*

A comunidade saiu ganhando: lojistas, consumidores, todo mundo.

POR TODA A CIDADE

Além do comércio, outras atividades tomaram seu rumo em Barroso. O agronegócio, por exemplo. Depois de muita participação dos produtores locais em exaustivas reuniões, fundaram a Associação dos Produtores de Leite de Barroso (APLeite). Criaram o projeto “Vaca Gorda”, para capacitação dos participantes, visando melhoria de produtividade, qualidade e resultado financeiro.

Com a palavra, Jorge Barbosa da Silva, produtor rural e atual presidente da Associação Ortópolis Barroso: *“Essa vertente do trabalho do Ortópolis na pecuária de leite veio para ficar. Perceberam que a atividade que merecia uma atenção especial era a do leite, porque é tradicionalmente a principal do nosso campo. Eu acho que a diversificação de atividades não pode vir em detrimento daquilo que é tradicional, daquilo que é aspiração de todos os produtores do nosso município. Por que não desenvolver um pouco mais o que é inato, que é tradição da região?”.*

Alquimedes Possas, empresário do segmento eletromecânico, cuja oficina fica na parte baixa da cidade, tornou-se outra pessoa, alterou seu comportamento em relação à concorrência: *“A principal mudança que o programa Ortópolis trouxe para o nosso negócio foi que, nós, empresários, deixamos de olhar nossos concorrentes como inimigos, e passamos a vê-los como parceiros. Então, é muito bom você participar com os colegas, fazer cursos, proporcionar treinamentos para seus empregados. Os funcionários se sentem mais valorizados. Esse programa Ortópolis realmente veio para ficar. É benéfico de uma maneira geral para toda a população barrosense”.*



O projeto “Papa Luxo”, criado para apoiar e defender os interesses dos catadores locais, com o objetivo de contribuir para que as famílias dos associados da Ascab (Associação dos Catadores e Recicladores de Material Reaproveitáveis de Barroso) se integrem como cidadãos no dia a dia da cidade e melhorem sua qualidade de vida, reciclou por completo a vida de Sueli das Graças Silva: “Sete anos atrás eu era catadora de lixo. Recebi um convite da Ascab e vim conhecer o jeito que eles trabalhavam com o projeto Papa Luxo. Continuo firme até hoje, me sinto realizada com as mudanças que esta nova etapa trouxe para mim. Com o aumento dos ganhos, eu pude, aos poucos, ir melhorando de vida. Troquei minha geladeira, comprei um novo jogo de cadeiras para a minha casa e até realizei o sonho de comprar um aparelho de CD. Hoje, tenho uma condição mais confortável para cuidar da minha mãe e também do meu filho. Para falar a verdade, me sinto orgulhosa, porque eu sei que além de estar me desenvolvendo profissionalmente, também estou ajudando o planeta”.



Outros projetos dentro do programa Ortópolis contribuíram para a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos barrosenses. Vale destacar O “Empreender em Família”, criado para oferecer condições técnicas e operacionais às famílias atendidas pela Apae (Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais), para produzir e comercializar, de maneira autônoma, produtos alimentícios com o selo da entidade. O objetivo é aumentar a renda das famílias, cujos filhos são portadores de necessidades especiais.

O projeto “Empregabilidade” surgiu para capacitar jovens e adultos para o trabalho, com o objetivo de garantir empregabilidade e inclusão social, via mercado de trabalho. Já o “Juventude Empreendedora”, parceria do IH com a AOB e a Acib, visa fortalecer as características de comportamento empreendedor e a capacidade dos jovens de transformar ideias em negócios, com o objetivo de capacitá-los para elaboração de planos de negócios, como forma dos mesmos gerarem sua própria renda.

ENFIM, A CIDADE CORRETA

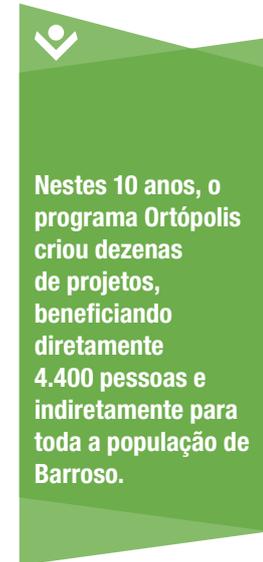
Nesses 10 anos, o programa Ortópoli criou dezenas de projetos, beneficiando diretamente 4.400 pessoas e indiretamente toda a população de Barroso.

Nesses 10 anos, Ortópoli Barroso foi registrado no livro *Visões de futuro: responsabilidade compartilhada e mobilização social*, lançado em 2005 pela editora Autêntica. Em 2006, foi divulgado na XII Conferência Interamericana de Alcaldes, em Miami, nos Estados Unidos, que reuniu cerca de 500 prefeitos da América Latina e Caribe. Em agosto de 2007, a Holcim Brasil lançou na cidade mineira os livros *Fala, Barroso!* e *A cidade que constrói seu futuro*, que contam a história dos três primeiros anos do projeto, além de promover uma exposição, com fotos de Dario de Freitas, que retrata o cotidiano dos moradores do local e revela a bela arquitetura da cidade, até então pouco percebida pela população. Essas fotos foram transformadas nos cartões-postais de Barroso.

Nesses 10 anos, muitos resultados podem ser constatados em termos de capacitação e melhoria de vida dos cidadãos barrosenses, apesar de, no início, grande parte da população achar que Ortópoli era um sonho da elite, que não geraria resultados para a cidade, que nada disso ia acontecer.

Nesses 10 anos, essa visão foi gradualmente desaparecendo à medida que os projetos engajavam mais pessoas e geravam resultados com avaliação positiva da sociedade. A AOB possui, hoje, credibilidade. É vista com carinho pela população e ganhou visibilidade e respeitabilidade junto a outras associações e na esfera política municipal. De fato, na Câmara de Vereadores, muitas das decisões tomadas contam com a participação de alguém envolvido com o programa.

Nesses 10 anos, os efeitos positivos do Ortópoli são evidentes: o programa passou por diferentes fases de desenvolvimento; a mudança da gestão municipal não abalou a continuidade do processo. A atual prefeita de Barroso, Eika Oka de Melo, com a palavra: “Quando Ortópoli foi lançado, eu era prefeita (gestão 2001–2004). Foi uma esperança muito grande para Barroso. Eu participei ativamente no início e depois agora, com a minha volta (gestão 2009–2012, reeleita para 2013–2016). Nunca perdi uma reunião, quando convocada. A Associação Ortópoli é muito importante para o desenvolvimento da cidade, contribui para o aprofundamento da democracia em Barroso. No planejamento da AOB para o triênio 2013-2015, por exemplo, foi estabelecido um papel estratégico da associação na articulação em políticas públicas municipais. Dar o peixe não é bom, tem que ensinar a pescar. Foi o que Ortópoli





fez. É uma mudança de cultura, e mudança de cultura não é de uma hora para outra, é trabalho a longo prazo. Ortópolis foi um presente que Barroso ganhou, o maior que poderia ganhar”.

Otmar Hübscher, presidente da Holcim Brasil e do Conselho Curador do Instituto Holcim, está orgulhoso com tudo que aconteceu nessa década: “O Instituto Holcim não é um apêndice de nossas ações, mas uma importante ferramenta de nossa estrutura, vital para que nossas operações sigam adiante. Trata-se de um dos principais pilares do nosso compromisso com o desenvolvimento sustentável. Nestes 10 anos, tivemos a possibilidade de contar com profissionais altamente qualificados que, mesmo com recursos limitados, conseguiram desenvolver dezenas de projetos, fomentar associações de base, transformar a vida de muitas pessoas. A articulação de parceiros institucionais brasileiros e estrangeiros trouxe, além de aportes financeiros, conhecimentos fundamentais que acabaram por enriquecer e fomentar

as atividades. Se atualmente o Instituto Holcim é uma referência no Terceiro Setor, isto se deve ao imenso profissionalismo de todos os envolvidos”.

Juliana Cassilha Andrigueto, gerente do Instituto Holcim e de Responsabilidade Social da Holcim para a América Latina, é a principal gestora do programa Ortópolis, desde seu início, há 10 anos. É a ‘alma’ do programa. Agora, ela idealiza o futuro: “Espero que encontremos um poder público cada vez mais atuante e que as localidades consigam medir o seu desenvolvimento e a melhoria do coletivo. Também que as nossas ações tenham mais visibilidade e que criemos metodologias que possam ser replicadas para outros países. Nosso desafio é transformar toda a nossa experiência prática em conhecimento, gerar

indicadores cada vez mais precisos e, até, criar mecanismos para mensurarmos os fatores intangíveis que perpassam nossas conquistas”.

O programa Ortópolis Barroso foi um dos quatro vencedores, entre 38 iniciativas, do 1º Prêmio Latino-Americano de Desenvolvimento de Base, o Prêmio Transformadores, promovido pela Fundação Interamericana (IAF) e RedEAmérica, em 2013.

O programa Ortópolis deu certo.

Barroso tornou-se, enfim, a cidade correta.

Mas a nossa história ainda não terminou...



UMA
EXPERIÊNCIA
MUITO
SABOROSA



Jorge Camacho Velásquez



Didier Bermeo é um homem de meia idade e trato amável. Sua primeira viagem fora do país ocorreu em fins de fevereiro de 2013. O itinerário foi Popayán, Cali, Cidade do Panamá, San José, Cidade da Guatemala e Antigua, esplendorosa cidade colonial estacionada no tempo, considerada pela Unesco como Patrimônio da Humanidade e atração turística da Guatemala.

Entretanto, o motivo da viagem de Didier não foi o turismo; estava relacionada com sua condição de Presidente do Conselho Administrativo da *FresOta*, a Cooperativa de Produtores de Morango de Sotará, município localizado no departamento do Cauca, Colômbia, e, plena cordilheira central, a 34 km da cidade de Popayán, que é a capital do departamento.

FresOta se escreve substituindo a letra “o” por um provocativo morango, e sob este nome contundente existe uma experiência muito saborosa de cooperativismo alinhado com o enfoque de desenvolvimento de base. Durante a viagem, Didier teve muito tempo para repassar a sequência de episódios que o levaram até essa bela cidade colonial.



UM LUGAR ENTRE AS MONTANHAS

FresOta tem sua sede no povoado Casas Nuevas e é hoje um agente social reconhecido no pequeno município de Sotará, cuja população não alcança 16.000 habitantes, a grande maioria habitando o setor rural: um misto de camponeses que ali viveram toda a vida, outros recentemente localizados pelos processos de reforma agrária, indígenas Yanaconas e Paeces, e pessoas reintegradas de grupos armados desmobilizados no início da década de 90, como o Quintín Lame e o M-19.

A economia do município gira em torno do aproveitamento florestal, a criação de gado de leite e corte, o cultivo de frutas de clima frio, na parte alta, e o cultivo de café e extração de materiais de depósito fluvial na parte baixa; entretanto, o índice de necessidades básicas não satisfeitas no setor rural é muito elevado: 69%.

“É um lugar cujo brasão de armas descreve muito bem, mostrando um par de montanhas muito verdes, uma delas nevada (o vulcão Sotará), um rio e um sol nascente com raios amarelos.” Mas



as pessoas emigram dali com facilidade, porque não há muitas fontes de renda, situa-se bem perto da capital do departamento e foi afetado pelo conflito armado e culturas ilegais, principalmente de papoula.

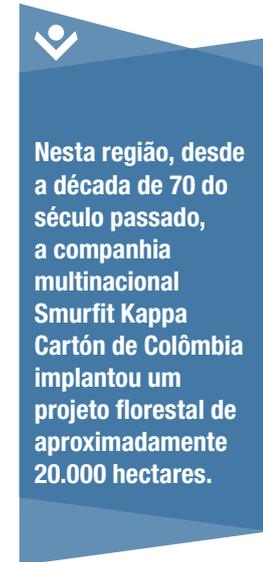
Nesta região, desde a década de 70 do século passado, a companhia multinacional Smurfit Kappa Cartón de Colômbia¹ implantou um projeto florestal de aproximadamente 20.000 hectares, distribuídos entre os municípios de Sotará, Timbío, Popayán, El Tambo, Cajibío, Buenos Aires e Suárez, que produz madeira para as fábricas de polpa de papel instaladas em Yumbo, zona industrial do vizinho departamento do Vale de Cauca. Em Sotará, as plantações ocupam 4.355 hectares e geram 220 empregos permanentes. Ali onde está a Companhia, intervém a Fundação Smurfit Cartón de Colômbia, buscando o progresso das comunidades que habitam em sua área de influência.

Beatriz Mejía, Diretora da Fundação, assim descreve o espírito que anima essa intervenção: *“Somos a instância encarregada pela Companhia para levar investimento social às comunidades onde ela está presente, e contribuir para realizar sua visão, que é ser líder em desenvolvimento sustentável. Uma de nossas políticas consiste em tornar-nos membros ativos dessas comunidades. Como somos agentes permanentes nas áreas, isso nos leva a pensar a longo prazo”*.

Desse modo, sendo agentes em um mesmo território, um grupo de camponeses de Sotará que buscava melhorar suas condições de vida e a Fundação Smurfit Cartón de Colômbia, encarregada de executar parte da política de responsabilidade social da Companhia, acabaram por se encontrar para realizar um trabalho conjunto de mútuo benefício, digno de menção e reconhecimento internacional.

CHEGARAM OS MORANGOS

Nas altas montanhas de Sotará, em fins da década de 90, chegaram atravessadores e convidaram os camponeses a plantar morangos, pois as condições de clima e solo são especialmente aptas para esse cultivo. Era uma cultura desconhecida na região, onde os camponeses estavam acostumados a cultivar batatas.



¹ Smurfit Kappa Group é uma multinacional líder no mercado de embalagens à base de papel, dispondo de instalações situadas em 32 países. O mercado de papelão corrugado é um mercado localizado e as fábricas de corrugado devem localizar-se próximo aos clientes (normalmente a uma distância não superior a 250-300 quilômetros, devido ao custo de transporte). Opera em 21 países da Europa e 11 países das Américas, entre estes a Colômbia.



Como o cultivo de morangos requer alto investimento inicial e os camponeses não tinham como fazê-lo, os atravessadores ofereceram empréstimos para começarem, com a condição de lhes vender a produção e comprar deles os insumos. Um negócio excelente para os atravessadores, mas ainda assim interessante para os camponeses que, em número cada vez maior, começaram a cultivar morangos, pois viram ali uma boa oportunidade de gerar renda para suas famílias.

Nas encostas das montanhas de Sotará foram aparecendo pedaços de terra trabalhados em eiras, com as características coberturas plásticas para proteger da podridão os frutos do morango. Entretanto, os produtores estavam desorganizados, desconheciam importantes aspectos técnicos do cultivo, não tinham recursos para investimento e assumiam altos custos de produção e perda pós-colheita, e assim obtinham baixos rendimentos. Em grande medida, seu destino estava em mãos dos atravessadores.



Chegou, então, o ano 2000 com uma oferta de capacitação no manejo da cultura de morangos feita pelo Serviço Nacional de Aprendizagem (SENA)² e canalizada pela Prefeitura Municipal, que levava em conta a presença cada vez mais numerosa de plantadores de morango no município. Uma oferta que, além da capacitação, trazia anexa a possibilidade de financiar uma iniciativa empresarial, com o acompanhamento do próprio SENNA ou de uma entidade local idônea, o que implicava sua organização. Os produtores de morango viram a oportunidade de deixar de depender dos atravessadores e não a deixaram passar. Com o apoio do SENNA e da Prefeitura Municipal, criaram a Cooperativa de Produtores de Morango de Sotará, *FresOta*, em 28 de junho daquele ano, com 32 associados e uma área produtiva de pouco mais de seis hectares.

O terreno para este novo empreendimento fora propiciado pela Fundação Smurfit Cartón de Colômbia. Alguns desses produtores estavam vinculados também à Associação de Produtores de Leite de Sotará, *Asproleso*, acompanhada pela Fundação, e sabiam dos benefícios em associar-se: o poder de negociação que se adquire quando os produtores se organizam, a loja comunitária com insumos e artigos da cesta familiar mais baratos, e a aprendizagem do manejo técnico da produção, entre outros. Pensaram, então, em fazer o mesmo com o morango. Em uma reunião da Junta Diretora da *Asproleso*, dois dos associados da *FresOta* pediram ajuda para sua organização a Beatriz Mejía, diretora da Fundação, que aceitou oferecê-la. Desta maneira, a Fundação se transformou na entidade local idônea para trabalhar em convênio com o SENNA e acompanhar a recém-nascida cooperativa.

2 O SENNA é uma entidade governamental cujo objetivo é dar formação profissional integral aos trabalhadores de todas as atividades econômicas, para aumentar a produtividade nacional e promover a expansão e o desenvolvimento econômico e social harmônico do país.

Corria o ano de 2002. Os recursos aportados pelo SENA deviam ser aplicados no melhoramento tecnológico das oportunidades produtivas dos terrenos. E ocorria que os produtores de morango de Sotará estavam utilizando agroquímicos de alta toxicidade, com frequência maior que a recomendada e elevados custos de produção.

Assim, a intervenção da Fundação no marco do convênio com o SENA foi orientada para mudar esta situação, introduzindo práticas de agricultura limpa.

Logo viria outro projeto, desta vez em aliança com o Fundo colombiano para a modernização e o desenvolvimento tecnológico de Micro, Pequenas e Médias Empresas – Fomipyme -, criado pelo Ministério do Comércio, Indústria e Turismo. Um projeto que abordou o fortalecimento empresarial da *FresOta*, a qual incorporou um manejo adequado da contabilidade e dos procedimentos administrativos, e começou a cumprir adequadamente suas obrigações contratuais, legais, tributárias e financeiras.

Até aqui, o modelo de intervenção mostrava uma Fundação que geria, formulava e executava projetos financiados com recursos próprios e do Estado, em benefício das organizações comunitárias que, como *FresOta*, estavam em sua zona de influência. Logo, porém, haveria uma mudança no enfoque, quando as organizações comunitárias começam a ser o centro do processo, e não somente as suas beneficiárias.

Em 2004, a Fundação, em aliança com a Corporação Consórcio para o Desenvolvimento Comunitário³, realiza com a *FresOta* o primeiro exercício de planejamento participativo, que começa com um autodiagnóstico e termina com a formulação de um plano de ação, inspirado no modelo de intervenção para as Orga-

3 A Corporação Consórcio para o Desenvolvimento Comunitário é uma aliança estratégica de cinco importantes fundações, que trabalha em todo o país. O interesse dos associados está enfocado em fortalecer a capacidade das organizações e instituições para promover o capital social em diferentes territórios, mediante a gestão institucional, o projeto e implementação de políticas públicas, o desenvolvimento de programas de geração de oportunidades de emprego e renda para as populações mais pobres, e a promoção de práticas de participação cidadã organizada e responsável. São associados do Consórcio: Fundação Corona, Fundação Social, Fundação Antonio Restrepo Barco, Fundação Smurfit Cartón de Colômbia, Fundação EPSA.





nizações Comunitárias de Desenvolvimento (OCD), criado pela Consórcio, que contempla o fortalecimento das mesmas em três áreas: a administração, o projeto econômico empresarial e o relacionamento com o ambiente. É o antecessor direto da adoção do Enfoque de Desenvolvimento de Base, que ocorrerá mais adiante.

RECESSO E REENCONTRO

Entre 2005 e 2008, a relação entre a *FresOta* e a Fundação Smurfit Cartón de Colômbia sofreu um recesso; foram bons vizinhos, mas não trabalharam juntas.

Em 2007, *FresOta* participou do Projeto de Alianças Produtivas promovido pelo Ministério da Agricultura e Desenvolvimento Rural e pelo Governo de Cauca, que buscou vincular organizações de pequenos produtores com grandes comercializadores privados, em alianças com benefícios para as partes, aportando recursos para a reconversão tecnológica das culturas e o melhoramento da comercialização. Tal projeto com a *FresOta* foi operado por outra organização de apoio que não possuía um perfil empresarial, o que teve consequências negativas para o manejo administrativo da Cooperativa, como se verá a seguir.

Entre 2007 e 2008, os associados da *FresOta* passam de 32 a 55, duplica-se a área cultivada com morangos e, por conseguinte, as vendas crescem um pouco mais de 50%. Também se capitaliza o Fundo Rotário de Crédito com US\$ 126.000, provenientes dos incentivos modulares, que são recursos entregues a cada produtor para que invista em sementes, insumos e demais componentes da reconversão tecnológica, com o compromisso de reintegrá-los ao fundo da Cooperativa.

Não obstante o fluxo de recursos e esses bons resultados, a Cooperativa se debilita e, pouco a pouco, suas dificuldades vão-se tornando maiores: a comercialização permanece em mãos de atravessadores; abre-se uma loja comunitária que, por seu manejo ruim, torna-se uma constante fonte de perdas; possui um sistema irregular de faturamento que não permite a clareza nas contas; associados e fornecedores vendem a fruta à cooperativa acima dos preços de mercado; os custos variáveis (transporte, embalagem, devoluções) são assumidos pela Cooperativa...

Ao final de 2008, as contas a cobrar sobem a US\$ 35.000, os adiantamentos e a carteira dos associados a US\$ 8.500, e as perdas operacionais a US\$ 10.000. Diante da situação difícil, em fins de 2008 o Ministério da Agricultura e Desenvolvimento Rural solicita à Fundação Smurfit Cartón de Colômbia que acompanhe a *FresOta* para ajudá-la a evitar uma possível falência, que deitaria por terra todo o esforço realizado até aquele momento, pondo à sua disposição recursos do Projeto Alianças Produtivas, no valor de US\$ 25.800.

A resposta da parte da Fundação foi positiva, mas condicionada a mudanças substanciais. Para estabelecer a magnitude dessas mudanças, em uma sexta-feira de colheita, os técnicos da Fundação se deram o trabalho de fazer um diagnóstico da situação na Cooperativa. Enquanto alguns foram às plantações para observar a situação da produção, outros chegaram ao centro de armazenamento para verificar a logística e a situação contábil, e outros viajaram até a Galeria Santa Helena, em Cáli, para obterem em primeira mão informações sobre a comerciali-



zação. Assim foram estabelecidos os pontos críticos do processo de colheita, armazenamento e comercialização do morango. A seguir, em reunião com os associados, a equipe da Fundação expôs com evidências os problemas detectados. O principal, a falta de compromisso do Conselho de Administração. E disseram a eles: “Se isto não for solucionado, não prosseguiremos com o acompanhamento”.

Firmou-se entre a FresOta e a Fundação uma ata de compromisso que, em essência, foi um plano de melhoramentos que deslançou com firmeza em 2 de janeiro de 2009. Logo se fez a mudança do Conselho de Administração, porque os associados se deram conta de que seus integrantes não estavam comprometidos. Assim o recorda Didier Bermeo, que foi eleito Presidente do novo Conselho: *“Eu era associado da FresOta, mas não era da Diretoria. Na crise, coube-me assumir, porque as pessoas me deram seu voto de confiança. E me perguntaram: ‘Você quer assumir as rédeas disto aqui? Na verdade, pensei em me negar, porque não tinha experiência, não havia feito trabalho comunitário e menos ainda cooperativo; eram coisas que eu acreditava não combinarem comigo. Não estava muito convencido, mas o tempo foi passando, as coisas aconteceram, chegaram os resultados e fomos saindo da crise’.*

Houve outras mudanças fundamentais. Os atravessadores são substituídos por um Comitê de Comercialização da Cooperativa, encabeçado por Jairo Ruiz, seu representante legal. Estabeleceu-se uma política de pagamentos a associados e fornecedores com base em preços de mercado e indicadores financeiros; muda-se também a estrutura de custos: os custos variáveis (transporte, embalagem, devoluções e perdas pós-colheita) ficam a cargo de associados e fornecedores, dependendo do volume produzido.



Além disso, abrem-se novos mercados. Em Cali, são conseguidas alianças formais expressas em contratos com os armazéns de grande porte e outros distribuidores. Ajusta-se igualmente a logística de armazenamento e vendas, incluindo a embalagem dos morangos, que até então era muito irregular, pois se usavam caixas de diferentes tamanhos e marcas. Neste ponto, Smurfit Kappa contribui com o desenho da embalagem, que é sua especialidade em nível mundial. E ainda são tomadas medidas para que a fruta que sai em excelente estado dos cultivos chegue no mesmo estado aos mercados.

Por outro lado, contratam-se programadores locais de *software* para desenvolver um progra-

ma específico que articule o sistema administrativo e contábil com o modelo comercial da Cooperativa, o que inclui sete variedades de fruta com diferentes preços. Com o acompanhamento de um engenheiro agroindustrial, e com o Conselho de Administração em funcionamento, sistematizam-se todos os processos, incluída a loja comunitária.

Foram definidos os papéis das pessoas com cargos diretivo da Cooperativa, atualizou-se o plano de ação e criou-se o Comitê de Acompanhamento e Avaliação de Projetos, pois a ideia é que tudo esteja sob o controle e a direção da própria organização, desempenhando a Fundação um papel de acompanhamento e consultoria.

Em fins de 2009, com quase 30% a menos de vendas, em relação ao ano anterior (2008, US\$ 474.000; 2009, US\$ 335.000), mas com melhor manejo administrativo, *FresOta* gera excedentes e recupera a confiança.

Milbiam Burbano Mera, que há 15 anos cultiva morangos, e há 13 anos na Cooperativa, é associada fundadora e Secretária do Conselho de Administração e recorda este sucesso: *“Um dos sonhos realizados pela Cooperativa é manter em ordem a situação financeira, e sem saldo vermelho. Saber o que entra e o que se pode investir. Apliquei isto também à minha vida, em minha plantação. Sei o que entra, os gastos e o lucro que fica”*.

Todo este trabalho já esteve orientado pelo Enfoque de Desenvolvimento de Base, com o qual a Fundação vem familiarizando-se desde seu ingresso na RedEAmérica, em 2002⁴. Um enfoque que propõe que as comunidades em condição de pobreza desenvolvam capacidades coletivas sustentadas para resolver problemas; aumentem sua voz e sua capacidade de influência; criem vínculos de colaboração entre organizações da comunidade, e entre estas e outros agentes públicos, privados e governamentais; transformem-se em protagonistas de seu destino, consolidem ambientes favoráveis para o desenvolvimento de suas iniciativas e participem permanentemente nos assuntos públicos.

Então, para aprofundar este processo, *FresOta* se candidata e é escolhida na concorrência PorAmérica BID-FOMIN⁵, e com o acompanhamento da Fundação, desenvolve um novo



4 RedEAmérica é uma rede temática que nasce em 2002 com o apoio da Fundação Interamericana (IAF). Sua estratégia consiste em fazer do Desenvolvimento de Base um elemento-chave na redução da pobreza, a inclusão e o aprofundamento da democracia. A Rede articula esforços de fundações e organizações empresariais que estão interessadas em encontrar novas e melhores formas de investir seus recursos no desenvolvimento das comunidades. Em 2013, faziam parte da rede 70 organizações de origem empresarial que fazem investimento social privado em 11 países da América Latina.

5 PorAmérica é um programa hemisférico que busca melhorar as condições econômicas das famílias de baixa renda nos países participantes, consolidando um modelo de desenvolvimento de base, de fortalecimento organizacional e de geração de renda, mediante alianças entre organizações de base e organizações empresariais. O Programa é uma aliança entre RedEAmérica e o Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID. A operação esteve a cargo do Consórcio para o Desenvolvimento Comunitário (Colômbia).



projeto, imbuído do espírito do desenvolvimento de base, para continuar seu fortalecimento organizacional, produtivos, comercial e de relacionamento.

Graças às atividades deste projeto, a Cooperativa aumentou a renda de seus associados e fornecedores em termos de comercialização de morango em 17%; aumentou suas vendas em 52%, passando de US\$ 287.250 a US\$ 442.300, e metade de seus associados implementou boas práticas agrícolas em suas plantações, segundo os termos da Resolução 4174/09 do Instituto Colombiano Agropecuario, sem contar com as conquistas sociais relacionadas a seguir.

NOVOS ARES

No povoado Casas Nuevas, há mais de um banheiro novo e uma cozinha remodelada. Na casa de Blanca Vásquez e Juan Diego Tacué, predomina a cor vermelha no revestimento das paredes do banheiro e da cozinha, talvez em homenagem à cor dos morangos ao qual tanto deve a família. Há dez anos como associado da *FresOta*, ele é seu Vice-presidente. Sobre a impecável mesa da cozinha, Blanca serve suco de morango recém-preparado para oferecer à visita e conta sobre sua casa: *“A Cooperativa nos ajudou, pôs uma parte, e assim o que nos cabia colocar era muito pouco. Foi assim que pudemos organizar também a cozinha”*.

Estes melhoramentos têm sua história. A existência de excedentes, fruto de melhor gestão administrativa, colocou os associados da *FresOta* diante da decisão sobre o que fazer com eles. Foi um assunto que gerou controvérsia. A primeira opção foi distribuí-los em partes iguais para cada um utilizá-lo como quisesse. A seguir, surgiu a ideia de investir esses recursos em algo verdadeiramente prioritário para os associados. Surgiu, então, a proposta de levar adiante um projeto de saneamento básico, pois havia um número considerável de produtores cujas famílias ainda faziam suas necessidades em latrinas anti-higiênicas, situadas longe de suas casas.

A proposta teve boa acolhida, mas era impedida de ir adiante pela ideia de que os excedentes deveriam ser divididos em partes iguais, cabendo a cada sócio uma soma inferior à necessária para construir uma unidade sanitária. No calor da discussão, alguém invocou os princípios cooperativos e pediu àqueles que possuíam mais, que cooperassem com os que mais necessitavam de apoio. Finalmente, prevaleceu a opção solidária e a assembleia tomou uma decisão que beneficiou às 28 famílias mais necessitadas, entregando a cada uma quatro milhões de pesos para construir sua unidade sanitária.

Foi uma decisão que redundou em maior coesão entre os associados da Cooperativa. Além disso, um banheiro mais bonito motivou essas famílias a melhorar a cozinha e a lavanderia, cada uma



com seus próprios recursos. Foi como se tivessem percebido que a pobreza não está apenas na falta de dinheiro, mas também em se haverem acostumado a viver em condições precárias.

Este foi o começo. Como a lei das cooperativas diz que 25% dos excedentes devem ser investidos em educação ou, em sua falta, entregá-los ao Icetex⁶, o Conselho de Administração começou a considerar a ideia de investir na pequena escola do povoado Casas Nuevas, que atende a 29 meninas e meninos do nível primário básico, para a qual cabem muito poucos recursos do governo. Nem todas as crianças pertencem às famílias dos associados da Cooperativa, e justamente isto era o importante: realizar uma ação de benefício para toda a comunidade.

Foram nove meses de preparativos e gestões. Finalmente, com excedentes de 2011, *FresOta* dotou a escola com uma biblioteca de estantes metálicas repletas de livros ilustrados e de consulta, recursos didáticos e jogos, um par de mesas para leitura e as cadeiras correspondentes, além de carteiras para as salas de aula. Em 2012, a contribuição para a escola incluiu uma fotocopiadora, um televisor tamanho grande e materiais para melhorar os sanitários.

6 Instituto Colombiano de Crédito Educativo e Estudos no Exterior.



FresOta realizou todas estas ações de melhoramento da comunidade sem descuidar o seu fortalecimento empresarial, cujo objetivo mais significativo em 2011 foi remodelar seu Centro de Armazenamento.

Nesse período, FresOta também gerenciou recursos com a Prefeitura Municipal para consertar as vias públicas e ampliar o programa de saneamento básico para mais famílias do povoado Assim a Cooperativa foi consolidando um perfil peculiar ou marca distintiva que Blanca Lucy Agredo Muñoz, Prefeita de Sotará, descreve da seguinte maneira: “FresOta é algo a ser valorizado. O nível de renda se vê refletido em cada uma das famílias associada, porque se vê que possuem qualidade de vida diferente das famílias que não são sócias da Cooperativa. Entretanto, além disso, investe seus excedentes financeiros no bem-estar da comunidade. Nisto ela se diferencia de outras iniciativas que só investem no melhoramento de seus associados”.

FresOta realizou todas estas ações de melhoramento da comunidade sem descuidar o seu fortalecimento empresarial, cujo objetivo mais significativo em 2011 foi remodelar seu Centro de Armazenamento: “Um sonho realizado, porque no início era tábuas e piso de cimento, e hoje em dia nós temos reluzente, tal como o queríamos”, conta, com um sorriso de satisfação, Milbiam, a Secretária do Conselho de Administração. Agora

é uma notável construção de 12 por 29 metros, um símbolo da fortaleza da Cooperativa.

A remodelação incluiu a estrutura, o telhado e a instalação elétrica, pensando na próxima montagem da rede de refrigeração, prevista para outubro de 2013, que ampliará visivelmente as opções de comercialização da Cooperativa. Teve um custo de US\$ 15.790, dos quais a Cooperativa entrou com metade, e a outra metade o Departamento para a Prosperidade Social (DPS)⁷. Carlos Alberto Ramírez Sánchez, funcionário dessa entidade, comenta as razões desse apoio: “FresOta foi apoiada porque beneficia a população pobre, vulnerável e vítima da migração forçada tem uma estrutura bem definida e, além disso, vem sendo acompanhada por instituições com a Prefeitura Municipal e a Fundação Smurfit Cartón de Colômbia. É importante que as organizações tenham uma estrutura forte para que os recursos do Estado tenham impacto e sustentabilidade. De fato, o fator mais importante é o fator humano, e vimos em FresOta uma oportunidade para a reconstrução do tecido social deste município”.

COLHEITA DE RESULTADOS

FresOta produz 70 toneladas de morangos por mês, vendidas em sua quase totalidade a dois grandes aliados comerciais: uma conceituada empresa de produtos lácteos e uma comercializadora de frutas para uma grande área; continua vendendo no varejo na Galeria

⁷ É a entidade do Governo da Colômbia que está à frente do Setor de Inclusão Social e Reconciliação, cuja missão é criar condições de prosperidade na população vulnerável, contribuir para a reconciliação dos colombianos e promover a integração regional.

Santa Helena de Cali, mas já não depende dela. Até setembro, já havia vendido em 2012 cerca de US\$ 570.000, tendo pagado aos produtores aproximadamente US\$ 450.000, sendo a renda média mensal por família US\$ 770, quase três salários mínimos mensais, um valor considerável para produtores que antes viviam em situação de pobreza.

É uma ação econômica importante não só para o povoado Casas Nuevas ou para o município de Sotará, como bem observa Julián Restrepo Sule, Secretário de Agricultura de Cauca: *“FresOta é uma organização que se beneficiou do Programa de Alianças Produtivas, o qual procura que sejam gerados processos de desenvolvimento através dessas organizações. Fortalece-se o empresarial, mas também o tecido social da região. Isto vai de encontro às políticas do departamento, onde temos como grande aposta a consolidação das cadeias produtivas, no caso, a do morango. Isto permite que se gere um processo de desenvolvimento não só em nível local, no caso de Sotará, mas também em nível do departamento”*.

Em 2013, FresOta possui 47 associados. São pessoas preocupadas em viver cada vez melhor, que melhoraram sua renda, sua formação e a qualidade de vida de suas famílias. E os jovens começaram a dar continuidade à geração anterior, reconhecendo o valor do que foi feito por seus pais, permanecendo no povoado e assumindo cargos no Conselho de Administração. Ángela Fernanda Ruiz representa esta continuidade de gerações no Conselho, e esta é sua história: *“Sou filha de um sócio fundador. Ele me transmitiu esta vocação de trabalhar pelo que é nosso, para conseguir o desenvolvimento comunitário. Temos conseguido que os excedentes da cooperativa passem às mãos dos produtores e à escola. Nós, os produtores, dedicamos quase todo o tempo ao trabalho, mas mesmo assim participamos das palestras cooperativas e temos aprendido muito, temos melhores conhecimentos e perspectivas acerca da organização, sobre como projetar-nos em nível social e também produtivo”*.

Tal como assinala Ángela, hoje as pessoas que promovem a FresOta fazem parte de uma rede de líderes de organizações de base do município de Sotará, promovida pela Fundação Smurfit Cartón de Colômbia, que se dedica a fazer diagnósticos participativos e propostas de desenvolvimento, com o fim de incluí-las no plano de desenvolvimento municipal. Assim, estão dando passos firmes em direção à maior incidência política nos destinos de seu município.

Desse modo, hoje em dia, como foi dito no início, FresOta é um conceituado agente social em Sotará, esse município encravado nas altas montanhas do centro de Cauca. Cresceu como





uma pequena empresa rural que dá a seus associados melhor renda e maior bem-estar, investe seus excedentes no melhoramento da qualidade de vida da comunidade do povoado Casas Nuevas, onde residem, e dialoga com a administração municipal e com outras organizações, para realizar projetos de desenvolvimento local. É um exemplo que pouco se vê no meio rural: uma empresa pequena que exerce plenamente a responsabilidade social empresarial.

Francisco Javier Silva, engenheiro de Desenvolvimento Social da Divisão Florestal da Smurfit Kappa Cartón de Colômbia, que acompanhou o processo da *FresOta* desde seu início, assim analisa o enfoque de base que na atualidade orienta o agir social da Companhia e de sua fundação: *“Agora, está claro para nós o que vamos fazer em uma organização, independentemente de ser o projeto de geração de renda ou de educação. O enfoque é o mesmo: nós somos assessores, acompanhantes, facilitadores, criadores de condições; quem faz as mudanças requeridas pela comunidade é a própria comunidade. O instrumento, a ferramenta é o projeto, ao qual vamos incluindo os componentes estruturantes do desenvolvimento de base, que não são evidentes para a comunidade. É que, de início, o importante para todos é promover o processo produtivo. Então, o que faz a Fundação é gerar espaços de diálogo para dirigir essa análise sobre a incidência no território”*.

E UM PRÊMIO...

Com base nestes resultados, a Fundação Smurfit Cartón de Colômbia apresentou a experiência da *FresOta* ao Prêmio Transformadores⁸. Em princípios de fevereiro de 2013, os associados da Cooperativa ficaram sabendo que eram um dos finalistas, entre 38 experiências da Argentina, Brasil, Colômbia, Equador, El Salvador, Guatemala, México, Peru e Venezuela candidatas ao Prêmio. Pouco depois, chegou uma equipe de vídeo para documentar sua experiência. Foram três dias de gravações que permitiram a sócios da Cooperativa e seus gestores reconstruir esta história.

Foi tudo muito rápido. Na última semana de fevereiro, Didier Bermeo, como representante da *FresOta*, empreendeu sua primeira viagem fora do país, cheio de expectativas e de orgulho porque estar entre as experiências finalistas do Prêmio já era uma conquista. A maleta que havia preparado meticulosamente, na qual estava o terno elegante que brilharia na cerimônia de premiação, não chegou com ele à Cidade de Guatemala. De modo que Didier, depois de esperar por ela em vão, assistiu à cerimônia com a camiseta listrada e o blusão com que havia viajado.

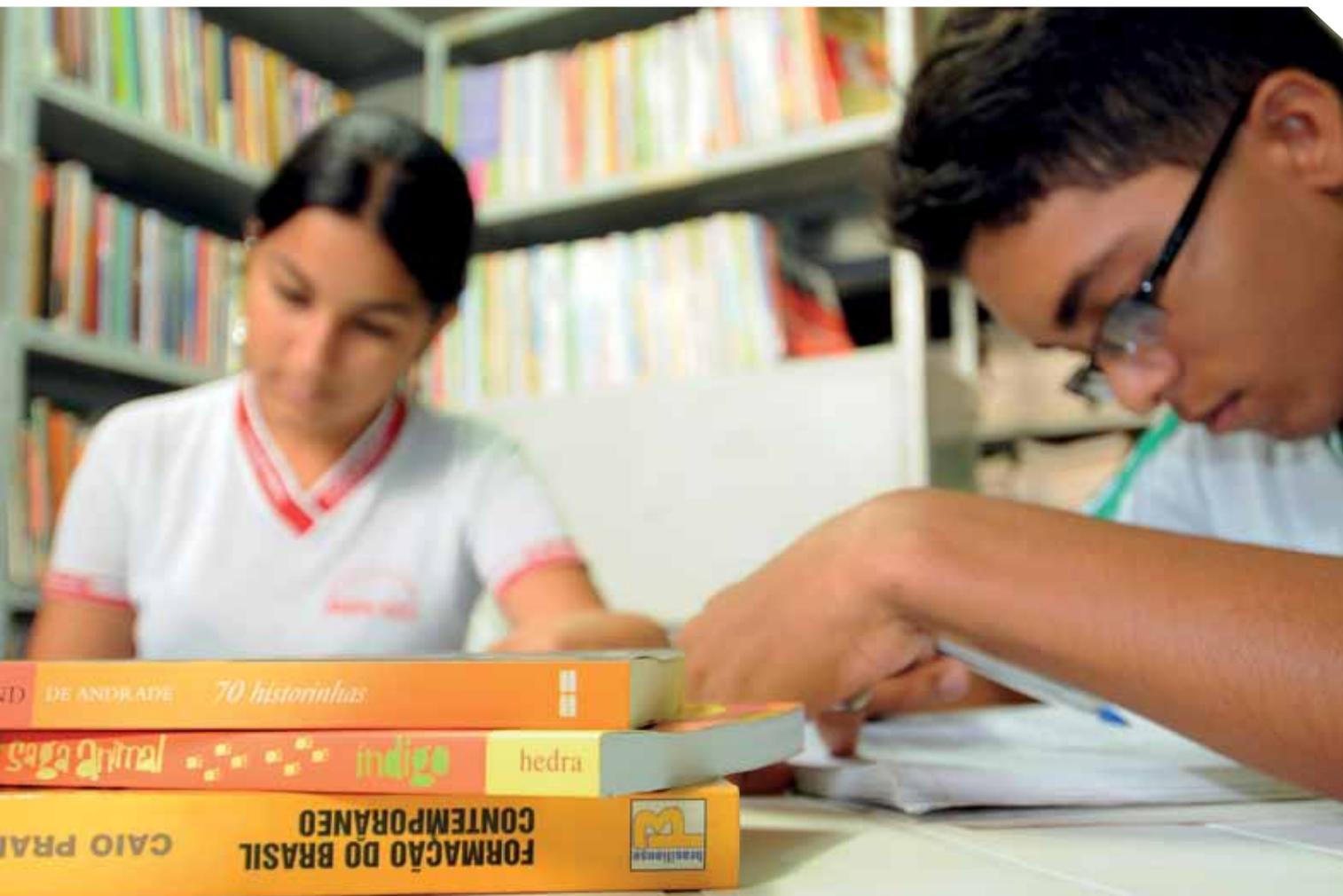
A cerimônia de premiação aconteceu em um antigo casarão com pátios cheios de jardins, típico da colonial cidade de Antigua, a Casa Herrera. Havia pessoas provenientes dos países onde a RedEAmérica está presente, representantes das empresas e das organizações comunitárias. Foram mencionadas as 11 experiências finalistas e, depois, deram-se a conhecer as quatro experiências vencedoras, sendo apresentados os seus vídeos. Didier narra assim este momento: *“Todo mundo estava vestido para a ocasião, muito elegantes, e eu me sentia um pouco sem jeito, mas que grande orgulho quando nos citam como uma das experiências vencedoras! Foi uma enorme surpresa, é difícil descrever esta alegria. Eu estava sozinho, pois a Dr. Beatriz da Fundação estava na parte da frente. Eu fiquei quieto, imóvel, pensando: ‘Seis anos antes a Cooperativa estava a ponto de fechar, do jeito que a recebemos. Então, a ideia que tive naquele momento foi que a aliança que tínhamos feito com a Fundação Smurfit Cartón de Colômbia fora o melhor que pude fazer pela FresOta”*.

8 O I Prêmio Latino-americano de Desenvolvimento de Base foi patrocinado pela Fundação Interamericana (IAF) e pela RedEAmérica, e esteve aberto a todos os membros da Rede. Seu propósito foi o de tornar visíveis iniciativas comunitárias de realce, acompanhadas e cofinanciadas por organizações empresariais e dirigidas a combater a pobreza na região. É um prêmio para os protagonistas, os agentes, os gestores, os visionários, os solidários, os quais constroem o futuro e transformam comunidades: os Transformadores.

PARCERIAS EM PROL DA MOBILIZAÇÃO SOCIAL PELA EDUCAÇÃO



Salve Jorge!



“Começou na escola”, conta o jovem paraense cujos dias são, em boa parte, ocupados por conferências, debates e articulações para promover melhorias na educação de sua cidade. Klleverton de Sousa Reis tem apenas 17 anos, vive em Primavera, cidade do estado do Pará, na região Norte do país, e descreve com empolgação as diversas atividades em que está envolvido.

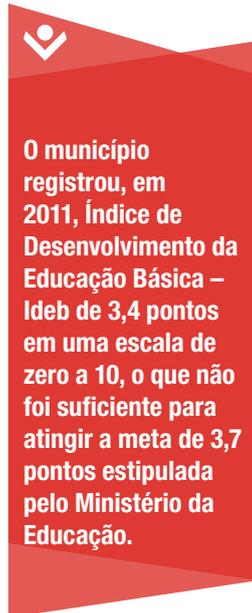
Durante todo o mês de julho (2013), Klleverton participou de reuniões com jovens, crianças, professores e pais de alunos. *“Conversamos com eles e explicamos o programa Parceria Votorantim pela Educação”, diz, substituindo a fala descontraída de um adolescente por um tom mais sério, que remete ao de um articulador social já maduro. “Eu quero que o povo veja as mudanças positivas, que colabore, que ajude a melhorar a educação da cidade. Quero incentivar a população a participar para aprimorar a educação do município”, deseja o garoto.*

Primavera tem pouco mais de 10 mil habitantes e foi emancipada há apenas 52 anos, adquirindo o status administrativo de município. Cobre uma área de 260 quilômetros quadrados de Floresta



Amazônica, região de clima quente onde, quando caem as pesadas chuvas características do bioma, muitas atividades podem ver-se obrigadas a fazer uma pausa. Embora bem equipado em termos do número de escolas – ao todo são 15 –, o município registrou, em 2011, Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – Ideb de 3,4 pontos em uma escala de zero a 10, o que não foi suficiente para atingir a meta de 3,7 pontos estipulada pelo Ministério da Educação – MEC para o período –que seria, ainda assim, um índice baixo. Ciente de tal desafio, Klleverton vê a mobilização social como estratégia de grande importância para que sua cidade consiga superar tal condição. “Principalmente por causa do Ideb do nosso município”, observa, ao ponderar sobre a necessidade de a população em geral dedicar seus esforços ao tema da educação.

Motivado por essa vontade de mudança, após a primeira reunião em sua escola, quando conheceu o Parceria Votorantim pela Educação – PVE, Klleverton tomou parte do processo fomentado pelo programa para a abertura de interlocuções com o poder público e com a sociedade civil de Primavera. Tal processo, conforme a metodologia do PVE, é incentivado por mobilizadores locais, funcionários do Grupo Votorantim que dedicam algumas de suas horas de trabalho à tarefa de articular as comunidades, sistematizar ferramentas de planejamento e gestão, desenvolver materiais de divulgação e promover diferentes tipos de ações – estabelecidas conforme as demandas de cada localidade – em prol da educação pública, nos municípios em que o projeto atua. Para tanto, o PVE define, anualmente, linhas temáticas gerais que orientarão o trabalho dos mobilizadores, que devem encontrar as estratégias e ações mais adequadas a cada localidade. Em Primavera, a responsável pela mobilização é Gabriela de Oliveira, analista de responsabilidade social do Grupo Votorantim, que deixou São Paulo para ir viver no Pará há menos de um ano. Foi Gabriela que apresentou a Klleverton, assim como a muitos outros cidadãos de Primavera, o Parceria Votorantim pela Educação.



O município registrou, em 2011, Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – Ideb de 3,4 pontos em uma escala de zero a 10, o que não foi suficiente para atingir a meta de 3,7 pontos estipulada pelo Ministério da Educação.

BASTIDORES DA MOBILIZAÇÃO

Encontramos Gabriela em uma das oficinas que o PVE promove semestralmente em São Paulo. A ocasião reúne mobilizadores e consultores do programa, que atuam em cidades de todo o país, para debater desafios e conquistas e discutir estratégias para as duas frentes de atuação: o apoio à gestão pública e a mobilização social pela educação.

O apoio à gestão pública tem como objetivo o fortalecimento das políticas públicas de educação, por meio, principalmente, de parcerias com as secretarias municipais de educação. Já a mobilização social busca sensibilizar toda a comunidade para a valorização da educação por intermédio de ações como concursos de redação, atividades de promoção da leitura e encontros para conscientizar as famílias sobre seu papel em relação ao aprendizado das crianças.

Durante a oficina, os mobilizadores abordam as ações que serão realizadas em quatro ciclos, que orbitam determinado tema escolhido para nortear o ano letivo – em 2013, em alinhamento com as políticas públicas do setor, o foco do programa é o incentivo à leitura. O início de cada ano, nos municípios, é marcado por reuniões de pactuação entre mobilizadores, consultores, secretarias de educação e representantes da comunidade escolar para apresentação da proposta de planejamento anual, visando a adesão do poder público; e, a cada ciclo, é realizada uma rodada de encontros com os grupos de trabalho – dos quais participam o poder público e a comunidade escolar – sobre o tema proposto, debate que irá pautar o plano de ações para a melhoria da educação.

Ao longo do último ano, o poder público de Primavera apoiou o desenvolvimento dos quatro ciclos temáticos previstos pelo Parceria Votorantim pela Educação. “Quando o PVE chegou em Primavera, abrimos as portas porque acreditamos no programa. A proposta é muito interessante pois integra a sociedade como um todo em prol da educação. Comunidade, família, gestão escolar, alunos e poder público caminham juntos”, afirma a secretária de Educação, Adelina Bezerra Ribeiro. A comunidade escolar e a gestão pública são parceiras nas atividades promovidas pelo PVE de acordo com as demandas locais.

Ao longo do último ano, o poder público de Primavera apoiou o desenvolvimento dos quatro ciclos temáticos previstos pelo Parceria Votorantim pela Educação. “Quando o PVE chegou em Primavera, abrimos as portas porque acreditamos no programa. A proposta é muito interessante pois integra a sociedade como um todo em prol da educação. Comunidade, família, gestão escolar, alunos e poder público caminham juntos”, afirma a secretária de Educação, Adelina Bezerra Ribeiro. A comunidade escolar e a gestão pública são parceiras nas atividades promovidas pelo PVE de acordo com as demandas locais.

Sobre Primavera, Gabriela explica que, a partir da atuação da Votorantim, hoje, o município conta com um grupo, formado por gestores e comunidade escolar, capaz de articular ações e já empoderado pela metodologia do programa. Na frente dedicada à gestão pública, a grande conquista vem do reconhecimento do PVE como um parceiro estratégico para a Secretaria Mu-





municipal de Educação. “Para eles, nossas reuniões são também um espaço para refletir sobre as práticas da Secretaria”, acrescenta.

Na mesma oficina, tivemos a oportunidade de ouvir Roberto Carlos Dias dos Anjos, consultor que atua em Primavera há quatro anos, dando apoio técnico ao mobilizador local. Professor e alfabetizador, a fala de Roberto é calma e precisa. Ele contextualiza a realidade da cidade cuja renda domiciliar per capita é de parcos R\$81,29 –o equivalente a menos de 37 dólares. “É um município bastante carente, na verdade, em relação a tudo. Um povo muito alegre, mas que precisa de investimento em todos os setores. O PVE chega para mobilizar a comunidade em relação à melhoria da qualidade da educação. E o ano passado foi o ponto de partida deste trabalho”.

A Votorantim – grupo que atua nos setores de mineração, siderurgia, cimento, energia, celulose e agroindústria – é a primeira empresa de grande porte a se instalar em Primavera e, embora sua atuação social já tenha tido início, as operações da Unidade ainda aguardam a conclusão do processo de licenciamento ambiental. Isso faz do município um caso singular. “É diferente



do que todas as outras empresas sempre fizeram no estado do Pará. Não havia ainda nem a certeza se a fábrica seria construída, em razão do licenciamento, mas a empresa já estava investindo no município, o que foi bem-visto pela comunidade. É, na verdade, um novo desenho de atuação empresarial no estado do Pará”, atesta o consultor. Para o Gerente de Projetos da Votorantim Cimentos, em Primavera, Carlos Coffone, o projeto implantado no município vai além de uma avaliação de impacto do novo negócio. “O projeto que construímos não foi simplesmente uma avaliação de impactos, foi um plano de desenvolvimento sustentável para Primavera, que prevê melhorias da infraestrutura, fomento à cadeias produtivas, apoio à gestão pública, à elaboração participativa do Plano Diretor do município, e às questões de assistência social, saúde e educação. O plano olha para o município nas suas carências e nas suas potencialidades e oferece um rota”, conta Coffone.

A perspectiva da chegada de uma grande empresa causou, a princípio, expectativa entre a população. No entanto, Gabriela e Roberto concordam que o processo de implantação do PVE foi importante para o amadurecimento do debate público e para que qualquer ansiedade fosse sanada. “As pessoas, os professores, os diretores, têm vontade de aprender, de saber mais, e veem o PVE como uma parceria que vai ampliar os horizontes, os conhecimentos da Secretaria de Educação. Como ponto de partida, o ano passado foi muito bom”, avalia Roberto.

Nas palavras do filósofo e educador colombiano Bernardo Toro, que, em 2012, participou como convidado da oficina de mobilizadores do PVE, “mobilizar é convocar vontades para atuar na busca de um propósito comum, sob uma interpretação e um sentido também compartilhados”. Tal propósito comum sendo o desenvolvimento da educação traz consigo também a possibilidade de melhoria da qualidade de vida das pessoas e, ato contínuo, o desenvolvimento das comunidades e da sociedade como um todo. Durante a oficina de mobilizadores do PVE, encontramos pessoas que atuam em municípios muito diversos, mas que, no entanto, têm desafios semelhantes: mobilizar, em pequenas e médias cidades do interior do país, comunidades pouco acostumadas a uma cultura de participação; e dialogar com o poder público. Também o perfil dos mobilizadores é diversificado e nem todos possuem experiências anteriores na área social. Cleonice Godoy, mobilizadora da cidade catarinense de Anita Garibaldi, jamais havia participado de um projeto social e sorri ao dizer que se sente realizada pela oportunidade, por ter encontrado sua vocação.





ARTICULAÇÃO EM PRAÇA PÚBLICA

Anita Garibaldi, município cujo nome homenageia a heroína da Revolução Farroupilha¹, é, como Primavera, bastante novo, tendo se emancipado da cidade de Lages em 1961. Da mesma forma, é também bastante recente a implantação do Parceria Votorantim pela Educação na localidade, processo ainda em seu primeiro ano. Assim como em Primavera, em Anita não havia uma cultura de participação da sociedade ou de mobilização em torno de temas como a educação.

Localizada a 333 km de Florianópolis, na fronteira de Santa Catarina com o Rio Grande do Sul, região Sul do País, Anita Garibaldi tem alcançado melhorias em seus índices de educação. Seu Ideb, em 2011, superou as expectativas da avaliação, atingindo 5,2 pontos, ultrapassando os 4,5 colocados como meta pelo Ministério da Educação. A chegada do PVE à cidade coincidiu com o início de uma nova gestão pública que, como explica Cleonice, recebeu bem o projeto, que ia ao encontro da proposta da administração. O desafio, para Cleonice, foi mobilizar a população. *“Até então, a cultura na região era a de que a educação é um dever da escola. Não havia a ideia de participação das famílias na vida escolar de seus filhos”, conta.*

Após o início das reuniões com o grupo de mobilização e com agentes-chave do município, decidiu-se fazer o lançamento do Parceria Votorantim pela Educação em praça pública, estratégia considerada pelo grupo como essencial para a divulgação do projeto. *“E foi um sucesso”, comemora Cleonice.*

Na cidade de oito mil habitantes, 1.500 compareceram ao evento, amplamente divulgado na mídia local. *“Uma professora de Língua Portuguesa e seu marido músico escreveram uma paródia da canção de um jovem artista sertanejo² bastante popular no país. A música foi apresentada por alunos de três escolas, que fizeram coreografias. Contamos com a participação da comunidade e houve contação de histórias baseadas em obras literárias. Foi um sucesso”, conta, entusiasmada, Cleonice.*

Em momento posterior, a estratégia empregada foi mobilizar os idosos do município para a conscientização sobre a importância da participação da família na vida escolar dos alunos. *“Pensamos que nada melhor do que começar sensibilizando os avós, que têm muito mais tempo para participar do desenvolvimento das crianças que os próprios pais”, explica Cleonice sobre a promoção dos encontros que receberam o nome de Chá dos Avós, iniciativa que se mostrou eficaz para*

1 A Revolução Farroupilha, ou Guerra dos Farrapos, ocorreu na então província de São Pedro do Rio Grande do Sul, região hoje ocupada pelo estado do Rio Grande do Sul, no Sul do País. A revolta de caráter republicano contra o governo imperial brasileiro durou de 1835 a 1845. Anita Garibaldi, ao lado de seu marido, o revolucionário italiano Giuseppe Garibaldi, foi uma das personagens mais marcantes do episódio histórico.

2 Gênero musical de grande circulação, que traz elementos da música tradicional das áreas rurais do interior do Brasil.

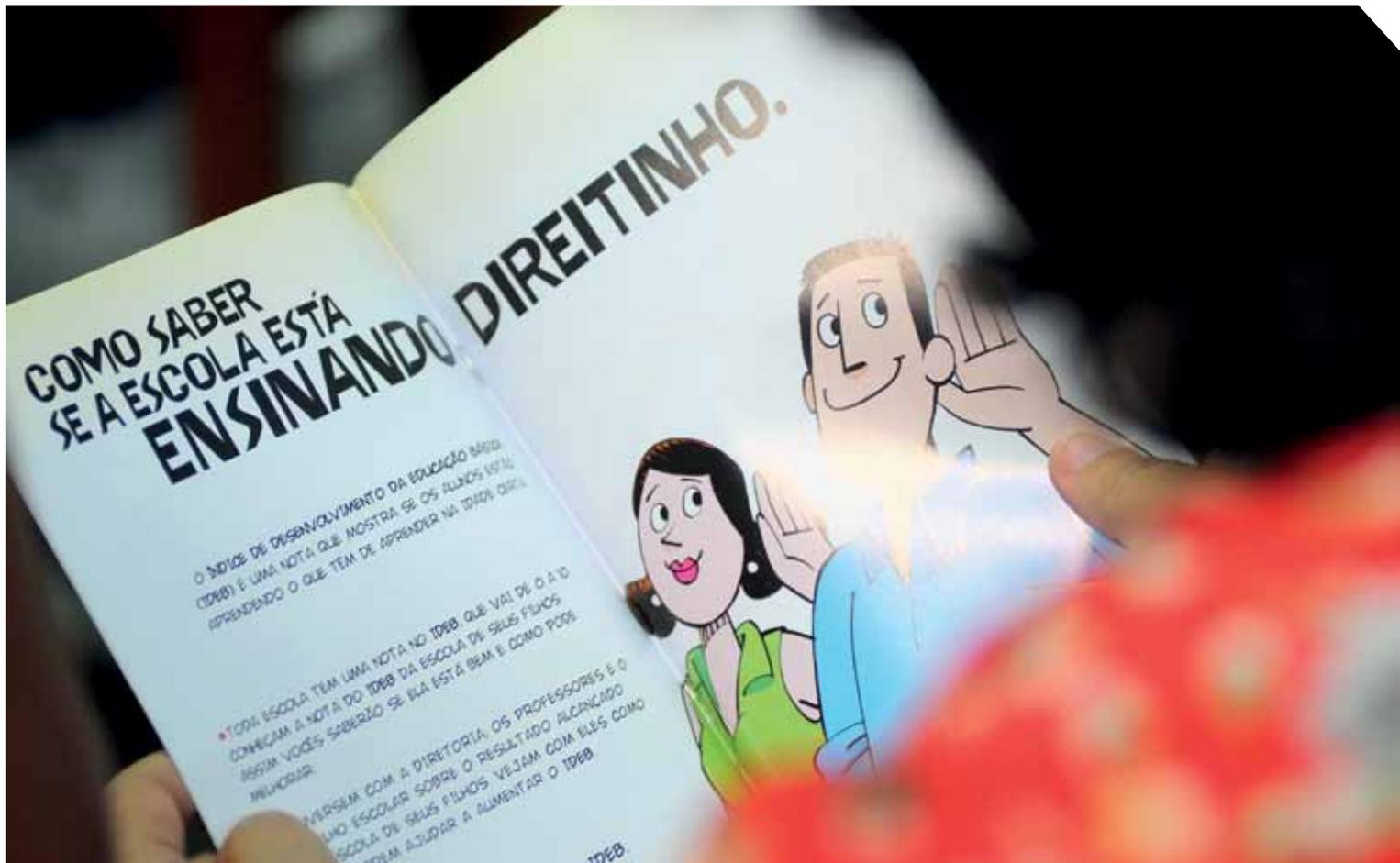
alcançar os netos em idade escolar. Cleonice buscou também os comerciantes locais. Conversando com cada um, propôs patrocínio para a produção de camisetas para o evento de lançamento do PVE e, assim, mobilizou 128 dos aproximadamente 135 comerciantes cujos negócios estão localizados em Anita Garibaldi. Por fim, também as redes sociais –foi criada, no Facebook, uma página sobre a mobilização pela educação no município –e a imprensa local tornaram-se canais de articulação. “Temos parceria com a rádio local, em que o diretor é agente-chave, e contamos com o apoio do jornal regional, o *Correio dos Lagos*”, conta a mobilizadora.



Na redação do *Correio dos Lagos*, que circula em nove municípios da região, nos atendeu Kely Matos, uma das parceiras do PVE em Anita Garibaldi. “A Cleonice apresentou o programa e começamos a divulgar as ações realizadas. Mantemos esse contato fazendo parte do grupo. Participamos da mobilização pela educação por meio do jornal”, explica a repórter catarinense.

Kely Matos acredita que a educação é o ponto de partida para o desenvolvimento local. “A educação estando bem, o município vai bem”. E usa como argumento as 1.500 pessoas que compareceram ao primeiro evento do PVE na cidade, para demonstrar como a percepção da comunidade sobre o programa é muito positiva. “Foi uma mobilização bastante grande, ninguém esperava tanta gente. Apesar de ter sido curto o espaço de tempo que tivemos para a divulgação, a proposta foi muito bem apresentada nas escolas. O programa foi muito bem explicado e, entre as escolas, a participação foi bem grande”.

Assim como em Primavera, em Anita Garibaldi a timidez das pessoas em relação à mobilização social –ou a ausência da participação social como um hábito –vem sendo superada. A trajetória de ambos os casos aponta para a conquista de um entendimento da educação, por toda a sociedade, não apenas como direito fundamental, mas também como algo que é de responsabilidade de todos, percepção que vem sendo construída, via diálogos e ações dos mobilizadores do PVE, junto com os gestores e a comunidade escolar de cada município.



A CONSTRUÇÃO DO PROJETO

Tendo em vista o quadro do ensino no Brasil, a mobilização pela educação mostra-se urgente. Dados do Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil 2013, que aponta o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal –IDHM, demonstram que o país avançou muito ao longo dos últimos 20 anos. No entanto, no cálculo que leva em consideração renda, longevidade e educação, esta última variável foi a que apresentou os índices mais baixos. No Brasil, segundo dados de 2010 (Atlas), apenas 41% dos jovens de até 20 anos têm o ensino médio completo.

Como campo de formação do indivíduo e de suas capacidades para a vida em sociedade e para a transformação social, a educação é a chave para o desenvolvimento de base ao promover o

empoderamento, as corresponsabilidades e a noção de sustentabilidade. É a chave, conseqüentemente, para o desenvolvimento local, tema que pauta a atuação do investimento social do Grupo Votorantim. Portanto, a causa da mobilização social pela educação, que busca envolver agentes públicos e comunidade escolar por meio do diálogo e de ações promovidas em conjunto, foi adotada pela empresa, no ano de 2008, compondo uma frente mais ampla em prol do desenvolvimento dos municípios onde atua. “É algo inovador uma empresa como a Votorantim assumir uma responsabilidade como essa”, avalia Mariana Franco, coordenadora dos programas de Educação, Trabalho e VIA – programa que apoia o Estatuto da Criança e do Adolescente –, do Instituto Votorantim.

Segundo Rafael Gioielli, Gerente Geral do Instituto Votorantim, o compromisso com o desenvolvimento das comunidades é um tema material que orienta a estratégia do negócio. “Mais do que um princípio, o desenvolvimento local faz parte das nossas metas. Isso faz com que o negócio incorpore essa diretriz às suas práticas”, diz.

A decisão de tomar a educação como pauta do investimento social da Votorantim teve como inspiração o diálogo com o Ministério da Educação, que, naquele ano de 2008, estruturava o Plano de Mobilização Social pela Educação –PMSE. Em suas diretrizes, o PMSE coloca a educação como direito e também como dever das famílias, incentivando lideranças sociais a promoverem iniciativas para a sensibilização e a conscientização das pessoas sobre tal compromisso social e colocando cada cidadão no papel de protagonista da promoção de uma educação de qualidade.

Desde seu início, o Parceria Votorantim pela Educação já desenvolveu atividades em mais de 40 cidades brasileiras, tomando como base indicadores de gestão pública propostos pelo Ministério da Educação. Além dos funcionários do Grupo Votorantim, o projeto envolve agentes-chave diversos, como professores, comunicadores, estudantes, organizações sociais e gestores escolares. A Comunidade Educativa CEDAC é a responsável, desde 2011, pela fundamentação técnica do programa e pela produção de materiais de apoio. A organização também coordena os consultores encarregados de apoiar os funcionários do Grupo Votorantim, que lideram as ações do programa nos municípios como mobilizadores locais, além de acompanhar o relacionamento com as secretarias municipais de educação.

Já a interação direta com o público geral, para além dos envolvidos diretamente com o PVE, é realizada por meio do Blog Educação (<http://www.blogeducacao.org.br>) e de suas redes sociais (Facebook e Twitter), que disseminam, na internet, conteúdos relacionados ao programa, notícias sobre as atividades locais e sobre a qualificação da educação pública no Brasil, com o intuito de dar insumos para a mobilização social. Todos os dias, jornalistas interagem com públicos





diversos, respondendo a comentários e dúvidas, recebendo sugestões de pautas e coordenando enquetes e fóruns de debate sobre os temas da educação e da mobilização social. A grande missão do veículo é fomentar a interação e o engajamento dos públicos, mesmo os que não participam diretamente do projeto.

Outro importante aspecto da atuação do Parceria Votorantim pela Educação é a promoção anual do Concurso Tempos de Escola. Por meio da iniciativa, alunos da rede pública de ensino –incluindo, a partir de 2013, alunos da Educação de Jovens e Adultos –são incentivados a escrever redações sobre a importância da educação, tendo cada ano um viés diferente como norte para este tema central. A quinta edição do Concurso Tempos de Escola, vigente neste momento, recebeu 4.124 redações, de alunos de 374 escolas públicas dos municípios onde atua o PVE.

Atingindo todas as regiões brasileiras, o Parceria Votorantim pela Educação foi reconhecido como tecnologia social e certificado pela Fundação Banco do Brasil em 2011. Sua metodologia, desde então, passou a constar no Banco de Tecnologias Sociais da Fundação, como modelo a ser livremente replicado por outras organizações. Além disso, o programa foi considerado como boa prática pela iniciativa Benchmarking em Investimento Social Corporativo – BISC; e recebeu, em 2013, o Prêmio Latinoamericano de Desenvolvimento de Base –Prêmio Transformadores, concedido pela Fundación Interamericana –IAF e pela RedEAmérica, rede temática que reúne mais de 70 organizações de origem empresarial dedicadas ao investimento social privado, em 11 países da América Latina, sob a perspectiva do desenvolvimento de base.

O programa Parceria Votorantim pela Educação toma como sentido prático da mobilização social a inclusão da pauta da educação no cotidiano de indivíduos e comunidades, tema para reflexão e ação contínuas. Fortalecer e qualificar políticas públicas e o trabalho dos profissionais de educação são também frentes de atuação do PVE e para observar a aplicação deste conceito, nos dirigimos ao município de Capão Bonito, no interior do estado de São Paulo.

APOIO À GESTÃO PÚBLICA

Com população de 46 mil habitantes, Capão Bonito registrou, em 2011, Ideb de 6,1 pontos, ultrapassando a meta de 5,5 estipulada para aquele ano pelo MEC. No município, o PVE promove suas atividades de mobilização social e apoio à gestão pública há quatro anos, que podem ou não contar com a adesão do poder público. *“A Secretaria Municipal de Educação, desde o primeiro ano, nos deu uma abertura muito boa. Aderiu tanto à frente de mobilização quanto à frente de gestão”,* lembra Israel Batista Gabriel, mobilizador local. Para ele, foi na frente de gestão que os resultados mais significativos foram alcançados. *“Resultados até surpreendentes, uma vez que, em geral, os resultados em gestão pública são alcançados em longo prazo”.*



O apoio à gestão pública no município teve início com o Plano de Ações Articuladas –PAR, diagnóstico proposto pelo Ministério da Educação cuja função é traçar um retrato da situação educacional das cidades. Trata-se de uma das principais ferramentas de gestão de que um município dispõe para a captação de recursos federais para a educação. *“No entanto, Capão Bonito jamais havia sido contemplado com qualquer recurso oriundo desse instrumento de captação”, diz Israel. “Talvez, por desconhecimento ou por falta de capacitação, o PAR não era uma ferramenta utilizada pelo município e vimos nesta lacuna uma oportunidade”.*

O preenchimento dos documentos que compõem o Plano de Ações Articuladas é um trabalho minucioso, dividido em diferentes etapas, que vão do diagnóstico ao monitoramento. *“Tanto é que algumas prefeituras chegam a terceirizar esse serviço”,* comenta Israel ao descrever o instrumento. No primeiro ano de atuação do PVE em Capão Bonito, as ações da frente de apoio à gestão pública concentraram-se, portanto, na conscientização sobre a importância do mecanismo de captação e na capacitação para o seu emprego. *“Foi realizada uma qualificação específica no primeiro ano. A temática do Parceria Votorantim pela Educação como um todo para a frente de gestão, naquele período, era o PAR. Trabalhamos com a Secretaria Municipal de Educação a questão do PAR e a importância de traçar um diagnóstico preciso da situação da educação no município, já que é dessa forma que o Ministério da Educação avalia e entende se dado município deve receber o recurso ou não”,* relembra Israel.

No ano seguinte, a prefeitura de Capão Bonito nomeou um comitê responsável pelo desenvolvimento do PAR, que, até então, ficava a cargo de um único técnico. A partir daí, o instrumento passou a ser o objeto de trabalho de um grupo nomeado pela Secretaria Municipal de Educação.



“Um ano depois, recebemos a notícia de que o município havia sido contemplado pela primeira vez, por intermédio do PAR, com recursos para a construção de uma creche em um bairro pobre, o que havia sido identificado, no ano anterior, como uma necessidade do município”, conta Israel. “Foi, para a gente, um resultado fantástico”.

Alexandrina Citadini, supervisora de ensino e responsável pela elaboração do PAR em Capão Bonito, concorda que o resultado alcançado pela parceria foi muito significativo para a cidade. *“É importante a aprovação dessa verba porque a população do bairro é muito carente. A creche é o primeiro prédio público do local”,* conta a gestora ao contextualizar a situação de vulnerabilidade social do bairro Boa Esperança, na periferia de Capão Bonito.

Em relação à frente de mobilização, a atuação do PVE no município paulista foi capaz de formar um grupo com pessoas de diversos setores da sociedade, de professores e representantes do comércio local a líderes religiosos e integrantes do poder público, como vereadores e secretários. *“O prefeito, algumas vezes, também participou das reuniões. Essa diversificação do grupo de mobilização que conseguimos formar foi um dos diferenciais pra alcançar bons resultados”,* pondera Israel.

Assim como os mobilizadores de Primavera e de Anita Garibaldi, Israel reitera a noção de que a educação não é responsabilidade apenas do poder público, mas de todos. *“Acho que o principal legado que o Parceria Votorantim pela Educação vai deixar para o município é o fato da sociedade tratar a educação como pauta. Hoje, a educação é discutida nos diversos espaços em que, até então, não era tratada de forma mais ativa, mais consistente, com qualificação do debate”,* avalia o mobilizador de Capão Bonito.

Em 2012, foi realizado na cidade o primeiro Encontro Municipal de Mobilização pela Educação, do qual participaram representantes da comunidade escolar, do poder público e da Votorantim,

que puderam refletir sobre os resultados do PVE do ano anterior e assistiram a premiação dos vencedores do Concurso Tempos de Escola. O segundo encontro já está previsto para acontecer este ano e a expectativa é que o evento se torne um fórum permanente e espontâneo de debates sobre educação, como pauta prioritária do município. *“Jamais havíamos tido no município um movimento que discutisse especificamente o tema da educação. Demos um empurrão no início para fomentar a ideia, mostrando a importância do debate, e seguiremos atuando até o ponto em que o encontro passe a caminhar com as próprias pernas”,* explica Israel, reforçando a necessidade de apropriação do tema pela comunidade.



“Estamos conseguindo colocar na cabeça das pessoas que a educação é uma responsabilidade de todos. E quando vemos que estamos todos discutindo educação, cada um com seu dever ou seu direito de participar, vemos que estamos alcançando, ou que estamos próximos de alcançar, o objetivo do Parceria Votorantim pela Educação, que é contribuir para a qualidade da educação pública no município”, conclui, orgulhoso pelo trabalho desenvolvido, o mobilizador de Capão Bonito, Israel Batista Gabriel.

O PVE tem como proposta um desafio imenso: atuar para a melhoria da qualidade da educação de um país vasto e complexo como o Brasil. No entanto, a caminhada rumo a este objetivo, embora longa, tem avançado de modo consistente. Como indício desse avanço, o programa conseguiu, em 2013, a adesão completa da gestão pública em todos os 21 municípios em que está sendo desenvolvido. “Isso é uma grande conquista e mostra que o PVE está crescendo e ganhando cada vez mais credibilidade”, avaliou Mariana Franco, coordenadora dos programas de Educação, Trabalho e VIA, do Instituto Votorantim.



Finalistas do **TRANSFORMADORES** I Prêmio Latino-americano de Desenvolvimento de Base

Com olhos de criança

Fundação Arcor, Argentina

Esta experiência surge no marco do programa Oportunidades Educativas Comunitárias da Fundação Arcor, da IAF, da Fundação Antorchas e da Arcor, que procurou melhorar as oportunidades locais para a infância, por meio de práticas adequadas de articulação por múltiplos atores. O projeto se propôs formar uma rede inter-organizacional de trabalho e gestão educativa a partir de uma perspectiva sociocomunitária; uma rede constituída por representantes de educação, serviço social do município, centros de saúde, esportes e igrejas, com o fim de oferecer oportunidades educativas e recreativas de significado para a infância.

Programa de desenvolvimento local comunitário em Santa Isabel

Instituto de Ciudadanía Empresarial, ICE, Brasil

A iniciativa procura que a população do município de Santa Isabel, na região metropolitana de São Paulo, se empodere, promova o desenvolvimento local comunitário de maneira equitativa e igualitária, seja protagonista de seu próprio desenvolvimento e reduza a pobreza através de diferentes ações: criação de espaços públicos de participação cidadã; jovens que empreendam ações e projetos; pequenos negócios inclusivos socioambientais fortalecidos no município e ampliação das capacidades e habilidades das organizações sociais para contribuir para o desenvolvimento social.

Promoção dos Direitos da Infância e da Juventude na Sub-região de Montes de Maria

Fundação Antonio Restrepo Barco, Colômbia

O projeto começou devido à alta porcentagem de pobreza e ao alto risco de recrutamento forçado de meninas e meninos por parte de agentes armados em Montes de Maria, região localizada na parte central dos departamentos de Bolívar e Sucre, no Caribe da Colômbia. O programa projeta e põe em andamento estratégias de fortalecimento do capital social com meninos, meninas e jovens, a partir da valorização, transformação e acumulação de ativos rurais, e da articulação com políticas públicas locais. Inclui como beneficiários, famílias e comunidades, atuando de maneira integral para prover não somente benefícios diretos às crianças, mas também um ambiente seguro e favorável para o gozo de seus direitos.

Incidência dos atores locais em Planos de Desenvolvimento Municipal (PDM)

Fundação Caicedo González, Colombia

Procura melhorar a qualidade das instituições educativas de três municípios do Vale de Cauca (Florida, Pradera e Zarzal), assim como fortalecer e dinamizar as organizações sociais de base e a comunidade em geral, na participação, organização, planejamento, controle social e articulação de esforços público-privados para estruturar objetivos comuns em torno do setor educativo. Com isso, procura-se contribuir para o fortalecimento dos planos setoriais em educação, para o capital institucional das administrações municipais e a incidência da sociedade civil nas políticas públicas.

Formação de empresas sociais sustentáveis com perspectiva de gênero, que promovem o desenvolvimento econômico e social, valorizando a cultura local, em comunidades rurais maias da Península de Yucatán.

Fundação Fazendas do Mundo Maia, A.C., México

Seu objetivo é gerar oportunidades de desenvolvimento mediante projetos de produção sustentável que promovam a autogestão e o autoemprego para melhorar a qualidade de vida dos grupos mais vulneráveis da população. O projeto trabalha especialmente com as mulheres rurais maias para fortalecer sua identidade, seus direitos e combater a exclusão. As capacidades e habilidades que foram geradas permitiram que pudessem identificar suas necessidades, suas soluções e tenham poder para autoconvocar-se.

Alternativas-Cedetac, Programa Nutrivida

Fundação Merced. A.C., México

Em novembro de 2001, Philip Morris México y Fundação Merced criaram o Programa Nutrivida, com base nos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio propostos pela ONU. Os objetivos centrais dos projetos acompanhados por Nutrivida são a segurança alimentar e hídrica e a geração de renda que contribua para a redução da desnutrição, da desigualdade e da pobreza em povoados indígenas e marginalizados na região Mixteca-Popoloca.

Xona Urbana Lima Sul

Associação Unacem antes Associação Atocongo, Peru

A Associação atua como promotora e facilitadora para a criação do programa Xona Urbana Lima Sul (XULS), que busca o fortalecimento de organizações de base juvenis, enfatizando seus interesses e alinhando suas motivações e expectativas. Xona Urbana Lima Sul propõe melhorar a qualidade de vida dos jovens mediante o acesso à informação e serviços, e sobretudo mediante sua participação nos espaços de tomada de decisões. Para isso, propõe o fortalecimento da capacidade das organizações juvenis de se inserirem ativamente nos processos de desenvolvimento local.

Experiências Participantes

TRANSFORMADORES

I Prêmio Latino-americano de Desenvolvimento de Base

VENCEDORES

Parceria Votorantim pela Educação (PVE)	<i>INSTITUTO VOTORANTIM, BRASIL</i>
Projeto Ortópolis Barroso	<i>INSTITUTO HOLCIM, BRASIL</i>
FRESOTA, Empresa comunitária que gera desenvolvimento em zonas com população susceptível de migração forçada pelo conflito social e armado em Cauca.	<i>FUNDAÇÃO SMURFIT CARTÓN DE COLÔMBIA, COLÔMBIA</i>
Modelo de Desenvolvimento Integral: A experiência Caluco	<i>FUSADES, EL SALVADOR</i>

FINALISTAS

Com olhos de criança (duas etapas)	<i>FUNDAÇÃO ARCOR, ARGENTINA</i>
Programa de desenvolvimento local comunitário em Santa Isabel	<i>INSTITUTO DE CIDADANIA EMPRESARIAL- ICE, BRASIL</i>
Fomento dos Direitos da Infância e Juventude na Sub-região de Montes de Maria	<i>FUNDAÇÃO ANTONIO RESTREPO BARCO, COLÔMBIA</i>
Incidência dos atores locais em Planos de Desenvolvimento Municipais (PDM)	<i>FUNDAÇÃO CAICEDO GONZÁLEZ, COLÔMBIA</i>
Conformação de empresas sociais sustentáveis com perspectiva de gênero, que promovem o desenvolvimento econômico e social, valorizando a cultura local, em comunidades rurais maias da Península de Yucatán	<i>FAZENDAS DEL MUNDO MAIA, A.C., MÉXICO</i>
Alternativas-Cedetac, Programa Nutrivida	<i>FUNDAÇÃO MERCED. A.C., MÉXICO</i>
Xona Urbana Lima Sul	<i>ASSOCIAÇÃO UNACEM ANTES ASSOCIAÇÃO ATOCONGO, Peru</i>

PARTICIPANTES

Calendário Cultural - Puesto Viejo – Argentina	<i>FUNDAÇÃO HOLCIM ARGENTINA, ARGENTINA</i>
Centro Produtivo Educativo de Desenvolvimento Integral. Associação Gestão Nativa	<i>FUNDAÇÃO HOLCIM ARGENTINA, ARGENTINA</i>
Tempo de Empreender - Alpestre	<i>INSTITUTO CAMARGO CORREA, BRASIL</i>
Projeto Rede Municipal para Geração de Trabalho e Renda	<i>FUNDAÇÃO APERAM ACESITA, BRASIL</i>
“Aprendendo para o Futuro”. Capacitação para a organização, a participação e o desenvolvimento dirigido ao fortalecimento organizacional, institucional e cidadão de população vulnerável em Cartagena	<i>FUNDAÇÃO ANTONIO RESTREPO BARCO, COLÔMBIA</i>
Aceso a oportunidades para jovens na Colômbia	<i>FUNDAÇÃO ANTONIO RESTREPO BARCO, COLÔMBIA</i>
Programa de melhoramento da qualidade da educação “Transformação Educativa para a Vida”	<i>FUNDAÇÃO ANTONIO RESTREPO BARCO, COLÔMBIA</i>

PARTICIPANTES ... continuación

Aprendendo para o futuro. Projeto Artista – Capacitação e formação para o fortalecimento técnico, comercial e gerencial dos e das artesãs e pequenos negócios da linha de cana flecha no município de Tuchín, Córdoba.	FUNDAÇÃO ANTONIO RESTREPO BARCO, COLÔMBIA
Associatividades e desenvolvimento de base de pequenos produtores do Cabildo Indígena de San Pedro Alcántara – Córdoba - Colômbia	FUNDAÇÃO SURTIGAS, COLÔMBIA
Associação de Produtores de Borracha de Zaragoza - Asoprocaza	AFF/ FUNDAÇÃO OLEODUTOS DA COLÔMBIA, COLÔMBIA
Projeto Onda Escolar	FUNDAÇÃO EMPRESÁRIOS PELA EDUCAÇÃO, COLÔMBIA
Rayuela: fortalecimento e criação de unidade de confecção da Associação de Lares Infantis do Vale- Asohiva	FUNDAÇÃO GASES DO OCIDENTE, COLÔMBIA
Consolidação e fortalecimento de quatro organizações de base do Distrito de Aguablanca (comunas 13, 14 y 15) e da Zona de Ladera Parte Alta (Comuna 18) em Cali, Colômbia	FUNDACIÓN CARVAJAL, COLÔMBIA
Redecs. Rede Territorial para o Desenvolvimento e a Coesão Social: Instrumentos e Ações para o Restabelecimento e a Integração Socioeconômica das Comunidades afetadas pela Violência e migração forçada em Quatro Municípios da Região da Serra Nevada de Santa Marta	FUNDAÇÃO ANTONIO RESTREPO BARCO, COLÔMBIA
Aceso tecnológico através do cyber comunitário Nova Esperança	FUNDAÇÃO HOLCIM EQUADOR, EQUADOR
Produção, comercialização e fortalecimento organizativo da Associação de Empreendedores da Argélia Alta	FUNDAÇÃO HOLCIM EQUADOR, EQUADOR
San Juan Sacatepéquez, conta com MELHORES FAMÍLIAS	FUNDAÇÃO CARLOS F. NOVELLA, GUATEMALA
Sociedade Cooperativa Produtores Campesinos Tozapan Pankizaske SC de RL de CV	FUNDAÇÃO DO EMPRESARIADO NO MÉXICO A.C, MÉXICO
Desenvolvimento comunitário para empoderar as mulheres de Nachij: Mãos que tecem, mãos que sonham	FUNDAÇÃO ADO, MÉXICO
Reabilitação Baseada em e com a comunidade e desenvolvimento inclusivo	FUNDAÇÃO ADO, MÉXICO
Desenvolvimento Sustentável na Selva Zoque: Aproveitamento de resina de pinheiro em Oaxaca.	FUNDAÇÃO ADO, MÉXICO
Estratégia de Desenvolvimento, Equidade e Bem-estar Social na Zona Maia de Quintana Roo	FUNDAÇÃO ADO, MÉXICO
Programa Desenvolvimento de Base	FUNDAÇÃO DO EMPRESARIADO CHIHUAHUENSE, MÉXICO
Programa Integral de Autoconstrução Assistida	CEMEX MÉXICO, MÉXICO
Iniciativas de Desenvolvimento Empresarial Solidário (IDESOL)	ASSOCIAÇÃO LOS ANDES DE CAJAMARCA (ALAC), PERU
Melhorando Nossa Saúde no Sul de Lima: Comunidades e Famílias Saudáveis em Lima Sul	ASSOCIAÇÃO UNACEM ANTES ASSOCIAÇÃO ATOCONGO, PERU
“Desenho e implementação de um programa que contribua para o fortalecimento do atendimento integral nos Centros de Cuidado Diário de Antímano”	CANIA, VENEZUELA