



# Olhares sobre desenvolvimento comunitário

10 perspectivas do impacto gerado  
por grandes empreendimentos

# **Olhares sobre desenvolvimento comunitário**

10 perspectivas do impacto gerado  
por grandes empreendimentos





# **Olhares sobre desenvolvimento comunitário**

10 perspectivas do impacto gerado  
por grandes empreendimentos

## **O constante desafio da concertação de atores para o equilíbrio das relações de poder nos territórios**

O desenvolvimento de comunidades impactadas por grandes negócios é um tema desafiador para todos os atores presentes no território, em sua diversidade e complexidade. Construir alternativas para que esses atores estruturem um caminho consistente e conjunto para chegar a uma visão de futuro comum tem sido dos principais objetivos dos que se propõem seriamente ao desenvolvimento territorial em casos como esses. Normalmente, partem da crença de que é preciso que a sociedade e o território estejam saudáveis para que outras dinâmicas – inclusive as relacionadas à operação das empresas – aconteçam da melhor forma possível para todos. Isso se traduz em transformações feitas por meio de processos capazes de compatibilizar crescimento econômico, sustentabilidade ambiental e inclusão social e que lidem, ao mesmo tempo, com a presente e persistente desigualdade social.

Nessa composição, entendemos que o investimento social privado, seja realizado diretamente pela empresa, seja por meio de seus institutos e fundações, desempenha um papel essencial. Esse papel incide em três caminhos principais: nas relações sociais concretas que a empresa estabelece nos territórios; na articulação com as políticas públicas voltadas para o desenvolvimento territorial, podendo ser um importante promotor de causas sociais, culturais e ambientais, contribuindo para o avanço de agendas de interesse público, investindo em inovação e escala e aprofundando sua capacidade de articulação com outros atores públicos. Em terceiro lugar, o investimento social também pode movimentar a empresa e seu instituto ou fundação, em sua integralidade, para a produção de bens públicos e geração de impactos sociais, econômicos e ambientais positivos.

Entre os principais entraves para que isso ocorra, estão as diferenças de lógicas de funcionamento dos setores público e privado, as disparidades de poder entre os atores envolvidos e a distância entre as empresas e os moradores dos territórios, o que gera desconfiança e dificuldade de diálogo. Alia-se a esse quadro a falta de recursos públicos

e de capacidade da gestão pública para fazer frente ao atendimento das demandas básicas das populações locais, o que aumenta, também, a necessidade de resposta por parte das empresas que ali se instalam.

Esses entraves não se dissolvem com propostas e soluções isoladas. Totalmente corajosa, generosa e apropriada a iniciativa do Instituto Lina Galvani ao propor, assim, a organização deste conjunto de textos e casos que nos colocam nessa complexidade de forma clara, sincera, aberta e prática. Contribuições fundamentais sendo oferecidas por quem foi colocado diante do problema, enfrentou-o com profundidade, relatou sua experiência, convidou parceiros para também relatarem as suas, e foi dando sentido a uma narrativa importante para pensarmos juntos sobre o que é preciso para ter sucesso e construir benefícios mútuos nesses processos.

Empresas, investidores sociais, gestores públicos, organizações da sociedade civil e população local poderão tomar contato com experiências genuínas na proposição de arranjos para o desenvolvimento territorial em que se pôde verificar resultados mais equilibrados para o território como um todo. Todas essas experiências são baseadas no reconhecimento de que o que está dado e como está dado não é suficiente para se pensar em arranjos mais fluidos e inclusivos. É essencial redefinir conceitos e aceitar que tais resultados dependem de uma composição complexa de olhares, de vivências, de indicadores, de lógicas.

Esperamos que o conhecimento gerado a partir de relatos e trajetórias aqui compartilhados inspire novas reflexões para os outros casos por vir e, com isso, possamos observar o crescimento de uma nova onda de desenvolvimento territorial inclusivo no Brasil.

Ana Letícia Silva  
Gerente de Articulação do GIFE

## Desenvolvimento comunitário: a composição de uma rede para novas reflexões e práticas

*“Fazer junto” sempre foi parte fundamental da essência do Instituto Lina Galvani. Se essa é uma premissa para o trabalho que realizamos nas comunidades, para as demais questões que nos cercam a conduta não seria diferente.*

*Em 2013, algumas inquietações relacionadas ao alinhamento do instituto com a estratégia do negócio da empresa mantenedora e os papéis de cada ator nesse processo nos levaram à promoção de um encontro sobre o tema: o evento “Desenvolvimento de Comunidades Impactadas por Grandes Empreendimentos – Diálogos, Reflexões e Perspectivas”, que contou com a presença de um grupo diversificado e relevante de atores envolvidos com a temática.*

*O encontro propiciou uma troca tão rica que nos incentivou a continuar refletindo e a querer aprofundar. E assim surgiu a ideia desta publicação. Norteados pelos principais temas trazidos nos debates ao longo do evento, e com a intenção de promover uma pluralidade de narrativas sobre eles, escolhemos, cuidadosamente, cada um dos autores que comporiam esta obra. Que, gentilmente, aceitaram o desafio. Para reforçar a diversidade de abordagem sobre os temas, definimos que cada um dos cinco capítulos traria um artigo e, em seguida, um case sobre o mesmo assunto.*

*A RedEAmérica abre a publicação trazendo um panorama de mudança de cenário, em que as empresas assumem um papel mais ativo e passam a ter um **alinhamento** maior com seus institutos ou fundações, tornando-se corresponsáveis e integradas ao processo de desenvolvimento das comunidades. Tais transformações, intermediadas pelo Instituto Camargo Corrêa durante a construção de uma usina hidrelétrica, deixaram como principal legado os laços criados entre a empresa e a comunidade.*

*Lígia R. R. Pimenta fala do **diálogo** como dinamizador das relações instituídas nos territórios e um espaço fértil para estimular a inteligência coletiva e o “pensar junto”.*

*A experiência do Instituto Lina Galvani com a promoção desses espaços dialógicos e trabalho em redes sociais solidárias é relatada sob a perspectiva da comunidade, por meio da voz da moradora de Angico dos Dias (BA), Jorene Soares Barbosa Rocha.*

*Para a contribuição das empresas nas **políticas públicas**, segundo artigo de Juliana Rehfeld, faz-se necessário revisitar a perspectiva de “comunidade do entorno”, trazendo o território para o centro da cena. E essa nova relação de ganha-ganha é exemplificada pelo trabalho realizado em uma comunidade em Goiás, na ocasião da instalação de uma unidade mineradora, por uma parceria entre a Anglo-American e a Agenda Pública, que relata o caso.*

*A importância e os dilemas de se criar **indicadores** que demonstrem os retornos dos investimentos e ganhos sociais tomam corpo em panorama realizado por Diana Daste Marmolejo. Esses processos de monitoramento e avaliação dos impactos de grandes empreendimentos em uma comunidade recebem destaque na estratégia do Grupo Votorantim.*

*Rachel Cavalcanti Stefanuto enfatiza a necessidade e os desafios de se promover uma mudança de modelos mentais em todos os setores da sociedade para falar de **desenvolvimento sustentável**. E o GVces ilustra essa temática, identificando casos em que o trabalho realizado pelas empresas deixou um legado positivo, considerando uma visão de longo prazo.*

*Certos de que as reflexões desta publicação criarão novos sentidos no encontro com outras reflexões, nós o convidamos para também compor essa grande rede, que pensa e trabalha em prol do desenvolvimento comunitário local, contribuindo para a polifonia e gerando conexões. Somente dessa maneira será possível darmos um salto de qualidade no relacionamento de empresas e comunidades.*

*Boa leitura!*

*Cecília Galvani  
Diretora-executiva do Instituto Lina Galvani*

# SuMário



10

## Horizonte comum

12

O cenário está mudando  
*Margareth Flórez*

18

Transformações dentro  
e fora do campo  
*Jair Resende*



22

## Entreolhares

24

Diálogos e colaboração em  
municípios impactados por  
grandes empreendimentos:  
um caminho para a  
transformação  
*Lígia R. R. Pimenta*

30

Rodas de conversa –  
diálogos que ecoam  
*Jorene Soares Barbosa Rocha*



34

## Vista aérea

36

Investimento privado  
alavanca políticas públicas  
*Juliana Rehfeld*

40

Governança para  
o desenvolvimento:  
superando incertezas  
da atuação conjunta com  
o setor público  
*Sergio Andrade*



**44**

## **Olhar apurado**

**46**

O valor social e os retornos do investimento

*Diana Daste Marmolejo*

**51**

O monitoramento do desenvolvimento das comunidades na estratégia da Votorantim

*Rafael Luis Pompeia Gioielli*



**56**

## **Amanhã à vista**

**58**

Desenvolvimento sustentável e comunidades

*Rachel Cavalcanti Stefanuto*

**64**

Desenvolvimento local e atuação empresarial de longo prazo

*Mario Monzoni, Daniela Gomes Pinto, Lívia Menezes Pagotto e Leticia Arthuzo*



**68**

## **Agradecimentos**

**70**

## **Créditos**



Ao olhar para um mesmo horizonte é que se pode traçar em conjunto um caminho harmônico.

O **alinhamento** entre empresa e sua estratégia de investimento social é fundamental para o desenvolvimento da comunidade onde um empreendimento será implantado. Há uma longa empreitada antes da chegada que envolve, primeiramente, a definição de concepções e arranjos que equiparem seus valores e objetivos.

**H0riZonTe c0muM**

# O cenário está mudando<sup>1</sup>

Margareth Flórez\*

A RedEAmérica<sup>2</sup> está integrada por mais de 70 empresas, fundações e institutos de onze países da América Latina. O seu propósito é expandir e qualificar a ação empresarial para a promoção de comunidades sustentáveis com enfoque no desenvolvimento de base. Essa diversidade de países e membros transforma a Rede em uma lente privilegiada para observar e responder às tendências que estão ocorrendo no setor empresarial.

Nos últimos anos, *observamos um processo de transformação na maneira pela qual as empresas estão se envolvendo no desenvolvimento das comunidades e de mutação nos arranjos institucionais* que estão sendo criados para atender a esse relacionamento.

Mais especificamente, verificamos a presença de três tendências inter-relacionadas:

1. As empresas como “atores sociais” estão assumindo de forma mais direta sua responsabilidade com a comunidade.
2. As fundações e os institutos empresariais estão cada vez mais próximos da empresa e de sua estratégia de responsabilidade social ou de sustentabilidade.
3. O investimento social privado está cada vez mais ligado à estratégia corporativa.

Para os membros da Rede, a evolução do conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e de Desenvolvimento Sustentável (DS), o enfoque na criação

de valor compartilhado e o fato de que a relação com a comunidade é estratégica para a sustentabilidade da empresa são os elementos que estão impulsionando essas tendências.

Na RedEAmérica, acreditamos também que as empresas estão percebendo cada dia com maior clareza que existe uma relação de interdependência entre empresa e comunidade, estão compreendendo melhor a importância de criar confiança nesse relacionamento e os benefícios gerados.

Esse processo de mudança está produzindo transformações no plano conceitual sobre o que a empresa pode oferecer à comunidade (valor compartilhado), nos argumentos para mostrar o benefício empresarial desse envolvimento ativo, na concepção sobre o papel da empresa e, em consequência, sobre o papel das fundações e dos institutos empresariais.

Sem dúvida, as fundações e os institutos estão cada vez mais próximos da empresa e de sua estratégia de RSE e DS, e o investimento social privado está gradativamente mais ligado à estratégia corporativa.

*Quando a empresa assume a responsabilidade pelos impactos e pela contribuição ao desenvolvimento sustentável, o envolvimento com a comunidade torna-se parte da estratégia corporativa,* e todas as unidades com algum tipo de relacionamento com a comunidade devem atuar de forma alinhada e articulada. Já não é uma função

delegada ao braço social, como tradicionalmente eram chamadas as fundações e os institutos. O braço incorpora-se ao corpo (empresa) e atua em concordância. Na Colômbia, 47% das fundações estão alinhadas à estratégia da empresa mantenedora, e 22,2%<sup>3</sup> daquelas que não estão querem estar no futuro. No Brasil e no México, observa-se uma tendência semelhante.

Há vários arranjos institucionais para dar forma ao processo de alinhamento. A Uniethos<sup>4</sup> propõe três categorias para analisar esses arranjos:

1. Separação estratégica e funcional.
2. Integração estratégica e separação funcional, em que a empresa e a fundação ou o instituto estão alinhados à estratégia, porém separados funcionalmente.
3. Integração estratégica parcial e separação funcional, em que os fins da fundação ou do instituto atendem à estratégia corporativa e também à sociedade.

Na RedEAmérica há vários exemplos que ilustram essas categorias. No entanto, prevalece uma tendência de integração estratégica, seja total ou parcial, e separação funcional.

Esse processo de alinhamento traz novas oportunidades e também gera desafios sobre o papel das fundações e dos institutos na incorporação de temas sociais dentro da estratégia corporativa, na divisão e complementação

de funções com as unidades de negócios, na solução de dilemas relacionados com um bom balanço entre o retorno privado e social nesse novo esquema, entre outros.

A Corporação Financeira Internacional<sup>5</sup> (em inglês, IFC) argumenta que o investimento comunitário (IC) alinhado à estratégia corporativa tem um melhor desempenho do que aquele que não está, e menciona:

- Quando os programas de IC estão alinhados à estratégia de negócios de uma companhia, é provável que recebam maior apoio interno e recursos da direção e dos acionistas.
- Quando os programas de IC estão integrados às operações do negócio (e não implementados separadamente), é possível uma coordenação mais efetiva com as demais unidades de negócio para os temas críticos do dia a dia que podem impactar as relações empresa-comunidade.
- Quando a conexão entre o IC e os objetivos do negócio é compreendida pelos funcionários e pela direção, é possível acionar mais rapidamente as competências principais e os recursos de todo o negócio em benefício das comunidades locais.
- Quando o IC está orientado para objetivos de negócio específicos, as atividades tendem a estar com melhor enfoque do que quando o propósito não está muito bem definido.
- Quando o IC tem um claro caso de negócio,

o programa torna-se mais resistente a cortes orçamentários (contrariando a filantropia pura e simples, que tende a desaparecer durante os declives econômicos).

- Quando uma companhia tem clareza sobre as razões pelas quais apoia o IC e sobre o que espera alcançar, os benefícios do investimento podem ser medidos com maior precisão.

Na RedEAmérica, acreditamos também que, quando a fundação ou o instituto estão alinhados à estratégia corporativa, é possível transmitir ao negócio as competências, os conhecimentos e o enfoque de trabalho fundamentado nos princípios do desenvolvimento de base<sup>6</sup>. É possível que a fundação ou o instituto fertilize e sensibilize integralmente a empresa, e seja fertilizado por ela, gerando resultados mais potentes.

Porém, na RedEAmérica, entendemos que as oportunidades que potencialmente podem ser oferecidas por esse novo esquema de articulação ocorrerão ou não dependendo da estratégia e do desenho institucional que seja adotado para materializar esse alinhamento.

*O segredo parece estar em encontrar a medida certa entre separação e integração estratégica, e em expressar essas decisões com clareza e consistência no modelo de governança, nas políticas e procedimentos, nas funções e relações entre as equipes.* Parece ser essencial também contar com uma liderança lúcida e catalisadora

e com espaços para dialogar, aprender e ajustar a implementação.

Não há uma receita sobre um modelo a seguir. Existem muitas possibilidades. Algumas características das experiências positivas de integração são:

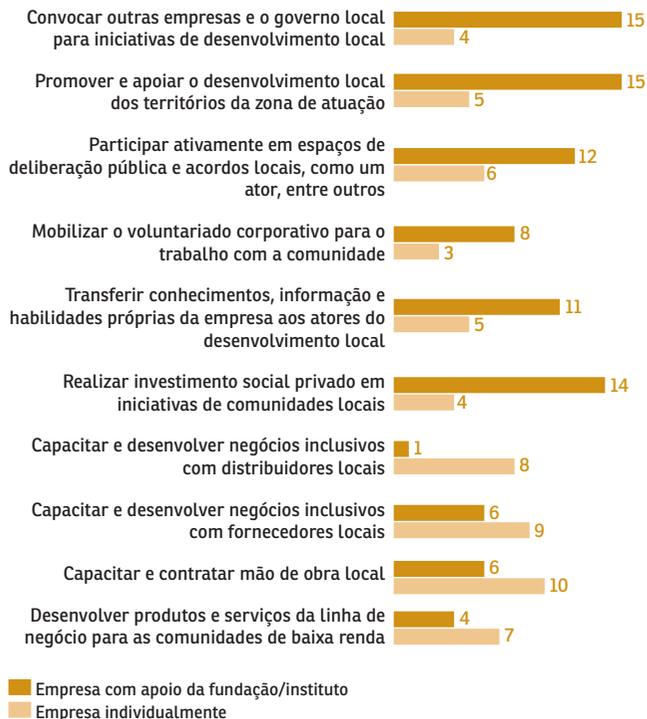
- A empresa entende que é sua a responsabilidade pelos impactos.
- A fundação ou o instituto não substitui a responsabilidade da empresa, mas contribui, complementa e assessora nesse sentido.
- A fundação ou o instituto não assume um papel instrumental ou utilitário aos interesses do negócio, ocupa um papel estratégico expressado no modelo de governança.
- Cada unidade, incluindo a fundação ou o instituto, entende o seu papel na estratégia e a sua contribuição à sustentabilidade do negócio.
- As unidades de negócio e a fundação ou o instituto conseguem gerar articulações e complementar aportes, competências e ações.
- O alinhamento do enfoque compromete todos os níveis hierárquicos, do topo à base.

Para encontrar a medida certa entre separação e integração estratégica e funcional, é importante analisar o que se ganha e o que se perde em conjunto e na perspectiva da estratégia corporativa. Um dos

aspectos a ser analisado é o delicado equilíbrio entre interesses privados (do negócio) e benefícios coletivos (da sociedade). Bem como o adequado balanço entre o retorno econômico, social, institucional e ambiental, já que nem sempre é possível que as iniciativas gerem valor econômico, pois há momentos em que se precisa gerar valor social estratégico para a sociedade, sem retorno econômico para a empresa no curto e médio prazos. Um processo de total integração do instituto ou fundação à estratégia corporativa também pode limitar processos de contribuição às políticas públicas e à criação de alianças, na medida em que afetem a legitimidade para atuar nesses campos e a confiança de outros com relação aos interesses da fundação, do instituto ou da empresa.

*Uma das oportunidades interessantes que o alinhamento com relação à estratégia corporativa oferece é a possibilidade de complementar recursos, competências e ações entre as unidades de negócio e a fundação ou o instituto para o envolvimento com as comunidades.* O gráfico 1, a seguir, indica as ações que as empresas ligadas aos membros da Rede realizam em suas fundações e em seus institutos e aquelas que as empresas implementam sozinhas. O resultado mostra uma diferença entre as ações que as empresas realizam quando atuam sozinhas daquelas que realizam com as fundações e os institutos.

**GRÁFICO 1: Que tipo de ações a empresa está realizando (sozinha ou com apoio da fundação) para contribuir com o desenvolvimento e a diminuição de pobreza das comunidades onde atua?**



fonte: RedEAmérica, Análise da Enquete sobre envolvimento direto da empresa com as comunidades, Rodrigo Villar, dezembro de 2012.

No gráfico 2, estão assinalados os desafios que as empresas enfrentam para se envolver com as comunidades. Muitos desses desafios fazem parte das habilidades e dos conhecimentos desenvolvidos pelas equipes de fundações e institutos.

**GRÁFICO 2: Quais são os desafios que a empresa enfrenta no envolvimento direto com a comunidade? (Priorize sem repetir, do 1 ao 5, sendo 1 o mais prioritário.)**



fonte: RedEAmérica, Análise da Enquete sobre envolvimento direto da empresa com as comunidades, Rodrigo Villar, dezembro de 2012.

Portanto, o alinhamento da empresa com a fundação ou o instituto abre uma possibilidade para articular recursos, habilidades e conhecimentos, diferentes e complementares, a favor da estratégia corporativa e do desenvolvimento das comunidades, além de obter um maior impacto.

Bons arranjos institucionais são essenciais para ter uma experiência de alinhamento positiva, porém o enfoque de trabalho é igualmente importante para ter resultados satisfatórios no envolvimento da empresa com a comunidade.

Nesse sentido, acreditamos que a empresa deve atuar como parte da comunidade, corresponsável pelo futuro, e assumir o papel de colaboradora para envolver as partes interessadas, promover a autodeterminação das comunidades e o protagonismo local. Deve, ainda, adotar um papel ativo para construir capacidades coletivas entre os atores locais, propiciar vínculos de colaboração, dar voz, criar uma visão compartilhada, com a paciência, estratégia e persistência que esses processos precisam.

### Notas

<sup>1</sup> Baseado no documento *Mapa de avanços conceituais e práticos sobre o envolvimento direto das empresas com as comunidades*, preparado por Rodrigo Villar para a RedEAmérica.

<sup>2</sup> Para mais informações, consultar <[www.redeamerica.org](http://www.redeamerica.org)>. Acesso em: junho de 2015.

<sup>3</sup> Ver apresentação de resultados da pesquisa em *Gestratégica*, disponível em: <[www.gestrategica.org/templates/listado\\_recursos.php?id\\_cl=1&id\\_rec=850](http://www.gestrategica.org/templates/listado_recursos.php?id_cl=1&id_rec=850)>. Acesso em: junho de 2015.

<sup>4</sup> Ver Uniethos. *O papel dos institutos e fundações na atuação socialmente responsável da empresa*. São Paulo, 2012, p. 15-29.

<sup>5</sup> Ver International Finance Corporation. *Inversión Comunitaria Estratégica. Guía rápida*. 2010, p. 10.

<sup>6</sup> *O objetivo do Desenvolvimento de Base é apoiar organizações sociais comunitárias enquanto protagonistas do seu próprio desenvolvimento e do destino de suas comunidades. Busca aumentar as capacidades coletivas das organizações e comunidades; melhorar a interação nas organizações de base e entre elas e delas com outros atores públicos e privados, de tal forma que se consolide um ambiente favorável às suas iniciativas e à sua participação permanente nos assuntos públicos.*

✿ *Margareth Flórez é arquiteta e urbanista, mestre e especialista em Planejamento do Desenvolvimento Regional. Atua em organizações do setor público, da sociedade civil e do setor privado. Desde maio de 2009 é diretora-executiva da RedEAmérica.*

# Transformações dentro e fora do campo

Jair Resende\*

A Usina Hidrelétrica (UHE) Foz do Chapecó foi projetada pela Construtora Camargo Corrêa para provocar os menores impactos ambientais possíveis. Já os projetos desenvolvidos pela Construtora em parceria com o **Instituto Camargo Corrêa (ICC)** ajudaram a transformar a paisagem social da região, localizada na divisa dos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Ao vencer a concorrência para construir a UHE, a construtora tinha a missão de entregar uma grande obra, mas também o desejo de deixar um legado para a comunidade dos municípios do entorno do empreendimento: **Alpestre (RS), Águas de Chapecó (SC) e São Carlos (SC)**.

O primeiro passo nessa direção foi dado em 2008, quando a Construtora apresentou ao ICC os desafios e oportunidades da comunidade local. O instituto atua como a inteligência social das empresas do Grupo Camargo Corrêa e, anualmente, se reúne com essas empresas para checar a carência das comunidades onde o grupo está inserido e detectar oportunidades de atuação social, sempre com foco em quatro programas já estipulados pelo ICC: Infância Ideal, Escola Ideal, Futuro Ideal e Ideal Voluntário.

Os programas Infância Ideal e Escola Ideal são voltados a crianças e adolescentes. O primeiro dedica-se à defesa de direitos, à educação e aos cuidados com a criança, implementando projetos que complementam e fortalecem ações do poder público e da sociedade.

O segundo contribui para a melhoria da qualidade da educação em escolas públicas de Ensino Fundamental.

Futuro Ideal é um programa que promove ações de empreendedorismo e geração de trabalho digno por meio do desenvolvimento de habilidades e competências nos participantes dos projetos, investindo nas potencialidades locais e nas oportunidades de interação das ações com as empresas do grupo e sua rede de relacionamentos.

Já o Ideal Voluntário nasceu para estimular, reconhecer e apoiar o trabalho voluntário dos profissionais do grupo e de seus familiares, criando oportunidades para a ação voluntária, prioritariamente alinhada aos programas desenvolvidos pelo ICC, de modo a contribuir para o desenvolvimento das comunidades.

*O alinhamento da construtora com o instituto foi o pontapé inicial para que a comunidade do entorno da UHE contasse com projetos como esses, que ajudassem a transformar a realidade social da região e aproximassem a empresa da comunidade,* demonstrando o respeito do Grupo Camargo Corrêa às questões locais e deixando clara a importância do empreendimento.

Para garantir que o alinhamento fosse mantido durante todo o trabalho, foi criado o Comitê de Incentivo ao Voluntariado e Interação com a Comunidade (CIVICO). Parte integrante de todos os projetos do ICC em parceria com empresas do grupo, o CIVICO é composto pelo gerente da unidade ou da obra, por um profissional de

Comunicação, Recursos Humanos ou Assistência Social, por multiplicadores de Sustentabilidade da unidade e profissionais que sejam da comunidade. O comitê é responsável por motivar e articular as atividades voluntárias e promover o diálogo e o relacionamento com a comunidade.

Além do CIVICO, foi criado também o Comitê de Desenvolvimento Comunitário (CDC), outra forma de organização presente em projetos do ICC junto às empresas do grupo. Os CDCs reúnem, em cada cidade onde o instituto está presente, representantes de empresas do Grupo Camargo Corrêa e organizações locais, que juntos diagnosticam e desenham os projetos a serem desenvolvidos.

Com o trabalho desses comitês é possível manter alinhamento com todas as partes envolvidas, estar mais próximo da comunidade e apto a detectar com mais assertividade as necessidades locais, determinando a linha de atuação e as prioridades. Foi o que ocorreu nesse trabalho com a comunidade do entorno da obra da UHE Foz de Chapecó. O programa apontado como emergencial para beneficiá-la foi o Futuro Ideal, uma vez que a comunidade já estava organizada em cooperativas que careciam de apoio e enfrentavam enormes desafios para se desenvolver.

O diagnóstico apontou cooperativas que se mostravam chave para o desenvolvimento daquelas

comunidades. Na região de São Carlos, havia um grupo de produtores focados na criação de ovelhas e produção de leite; em Águas de Chapecó e também em parte de São Carlos, a produção de mel era o alvo principal; já em Alpestre, o foco era uma pequena cooperativa que trabalhava com produção rural em geral e sonhava em comercializar seus produtos para supermercados. Todos esses grupos careciam de apoio estrutural e técnico para que pudessem crescer, levando a região a crescer com eles.

Com o diagnóstico em mãos, o passo seguinte foi elaborar um plano de negócios para apoiar cada um desses grupos. Nascia, então, o Tempo de Empreender, projeto do Futuro Ideal que mudaria a vida daqueles trabalhadores.

A estratégia adotada para colocar o projeto em prática foi a parceria com organizações técnicas que detinham conhecimento do segmento daqueles trabalhadores. Mas a estratégia foi essencial não apenas para esse trabalho. O ICC conta com uma equipe de quinze funcionários para atender a mais de cem cidades e não pode executar cada um das centenas de projetos em andamento. A rede de parceiros é extremamente importante, porque torna possível realizar os inúmeros trabalhos simultaneamente nas mais diferentes regiões e dentro dos mais diversos segmentos. Para que isso ocorra de forma ordenada e alinhada com os valores do grupo,

tudo se dá sob supervisão do ICC e do CIVICO, que cumprem cronograma de visitas aos projetos.

Não foi diferente com os trabalhos do Tempo de Empreender em Foz do Chapecó. O CIVICO monitorava quinzenalmente cada um dos projetos desenvolvidos, visitando as cooperativas, realizando reuniões periódicas com as organizações técnicas que desenvolviam os projetos e efetuando medições que apontavam o andamento dos trabalhos.

E enquanto o CIVICO desempenhava sua função, encontrava ainda mais oportunidades de auxiliar a comunidade local por meio de trabalho voluntário dos funcionários das obras. *Justamente por estarem em contato contínuo com a comunidade, os profissionais do comitê tinham conhecimento de várias necessidades locais*, a exemplo de consertos em estruturas físicas de escolas ou falta de técnicas de contabilidade para os trabalhadores das cooperativas. A cada necessidade encontrada na comunidade, o CIVICO articulava-se com os profissionais locais e entrava em contato com o ICC, solicitando apoio para que determinado trabalho voluntário fosse realizado.

Todo o esforço rendeu resultados que não só perduram, mas se ampliam ainda hoje. Otávio Ozekoski, agricultor de origem polonesa de Alpestre, por exemplo, foi um dos primeiros a aproveitar a oportunidade. As uvas e laranjas de sua propriedade passaram a

virar suco na cooperativa; a mandioca passou a ser descascada, embalada e vendida, inclusive para redes de supermercado, e ele começou a plantar hortaliças. Como a política nacional da alimentação escolar prevê que 30% do que é consumido nas escolas venha da agricultura familiar, o projeto também facilitou a entrada dos associados nesse nicho. A cooperativa passou a fornecer mandioca, hortaliças, sucos, pães e outros produtos para Alpestre e pequenos municípios da região.

Mas os benefícios não ficaram restritos aos agricultores cooperados. Os profissionais da obra que constituíram os comitês e participaram de ações de voluntariado na região ganharam uma visão mais ampla e diferenciada da relação da empresa com as comunidades aonde chegam para construir grandes empreendimentos. A partir de então, eles passaram a constituir novos canteiros de obra já apresentando proatividade em

requisitar a presença do ICC para que projetos sejam implantados no entorno do novo empreendimento.

*Esse engajamento é algo que só pode ser conquistado com muito empenho quando se trata de uma construtora, pois o tipo de negócio é mais dinâmico, a obra se move e, com ela, seus trabalhadores, que acabam tendo menos oportunidades de criar vínculo com a comunidade local.*

Na contramão destes obstáculos, laços foram criados no projeto Tempo de Empreender, resultados foram alcançados e ações foram estruturadas para que os laços permaneçam intactos, e os resultados avancem.

*✿ Jair Resende é Superintendente do Instituto Camargo Corrêa (ICC), mestre em Gestão de Projetos de Desenvolvimento pela Università degli Studi di Milano – Itália, com experiência em gestão de projetos de inclusão produtiva e empreendedorismo e desenvolvimento comunitário integrado.*



A hummingbird with long tail feathers is shown hovering near a cluster of flowers. The background is a textured, light brown color with faint outlines of plants and trees. The title 'EntReolhArEs' is written in a white, sans-serif font on the right side of the page.

# EntReolhArEs

Olhar-se reciprocamente, procurar saber do outro, descobrir suas expectativas, necessidades e sonhos.

Esses são princípios do **diálogo**, essenciais para que a comunidade possa criar relações de transparência e confiança. Só assim os atores envolvidos na implantação e manutenção de um empreendimento têm a chance de descobrir onde seus olhares de mundo se cruzam para desenvolver múltiplas potencialidades sobre um chão comum.

# Diálogos e colaboração em municípios impactados por grandes empreendimentos: um caminho para a transformação

Lígia R. R. Pimenta\*

A chegada de um grande empreendimento a uma região – seja mineração, hidrelétrica, gasoduto, entre outros – é um processo complexo, relacionado com as diversas fases presentes, entre elas, a da licença ambiental e social, da construção da planta e da operação das atividades, que não pode ser abordado suficientemente de forma exitosa, sustentável, legítima, por uma única instituição, dependendo assim da ação conjunta das empresas, do governo, da sociedade civil, das comunidades e demais *stakeholders*.

Para responder à complexidade presente, com um público tão heterogêneo e com interesses tão distintos, surge a necessidade da elaboração de uma agenda de desenvolvimento local que contemple tal diversidade e que, a partir de uma análise situacional, promova acordos compartilhados e culmine no Fortalecimento Institucional, Participação e Controle Social, conforme apresentado em metodologia desenvolvida pela Agenda Pública<sup>1</sup>.

Nesse sentido, *a empresa tem o papel fundamental de promover uma visão compartilhada dos problemas, tendo em vista que a instalação do empreendimento tem potencial para impactar, simultaneamente, atores e vários aspectos presentes*. A clareza dos limites de atuação e papéis a serem desenvolvidos por participante é vital para construção de ambientes de maior compreensão e de participação.

Os temas complexos demandam respostas que considerem a complexidade na sua totalidade. Conforme sugerem Peter Senge, George Roth e Otto Scharmer<sup>2</sup>, devemos considerar os diferentes níveis de complexidade: o Social, com ênfase nos atores e nas partes interessadas; o Dinâmico, com foco na totalidade e não nas partes interessadas; e o nível de complexidade Generativa, que precisa ir além das experiências do passado, aprendendo com o futuro emergente.

Procura-se mostrar que boa parte do sucesso em garantir que os diferentes sistemas, atores e agendas presentes possam atuar em um cenário com potencial de mudança – muitas vezes, tensionado entre diferentes interesses, múltiplas necessidades, motivações e níveis de poder – demanda a interação de forças que se contrapõem e geram impactos em várias dimensões.

As dimensões: pessoal (afetos e identidades), relacional (conquistas, poder e comunicação), cultural (crenças e valores) e estrutural (econômica, institucional, política e legal) deverão ser consideradas de forma articulada e integrada.

As empresas devem lidar com o reflexo que essas mudanças trazem no contexto legal, ambiental, social e institucional e estabelecer relações com a comunidade local. Nesse sentido, ter clareza de sua responsabilidade por alavancar os impactos positivos e mitigar os impactos negativos que têm origem em sua instalação contribui

para o estabelecimento de um processo dialógico. Para além disso, *perceber-se como ator de uma dinâmica territorial, implica assumir corresponsabilidade pelo desenvolvimento sustentável do sistema de que participa*<sup>3</sup>.

Essa capacidade de a empresa contribuir para o desenvolvimento local depende igualmente da atuação do poder público e da sociedade civil, em contextos trissetoriais<sup>4</sup>, com a construção de parcerias e alianças que promovam novas formas de governança<sup>5</sup> pública e corporativa, assim como um aprimoramento nas capacidades sociais e econômicas da comunidade local, em um modelo de gestão integrada.

Os desafios presentes nos contextos dos grandes empreendimentos não são de fácil solução, mas são previsíveis em um universo multifacetado que apresenta diferenças culturais, carência de acesso à informação, conflitos políticos, mitos em relação aos empreendimentos, em que as empresas são vistas como “salvadoras” ou como “ameaçadoras” convivendo com as multivisões sobre a problemática.

O diálogo, bastante presente nas citações da atualidade, com suas capacidades sistêmicas e transformadoras, pode gerar espaços com enorme potencial para atuar em ambientes de complexidade, podendo evidenciar, também, as dimensões intangíveis: emocionais, comunicacionais, culturais e valorativas.

É preciso ter em vista o diálogo para que os problemas sejam enfrentados e as soluções construídas coletivamente. Para que esse diálogo ocorra, os diferentes setores envolvidos devem estar abertos, aptos e dispostos a colocar seus interesses de forma clara e preparados para as divergências e os entendimentos, e principalmente disponíveis a ouvir as outras partes envolvidas. Nesse contexto, *o diálogo avança no conceito enraizado de “interação comunicativa” e passa a atuar como dinamizador das relações instituídas no território, garantindo governabilidade, aprendizagem e autonomia.*

A presença dos espaços de conversações e a qualidade destes, como produtos e transferências de informações, metodologias e estratégias, geram aprendizagens e a compreensão da identidade dos atores (Lederach)<sup>6</sup>. Surgem espaços férteis para estimular a inteligência coletiva e a inovação e para promover o “pensar juntos” e a escuta qualificada e empática, disponíveis para intuir e gerar um futuro em que a sustentabilidade esteja presente.

O diálogo é essencialmente um processo cujo fim é construir confiança e troca de informações transparentes entre vários atores, melhorando as relações e o processo de comunicação entre eles. Com esses componentes, os atores dialogantes se escutam, reconhecem-se como parte de um grupo com preocupações válidas, surgindo assim o início de uma empatia e de uma postura ética.

A partir dessa perspectiva, o diálogo se constitui em uma ferramenta para as organizações que buscam mais do que a transmissão da informação e do conhecimento, mas acreditam na qualidade das relações significativas entre as pessoas que a integram e pensam de forma colaborativa, construindo propostas compartilhadas e negociando sentidos, significados e propósitos de ação com o intuito de produzirem resultados sustentáveis, além da duração das atividades dos empreendimentos.<sup>7</sup>

O diálogo, ao ser instituído como um processo, demanda metodologia de trabalho específica que implica desenvolvimento de competências, conhecimentos, habilidades e atitudes com suporte técnico e que, por sua vez, dependem de processos de formação para promoverem reflexão (disparada a partir de boas perguntas e de escuta qualificada), apropriação da experiência de forma significativa, habilidade para realizar síntese e abertura para novas possibilidades sem prejuízos.

Muitas práticas, descritas como dialógicas, não geram a transformação proposta e apresentam conversas sem objetivos claros, e o foco no processo se dá pelos resultados, como acontece em contextos de resolução de conflitos. Baseando-nos no entendimento de diálogo a partir das três dimensões comunicacionais – ferramentas, atitude e processo/interação –, organizam-se os diferentes propósitos:

- Diálogo democrático: tem foco na dimensão participativa da democracia e contribui para a governabilidade democrática.
- Diálogo generativo<sup>8</sup>: enfatiza a capacidade de gerar processos de aprendizagem nos atores com respeito aos paradigmas, crenças, valores, posições, interesses e necessidades.
- Diálogo genuíno: promove o encontro e a abertura para aprender com o outro, com capacidade para remover atitudes e estimular transformações em todos os participantes.
- Diálogo intercultural<sup>9</sup>: promove a articulação de diversas culturas e a aprendizagem mútua.
- Diálogo reflexivo: fomenta a reflexão sobre as experiências de forma crítica e com capacidade de gerar novos *insights*.
- Diálogo transformador: enfatiza a perspectiva e a intenção de mudança construtiva e sistêmica em multiníveis, abarcando as diversas dimensões aqui apresentadas.

Os diálogos são tratados de forma indiferenciada nas situações de negociação, debate e consulta, gerando confusão entre os sentidos aqui mencionados. Para compreender as diversas manifestações do diálogo, é preciso diferenciar o nível de estruturação, o grau de orientação para o entendimento mútuo e o estabelecimento de acordos.

Podemos estabelecer uma conversa para trocar ideias, compartilhar histórias, sem o propósito de chegar a acordos. Isso pode ser significativo e tratar de uma forma de diálogo que fortalece vínculos e relações.

Quando o diálogo apresenta um momento em que tomamos posição sobre o outro, podemos identificar a situação de discussão. Ao demonstrarmos quem tem razão, escolhendo entre um ou outro, estamos no campo do debate.

Existem, ainda, as Mesas de Diálogos e Desenvolvimento, como a consulta prévia, em que é possível ter espaços para negociação e que demandam entendimentos que aparecem como acordos.

Os diálogos nos contextos aqui apresentados podem ser estruturados em diferentes etapas e formatos, por exemplo, criando espaços compartilhados que precedem os marcos legais do Licenciamento Ambiental. Fomentar a exploração conjunta do Estudo de Impacto Ambiental (EIA), com a estruturação de Grupos de Trabalho e especialistas em temáticas pertinentes ao empreendimento; realizar reuniões prévias às audiências públicas que ajudam o empreendedor a identificar as questões e expectativas das comunidades; promover rodadas de conversas que visam aprofundar a compreensão sobre as medidas mitigatórias adotadas; elaborar painéis intersetoriais e promover a capacitação de lideranças locais para a compreensão do papel da

sociedade civil na implantação de um empreendimento são exemplos de práticas dialógicas adotadas com sucesso no contexto de ambientes multifacetados.

Para Rodrigo Arce<sup>10</sup>, *o diálogo entre diferentes culturas, denominado multicultural, no contexto da diversidade, se dá além das etnias e pode ser reconhecido no contexto dos multiatores (como no caso da mineração), que implica encontrar pontes entre os multifatores tangíveis e intangíveis de cada cultura para gerar significados e motivações comuns que favoreçam o entendimento*. Há o intercâmbio de saberes e respeita-se a tomada de decisão de todas as partes envolvidas.

Vários grupos de diálogos com foco na Mineração e no Desenvolvimento Sustentável<sup>11</sup> estão presentes em diversos países e se fortalecem de forma intersetorial, com a presença das empresas, do governo, das comunidades e, timidamente, da sociedade civil. Percebemos na emergência desses grupos o potencial de mudanças que trazem como propósito, o desenvolvimento de ferramenta essencial para o engajamento, o fortalecimento das relações e a necessidade de transparência nesse processo.

Esses atores se reúnem e trabalham coletivamente abordando temas complexos, aumentando a compreensão, conhecendo as perspectivas de outros atores com interesses semelhantes ou diferentes, compartilhando informação relevante, gerando propostas ou

recomendações de políticas e avaliando as estratégias de incidência.

O texto aqui apresentado evidencia aspectos que podem contribuir para a construção de cenários que apresentem como desafio planejar ações no presente para enfrentar o futuro emergente, em que o diálogo e a colaboração atuem como alavancas para a mudança, com a participação ativa das pessoas, das relações e das políticas públicas, a partir das experiências significativas e das aprendizagens.

Acreditamos que o melhor alcance de resultados positivos nos municípios impactados por grandes empreendimentos promoverá a sustentabilidade das ações e a capacidade de influenciar, fortalecer, potencializar, qualificar e promover ambientes satisfatórios para todos os atores envolvidos, fatores essenciais para a transformação almejada.

## Notas

<sup>1</sup> *Agenda Pública (Agência de Análise e Cooperação em Políticas Públicas)*. Disponível em: <<http://agendapublica.org.br/programas/fortalecimento-institucionalde-municipios-impactados-por-grandes-empresendimentos/>>. Acesso em: março de 2015.

<sup>2</sup> Disponível em: <<https://www.presencing.com/>>. Acesso em: julho de 2015.

<sup>3</sup> *Ver Dialog Consultoria*. Gestão Social para o Licenciamento Ambiental – *Campanha Siderúrgica UBU*, 2009.

<sup>4</sup> Ver Guia de Melhores Práticas de GSI em Ambientes Trissetoriais. *Centro de Referência em Governança Social Integrada (GRGSI). Minas Gerais: Fundação Dom Cabral. Disponível em <[www.fdc.org.br/hotsites/mail/nucleo\\_sustentabilidade/crgsi/index.html](http://www.fdc.org.br/hotsites/mail/nucleo_sustentabilidade/crgsi/index.html)>. Acesso em: abril de 2015.*

<sup>5</sup> *Governança, segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC): transparência, responsabilidade corporativa, equidade e prestação de contas.*

<sup>6</sup> Ver John Paul Lederach. El pequeño libro de la transformación de conflictos, p. 28. (Edição em português: Transformação de conflitos, São Paulo, Palas Athenas, 2012.)

<sup>7</sup> Ver Iván Ormachea Choque, Javier Caravedo Chocano, Gustavo Moreno Hermoza, César Bedoya García. Minería, conflicto social y diálogo. Lima: ProDiálogo, 2014.

<sup>8</sup> Ver Dora Fried Schnitman. *Perspectiva generativa en la gestión de conflictos sociales*. Revista de Estudios Sociales, n. 36, p. 51-63, ago. 2010.

<sup>9</sup> Ver Rodrigo Arce. La Facilitación de procesos sociales. Manual para facilitar acuerdos sociales en el marco de la gobernabilidad

democrática intercultural. Lima: CARE. Bolivia, CARE Ecuador, CARE Peru, Lima, 2012.

<sup>10</sup> *Curso: Transformação Socioambiental para o Desenvolvimento Sustentável em Lima, Peru, no curso de Ferramentas para a Facilitação dos Processos de Diálogo. Abril de 2015.*

<sup>11</sup> *Grupo de Diálogo: Mineração, Democracia e Desenvolvimento Sustentável. Disponível em: <<https://dialogosdamineracao.wordpress.com/>>. Acesso em: maio de 2015. Grupo de Diálogo Latinoamericano (GDL) Minería, Democracia y Desarrollo Sostenible. Disponível em: <<http://dialogolatinoamericano.org/>>. Acesso em: junho de 2015.*

✿ **Lígia R. R. Pimenta, doutoranda em Psicologia na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), psicóloga, facilitadora em processos colaborativos, dialógicos, inovadores e sistêmicos no poder público, empresas, terceiro setor, organismos internacionais e universidades. Docente na PUC-SP e consultora na área de Políticas Públicas, Intersetorialidade, Liderança, Gestão Integrada, Governança e Sustentabilidade. Autora de várias publicações.**

# Rodas de conversa – diálogos que ecoam

Jorene Soares Barbosa Rocha\*

O diálogo foi e sempre será ferramenta fundamental para o desenvolvimento do ser humano, prova disso é o que vem acontecendo na **comunidade Angico dos Dias**.

Angico fica localizada no município de Campo Alegre de Lourdes, na Bahia, a 72 quilômetros da sede e possui aproximadamente mil habitantes.

As pessoas desse pacato povoado já não acreditavam que mudanças poderiam ocorrer. Mas, numa dessas belas surpresas da vida, surgiu um convite bem especial: jovens, crianças, idosos, professores, estudantes, comerciantes, lavradores, representantes do poder público e das empresas locais e demais moradores, todos foram convidados a participar de uma roda de conversa com o **Instituto Lina Galvani**. E foi nesse evento que tudo começou.

Desconfiados, incrédulos e de uma timidez avassaladora, aos poucos os convidados foram se aproximando. Lentamente, de forma bem simples e sincera, começaram a se manifestar. E aquilo que vinha sufocando cada um durante tantos anos foi compartilhado entre todos. E eram muitos os sufocos: falta de lazer, de água potável, de renda, de educação de qualidade, de segurança, de tecnologia e até impactos causados pela instalação de uma unidade mineradora da empresa Galvani no povoado. Muita coisa colocada em pauta. Todos perceberam que algo precisaria ser feito imediatamente.

E aquele encontro abriu caminhos para novos encontros. A partir de então a comunidade passou a se organizar, a se reunir, a se mobilizar em busca de soluções para os problemas que afetavam aquele povo. Rosa Maria Ribeiro, moradora de Angico, professora da Rede Municipal, percebeu a evolução de um aspecto que já estava presente entre seus conterrâneos: “Aqui as pessoas sempre gostaram de ajudar umas às outras, é uma característica nossa, o que mudou foi que agora a gente se reúne, debate e procura soluções para ajudar quem está precisando”.

Determinados e conscientes do poder que tinham, estavam ali, prontos para ir em busca de melhorias. Mas como fazer? Por onde começar? Que caminhos trilhar? Foi aí que, mais uma vez, surgiu o Instituto Lina Galvani com uma metodologia clara, objetiva, inspiradora, com a qual incentiva, identifica e levanta temas prioritários, mobilizando a comunidade em busca de soluções compartilhadas.

E como foram difíceis os primeiros passos! Quantas incertezas! Quanta insegurança! Mas o desejo de mudança era maior. Nada nem ninguém tiraria daquelas pessoas a vontade de aprender e de fazer acontecer.

Para que todos pudessem entender, se envolver e buscar com maior clareza melhorias para a região, *o Instituto Lina Galvani realizou uma capacitação para o trabalho em Redes Sociais Solidárias – que acontece com a união de pessoas de diferentes setores de uma comunidade em prol de interesses comuns.*

A partir de então, foi formada a **Rede Social de Angico, Peixe e Região**, que reúne representantes e atores locais, tornando-se mais um espaço de participação e diálogo. Gilmar Ribeiro de Souza, morador da comunidade, professor da Rede Municipal, afirma que antes não tinha conhecimento de que poderiam resolver vários problemas usando essa relação, esse elo que foi formado. “Eu acredito muito na nossa rede, que vai nos dar um caminho mais próximo para conseguir as coisas, dividindo as responsabilidades”, comenta.

A cada novo encontro surgiam novas ideias, descobertas e percepções. Inicialmente todos ficaram perdidos em meio àquele turbilhão de novidades, uns queriam construir uma praça (espaço perfeito para dialogar, brincar, passear, namorar – por que não?), outros pensavam em eventos voltados para o pessoal da terceira idade, como festas com sanfoneiros locais e encontros para conversas, apresentação e degustação de receitas. Havia ainda aqueles que queriam cursos de geração de renda... Enfim, eram muitos os desejos.

Consciente de todas as inquietações daquele grupo, o Instituto Lina Galvani se preocupou com a parte prática e metodológica, proporcionando oficinas e capacitações com profissionais extremamente qualificados e de uma sensibilidade incrível.

Os membros da Rede Social passaram a se reunir uma vez por mês, geralmente no último final de

semana. Nessas reuniões, que acontecem até hoje, são apresentados o andamento de cada projeto, dificuldades e expectativas individuais e coletivas.

Tudo foi acontecendo de forma gradativa. Muitas reuniões, debates, combinados. Até o grupo ficar estruturado da forma que se encontra hoje, várias dificuldades foram vencidas. Cada vitória, por menor que parecesse, era celebrada com muita euforia.

Atualmente, a Rede Social conta com seis projetos: Coleta Seletiva, Resgate Cultural, Grupos Socioprodutivos, Manutenção da Praça, Diversão Não Tem Idade e Incentivo à Leitura. Alguns desses, com avanços surpreendentes, como é o caso da praça São José, construída pelos próprios moradores, realização de um sonho antigo, considerado impossível por muitos, até que todos percebessem o poder de transformação que possuíam estando unidos, conectados.

Antes da formação da Rede Social não havia praça na localidade, mas era um desejo de todos que fosse construído um espaço público de lazer em um terreno em frente à igreja católica. Foi numa das reuniões do grupo que se ouviu a tão esperada frase dita por Leonilde Alves, estudante e moradora da localidade: “E que tal se a gente fizesse uma praça?” Todos aprovaram a ideia, procuraram uma empresa de topografia que se encontrava na localidade, pediram ajuda, e eles resolveram ajudar fazendo a planta da praça. A partir daí, o que aconteceu foi uma verdadeira maratona

em busca de recursos para colocar em prática o que estava no papel. Moradores da comunidade e localidades vizinhas, prefeitura, empresas e comércios locais, todos contribuíram para que esse sonho se tornasse realidade.

E a praça foi feita! *Foi organizado um mutirão para que iniciasse o trabalho de construção, mais de duzentas pessoas compareceram e, dentro de três dias, lá estava a praça* – ainda precisando de acabamentos, é verdade, mas já bonita e bem aconchegante.

O Projeto de Construção da Praça deu lugar ao Projeto de Manutenção da Praça. Hoje tem um grupo que se preocupa em manter a praça limpa, bonita, iluminada e arborizada. D. Minininha, aposentada, moradora de Angico, relembra: “Alguém dizia que a gente era boba, besta, que isso nunca aconteceria, mas a gente nunca desanimava”.

O melhor de tudo é isso: perceber a satisfação pessoal de cada um, a união que se estabeleceu entre aquelas pessoas, a solidariedade entre todos, o desejo de mudança daquela gente guerreira do sertão nordestino.

Muito já se ouviu falar da Rede Social de Angico, Peixe e região. Localidades vizinhas, sede do município, prefeituras e secretarias procuram membros da Rede para conhecer os projetos e a forma de organização do grupo. Aquelas pessoas adquiriram um poder de voz incrível. O grito daqueles cidadãos ecoa longe. Grandes parcerias já foram estabelecidas com os setores privado e público.

O que se observa é que ninguém quer ficar de fora de ações tão bonitas, tão humanas, tão raras nos dias atuais.

Hoje, a Rede Social tem cerca de trinta integrantes e seis grupos de trabalho. Projetos elaborados de acordo com as necessidades apresentadas nas rodas de conversa. Comodismo nunca mais!

A realidade por aqui já não é mais a mesma. Ficar dependendo da iniciativa do poder público para que melhorias cheguem à comunidade é coisa do passado. Buscam-se parcerias, mostram o desejo de trabalharem juntos, mas esperar, sentados, isso ninguém quer mais.

É com esse espírito de força que todos seguem em frente. *Grupos se organizam, procuram a prefeitura, as empresas e comércios locais e circunvizinhos e os próprios moradores em busca de captação de recursos para a concretização de seus sonhos.* Ajuda nunca faltou a esses guerreiros que desejam o bem-estar para todos. A estudante e moradora do povoado Livia Ellen Soares Rocha acredita que a Rede Social contribui para essas transformações: “Agora as pessoas não pensam mais só em si, elas pensam no coletivo, e é assim que eu acho que deve ser”.

Sábias pessoas que enxergam longe, que não vivem isoladamente, que fazem amigos, que se reúnem, riem, se divertem, dialogam. No decorrer dessa caminhada, quantas coisas boas já não carregam em suas bagagens? Muita satisfação, alegria, amizade, conhecimento, companheirismo, bens que levarão por toda vida.

Recursos que dinheiro nenhum do mundo conseguirá comprar. Ingredientes que tornam a luta mais leve, mais saudável, com mais sentido.

Quando questionados sobre algo que os preocupa, a maioria dos integrantes da Rede Social relata que uma de suas maiores preocupações é que o grupo enfraqueça. Segundo eles, ter um grupo forte como esse é uma conquista de todos que deve prevalecer.

Tanta gente passou por Angico dos Dias, vindas em favor da Rede. Pessoas que deixaram um pouquinho de si, que levaram um pouquinho do grupo. Amigos que são lembrados, que são imitados. Mistura de culturas. Sentimento de gratidão, de respeito, de consideração.

Observando todas essas mudanças, esse desenvolvimento que é percebido à longa distância, dá uma sensação gostosa, um calor no coração, um frio na barriga, uma leveza na alma. Finalmente, o grito que estava preso na garganta ecoa por todos os cantos: “Eu posso, eu realizo, eu faço a diferença!” E a busca por novas conquistas continua. Muito ainda há de se ouvir falar da Rede Social de Angico, Peixe e região.

✿ *Jorene Soares Barbosa Rocha é moradora de Angico e membro da Rede Social, graduada em Letras-Português pela Universidade Luterana do Brasil e pós-graduada em Literatura Brasileira pelo Centro Universitário Barão de Mauá. É professora na Rede Municipal de Campo Alegre de Lourdes – Bahia há dezoito anos. Atualmente trabalha com ações voluntárias e projetos que visam ao desenvolvimento comunitário.*



# VisTa AéRea



Para transformar as bases é imprescindível ter olhar global.

O impacto que uma organização gera quando chega a uma localidade é sempre grande. Assim como é o seu papel: de importante ator social local que, ao lado dos demais, deve trazer para sua agenda a atuação na esfera das **políticas públicas**. Ter a consciência cidadã e uma visão panorâmica sobre as condições locais como perspectiva estratégica permite que a organização não só se posicione da melhor forma, mas invista em escala e influencie em transformações de base.



# Investimento privado alavanca políticas públicas

Juliana Rehfeld\*

Uma vez estabelecido o diálogo com as partes interessadas, o que possibilita e legitima a progressiva instalação da empresa no território, e obtida a licença de operação, o planejamento estratégico da organização precisa passar a considerar essa nova conjuntura.

É função do planejamento estratégico da empresa a definição do que se espera para ela no longo prazo e de estratégias alternativas, antecipando-se possíveis imprevistos, ou, dito de outra forma, a construção de cenários possíveis e a análise e avaliação dos riscos a seu crescimento e à obtenção de seus resultados.

*No caso de atividades associadas à mineração, o contexto inclui necessariamente pequenos e muitas vezes isolados municípios, e o fato de que o mercado não se encontra no entorno, combinado com um longo prazo de permanência da operação que, no entanto, é sabidamente medido e finito.*

Entre os novos fatores que precisam ser considerados na construção dos cenários estão a configuração política e social da região, a alternância do governo local e seu relacionamento com as esferas estadual e federal, e continuamente o foco da expectativa das partes interessadas, ou *stakeholders*, em relação ao “poder” da própria organização.

A organização depara-se então com a necessidade de ampliar a perspectiva sob a qual pensa e age no que se refere a questões como geração de valor econômico,

valor social, ética, direitos humanos. Se até este momento essas questões-conceito levemente permeavam diálogos com empregados, sindicatos de trabalhadores, e restrita e especificamente, alguns fóruns de associações e institutos empresariais, nesse desenho mais amplo de cenários a empresa se vê intimada a debruçar-se sobre essas ideias, traduzi-las em impactos e oportunidades de gerar novos valores e estruturar práticas associadas.

Estudos que buscaram interpretar os resultados de empreendimentos minerários<sup>1</sup> para conquistar maior confiança das partes interessadas, visando obter e garantir a licença social de operar, mostram uma tendência de maior sucesso na aquisição de confiança de interação do que no ganho de legitimidade sociopolítica. No âmbito sociopolítico, há muitos *stakeholders*, inclusive vários níveis governamentais, e nesse sentido a tarefa de obter a legitimidade sociopolítica está muito menos sob o direto controle da empresa, é muito menos familiar às atividades comuns e muito mais complexa.

*Em países em desenvolvimento, indivíduos e grupos olham com frequência para as mineradoras como as prováveis provedoras daquilo que governos não têm providenciado* (como infraestrutura, serviços de saúde, desenvolvimento econômico). Essa expectativa é, na prática, uma proposta de revisão do contrato social, instalada pela enorme insatisfação com a incapacidade de provisão pública. Uma vez que, de maneira geral, há

pouca distribuição de renda e grandes desigualdades, a visão é de que as leis são feitas pelos ricos para seu único benefício. Há possibilidade de que a organização consiga, no processo de melhoria de sua licença social de operação, atuar para alterar esse contrato social por meio de esquemas de crédito de imposto local e mecanismos similares. Mas no longo prazo isto alimentará as mesmas expectativas.

É nesse contexto que a organização precisa perceber seu papel no território em que atua e ajustar focos estratégicos e táticos visando manter a sua Licença Social para Operar e a própria sustentabilidade no território.

O modelo mental de que a organização está em um núcleo e fatores externos de todos os tipos a bombardeiam de impactos e expectativas, aos quais deve responder e dos quais deve se defender, necessita ser reformulado: para o centro dessa configuração migra o próprio município e suas comunidades – “a sociedade local” – e ao seu redor, cada um com seus recursos, possibilidades e responsabilidades, todos os atores que têm poder e/ou influência sobre esse núcleo.

Esse modelo ajustado permite que a organização explicitamente o que pode ou não aportar ao relacionamento, de maneira a contribuir para que o foco dessa ampliada configuração – a sociedade local, o “território comum” – atinja seus objetivos estratégicos e que os resultados esperados se materializem.

O conceito cada vez mais empregado de cidadania empresarial adquire seu pleno sentido uma vez que cidadania é o conjunto de direitos e deveres civis, políticos e sociais que cabe a cada indivíduo. Exercer a cidadania significa conscientizar-se de seus direitos e deveres para lutar por justiça. Os conceitos de ética e cidadania estão ligados mais especificamente ao cumprimento dos deveres, enquanto os conceitos de democracia e cidadania estão intimamente ligados ao exercício dos direitos.

Uma vez esboçado e assumido esse modelo, disseminado internamente *top-down* e horizontalmente de modo multidisciplinar, a busca da confiança das partes interessadas ganha lenta e gradativamente novos apoios:

1. A postura cidadã possibilita uma maior adesão e alinhamento dos empregados às declarações de estratégia e, portanto, às metas a serem atingidas nessa configuração de responsabilidade social.
2. A explicitação dos limites do poder da organização tira progressivamente o foco de algumas expectativas das comunidades sobre a empresa e transforma esses atores em importantes potenciais parceiros.
3. A sensação de incômodo ou de ser invadida, que pode caracterizar esferas da administração pública executiva, ou de impotência, que acomete frequentemente as instituições de controle social

(conselhos de direitos ou conselhos de políticas públicas), vão gradualmente se alterando: instala-se um arranjo de visão e trabalho compartilhados, de novas oportunidades de capacitação. E, com isso, apresenta-se a possibilidade de restabelecimento de uma nova autoridade pública não mais desprovida de sentido e motivação. Esboça-se o poder do conceito ganha-ganha nas várias camadas do tecido político-social.

*A atuação da empresa na esfera das políticas públicas para ser legítima e apresentar chances de sucesso somente pode ser dada a partir de um convite formal da "sociedade local" para que participe ou, mais adequadamente dizendo, possibilite a capacitação e dinamização da máquina de governo.* E esse convite somente se apresentará quando houver a percepção de parte razoável ou influente da sociedade não só de que faltam esses atributos – o que prevê uma busca prévia de estabelecer uma base de dados transparente e consistente –, mas, sobretudo, quando houver a noção de que existem possibilidades de mudar essa situação, seja a partir do conhecimento de casos em que esta atuação ocorreu com sucesso, seja a partir do aprendizado e discussão dessas questões em fóruns legítimos que, de maneira compromissada, trabalhem uma visão compartilhada de futuro, tracem planos estratégicos,

objetivos e metas comuns. A combinação de ambos os trabalhos é ainda mais eficiente.

Evidentemente, trata-se de um longo caminho de construção conjunta, com a necessidade de a empresa envolver parceiros diversos que possam, desde estimular e auxiliar a instrumentalizar a busca por transparência, até apresentar os exemplos (“cases de sucesso”) de como facilitar a construção do plano estratégico público para o território.

O papel dos parceiros para atuação em políticas públicas é então capacitar e facilitar o trabalho de planejamento das instâncias executivas da gestão pública, o que permite, com o tempo, maior clareza na descrição de funções, melhor qualificação no quadro profissional e maior eficiência da máquina pública, até porque a cobrança por essa eficiência será mais estridente. Pelo lado da sociedade civil, há muito que apresentar sobre os direitos dos cidadãos e as esferas institucionais que permitem um crescente controle social daquilo que foi contratado: os Conselhos Municipais e as Associações de Bairros aparecem onde não existiam ou se legitimam com maior interesse dos cidadãos, e ganham força a partir de eleições e do exercício do importante mandato legal que têm.

Para que essa construção obtenha e mantenha a desejada legitimidade nos diversos segmentos da sociedade civil, é essencial que a organização perceba

a diferença entre esse tipo de atuação dos parceiros e da própria empresa, em comparação com um trabalho de consultoria tradicional: da mesma forma que o modelo mental adotado e disseminado mudou seu núcleo e foco final do sucesso da empresa para o sucesso do território, precisa estar claro que o “cliente” dessa parceria é o território, e o cumprimento do contrato se dá com o atingimento dos objetivos estabelecidos no plano comum: a melhoria da qualidade dos serviços, a multiplicação dos benefícios e o maior desenvolvimento e geração de valor econômico aos cidadãos.

### Notas

<sup>1</sup> Ver R. G. Boutilier; I. Thomson. Modelling and Measuring the Social License to Operate: Fruits of a Dialogue between Theory and Practice. Disponível em: <<http://sociallicense.com/publications/Modelling%20and%20Measuring%20the%20SLO.pdf>>. Acesso em: julho de 2015.

✿ *Juliana Rehfeld é engenheira civil pela Universidade de São Paulo (USP), com pós-graduação em Segurança e Saúde na USP, MBA em Sustentabilidade pela Fundação Dom Cabral (FDC), especialização em Responsabilidade Social pela Cambridge University e Queensland University. Trabalhou por trinta anos na Anglo American Brasil, onde consolidou a posição de Gerente Corporativa de Sustentabilidade. É conselheira do Instituto Lina Galvani (ILG).*

# *Governança para o desenvolvimento: superando incertezas da atuação conjunta com o setor público*

Sergio Andrade\*

Desde a Constituição de 1988, teve início um processo de descentralização das políticas públicas. A responsabilidade pela prestação da maioria dos serviços básicos passou a ser feita diretamente pelos municípios. Não obstante, temos uma situação paradigmática: o aumento das responsabilidades convive com a fragilidade institucional observada em grande parte dos municípios.

O novo quadro institucional das políticas públicas do país, a partir dos anos 2000, orientado para maior oferta de bens públicos, especialmente em áreas como saúde, educação, assistência social, emprego, habitação, saneamento, infraestrutura e direitos humanos, enfrentou parte do problema ao confrontar lacunas da ação do Estado na produção de políticas e no seu financiamento. As medidas nacionais tornaram ainda mais imperativa a necessidade de fortalecer os governos locais, de maneira que possam acessar recursos existentes em diferentes fontes de financiamento federais, mas, principalmente, para que possam qualificar sua atuação, estruturando-a a partir de objetivos, metas e indicadores definidos, com projetos bem concebidos e equipes mais qualificadas.

Esse foi o contexto sob o qual se produziu a parceria entre a **Agenda Pública** e a **Anglo-American**. Sob o guarda-chuva de uma atuação mais sistêmica, a nova planta da mineradora em Goiás, investimento da ordem de US\$ 1,9 bilhão para a extração de níquel na **região de Barro Alto**, procurou apresentar respostas

para as incertezas associadas à instalação de grandes empreendimentos em territórios em que a atuação do Estado é marcada por serviços públicos de baixa qualidade e cultura política clientelista. Com pouco mais de 8 mil habitantes à época, Barro Alto está localizado a aproximadamente 200 quilômetros de Brasília e a igual distância de Goiânia. De tradição agropecuária, apresentava características administrativas semelhantes à grande parte dos pequenos municípios brasileiros, profissionalização do serviço público inadequada, tradição conservadora com pouca participação da população nos assuntos de interesse público, alta dependência das transferências da União, infraestrutura urbana deficiente e serviços públicos de baixa qualidade.

Como tipicamente ocorre na instalação de projetos dessa natureza, externalidades são esperadas e podem agravar a precária situação administrativa existente, provocando saturação dos serviços públicos graças a fenômenos migratórios transitórios ou permanentes, agravamento do quadro de segurança pública associado ao maior consumo de drogas lícitas e ilícitas e à criminalidade, além de problemas relacionados à prostituição ou mau uso do dinheiro público gerado com os novos tributos arrecadados. Não bastassem as potenciais adversidades, também é sabido que a mineração é uma atividade que tende a favorecer concentração de renda e cujos resultados financeiros,

caso não sejam bem administrados, não trarão contribuições para o desenvolvimento dos territórios em termos econômicos e de bem-estar para sua população. Portanto, a organização de uma estratégia que minimize os problemas iminentes e potencialize os resultados e oportunidades é fundamental no processo de instalação dos empreendimentos com essa característica. Esses objetivos uniram a Anglo-American e a Agenda Pública. Como organização da sociedade civil voltada para o fortalecimento institucional e desenvolvimento das capacidades do setor público, com atuação também para qualificar a participação social, *a Agenda Pública iniciou o trabalho em Barro Alto, a partir de 2010, orientada pela estratégia de fortalecer o capital social, a participação e o controle social e desenvolver capacidades de planejamento, diagnóstico, diálogo, monitoramento e implementação de políticas públicas.*

Mas, afinal, uma empresa tem responsabilidades no fortalecimento de políticas públicas? Se o pressuposto é de que não existem empresas prósperas sem comunidades que também se beneficiem desses ganhos, devemos dizer que sim. Além disso, a experiência demonstra que a única maneira de produzir mudanças significativas e estruturantes que tragam melhorias nas condições de vida da população é por meio de políticas que mirem a ampliação de serviços e bens públicos. Com isso, as condições gerais de desigualdade ao nível regional

e individual podem ser afetadas positivamente.

A resposta, porém, tem outras dimensões. A preocupação em realizar investimentos para fortalecer uma governança para o desenvolvimento também tem como foco mitigar as externalidades associadas aos empreendimentos de grande porte. *Como instituição responsável pelos serviços sociais básicos e pela infraestrutura urbana, a prefeitura, portanto, deve ser objeto de atenção, pois sua capacidade institucional reflete diretamente na qualidade do serviço público municipal.* Também é importante lembrar que o poder público detém a legitimidade, os meios de implementação e também acesso a recursos que vão além de qualquer capacidade de investimento por parte do setor privado para enfrentar desafios sociais complexos, os quais, tampouco, refletem seu papel.

A partir desse entendimento comum, o trabalho da Agenda Pública se baseou no apoio à ampliação da oferta e da qualidade dos serviços públicos e na reestruturação dos canais de participação social. Essa orientação buscou respaldo na construção de um plano de trabalho que respeitasse prioridades políticas, demandas e interesses da prefeitura, e definiu-se após um diagnóstico das capacidades institucionais do poder público e dos conselhos estruturado a partir dos eixos liderança, planejamento, processos, gestão de pessoas, gestão de informações, cidadania e controle social. O resultado transformou-se no texto do convênio

que deu reconhecimento institucional ao trabalho.

Esse documento prevê a aprovação de um plano de trabalho anual, por meio do qual as prioridades são revistas e os compromissos revisitados e fortalecidos. Ao mesmo tempo, um fator de sucesso importantíssimo para criar um ambiente de confiança e cooperação que permitisse o acesso a informações e o cumprimento dos compromissos pactuados foi a instalação de uma base operacional no município. Além de experimentar a realidade local, a convivência contribuiu para que não fôssemos identificados como um consultor que diz o que o município deve fazer. Partilhar os problemas e o ambiente social foi uma forma de demonstrar que estávamos comprometidos com o município, um caminho para que nossas sugestões fossem ouvidas pelos agentes públicos.

Criadas as condições institucionais e operacionais para o trabalho, *o programa de Fortalecimento Institucional e Participação, como foi posteriormente institucionalizado pela organização, definiu como prioridade o apoio ao planejamento estratégico do município e a criação de planos setoriais para áreas-chave da administração* (saúde, educação, assistência social, habitação e em seguida também desenvolvimento econômico). Tendo em vista as competências necessárias para a implementação/execução das atividades descritas nos documentos de planejamento, seria necessário ainda fortalecer de forma consistente as capacidades

institucionais da administração municipal. Essa orientação é fundamental para que a capacidade de resolver problemas possa se desenvolver no interior da administração. Para isso, prevíamos dois caminhos: a criação de uma Escola de Governo e a preparação de um grupo, organizado por meio de um gabinete de projetos, que pudesse acompanhar o planejamento e dar suporte à obtenção dos recursos necessários às ações previstas.

A criação de uma Escola de Governo envolvendo tanto a prefeitura quanto a câmara municipal contou com apoio pedagógico específico da Agenda Pública, que se utilizou de técnicas de aprendizagem focadas na construção de conhecimento por parte de adultos (andragogia), nas quais o diálogo com a experiência de agentes públicos e o uso de situações concretas do seu dia a dia constituem ferramentas didáticas importantes. O gabinete de projetos é responsável pelo apoio à administração como um todo no que diz respeito à elaboração de projetos com vistas à captação de recursos junto a outras esferas da administração pública. Entre suas responsabilidades também está o acompanhamento executivo dos planos estratégico e setoriais. Sua estrutura e constituição são determinadas por meio de decreto, e entre suas funções também constam a realização de estudos e recomendações quanto a regulamentos, processos e normas para melhorar a administração, facilitando a coordenação governamental. Essas ações se fizeram acompanhar

de um trabalho ativo de articulação, formação e comunicação para envolver, mobilizar e preparar a população para a atuação nos conselhos e em outros espaços de participação, incluindo associações de moradores, conferências e associações temáticas (idosos, deficientes, jovens etc.).

Após cinco anos, o programa conta com resultados concretos em várias frentes, entre elas na área de participação em que é possível perceber as consequências mais satisfatórias, com a qualificação de todo ecossistema de participação, desde as associações até os conselhos e conferências. Em termos de gestão pública, por outro lado, o aumento do número de recursos financeiros disponíveis, a criação de canais de transparência e a estruturação de equipes de suporte à execução do planejamento são os resultados mais consistentes. A experiência também resultou em seis publicações com referências conceituais, ferramentas de planejamento público, orientações metodológicas para o trabalho com conselhos e para a gestão de Escolas de Governo.

*✿ Sergio Andrade é diretor-executivo da Agenda Pública, mestre em Gestão e Políticas Públicas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV/EAESP), cientista social pela Universidade de São Paulo (USP) e especialista em Negociações Internacionais pela Universidade Estadual de São Paulo (UNESP). Possui 15 anos de experiência na área governamental e no setor privado, incluindo trabalhos em todo o país e no exterior.*



A large, intricate wireframe illustration of a butterfly, composed of white lines forming a mesh structure. It is positioned in the upper left and center of the page, with its wings spread. The background is a warm, golden-brown color with faint, stylized floral and leaf patterns.

# Olhar aPurAdO

Analisar a conjuntura e suas tramas. Investigar o cenário e diagnosticar as demandas.

É imprescindível que as organizações se norteiem por um olhar panorâmico e apurado sobre a comunidade, criando **critérios, indicadores e metodologias** que contribuam para tomadas de decisão comprometidas com ganhos sociais significativos, além do retorno do investimento e de aquisição de valor para sua marca. Nesses processos, a clareza de propósito é fundamental.

# O valor social e os retornos do investimento

Diana Daste Marmolejo\*

O debate sobre o impacto social e a responsabilidade das empresas e organizações sociais em medi-lo tem ganhado muita atenção, em parte, pela necessidade de resolver problemas críticos em contextos de escassez, em que é fundamental entender os efeitos dos investimentos realizados. Da mesma forma, a consciência das decorrências (diretas e/ou colaterais) causadas pela chegada de grandes empreendimentos nas comunidades originou reflexões sobre situações econômicas, sociais e ambientais que poderiam ser aproveitadas nas diferentes etapas de intervenção. Isso, em grande medida, resultou em demandas de sustentabilidade, o que exigiu novas abordagens, novas ferramentas e novas considerações para a implementação de paradigmas de avaliação mais abrangentes.

*Sob uma perspectiva técnica, a avaliação social apoia a gestão e implementação de programas ou políticas, buscando otimizar os recursos investidos e obter ganhos sociais mais expressivos.* É um processo estruturado que cria e sintetiza a informação necessária para reduzir o nível de incerteza na tomada de decisões. As avaliações também são importantes porque revelam efeitos colaterais e identificam fatores que possam afetar critérios de medição e os resultados globais das intervenções<sup>1</sup>. Apesar de ser um conceito que busca a objetividade de resultados, seus conteúdos são suscetíveis à missão das partes envolvidas, ao tipo de organização que faz a avaliação e à definição de valor social adotada.

Existem duas grandes linhas de pensamento referentes a sistemas de avaliação orientados a quantificar ganhos sociais e a mitigar os impactos negativos das empresas na comunidade. A primeira linha nasce da oportunidade de incluir a comunidade nas análises de risco empresarial e desenha mecanismos para atenuar os efeitos negativos do mercado na sociedade. A segunda procura gerar valor compartilhado e propõe processos inclusivos na concepção, implementação e avaliação de programas. Vejamos algumas considerações sobre as duas linhas de pensamento:

## Previsão de impactos para mitigar riscos

Na década de 1970, ante o incremento de megaprojetos de infraestrutura, brotou a preocupação por aliviar seus impactos nas comunidades locais. Isso deu origem às avaliações de impacto sob a forma de “Social Impact Assessments (SIA)”, uma técnica de avaliação prospectiva que identifica riscos sociais, resultantes de uma operação física ou comercial<sup>2</sup>.

Os SIA abriram o caminho, incluindo questões socioeconômicas nos processos de tomada de decisão da indústria de macroprojetos, mostrando as vantagens de integrar as comunidades impactadas no planejamento de projetos e demonstrando como estas respondem com benefícios na sustentabilidade de sua execução<sup>3</sup>.

Juntamente com os EIA (Environmental Impact Assessments; em português: Avaliações Focadas em Indicadores Ambientais), os SIA consolidaram-se como uma exigência de financiamento, em grande parte promovidos por organizações internacionais, com o objetivo de reconhecer os elementos pelos quais as empresas afetam as localidades. Em 2009, 66 instituições financeiras haviam adotado os Princípios do Equador como seu principal conjunto de indicadores para assegurar que os projetos financiados incluíam práticas de gestão social e ambiental (IAIA 2015)<sup>4</sup>.

Os SIA são um bom complemento às análises de custo-benefício que geralmente ignoram importantes segmentos populacionais por concentrar sua análise em indicadores puramente financeiros. O legado das empresas e os ganhos para as comunidades se definem a partir da criação de riqueza, de infraestrutura e a geração de emprego. Esse tipo de avaliação foi uma conquista histórica, por reconhecer os impactos dos negócios sobre as comunidades locais e, em algum grau, demandar a concepção de mecanismos para preveni-los ou aliviá-los. É uma estratégia de sustentabilidade que tem evoluído muito nas últimas três décadas: *o que inicialmente foi aplicado de maneira superficial (apenas para cumprir requisitos formais), passou a facilitar diálogos mais substantivos e mais alinhados com as necessidades e as características das comunidades locais.*

## Avaliação de impactos na criação de valor social

Uma segunda tendência procura avaliar a criação de valor social, considerando os diferentes atores envolvidos nesse processo, a saber: empresas, fundações, ONGs, organizações multilaterais e/ou governos. No que se refere especificamente às comunidades impactadas, estas são reconhecidas como agentes ativos, motivo pelo qual se busca sua vinculação nas discussões e dinâmicas desenvolvidas. Exemplo disso são as Parcerias Locais Estratégicas (PLE), iniciativa do governo britânico para envolver a comunidade no desenho, gestão e governança dos serviços públicos<sup>5</sup>. Os esquemas de Negócios Inclusivos fazem parte também dessa lógica.

No entanto, a medição do valor social representa grandes desafios para as diferentes partes. Dependendo da composição e missão institucional, os processos de avaliação priorizam objetivos diferentes. Como tendência geral, as avaliações do setor público buscam legitimar os gastos públicos. A avaliação do setor empresarial concentra-se em insumos para melhorar o desempenho e otimizar o retorno sobre o investimento. Os investidores procuram estatísticas sólidas que lhes permitam analisar seus investimentos a partir de fórmulas de mercado, de modo que a sua decisão será atraída por instituições que gerem e possam fornecer essas informações<sup>6</sup>.

Essa multiplicidade de interesses, juntamente com as peculiaridades nas diferentes cadeias de valor, reforça a importância do diálogo para resolver três necessidades estratégicas na concepção de indicadores e metodologias de trabalho que demonstrem o retorno do investimento e os ganhos estratégicos com as ações sociais:

1. A necessidade de alinhar as métricas sociais com indicadores financeiros de desempenho.
2. A necessidade de dar maior ênfase à transparência e à definição de responsabilidades claras.
3. A necessidade de desenvolver processos mais eficientes para coletar e gerar dados.

Essa tendência alinha as diferentes partes interessadas nos processos de medição e prestação de contas, o que permite um diálogo transparente entre elas, além de ganhar eficiência na coleta e análise de informações.

*Trata-se de um avanço para o desenho de análises abrangentes que reflete a complexidade das questões sociais e reconhece os conflitos de missão entre os membros da cadeia de valor*, desde os investidores até as comunidades impactadas. Reconhece ainda o fato de que as organizações não governamentais, programas de sustentabilidade e organizações de base (entre outras) são entidades de constituição diversa, que podem estar compostas por empresas que representam uma lógica econômica, comunidades com demandas sociais, conselhos de composição mista e fontes de financiamento

externo com agendas particulares. Portanto, não é raro que os requisitos das empresas mantenedoras ou de empresas de auditoria ou certificação entrem em conflito com os resultados de programas no território. Essa tendência também reconhece que os termos de uma avaliação social, desenvolvida para o setor privado, não abrangem o tempo necessário para materializar uma mudança social e que, muitas vezes, os indicadores privados não refletem as necessidades ou as conquistas sociais. Harmonizar essas questões no planejamento e administração de indicadores reduz o uso de métricas que gerem conflito, ao considerar as diferentes demandas de gestão e reporte.

Maior ênfase na transparência e nas obrigações de cada uma das partes faz com que segmentos específicos ganhem responsabilidades de acordo com suas funções. Isso gera matrizes de papéis e responsabilidades que definem o escopo dos diferentes atores e os seus pontos de encontro, não só demarcando ações para o desenvolvimento de avaliações, mas também abrindo um processo transparente de prestação de contas em todas as fases do projeto.

## **Definições e desafios: o acordo sobre o que medir**

O desenvolvimento de enfoques para coletar e gerar informações mais eficientes otimiza o desempenho

da avaliação, enquanto gera insumos para medir impactos. Atualmente, as avaliações mais utilizadas são as de eficácia e as de desempenho. A avaliação de eficácia busca construir mecanismos e informações “verificáveis” para que os responsáveis possam analisar se um programa atingiu seus objetivos e como eles foram alcançados. É amplamente utilizada para medir o retorno sobre o investimento a partir da identificação de impactos e resultados dos programas avaliados. A avaliação de desempenho analisa a conformidade com os procedimentos estabelecidos e o funcionamento dos programas. Tanto a avaliação de eficácia como a de desempenho convivem na gestão de programas sociais, e identificar as suas diferenças é fundamental para a definição dos objetivos que orientam a coleta e análise de informação<sup>7</sup>.

Todo ciclo de avaliação começa com objetivos claros e metas estratégicas, e é aí que surge uma questão central. O que queremos dizer com impactos, efeitos ou retornos sociais?

As avaliações de impacto social com uma lógica de mercado claramente procuram minimizar externalidades para obter operações lucrativas e a legitimidade do negócio. Pela sua natureza, as entidades de constituição diversa geralmente não têm esta clareza. Um acordo sobre a noção de valor social é essencial para qualquer balanço social. A ausência deste lança o risco de se criar

diagnósticos isolados ou de se gerar recomendações sem nenhum impacto nos planos de ação.

Embora o conceito de valor social tenha sido apontado desde o início de 1900<sup>8</sup>, ainda hoje não há um consenso sobre a sua definição. Isso em grande parte porque sua ideia central de valor representa uma dicotomia.

*O dilema de calcular o "valor" em termos monetários ou em termos éticos é uma decisão que define a concepção e o desenho dos indicadores para medir o sucesso de qualquer intervenção.* Uma discussão institucional sobre o tema é o primeiro passo para avaliar o retorno social sobre o investimento e o impacto deste nas comunidades e na sociedade.

## Notas

<sup>1</sup> Ver James C. McDavid; Irene Huse, Laura Hawthorn. Program Evaluation and Performance Measurement: An Introduction to Practice. *Second Edition*, SAGE Publications, 2013.

<sup>2</sup> Ver Frank Vanclay, Rabel J. Burdge. *Social Impact Assessments: A contribution to the state of the art series*. Impact Assessment, v. 14, n.1, p. 59-86, 1993.

<sup>3</sup> Ver Neville Bews. *Social Impact Assessments, theory and practice juxtaposed – Experience from a South African rapid rail project*. *New Directions in Impact Assessment for Development: Methods and Practice Conference*. Enterprise Development Impact Assessment

*Information Service (EDIAIS), University of Manchester*, p. 1-16, 3 24-25 November, 2003.

<sup>4</sup> Ver *International Association Impact Assessment*. Disponível em: <[www.iaia.org/membership](http://www.iaia.org/membership)>. Acesso em: julho de 2015.

<sup>5</sup> Ver Kath Maguire, Frances Truscott. *Active governance: The value added by community involvement in governance through local strategic partnerships*. Joseph Rowntree Foundation, 2006. Disponível em: <[www.jrf.org.uk/sites/files/jrf/9781859354988.pdf](http://www.jrf.org.uk/sites/files/jrf/9781859354988.pdf)>. Acesso em: julho de 2015.

<sup>6</sup> Ver Geoff Mulgan. *Measuring Social Value*. Stanford Social Innovation Review. Verão, 2010. Disponível em: <[http://www.ssireview.org/articles/entry/measuring\\_social\\_value/](http://www.ssireview.org/articles/entry/measuring_social_value/)>. Acesso em: julho de 2015.

<sup>7</sup> Ver James C. McDavid; Irene Huse, Laura Hawthorn. Program Evaluation and Performance Measurement: An Introduction to Practice. *Second Edition*, SAGE Publications, 2013.

<sup>8</sup> Ver Joseph Schumpeter. *On the Concept of Social Value*. Quarterly Journal of Economics, v. 23, p. 213-232, 1908-9.

✿ Diana Daste Marmolejo é cientista política pela Pontifícia Universidad Javeriana, mestre em Desenvolvimento Social Aplicado pelo University College London. Tem ampla trajetória na direção de processos de planejamento, gestão e avaliação, especialmente de projetos de Responsabilidade Social Corporativa, programas de Desenvolvimento Internacional e políticas sociais e urbanas, com experiências na Europa, África e América Latina.

# *O monitoramento do desenvolvimento das comunidades na estratégia da Votorantim*

Rafael Luis Pompeia Gioielli\*

Já faz algum tempo que as empresas começaram a adotar uma nova postura em relação ao desenvolvimento das comunidades em que operam. A maior compreensão do seu papel na sociedade e de seus impactos, positivos e negativos, no contexto social é, sem dúvida, o principal fator que explica esta mudança. É de um novo entendimento de deveres e direitos na relação empresa-sociedade que deriva uma atuação privada mais consistente e coerente na área social.

O avanço no uso de indicadores e nos processos de monitoramento e de avaliação dos impactos sociais gerados pelas empresas tem se revelado essencial, pois permite buscar maior engajamento das partes interessadas e, conseqüentemente, promove alinhamentos. *Por meio de indicadores, mesmo que muitas vezes reduzidos e sintéticos, é possível objetivar uma dada "realidade" e equalizar os debates.* Quando os dados emergem com sua frieza, não é possível abster-se de análise crítica, entendimento e de um posicionamento sobre a questão.

Acionistas, executivos, funcionários, técnicos, comunidades, gestores públicos, todos são levados a refletir e emitir uma opinião sobre benefícios ou malefícios gerados, as possíveis causas e conseqüências, as estratégias de mitigação ou alavancagem adotadas, os resultados, os custos envolvidos, entre tantos aspectos que podem definir o legado de uma empresa em uma

dada comunidade. E são essas reflexões, debates e, eventualmente, disputas<sup>1</sup> geradas pelos e nos processos de monitoramento e avaliação que melhoram a relação empresa-comunidade e permitem ampliar a relevância social do setor privado.

Na Votorantim, o processo não tem sido diferente. O fortalecimento das práticas de monitoramento e de avaliação dos impactos de nossas diferentes operações nas comunidades tem sido fator determinante para qualificar e melhorar essa relação, gerando benefícios para todos os envolvidos. No entanto, esse não é um movimento simples ou de curto prazo, pois requer mudanças profundas no modelo de gestão, na cultura da organização e no *mindset* dos diversos públicos. Mas, ainda que seja longo, não há volta: as experiências vividas na Votorantim têm sido tão poderosas – para gestores e comunidades envolvidos – que não há como mudar a rota. Seguimos encorajados a buscar modelos cada vez mais aderentes às nossas necessidades, tendo como balizadores três aspectos que consideramos críticos no processo: custo, rigor metodológico e comparabilidade.

A seguir compartilho uma de nossas experiências para evidenciar como o uso de indicadores pode apoiar o desenvolvimento de estratégias sociais empresariais. Não se trata de apresentar um modelo consolidado ou completo, mas de expor uma experiência específica e sua importância em nossa atuação.

Em 2008, quando o Conselho de Administração da Votorantim decidiu criar uma carta de princípios de sustentabilidade para orientar a gestão dos diferentes negócios do grupo, um dos oito direcionadores foi “contribuir para o desenvolvimento das comunidades”. Por trás deste texto simples manifesta-se a crença e a percepção de que *o sucesso da empresa e da comunidade anda lado a lado, e ambas estão implicadas de maneira interdependente*. Dois anos depois da divulgação dessa carta, na elaboração do primeiro relatório integrado de sustentabilidade do Grupo Votorantim, dentre os temas materiais que emergiram das pesquisas e discussões com *stakeholders*, estava novamente o “relacionamento e desenvolvimento das comunidades”. Desde então, tornou-se fundamental monitorar e avaliar os impactos e contribuições das operações da Votorantim para as comunidades, processo que é liderado pelo **Instituto Votorantim**.

Nosso primeiro esforço concreto de mensuração ocorreu em 2011, para observar o que acontece com os indicadores sociais e fiscais dos municípios que recebem as nossas operações. Por meio deste estudo que apelidamos de “efeito Votorantim”, queríamos entender se e como a presença de uma unidade industrial é capaz de influenciar (para melhor ou pior) o desenvolvimento local. Para assegurar o rigor metodológico, o trabalho baseou-se em métodos econométricos e contou com

apoio especializado e independente<sup>2</sup>. Para dar agilidade, reduzir custos e permitir comparações, utilizamos dados secundários provenientes de fontes oficiais e confiáveis.

Para o estudo focado em indicadores sociais, foi considerado como referência o período de 1970 a 2010 (dados decenais, baseados nos censos populacionais realizados pelo IBGE em 1970, 1980, 1991, 2000 e 2010). Os municípios que receberam instalações de unidades da Votorantim Industrial (cimento, aço, mineração e metalurgia, suco de laranja e celulose) nesse intervalo histórico foram considerados “tratados”, e os municípios selecionados por meio do método Propensity Score Matching (pareamento por escore de propensão) foram considerados “controles”, portanto, o grupo de comparação. Com base na definição da amostra contendo municípios controle e municípios tratados, os impactos do início de operação de uma fábrica da Votorantim sobre os indicadores sociais foram avaliados. **Ao todo foram analisados 48 municípios com operações da Votorantim**, sendo para cada um destes utilizados ao menos cinco municípios de controle.

A riqueza do trabalho – e sua influência sobre nossas práticas – começou a aparecer já nos resultados utilizados para a criação dos grupos de controle. Descobrimos que há aspectos relevantes sobre o desenvolvimento das comunidades impactadas pela Votorantim que se manifestam antes mesmo da instalação das unidades,

ou seja, são anteriores ao impacto propriamente dito. Com a análise dos dados, notamos que a presença de uma operação é positivamente associada a municípios cuja população possui maior heterogeneidade na distribuição de renda. Já municípios com maior proporção de indivíduos considerados pobres apresentam menor probabilidade de receber as operações da Votorantim, e essa probabilidade também diminui conforme aumenta a renda per capita. Já variáveis explicativas, como o porte populacional e a escolaridade dos indivíduos, entre outros, não apresentaram significância estatística e, por essa razão, não podem ser associadas a um perfil médio de municípios que recebem operações. Esses padrões nos permitiram construir uma visão geral dos territórios que usualmente recebem plantas da Votorantim.

Em relação à análise dos impactos propriamente ditos, ou seja, de padrões que se alteraram de maneira consistente nas localidades de operação quando comparadas às demais, constatamos que os municípios que sediam as operações apresentam um maior crescimento da população frente aos municípios do grupo de controle. Curiosamente, há um impacto, na mesma proporção (17%), no aumento da população economicamente ativa e da população ocupada, assim como há um aumento da participação da renda do trabalho – nesse caso, o aumento é da ordem de 3,8%. Contrariando uma expectativa inicial, com exceção

do acesso à água encanada, não podemos dizer que, durante o período analisado, a presença da Votorantim impactou, positiva ou negativamente, em aspectos associados à escolaridade, renda e distribuição de renda, entre outros.

Já para o estudo de impacto em indicadores fiscais, a análise considerou um período menor, de 1989 a 2010 – a escolha deste intervalo decorreu da indisponibilidade de informações para os períodos anteriores ao ano de 1988. Supondo que há características peculiares durante o período de obras para a instalação das operações, foram realizadas duas análises: uma sobre o período de obras, incluindo dados de dois anos antes do início da operação; e outra que se concentrou no período após o início da operação.

Os resultados obtidos indicam que, após o início das operações, há um aumento da receita per capita dos municípios, principalmente as derivadas de transferências governamentais. Já durante o período de construção, todas as receitas (exceto IPTU) se elevam. Em relação às despesas, observa-se também seu aumento (corrente e de capital) per capita. As despesas com educação e cultura, transporte, assistência e previdência

e indústria, comércio e serviços se elevam a partir do início das operações das unidades. Quando incluímos o período de construção das unidades produtivas, as despesas com saúde e saneamento e habitação e urbanismo também se elevam.

Os resultados desses dois estudos e a análise integrada deles (uma vez que as amostras não são exatamente iguais) foram fundamentais para orientar as estratégias sociais com foco em desenvolvimento local que passaram a ser adotadas desde então pelas empresas da Votorantim com o apoio do instituto. *Percebemos que poderosas alavancas econômicas estão associadas à simples presença de operações da Votorantim nas comunidades (incremento de receitas municipais e da renda gerada pelo trabalho, por exemplo), mas que elas não são (ou não foram nos casos analisados) suficientes para gerar ganhos em outros indicadores sociais.* É no melhor aproveitamento dessas alavancas que passamos atuar com nossa estratégia de atuação social. Um bom exemplo foi o desenvolvimento de um programa específico para apoiar gestores públicos no ordenamento territorial e na gestão fiscal. Esse programa estará presente em de 25 municípios em 2015.

## Notas

<sup>1</sup> A dinâmica de poder no uso de indicadores e processos de avaliação é muito bem explorada em artigo “Avaliação, relevância e dinâmica de poder”, de Fiona Cram, publicado na coletânea *A Relevância da avaliação para o investimento social privado* (organização Fundação Itaú Social, Fundação Roberto Marinho, Move. São Paulo, Fundação Santillana, 2012). Disponível em: <[http://www.fundacaoitausocial.org.br/\\_arquivosstaticos/FIS/pdf/livro\\_inv\\_privado.pdf](http://www.fundacaoitausocial.org.br/_arquivosstaticos/FIS/pdf/livro_inv_privado.pdf)>. Acesso em: julho de 2015.

<sup>2</sup> *Esse estudo foi realizado com o apoio do Prof. Naercio Menezes Filho.*

✿ *Rafael Luis Pompeia Gioielli é gerente-geral do Instituto Votorantim. É mestre e doutor pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). Sua tese de doutorado explora as transformações na relação entre empresa e sociedade no início do século XXI. Possui 15 anos de experiência profissional nas áreas de comunicação, marketing e responsabilidade social corporativa.*



# AmAnhã à VisTa

Para que o corpo caminhe com equilíbrio,  
é preciso mirar ao longe.

O mesmo acontece com as instituições e com a sociedade, que têm como missão o legado da **sustentabilidade**. Isto significa que suas ações devem fundamentar-se na construção de perspectivas e na solidificação de valores que respeitem e preservem patrimônios sociais, culturais e ambientais. Já há muitas iniciativas nesse sentido, mas ainda é preciso uma mudança de mentalidade para que as próximas gerações tenham introjetado práticas sustentáveis.

# Desenvolvimento sustentável e comunidades

Rachel Cavalcanti Stefanuto\*

Este texto busca trazer elementos que contribuam com a reflexão sobre a relação entre desenvolvimento sustentável, comunidades e empreendimentos econômicos. Para atingir seus objetivos, trabalhará o conceito amplo de desenvolvimento sustentável, seus elementos, suas condições e os desafios inerentes à sua efetivação.

## Desenvolvimento sustentável

Desde meados da década de 1980, quando a Organização das Nações Unidas (ONU) publicou o relatório “O Nosso Futuro Comum”, além de outros inúmeros esforços institucionais promovidos pela ONU e organizações ambientalistas internacionais, o desenvolvimento sustentável é tema frequente em discussões e fóruns internacionais, e apesar disso ainda são raras as práticas exemplares de sustentabilidade, tanto de governos, de empresas, como da sociedade em geral.

O desenvolvimento sustentável pode ser definido como um processo de transformações estruturais ao longo do tempo, cujos resultados são positivos e podem ser verificados na esfera econômica, ambiental e, sobretudo, em toda a sociedade. Idealmente, os resultados das atividades econômicas são distribuídos à sociedade de forma equitativa. Em teoria, faz parte desse processo e do bem-estar social e econômico dele

resultante o reconhecimento de limites ambientais de perpetuação do crescimento econômico, além da busca de alternativas para que se mantenha e melhore a base de recursos e serviços ambientais fundamentais ao funcionamento da economia e ao bem-estar da sociedade.

A prática do desenvolvimento sustentável está diretamente relacionada à possibilidade de se obter, de forma contínua, condições de vida iguais ou superiores para um grupo de pessoas e seus sucessores em um dado ecossistema. Isso significa prolongar a produtividade do uso dos recursos naturais, ao longo do tempo, enquanto a integridade da base desses recursos é mantida, viabilizando a continuidade de sua utilização.

No entanto, o que ainda se vê é um tipo de crescimento econômico que não se traduz em desenvolvimento sustentável, uma vez que não distribuem os seus frutos com justiça e equidade, além de acumular danos crescentes à biosfera e à sua capacidade de reprodução, ou seja, são impostos limites e ameaças à própria continuidade do sistema.

*O desenvolvimento sustentável ainda não se configura como um vetor de direcionamento de políticas públicas, de desenvolvimento tecnológico, tampouco da gestão empresarial, de forma a permitir que suas decisões sejam acompanhadas de resultados socioambientais positivos.*

A ausência da percepção de limites para o crescimento econômico se configura como um grande risco à preservação da vida no planeta, que só será possível pela manutenção dos processos ecológicos fundamentais, indispensáveis tanto aos negócios quanto à qualidade de vida da sociedade.

A prática do desenvolvimento sustentável exige que sua compreensão seja ampla e exaustiva, e entendida como algo composto por objetivos distintos, porém, interdependentes. Para melhor explicação do que está sendo exposto, é necessário usar o recurso didático de distinguir e categorizar esses objetivos em três grupos. No entanto, na prática da política e da gestão da sustentabilidade, sua integração de forma equilibrada é uma exigência.

Os objetivos ambientais exigem:

- integridade dos ecossistemas, da base de recursos (flora, fauna, água, solo e subsolo) e serviços da natureza (fotossíntese, clima e ciclo hidrológico); manutenção e melhoria da capacidade de recarga e assimilação dos resíduos da produção e do consumo; manutenção da biodiversidade, ou seja, do estoque genético das espécies; garantir a resiliência ambiental ante os impactos das atividades humanas; estancar o ritmo da diminuição do número de espécies (plantas e cereais, principalmente), substituídas por seleção artificial de espécies de maior rendimento (que

aumenta a necessidade de combate por biocidas – as mais novas ameaças à saúde humana).

Os objetivos econômicos devem considerar:

- crescimento (desde que não seja ilimitado); eficiência e eficácia na gestão dos recursos financeiros, humanos e naturais; substituição crescente de insumos não renováveis pelos renováveis; crescimento das taxas de reutilização e reciclagem de materiais e de resíduos da produção e do consumo; diminuição de todas as formas de poluição e de impactos negativos frequentemente externalizados à sociedade.

Os objetivos sociais são:

- redução da pobreza (melhoria na estrutura de repartição de renda e da riqueza); redução de todas as demais formas de privação que resultem da falta de oportunidades econômicas, direitos civis, qualidade e confiança nas instituições, bem como de destituição social, negligência de serviços públicos, intolerância; acesso a trabalho com remuneração justa, que assegure, no mínimo, o atendimento a níveis de consumo de subsistência generalizada; melhoria nas condições de saúde, nutrição, educação, moradia e lazer a todas as camadas da população; redução dos bolsões de pobreza absoluta tanto em regiões afastadas quanto em zonas rurais e urbanas; paz, justiça

e equidade e outras melhorias associadas ao campo político e às relações que combinam os fatores de produção, não apenas no plano tecnológico, mas também nas relações entre empregado e empregador; desenvolvimento e fortalecimento do empoderamento social, como garantia de participação social (liberdade democrática e equidade em processos decisórios); fortalecimento da identidade cultural, com respeito à diversidade, e do sentido de pertencimento; manutenção ou ampliação do sentimento de autoestima e autorrespeito, para os quais a autonomia e independência devem ser crescentes;

Tais condições, se atendidas, permitiriam à sociedade libertar-se em relação a violências e carências já mencionadas, tendo a possibilidade de viver o tipo de vida que escolheu, com acesso a instrumentos e oportunidades para fazer suas escolhas. São metas que, se adotadas como vetores para a formulação de políticas públicas e da gestão de negócios, permitiriam definir os critérios de avaliação do grau de desenvolvimento de uma sociedade.

## **Modelos mentais como desafio**

Se as condições para o desenvolvimento sustentável já são conhecidas, a pergunta que continua a ser feita é:

*por que ainda não estão construídos os alicerces de sociedades sustentáveis? Essas razões vêm sendo cada dia mais atribuídas à necessidade de mudanças dos modelos mentais que influenciam a percepção, direcionam e determinam decisões e ações de todas as pessoas.*

### **Pensamento fragmentado**

Todo ser humano, assim como todos os elementos do meio natural, estão inseridos em um todo, sendo partes que interagem, relacionam-se e, portanto, são interdependentes. São essas relações que determinam os processos ambientais, espaciais, políticos, econômicos e culturais.

As relações de interdependência não são consideradas pelo modelo mental dominante, tratando todas as partes desse todo como se elas fossem independentes umas das outras. Como se as ações dos tomadores de decisões não fossem seguidas de consequências, que por sua vez têm outras consequências, gerando um círculo vicioso que se retroalimenta.

O pensamento fragmentado, que é uma das causas da insustentabilidade, é o mesmo que busca soluções para resolvê-la. É preciso ler o mundo e suas partes de forma orgânica, integrada, em que toda e qualquer parte é um elo interdependente e igualmente importante e determinante dessa organização.

A integração harmônica e simultânea dos pilares social, econômico e ambiental é possível aos formuladores de política, empresários e gestores de empresas que puderem perceber o mundo com esse novo olhar.

O olhar direcionado pelo pensamento sistêmico permite o exercício da inclusão, da substituição do *ou* pelo *e*. Com isso, o norteador da gestão dos negócios pode passar a ser a maximização dos resultados financeiros e a qualidade ambiental e a justiça social. Da mesma forma, as políticas públicas devem desenvolver programas e projetos que estimulem práticas que contribuam com o desenvolvimento social e o crescimento econômico e com o equilíbrio ambiental.

### **Pensamento imediatista**

O imediatismo, a linearidade de causa e efeito, também limitam e determinam as ações e decisões, impedindo a generalização de resultados desejáveis e permanentes nos campos ambiental, econômico e social, principalmente quando se considera a exigência do longo prazo, do período de tempo indefinido.

A condição de continuidade, de não prejudicar as gerações futuras, contida na definição de sustentabilidade, não pode prescindir da inserção do longo prazo nos processos decisórios. No entanto, como incluir gerações futuras, se a geração presente ainda não tem suas necessidades atendidas? Como incluir

o longo prazo em processos decisórios, se o elemento determinante é o retorno imediato, são os resultados financeiros de curto prazo?

### **Pensamento materialista**

É outra característica limitante do modelo mental atual. Ele postula que somente o que é tangível deve e pode ser considerado em políticas governamentais e programas de gestão empresarial, uma vez que somente a tangibilidade material pode ser contabilizada em indicadores de perdas e ganhos. Tanto as externalidades sociais quanto as ambientais recaem sobre o que é intangível: quanto vale a vida de um trabalhador que morre por contaminação? E o ar ou a água potável? E o clima e a realização da fotossíntese?

Outra manifestação desse tipo de crença está no consumismo excessivo, que tão bem caracteriza a sociedade atual, como se a aquisição de bens materiais supérfluos e descartáveis fosse o caminho de mão única para a felicidade.

### **Pensamento individualista**

A transformação do pensamento e das atitudes individualistas é ainda mais exigente, pois ela não pode prescindir de acessos que estão além da racionalidade, que deverá ser equilibrada com aspectos emocionais, princípios éticos e normativos. Essa mudança requer

exercícios pouco praticados atualmente: o da empatia e da alteridade, nos quais o olhar deve se dirigir também para o outro com todas as diferenças existentes. O outro deve ser incluído em novas práticas de benefícios recíprocos, compartilhados por todos.

## **As comunidades e o desenvolvimento sustentável**

Enquanto essas mudanças não ocorrem, como a dimensão social ou, mais especificamente, as comunidades têm sido incluídas na gestão das empresas? Pelo que explicitam em indicadores amplamente divulgados, o respeito aos direitos humanos e as ações de desenvolvimento local onde se instalam os empreendimentos ainda não vão além das obrigações legais exigidas para sua aprovação e início de atividades.

*Quais pré-requisitos devem ser atendidos para que um empreendimento de pequeno ou grande porte seja caracterizado como uma atividade sustentável, ou, ainda, que se desenvolva de forma compatível com o que se define como sustentabilidade?*

Todos eles foram enumerados anteriormente e são conhecidos por todos! Mas por que ainda não são uma realidade? Os gestores respondem que muitas das exigências do desenvolvimento sustentável são obrigações do Estado.

Essa resposta, porém, também já está subentendida acima, quando enumerados os desafios relativos às transformações dos modelos mentais e de princípios éticos vigentes.

Como promover essas transformações? Esse é o desafio maior que pode ter a educação (formal e não formal) como importante aliada, devido ao seu potencial único de estimular o desenvolvimento dos novos modelos mentais (que não descartam nem excluem os antigos) e de novos padrões de comportamentos éticos, comprometidos e inclusivos.

Certamente todas as exigências e transformações necessárias ao desenvolvimento sustentável não são simples, nem tampouco podem ser efetivadas de forma

isolada por um ou outro segmento da sociedade. Elas requerem um trabalho estratégico de parcerias, demandam diálogo e atuação consciente do governo, da iniciativa privada, além de intensa e sistemática participação da sociedade civil, todos com as mesmas condições de participação ativa nos processos e ações para o planejamento do desenvolvimento sustentável.

*✿ Rachel Cavalcanti Stefanuto é economista, com mestrado e doutorado na área de Sustentabilidade. É docente na Universidade de Campinas (Unicamp), nos Institutos de Geociências e de Economia, onde coordena o Curso de Especialização, em nível de pós-graduação, "Gestão da Sustentabilidade e da Responsabilidade Corporativa". É sócia-diretora da Aram Consultoria em Educação e Gestão para a Sustentabilidade ([www.aram.com.br](http://www.aram.com.br)).*

# Desenvolvimento local e atuação empresarial de longo prazo

Mario Monzoni, Daniela Gomes Pinto,  
Livia Menezes Pagotto e Leticia Arthuzo\*

As intervenções empresariais em desenvolvimento local que visam uma atuação no longo prazo observam uma dupla lógica: uma cadeia de valor eficiente e socioambientalmente responsável pode beneficiar e fortalecer o território, ao mesmo tempo em que um território estruturado e fortalecido pode contribuir para uma cadeia de valor mais eficiente e socioambientalmente responsável.

A construção de uma visão integrada para o território pressupõe o movimento de “simbiose” da empresa com o local, de iniciativas de articulação intersetorial, do reconhecimento das características e vocações locais e de relações de maior cooperação e menor grau de dependência entre empresa e território. *Uma grande empresa deve ser percebida, por ela mesma e pelos habitantes da região, como mais um ator pertencente às dinâmicas locais.*

Nesse sentido, a predisposição de uma grande empresa em contribuir para a preparação de atores, instituições e processos do território para a sua atuação pode ter papel vital para a preservação das dinâmicas locais e, ao mesmo tempo, ajudar a promover uma operação mais segura, eficaz, socialmente aceita e operante no longo prazo.

No ano de 2014, o **Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getulio Vargas** (GVces) saiu Brasil a fora em busca de iniciativas voltadas ao desenvolvimento local executadas em territórios com a atuação de grandes empresas. Esse movimento envolveu a identificação, por meio de uma chamada de casos,

de formas inovadoras de relacionamento entre atores locais e empresas que se instalam em determinada região. São apresentadas a seguir três das dez experiências selecionadas.

Um dos critérios utilizados para selecionar as iniciativas focou na contribuição da iniciativa para o desenvolvimento local, entendido como o legado a ser deixado para o território com base em uma visão de longo prazo. Na prática, isso significa a não dependência da iniciativa em relação à grande empresa e/ou sua cadeia de valor que se instala; a sua sustentabilidade; o empoderamento da população em relação ao desenvolvimento de seu território; a valorização de vocações locais; o desenvolvimento de capacidades locais; e a gestão do conhecimento gerado durante o processo de realização da iniciativa, inspirando e facilitando sua adoção em outros territórios.

## Projeto Comunidade Integrada

Em 2009, a **Bunge** iniciou a construção de sua primeira usina de cana-de-açúcar *greenfield* (usina projetada em área de terra em que nenhuma infraestrutura foi construída, nem a cultura agrícola), uma experiência nova em relação às suas outras unidades, que haviam sido adquiridas já em operação.

A região do projeto, que abrange os municípios de **Pedro Afonso, Bom Jesus do Tocantins e Tupirama,**

no estado do Tocantins, não tinha até então nenhum empreendimento daquele porte, e a dinâmica local foi alterada com a chegada da usina e da cultura da cana-de-açúcar. *A Bunge se deparou com uma frágil rede de atores em sua cadeia de valor que tornavam sua operação menos eficiente e sua relação com o entorno potencialmente conflituosa.* A empresa tinha também uma preocupação com a possível evasão da riqueza gerada na região com o negócio. Dessa realidade, surgiu a percepção de que era necessário criar uma estratégia de atuação na região que fosse benéfica para a empresa e para a população local.

O Comunidade Integrada foi criado com o propósito de conhecer a realidade local, promover canais de diálogo com os atores locais, planejar e validar iniciativas propostas coletivamente. Após a construção de um diagnóstico socioeconômico, estabeleceu-se uma agenda de cinco anos (2011 a 2015). A primeira iniciativa foi a criação do Grupo de Trabalho Consorciado, formado por representantes locais no contexto do Plano de Gestão Integrada (estabelecido pelo programa a partir do diagnóstico).

Com o estabelecimento do canal do Grupo de Trabalho, puderam ser realizadas diversas ações, entre elas: estruturação do Plano Diretor Urbano de Pedro Afonso e Bom Jesus do Tocantins em parceria com a Universidade Federal do Tocantins; projetos de saneamento e aterro sanitário; organização dos Conselhos Municipais de Educação e estruturação ou revisão dos

Planos Municipais de Educação; formação continuada de professores e gestores das redes municipais de ensino; abertura de novos cursos técnicos nas áreas de açúcar e álcool e logística; inauguração de espaços de leitura e bibliotecas; fortalecimento dos conselhos tutelares; e valorização do patrimônio histórico material e imaterial.

## Araucária+

Em 2012, a **Fundação Grupo Boticário de Proteção à Natureza** contratou o Centro de Economia Verde da **Fundação CERTI** para realizar um estudo sobre a **Floresta com Araucárias**, um dos ecossistemas mais ameaçados do Brasil, com apenas cerca de 3% de sua cobertura original restante. O estudo, que tinha como foco as cadeias produtivas do pinhão e da erva-mate, incluía uma proposta de enfrentamento aos problemas levantados, relacionados principalmente à perda da biodiversidade pelo atual modelo de uso da floresta e à baixa valorização das áreas naturais.

Por meio da parceria firmada em 2013 entre a Fundação Grupo Boticário de Proteção à Natureza e a Fundação CERTI surgiu o Araucária+, que é a primeira aplicação do Ecossistema de Inovação Verde – E.I.Verde, concebido no estudo realizado em 2012. Trata-se de uma plataforma voltada para a conservação da biodiversidade, associada ao fortalecimento de cadeias produtivas que utilizam produtos nativos da Floresta com Araucárias, promovendo o desenvolvimento regional, com a inclusão das comunidades

nos benefícios gerados pela inovação e seus negócios, em especial a partir do aumento da renda do produtor participante do projeto e do fortalecimento do capital social.

Para tal, foi estruturado um HUB, equipe composta exclusivamente para atuar no Araucária+. Após o término da fase-piloto, este se tornará uma organização independente, com o propósito exclusivo de expandir o Araucária+ para outras regiões de ocorrência da Floresta com Araucárias.

*O papel da equipe que compõe o Araucária+ é a estruturação das cadeias de valor de produtos associados a esse ecossistema, com foco inicial na erva-mate e no pinhão, a partir da adesão de produtores rurais que irão produzir/extrair de acordo com o Padrão Sustentável de Produção do Araucária+ e fornecer matéria-prima para mercados de maior valor agregado.* Fazem parte também dessa cadeia empresas do setor privado, que pagam pelo produto um valor superior à média do mercado, possibilitado em virtude de maior autonomia comercial do grupo, que não precisa mais da figura do “atravessador” e tem como consequência direta o incremento de renda ao produtor.

A iniciativa articula diversos atores da sociedade, como: Governo de Santa Catarina, por meio da Companhia de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina (Codesc); produtores rurais; empresas do setor privado; academia; projetos locais de conservação de espécies e também *startups*. No final de 2014, a rede do Araucária+

contava com aproximadamente 50 atores em diferentes níveis de interação.

## Projeto Se Liga na Rede

Entre 2004 e 2012, a Companhia Espírito Santense de Saneamento, a **Cesan**, construiu 1.640 quilômetros de tubulação de esgoto na **região metropolitana de Vitória**. Após a entrega das obras, no entanto, a empresa se deparou com uma adesão à rede de esgoto muito abaixo do esperado por parte da comunidade atingida. A empresa elaborou um diagnóstico para compreender os motivos pelos quais não foram feitas as ligações à rede de esgoto: o valor da tarifa, falta de mão de obra qualificada para efetivação das ligações, recursos necessários para interligação do imóvel à rede e falta de compreensão da importância dos serviços de saneamento. Percebeu-se, assim, a necessidade de se investir na promoção das atividades técnicas sociais voltadas à valorização dos sistemas implantados e em mecanismos de efetivação das ligações, direcionadas às comunidades menos favorecidas.

O Programa Se Liga na Rede foi criado para a promoção da importância do saneamento básico e a criação de mecanismos que tornassem o custo da ligação da residência ao esgoto mais acessível. A Cesan estabeleceu diversas parcerias com organizações e lideranças locais para garantir o envolvimento da comunidade. Após a produção de diagnósticos da

situação de cada bairro, foram realizadas reuniões em um processo de sensibilização e diálogo com as comunidades.

*Grupos locais de acompanhamento se tornaram redes de lideranças e formadores de opinião, visando à governança colaborativa, à minimização dos conflitos e informar a sociedade sobre o andamento das obras e benefícios do Programa.* Esse conhecimento da realidade local permitiu a construção de uma abordagem personalizada, formando assim uma poderosa ferramenta de relacionamento.

Foi muito importante para o sucesso do Programa Se Liga na Rede sua articulação com políticas públicas. Assim, possibilitou-se a ligação gratuita para famílias que estivessem no Cadastro Único de Programas Sociais do Governo Federal, possuíssem Benefício de Prestação Continuada, residissem em zonas especiais de interesse social ou em bairros de baixa renda.

Houve mais de 15 mil aceites para execução da obra de ligação gratuita e 58 mil novos domicílios interligados à rede após a visita a cerca de 40 mil imóveis com informações sobre saneamento, o que contribui para uma nova cultura em prol da conservação ambiental e da saúde da população.

*\* Mario Monzoni é coordenador do Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getulio Vargas (GVces). Daniela Gomes Pinto, Livia Menezes Pagotto e Leticia Arthuzo são pesquisadoras do Programa de Desenvolvimento Local do GVces.*

# AgraDecimEntOs

Gostaríamos de agradecer aos coautores e às instituições a que pertencem por terem colaborado para a criação deste livro e por, generosamente, compartilharem suas experiências e reflexões com tamanho empenho e dedicação.





O Instituto Lina Galvani (ILG) é um instituto empresarial familiar fundado em 2003 dentro do Grupo Galvani, inspirado nos valores da matriarca da família, D. Lina Galvani. Dedicar-se a identificar e apoiar iniciativas que contribuam para a melhoria da qualidade de vida das localidades em que a Galvani atua. Escuta ativa – Fazer junto – Articular é o tripé essencial da ação do ILG, que acredita não haver fórmulas prontas no que se refere a desenvolvimento comunitário, e concretiza essa crença atuando de forma diversificada em cada comunidade. Posicionando-se como mais um ator que se engaja no desenvolvimento local, o Instituto Lina Galvani visa à construção de comunidades articuladas em redes sociais solidárias, pois acredita que isso é fundamental para uma sociedade sustentável.

[www.linagalvani.org.br](http://www.linagalvani.org.br)



# Créditos

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Ficha catalográfica feita pelo editor

OL45

Olhares sobre desenvolvimento comunitário : 10  
perspectivas do impacto gerado por grandes  
empreendimentos / Margareth Flórez ... [et al.];  
[ilustrações Laís Dias]. - São Paulo : ILG, 2015  
72 p.

ISBN 978-85-69605-00-3

1. Investimento social privado. 2. Grandes  
empreendimentos e impacto social. 3. Desenvolvimento  
comunitário. 4. Alinhamento entre investimento social e  
negócios. I. Título.

CDD:361

CDU:364

## Idealização

Instituto Lina Galvani

## Supervisão do projeto

Ana Clara Dumont (coordenadora de comunicação)

Cecília Galvani (diretora-executiva)

## Coordenação editorial e edição

Camila Prado

## Projeto e produção gráfica

Fonte Design

## Ilustrações

Laís Dias

## Revisão

Agnaldo Alves

Beatriz Chaves

## Fotografias (usadas como base para as ilustrações)

Adriano Gambarini (pp. 34, 44 e 46)

Ana Clara Dumont (pp. 10 e 22)

Celso Congilio (capa e p. 68)

Tiragem: 1.000 exemplares

Este livro foi impresso em papel couché fosco 90 g (miolo)  
e papel triplex 250g (capa) pela gráfica Margraf, em agosto de 2015.

*"Todas as pessoas merecem apoio a partir do momento em que também estejam dispostas a se ajudar. Nosso ponto de partida é conhecê-las, saber em que situação estão e do que precisam. A partir daí, agimos para que cada um possa desenvolver seu potencial, passando esses valores adiante."*

*Lina Galvani*

Como se preparar para chegar a um lugar e empreender algo de grande impacto? Como empreender algo de grande impacto e promover grandes e profundas mudanças? Como promover grandes e profundas mudanças e envolver a comunidade que será impactada? Como envolver a comunidade que será impactada e junto a ela identificar oportunidades de políticas públicas? Como identificar e propor políticas públicas com base em indicadores que norteiem uma atuação mais eficaz e duradoura? Como desenvolver indicadores e metodologias que contribuam para um futuro sustentável para empresas, institutos, fundações, comunidades e poder público? Como construir um futuro sustentável para empresas, institutos, fundações, comunidades e poder público incluindo e integrando as responsabilidades de todos nós?

As perguntas certamente não param aí. Uma puxa a outra, e a intenção desta publicação não é responder a todas elas, mas gerar outras mais. E trazer os olhares dos diversos atores envolvidos nesses processos, criando um ambiente de diálogo e reflexão sobre temas fundamentais para aprimorar a atuação estratégica quando o assunto é desenvolvimento comunitário.