

# **Responsabilidade Social Empresarial, Comunidade e Cidadania Participativa: um Estudo de Caso**

***Eliane Rocha Araujo***

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Cecília de Mello e Souza

Rio de Janeiro

Maio de 2006

**Responsabilidade Social Empresarial, Comunidade e Cidadania Participativa:  
um Estudo de Caso**

Eliane Rocha Araujo

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social.

Aprovada por:

---

Profª Drª Cecília de Mello e Souza – Orientadora  
Universidade Federal do Rio de Janeiro

---

Prof. Dr. Michel Thiollent  
Universidade Federal do Rio de Janeiro

---

Profª Drª Patrícia Almeida Ashley  
Universidade Federal de São João Del-Rei

---

Profª Drª Maria Inácia D'Ávila Neto  
Universidade Federal do Rio de Janeiro

Rio de Janeiro

2006

**FICHA CATALOGRÁFICA**

Araujo, Eliane Rocha.

Responsabilidade Social Empresarial, Comunidade e Cidadania Participativa: um Estudo de Caso / Eliane Rocha Araujo. - Rio de Janeiro: UFRJ/ EICOS, 2006.

xi, 197f.: il.; 31 cm.

Orientadora: Cecília de Mello e Souza

Dissertação (mestrado) – UFRJ / EICOS / Programa de pós-graduação em Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social, 2006.

Referências Bibliográficas: f. 182-189.

1. Responsabilidade social empresarial. 2. Projeto de desenvolvimento comunitário. 3. Assistencialismo. 4. Filantropia. 5. Cidadania participativa. 6. Ética. I. Mello e Souza, Cecília de. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Programa de pós-graduação em Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social. III. Título.

*Ao Marcos, meu querido companheiro de vida e de sonhos, pelo apoio incondicional em todos os momentos, o incentivo, a dedicação carinhosa e o amor. Sem sua ajuda e presença, esta caminhada teria sido bem mais árdua.*

*Aos meus pais, Anita e Osvaldo, pelos ensinamentos e pela luta para deixar como legado aos seus cinco filhos o que consideram o maior bem: a educação.*

*Aos meus quatro irmãos e três sobrinhos, o mais novo recém-chegado, pelo carinho e amor que nos une.*

## AGRADECIMENTOS

À equipe da Fontana, em especial a Miguel Lopes, pela atenção, boa vontade e disponibilidade.

Aos integrantes da Associação Cidade Nova pela receptividade.

Aos moradores de Veloso, pela atenção e generosidade de compartilhar suas histórias, esperanças e sonhos. Em especial, a José Sobrinho que nos guiou em campo, se colocando sempre à disposição.

A Gaspar Müller e Marlene Penteado pela calorosa receptividade e pelo tempo e atenção dispensados.

À minha orientadora, Cecília de Mello e Souza, pelos ensinamentos, inspiração, dedicação, e por ter guiado meus passos nessa aventura por terras desconhecidas.

Aos professores integrantes de minha banca: Patrícia Almeida Ashley, Maria Inácia D'Ávila Neto e Michel Thiollent, pela atenção e deferência.

Aos professores e colegas do Programa EICOS - UFRJ, pelos ensinamentos.

A todos os meus queridos amigos e amigas, pelo apoio, incentivo, carinho e pela compreensão nas longas ausências.

Agradecimentos especiais às amigas Adriana Antunes, Joana Pires, Liseane Morosini, Nathalie Beghin, Renata Olivieri pela ajuda direta na viabilização desta tarefa, em diferentes momentos e de formas variadas.

## RESUMO

### **Responsabilidade Social Empresarial, Comunidade e Cidadania Participativa: um Estudo de Caso**

Eliane Rocha Araujo

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Cecília de Mello e Souza

Resumo da Dissertação de Mestrado submetida ao Programa de Pós-Graduação em Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social, da Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social.

Este estudo de caso analisa um projeto de desenvolvimento comunitário implantado por uma indústria com atuação global num pequeno município mineiro a partir de um workshop com representantes dos principais setores sociais locais. O objetivo foi compreender como o projeto foi implantado, em que contexto, sob que motivações, a forma como envolve a população e se oferece instrumentos para sua participação, além de trazer a percepção dos participantes sobre a iniciativa. Tal investigação se justifica pelo fato de, num contexto de neoliberalismo globalizado e desqualificação do Estado como garantidor da solidariedade social, ser crescente o envolvimento de empresas com ações e projetos sociais destinados às comunidades empobrecidas, numa perspectiva que convencionou-se chamar de “Responsabilidade social empresarial” (RSE). A investigação foi realizada a partir de uma pesquisa qualitativa de base etnográfica – com utilização de relatos de história oral, entrevistas semi-estruturadas em profundidade e observação participante – que possibilitaram à pesquisadora compartilhar o cotidiano da cidade, conhecer a cultura local e a forma de envolvimento dos moradores com as ações que estão sendo implementadas pelo projeto. A análise dos dados revelou que a empresa deu um passo à frente, em relação às demais práticas sociais corporativas, ao implantar a iniciativa com participação dos moradores e ao criar a Associação Cidade Nova, que pode vir a ser um instrumento para que os moradores acompanhem as ações empreendidas e façam valer seus reais interesses, desde que superem a atitude acomodada e pouco participativa decorrente de anos de uma política clientelista mantida pela fábrica, igreja e poder público. Diante desse quadro de baixa participação, concluímos que não basta oferecer canais para o exercício da cidadania, é preciso informar as populações sobre seus direitos, mostrar como exercê-los, e estimulá-las à discussão e decisão conjunta sobre os problemas que as atingem, o que torna fundamental o envolvimento de entidades como sindicatos, ONGs, conselhos e movimentos sociais, tendo em vista serem canais legítimos de representação das comunidades e de defesa de seus direitos.

**Palavras-chave:** responsabilidade social empresarial; projeto de desenvolvimento comunitário; assistencialismo; filantropia; cidadania participativa; ética.

Rio de Janeiro  
Maio de 2006

## 1 ABSTRACT

### Corporate Social Responsibility, Community, and Active Citizenship: a Case Study

Eliane Rocha Araujo

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Cecília de Mello e Souza

*Abstract* da Dissertação de Mestrado submetida ao Programa de Pós-Graduação em Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social, da Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social.

This case study analyses a community development project set up by a globally operating company in a small municipality in the Brazilian state of Minas Gerais. This project was initiated following a workshop with representatives of local social sectors. The purpose of the study is to understand how the project was developed, in which context, with what motivations, how it involves the local population and whether they participate. The study also presents the view of those involved about the project. In the context of globalized neo-liberalism and disempowerment of the State as a guarantor of social solidarity, this study is justified by the growing corporate involvement in social actions and projects aimed at impoverished communities – a perspective known as “Corporate Social Responsibility” (CSR). Research is based on ethnographic fieldwork – oral history accounts, semi-structured and in-depth interviews, and participatant observation – which allowed the researcher to experience the municipality’s daily routine, to know its local culture, and the way in which its inhabitants have been involved with the project’s activities. Analysis of such data has shown that the company has gone further than other corporative social-responsibility initiatives by involving the community in the project and by founding the Cidade Nova Association. This association may be used by the locals to follow up on the project activities and to assert their own interests, provided that they overcome their own accommodation and passivity resulting from years of exposure to clientelist politics promoted by the industry, the Church, and the State. In view of the community’s low degree of involvement, we can conclude that it is not enough to offer them channels for the exercise of active citizenship. It is also necessary to inform them about their rights, about how to exercise such rights, and to encourage them to discuss and to jointly decide how to tackle the problems that affect them. Therefore, involvement of organizations such as workers’ unions, NGOs, and social movements is critical, since they are the legitimate channels for the representation and defense of the rights of such communities.

**Key words:** corporate social responsibility; community development project; assistentialism; philanthropy; active citizenship; etc.

Rio de Janeiro  
Maio de 2006

## SUMÁRIO

<b>RESUMO.....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>vii</b>
<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>x</b>
<b>LISTA DE ANEXOS.....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I - A COMUNIDADE: DE BENEFICIÁRIA A SUJEITO DE PROJETOS SOCIAIS.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 O Papel dos Movimentos Sociais no Controle Social de Iniciativas Empresariais..</b>	<b>14</b>
<b>1.2 Antecedentes da Pesquisa.....</b>	<b>17</b>
<b>1.3 Conhecendo o Campo: O Município de Veloso e o Grupo Fontana .....</b>	<b>18</b>
<b>1.4 Pesquisa Qualitativa de Base Etnográfica: O Método de Pesquisa Escolhido .....</b>	<b>25</b>
<b>2</b>	
<b>Capítulo II – A RACIONALIDADE LIBERAL E A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL .....</b>	<b>33</b>
<b>2.1 Do Realismo Materialista ao Neoliberalismo.....</b>	<b>35</b>
<b>2.2 Desenvolvimento Neoclássico e Capitalismo Global.....</b>	<b>38</b>
2.2.1 Novas alternativas de desenvolvimento baseadas no ser humano .....	40
2.2.2 Desenvolvimento Comunitário de Base: uma aposta das grandes empresas.....	43
<b>2.3 Dos Efeitos das Reestruturações Produtivas à Atuação Social Privada.....</b>	<b>46</b>
<b>2.4 A Cidadania Travestida pela Ação Solidária em Prol dos “Excluídos” .....</b>	<b>51</b>
2.4.1 A filantropia e as práticas paternalistas e clientelistas no Brasil.....	54
<b>2.5 A Atuação Social das Empresas ao Longo da História.....</b>	<b>59</b>
2.5.1 O crescimento da RSE no Brasil: da filantropia assistencialista à neo- filantropia empresarial.....	65
2.5.2 Normas e instrumentos da Responsabilidade Social Empresarial.....	69
2.5.3 A Responsabilidade social empresarial sob a perspectiva dos movimentos sociais.....	74
<b>Capítulo III – PROJETO DE DESENVOLVIMENTO CONDUZIDO POR UMA EMPRESA: UM ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>79</b>
<b>3.1 Veloso: Ações de Assistência e Acomodação.....</b>	<b>80</b>

<b>3.2 O Sonho de Prosperidade e Crescimento Embalado pela Chegada da Grande Indústria.....</b>	<b>86</b>
<b>3.3 O Fim do Sonho: Venda da Antiga Fábrica, Reestruturação Produtiva Neoliberal e Empobrecimento .....</b>	<b>91</b>
<b>3.4 Ações de Assistência Dão Lugar a Práticas de Responsabilidade Social.....</b>	<b>99</b>
<b>3.5 A Implantação de um Projeto Social como Estratégia de Aceitação Comunitária e Desoneração da Empresa.....</b>	<b>115</b>
3.5.1 Ênfase no empreendedorismo para enfrentar o desemprego.....	132
3.5.2 Associação Cidade Nova e a integração dos moradores.....	145
3.5.3 Da parceria com o poder público ao exercício da cidadania: um longo percurso.....	156
3.5.4 Transformando as ações de assistência em aprendizagem e cidadania .....	161
<b>3</b>	
<b>Capítulo IV – O PAPEL DA POPULAÇÃO NA APROPRIAÇÃO DE INICIATIVAS SOCIAIS PELAS COMUNIDADES .....</b>	<b>175</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>182</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>190</b>

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Marcos importantes da história de Veloso.....	20
Quadro 2 – Dados sobre Veloso.....	21
Quadro 3 – Marcos importantes da economia de Veloso.....	22
Quadro 4 – Dados econômicos do Grupo Fontana Brasil – 2004.....	23
Quadro 5 – Técnicas utilizadas e entrevistados selecionados para pesquisa de campo.....	26
Quadro 6 – Diferentes visões sobre Responsabilidade social empresarial.....	64
Quadro 7 – Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial.....	67
Quadro 8 – Código de conduta Fontana para o co-processamento.....	102
Quadro 9 – Os seis pilares da política Fontana de RSE.....	106
Quadro 10 – Perfil corpo funcional da Fontana (2004).....	107
Quadro 11– Projetos da fábrica da Fontana em Veloso.....	110
Quadro 12 – Projetos do Instituto Fontana em Veloso.....	111
Quadro 13 – Iniciativas do Projeto Cidade Nova.....	124
Quadro 14 – Projeto Cidade Nova.....	127
Quadro 15 – Conselhos existentes em Veloso.....	163
Quadro 16 – Principais resultados do Projeto Cidade Nova.....	172

**LISTA DE ANEXOS**

Anexo I - Roteiro entrevista história oral de Veloso.....	190
Anexo II - Roteiro de observação participante.....	192
Anexo III - Roteiro de entrevistas com moradores.....	193
Anexo IV - Roteiro entrevista parceiro Fontana.....	195
Anexo V - Roteiro entrevista Fontana.....	196

## Capítulo I - A COMUNIDADE: DE BENEFICIÁRIA A SUJEITO DE PROJETOS SOCIAIS

A partir dos anos 1990, aumenta no Brasil o investimento social privado como resposta ao crescimento exponencial da pobreza e da miséria, reflexos da nova ordem produtiva global a que o país aderiu e dos efeitos da globalização econômica neoliberal. Esse ativismo social privado, chamado de “Responsabilidade social empresarial” (RSE) é revestido de um caráter ambíguo, pois a intervenção das empresas na área social tanto gera ganhos institucionais e mercadológicos, ao associar a marca corporativa a iniciativas sociais, quanto contribui para melhorar as condições de vida de populações empobrecidas. Há que se levar em conta, no entanto, que os resultados proporcionados por essa atuação privada ficam circunscritos a uma determinada localidade, geralmente próxima ao negócio, e a um grupo específico de pessoas, sem beneficiar o conjunto da sociedade e, às vezes, nem mesmo a todos os integrantes da comunidade atendida, e, em geral, tornando essas populações eternas beneficiárias das ações desenvolvidas. Diante desse cenário, o objetivo desse estudo foi procurar entender como esses projetos são implantados, em que contexto, sob que motivações, e a forma como envolvem a população. Visamos, também, apresentar a percepção e expectativas dos moradores participantes, e verificar se essas iniciativas, ao serem implantadas a partir de motivações privadas, permitem que as populações possam participar efetivamente, exercendo seus direitos de cidadania, e escapar da condição de eternas beneficiárias da boa vontade de terceiros.

Para cumprir esse objetivo, analisamos um projeto de desenvolvimento comunitário, promovido pelo Grupo Fontana<sup>1</sup> – uma indústria com atuação global e inserida no modelo neoliberal de produção – em associação com diversos parceiros, em Veloso, um pequeno município mineiro que experimentou um crescente empobrecimento, decorrente das demissões em massa promovidas pelo Grupo. O Projeto Cidade Nova, objeto deste estudo, está inserido na política de RSE da empresa e visa, segundo seus promotores, promover o desenvolvimento sustentável do município, a partir do fortalecimento de suas instituições de base.

Tanto o município quanto a fábrica, apesar de suas peculiaridades, têm características que os tornam representativos de outros projetos sociais promovidos por empresas, uma vez que Veloso é uma típica cidade do interior brasileiro, cuja população se tornou dependente de ações assistenciais – fato bastante comum em nosso país. O município emancipou-se em 1954 e, dois anos depois, a inauguração de uma grande indústria – a fábrica Éden, que posteriormente vendeu suas ações para o Grupo Fontana, objeto deste estudo – transformou a vida da cidade, tornando-se o centro do município

---

<sup>1</sup> Com o objetivo de resguardar os entrevistados, todos os nomes apresentados neste estudo (do projeto, da empresa, da cidade, dos moradores e do consultor contratado) são fictícios. Ocultamos, também, algumas informações sobre a empresa e sua área de atuação.

e ocupando muitas vezes o lugar do poder público, ao realizar serviços de assistência social não só para seus empregados como para toda a comunidade. A vida da cidade ficou atrelada à da indústria, com forte impacto sobre a história municipal – outra característica comum a cidades que vivem em função de uma grande empresa. Da mesma forma, o Grupo Fontana é exemplar quando se quer falar do chamado movimento da Responsabilidade social empresarial, na medida em que se trata de uma empresa de grande porte com atuação global e inserida no modelo neoliberal de produção. Logo depois de comprar as ações da fábrica, o Grupo promoveu uma reestruturação produtiva que levou à demissão de cerca de 90% dos trabalhadores e à deterioração socioeconômica de Veloso. Ao implantar o Projeto Cidade Nova, um dos objetivos da Fontana foi melhorar as condições de vida da comunidade e redirecionar as demandas da população – que sempre foram encaminhadas à empresa – à Associação Cidade Nova, criada para reunir os moradores e envolvê-los na iniciativa.

O projeto foi implantado a partir de um workshop com representantes dos principais setores sociais do município (poderes Executivo e Legislativo, ONGs, empresários, entidades de classe, sindicato, fábrica do Grupo Fontana, Instituto Fontana, associações de moradores e entidades como Sebrae, Senai, Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil e Colégio Agrícola de uma cidade vizinha), o que nos fez supor que a iniciativa representa os interesses dos moradores. Levando-se em conta que o envolvimento da população na definição de um projeto de desenvolvimento ainda é pouco comum no Brasil<sup>2</sup>, especialmente quando se trata de ações conduzidas por representantes da iniciativa privada, percebe-se que a Fontana foi além das práticas sociais corporativas usuais, ao implantar o projeto envolvendo representantes da comunidade e ao ter criado a Associação Cidade Nova, que, se for apropriada pela comunidade, poderá ser um instrumento na defesa de seus direitos. Mas, para isso, os moradores de baixa renda terão de estar mais bem representados na Associação, e a população terá de vencer a acomodação decorrente de décadas de práticas de assistência mantidas pela fábrica, igreja e poder público, que parecem ter contribuído para enfraquecer a cidadania participativa. No entanto, tendo em vista que as elites estavam mais bem representadas do que os moradores no workshop que definiu as principais ações do projeto, não podemos dizer que as iniciativas que hoje estão sendo implementadas são aquelas que realmente atendem aos interesses da maioria da população e não apenas aos do governo e das elites locais.

Ao aproximar a população das demais representações da sociedade e convidá-la a se envolver na definição de ações para o município, o Projeto Cidade Nova contribui em parte para romper com a acomodação que hoje vigora na cidade. Mas não basta dar vez e voz às pessoas se o número de moradores envolvidos é pequeno e pouco representativo do diversos grupos sociais, e se eles não

---

<sup>2</sup> As empresas em geral decidem por conta própria que tipo de atividade social vão promover ou atendem a uma demanda específica da comunidade, desenvolvendo uma ação pontual.

estão preparados para essa participação. É fundamental que um número maior de moradores conheça o projeto e que supere, por meio de maior consciência social e do exercício da cidadania, a atitude passiva que se tem verificado ao longo da história da cidade. No entanto, apesar dessas restrições e do fato de a atuação das empresas não ser o meio para solucionar os problemas decorrentes da exclusão social em nosso país, em alguns casos, como o estudado, ela ajuda a tirar os moradores de um comportamento acomodado e, se for acompanhada de perto por movimentos sociais que atuam na defesa de direitos, pode trazer benefícios concretos para a comunidade.

### **1.1 O Papel dos Movimentos Sociais no Controle Social de Iniciativas Empresariais**

Mas antes de se analisar um projeto social promovido por uma empresa, é preciso fazer uma reflexão sobre o contexto que levou à disseminação do ativismo social privado no Brasil. Percebemos que o envolvimento das empresas com ações sociais cresce quando o Brasil adere ao projeto neoliberal, e o Estado é obrigado a promover os ajustes estruturais exigidos pelo Consenso de Washington. Num esforço para atingir o equilíbrio fiscal e cumprir os demais itens da cartilha neoliberal, o Estado passa a delegar suas atribuições sociais para a sociedade. Assim, a partir dos anos 1990, num contexto de agravamento da pobreza e da “exclusão social”, há um crescente apelo para que pessoas e empresas participem de forma voluntária de ações ditas de “promoção da cidadania”. E assim, as responsabilidades sociais do Estado são transferidas para organizações da “sociedade civil” ou do chamado “terceiro setor”, um setor público não-estatal, que engloba indistintamente instituições tão antagônicas como movimentos sociais que atuam na defesa de direitos, quanto entidades fanático-religiosas, passando por organizações empresariais.

Nesse contexto, a participação política, que na década de 1980 foi responsável por um amplo movimento de resistência contra a ditadura e de luta contra as profundas desigualdades sociais e políticas decorrentes do processo neoliberal, dá lugar ao trabalho voluntário e à chamada responsabilidade social – tanto de indivíduos quanto de empresas. Depois de terem sido excluídos do sistema, os indivíduos pobres são responsabilizados por esse mesmo sistema por sua situação de pobreza, passando a ter o dever moral de superar suas dificuldades e também de ajudar os demais a superá-las. Assim, a sociedade civil, que nos anos 1980 era a arena e o alvo da política, e que lutava pela cidadania e justiça social, torna-se um espaço homogeneizado voltado para a solidariedade social. Ignora-se que a “chamada sociedade civil” seja um espaço heterogêneo, “contraditório, tenso”, composto por organizações vinculadas a interesses não apenas “diversos, mas fundamentalmente antagônicos” (MONTAÑO, 2001). Essas organizações da “sociedade civil” atuam de forma diferente dos movimentos sociais, elegendo as populações tidas como vulneráveis e implantando projetos

focados, por prazos determinados (GOHN, 2005). E o atendimento às necessidades sociais deixa de ser um direito do cidadão para se tornar uma opção de pessoas e empresas que decidem ajudar o próximo de maneira voluntária.

Nesse cenário, no qual as atribuições estatais passam a ser desempenhadas por pessoas e empresas que atuam de forma voluntária, surgem muitos projetos conduzidos por empresas, especialmente as de grande porte, que visam promover o desenvolvimento sustentável de comunidades pobres situadas em seu entorno, concebendo tal desenvolvimento como aquele que contempla as variáveis econômica, social e ambiental. Contudo, freqüentemente os promotores de tais iniciativas ignoram os aspectos culturais e históricos que distinguem essas populações e implantam ações similares em comunidades com perfis bastante diversos, sem considerar suas peculiaridades. O envolvimento dos moradores na definição desses projetos também é pouco comum e, quando se dá, é usual a classificação de tais iniciativas como participativas, como se o simples fato de envolver alguns representantes da comunidade – na maior parte das vezes, sem nenhum critério que garanta a representatividade dos diferentes setores e grupos sociais locais – já assegurasse um caráter participativo.

Percebemos, assim, que o projeto neoliberal apropria-se de termos como sociedade civil, participação e cidadania e os utiliza esvaziados de seu sentido coletivo e revestidos de significados privatistas e individualistas. Sociedade civil passa a ser identificada com terceiro setor e é destituída de sua função política, anulando um dos principais ganhos obtidos na década de 1980, quando a sociedade civil se consolidou como “a arena e o alvo da política” (DAGNINO, 2004). Da mesma forma, a participação é redefinida passando a estar relacionada ao trabalho voluntário e à chamada “responsabilidade social”, em substituição ao sentido coletivo da participação social. Promover a cidadania também não implica mais garantir a todos o acesso a direitos, mas um esforço para “incluir” os indivíduos pobres no mercado, como consumidores e como produtores. Portanto, ao se analisarem projetos sociais promovidos por empresas, é preciso ter claro que se trata de iniciativas que estão inseridas no contexto neoliberal e que são permeadas por seus pressupostos.

Se o projeto neoliberal esvazia o sentido coletivo e a participação política e olha os cidadãos como potenciais produtores e consumidores, parece claro que tais ações só poderão trazer algum benefício para as comunidades se forem acompanhadas de forma crítica pelos cidadãos. Mas é preciso entender também que este não é um processo fácil. Apesar dos muitos ganhos políticos obtidos nos anos 1980 e de se ter avançado em termos de participação coletiva na tomada de decisões, como demonstram experiências como o orçamento participativo, ainda se faz necessária uma grande evolução para que tenhamos uma sociedade que lute não apenas pela aquisição formal de direitos, mas por relações sociais mais igualitárias e pelo reconhecimento das diferenças. Por isso, nesse

estudo destacamos o papel fundamental que os movimentos sociais têm no controle social de projetos e iniciativas promovidos por empresas em comunidades de baixa de renda. É também por essa razão que destacamos a importância da Red Puentes, criada em 2002 durante o Fórum Social Mundial com a função de debater o tema da responsabilidade social sob a perspectiva dos cidadãos e não das empresas. Essa é uma das primeiras tentativas estruturadas de levar a sociedade a promover um acompanhamento crítico das ações empresariais de responsabilidade social e cobrar dessas empresas um comportamento mais ético e coerente com seu discurso.

Entendemos que é somente pelo acompanhamento crítico que as populações-alvo das iniciativas sociais promovidas por empresas poderão deixar de ser eternas beneficiárias e atuar como sujeitos na definição das ações que atendam aos seus interesses e necessidades, sem, com isso, se omitirem de seu papel político e da defesa dos direitos coletivos. Apesar de reconhecermos que o controle social de todas as iniciativas que afetem as comunidades deve ser feito pelos próprios cidadãos, observamos que num país com baixa tradição de participação política e com uma história marcada pelo clientelismo político e por ações assistencialistas ou paternalistas – tendo em vista que visam ao controle político e/ ou social dos “assistidos” –, é preciso estimular essa participação social e, mais do que isso, fazer com que os cidadãos conheçam seus direitos e saibam como exercê-los.

Percebemos, claramente, na interação em campo, o quanto as relações revestidas de um caráter paternalista e clientelista, tão disseminadas na nossa sociedade, tornam a população alvo fácil de políticas e projetos que perpetuam sua dependência e desestimulam o exercício da cidadania. Mas esclarecemos que nem toda ação de assistência pode ser entendida como assistencialismo. Hoje, existe uma crítica em relação às ações de assistência, mas elas são um direito de todos os cidadãos em situação de vulnerabilidade e um dever do Estado, garantido pela Constituição Federal, e visam ao atendimento de necessidades elementares das populações em situação de risco social e, portanto, devem ser parte integrante das políticas públicas e devem estar associadas a outras políticas de promoção e garantia de direitos. E, exatamente por seu caráter de atendimento emergencial, devem ser ações implantadas de forma temporária até que as populações-alvo tenham a capacidade e os instrumentos para viabilizar sua sobrevivência econômica e social e sejam capazes de gerir seus destinos de forma autônoma. O assistencialismo, ao contrário, não visa à consolidação de um direito, e é caracterizado por ações executadas sem critérios, de forma fragmentada, e que se mantêm ao longo do tempo, criando uma relação de dependência entre quem dá e quem recebe. Dessa forma, apesar de as empresas, especialmente as de maior porte, rejeitarem as ações assistenciais, taxando-as como assistencialistas, a grande maioria delas não ultrapassa o limite do assistencialismo quando não colabora para a promoção de direitos, tornando as populações dependentes dos projetos sociais.

## 1.2 Antecedentes da Pesquisa

Como jornalista, atuamos profissionalmente, desde 1999, como consultora de comunicação e mobilização social na realização da primeira e segunda edições da Pesquisa Ação Social das Empresas, um levantamento sobre a atuação social privada no Brasil, promovido pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), além de termos realizado diversos trabalhos na área social. Atuamos também como gerente de conteúdo do site Mobilizadores COEP, dedicado ao debate de temas sociais em diferentes áreas como: infância e adolescência; pessoas com deficiência; mulheres e relações de gênero; políticas públicas; economia solidária; e turismo e inclusão social. Na realização desses trabalhos, tivemos muitas oportunidades de conhecer iniciativas sociais promovidas por empresas e ONGs, o que nos aguçou o interesse sobre o real envolvimento das populações com tais iniciativas e sua percepção sobre o impacto dessas ações em suas vidas e no cotidiano de suas comunidades.

Ciente da importância da manifestação das percepções dos atores sociais envolvidos em projetos sociais, nosso objetivo, ao realizar esse estudo, foi contribuir para a discussão da responsabilidade social das empresas a partir da visão desses diferentes atores e colaborar para fomentar o debate sobre a importância de a sociedade, por meio dos movimentos sociais e das entidades que atuam na defesa de direitos, acompanhar esses projetos desenvolvidos por empresas, utilizando os instrumentos de RSE, como os balanços sociais e os códigos de ética, para cobrar delas coerência entre seu discurso e sua prática diária. Sem uma participação popular ativa, com reivindicações e manifestações sobre seus desejos, as comunidades continuarão sendo beneficiárias passivas de projetos, que podem até melhorar sua realidade, mas sem transformá-las efetivamente. A dependência será exercida apenas de uma outra forma, talvez mais sutil e, por isso mesmo, mais perigosa.

Ressaltamos, no entanto, que o leitor não deve confundir as questões mais amplas relacionadas ao tema da responsabilidade social empresarial com as práticas do Grupo Fontana aqui apresentadas. Nosso propósito não foi avaliar a empresa escolhida para a realização do estudo de campo, mas promover uma discussão maior sobre a participação social das empresas no Brasil, sobre a forma como essas ações estão afinadas ao projeto neoliberal e sobre as possibilidades de inserção ativa das populações nesses contextos, e fazemos isso a partir da experiência prática dessa empresa. Alertamos, portanto, que, quando não mencionamos diretamente o nome da Fontana, estamos nos referindo a situações genéricas, que não necessariamente correspondem ao que verificamos em campo durante a realização desse estudo de caso. Esclarecemos ainda que partimos do pressuposto de que as ações desenvolvidas por empresas seguem a lógica empresarial e visam a objetivos

mercadológicos, como ressaltam autores como Maria Célia Paoli e Nathalie Beghin, ainda que muitas das ações implantadas tenham um evidente impacto na realidade local, especialmente em função de as condições de pobreza e miséria se reproduzirem na maior parte das localidades do país e de os serviços públicos serem freqüentemente muito precários, fatores que contribuem para que as intervenções privadas desqualifiquem o papel do Estado como garantidor de direitos. Portanto, não foi nossa intenção fazer uma análise crítica da chamada “Responsabilidade social empresarial”, tendo em vista que já há muitos estudos acadêmicos e publicações que se dedicam a analisar o investimento social privado<sup>3</sup>, e a tecer críticas sobre esse movimento no Brasil. Sem qualquer pretensão de sermos conclusivos, nosso intuito foi conhecer as características de projetos sociais promovidos por empresas e a percepção dos participantes sobre essas iniciativas a partir de um estudo de caso. Mas, antes disso, é preciso conhecer um pouco mais a localidade onde o Projeto Cidade Nova foi implantado e o perfil da empresa que empreende a iniciativa.

### **1.3 Conhecendo o Campo: O Município de Veloso e o Grupo Fontana**

Começaremos analisando as principais características do município. Veloso surgiu à época do ciclo do ouro mineiro, numa região que se tornou passagem forçada dos exploradores que se dirigiam às lavras do Ouro Preto e Rio das Velhas. O povoado que deu origem à cidade foi trilhado pelos inconfidentes, que ali repousavam com suas tropas após as incursões em busca do ouro. Foi o sobrenome de um alferes, que possuía um sítio no local, que deu origem ao nome do povoado e que permanece até hoje. Deduz-se que o alferes tenha vivido na localidade entre o século XVII e o princípio do século XVIII. No século XIX, o povoado foi elevado à condição de distrito, tendo pertencido a diversos municípios vizinhos até 1953, quando obteve sua emancipação política. O município de Veloso foi criado oficialmente em 1954, mas a total independência nas esferas dos poderes constituídos só aconteceu quase cinquenta anos depois de sua emancipação, em setembro de 2002, com a instalação da comarca<sup>4</sup> (SOUZA NETO, 2005 e PORTAL DESCUBRA MINAS). A cidade se notabilizou por eventos econômicos e políticos. Em 1879, foi inaugurada em Veloso a primeira e única estrada de ferro no Brasil de bitola de 76 cm, cujas locomotivas eram fabricadas na Filadélfia, nos

<sup>3</sup> Para a análise crítica da chamada responsabilidade social das empresas ver Beghin (2005), Dupas (2005), Dagnino (2005), Montañó (2001); Observatório Social (2004), Paoli (2002) e Red Puentes (2004).

<sup>4</sup> No Brasil, comarca designa uma divisão territorial específica, que indica os limites territoriais da competência de um determinado juiz ou juízo de primeira instância. Pode haver comarcas que coincidam com os limites de um município, ou que os ultrapassem, englobando vários pequenos municípios. Nesse segundo caso, teremos um deles que será a sede da comarca, enquanto que os outros serão distritos deste, somente para fins de organização judiciária (Wikipédia, a enciclopédia livre).

Estados Unidos. Muitos historiadores consideram essa a primeira estrada de ferro do estado, tendo em vista que as demais tinham sede no Rio de Janeiro. A ferrovia chegou a contar com 11 trens diários fazendo o trajeto entre a fábrica de Veloso e uma cidade vizinha, de onde a carga passava para bitola métrica e seguia até Maringá, no Paraná. A linha foi erradicada em dezembro de 1984, e a estação, posteriormente tombada como patrimônio histórico municipal (SITE ESTAÇÕES FERROVIÁRIAS). A cidade também foi palco de acirradas disputas políticas pelo comando da Prefeitura de um município histórico vizinho, na década de 1930, à época do Estado Novo (PORTAL DESCUBRA MINAS).

Ao longo de sua história, Veloso sempre viveu do beneficiamento de minerais, aproveitando as pedreiras de calcário, seu principal recurso natural. Do século XIX até meados da década de 1950, sua economia girou em torno da produção de cal, tendo chegado a ser o maior produtor de Minas Gerais, em 1930. Outra indústria forte no município foi a cerâmica, que surgiu em 1926 e atualmente está praticamente extinta, havendo apenas produção de tijolos maciços em olarias. No início da década de 1950, após uma disputa com uma cidade próxima, Veloso foi escolhido para sediar uma indústria da Companhia Éden (SOUZA NETO, *op. cit.*). A planta industrial começou a ser construída logo em seguida e, em agosto de 1955, entrou em operação o primeiro forno, dando início à produção. O forno tinha capacidade de produção de 250 toneladas de clínquer. Em dezembro do mesmo ano começou a funcionar o segundo forno, com a mesma capacidade de produção. No início da década seguinte, em 1962, foi instalado o terceiro forno, duplicando a capacidade de produção. Dez anos depois, começou a operar o quarto forno, com capacidade de 2 mil toneladas de clínquer por dia. Esse é o único que está em operação até hoje. Nessa época, a Companhia Éden esteve associada ao Grupo Fontana. A associação foi por um período curto, de 1966 a 1970, mas teve um impacto significativo, uma vez que foram realizados diversos investimentos, entre eles, a compra do terreno onde hoje está instalada a atual fábrica. Naquela ocasião, Veloso tinha a segunda maior fábrica da América Latina em capacidade de produção e respondia pela 18ª maior arrecadação de ICMS do estado de Minas Gerais. Vemos, no quadro a seguir, os principais marcos na história de Veloso:

## Quadro 1

<b>Marcos importantes da história de Veloso</b>
---

Final Séc. XVIII	– Surge o povoado de Veloso (no Caminho do Ouro das Minas Gerais)
1831	– Já há registro da existência da 1ª fábrica de cal e fábrica de couro
Século XIX (1874)	– O povoado de Veloso é elevado à condição de distrito
1879	– Inaugurada a 1ª Estrada de Ferro do Distrito
1926	– Criada 1ª fábrica de cerâmica
<b>Década de 1930</b>	– Sedia importantes disputas políticas pela Prefeitura de município vizinho, do qual é distrito
1930	– Veloso é considerado o maior produtor de cal de MG
1931	– Construção da Igreja Matriz (ponto central do Distrito)
1950	– Veloso ganha disputa com município vizinho para instalação de uma fábrica
1953	– <b>Emancipação política do município</b>
1954	– <b>Criação do município de Veloso</b>
1955	– <b>Inauguração da fábrica Éden</b>
1966 a 1970	– Fábrica Éden esteve associada ao Grupo Fontana
1984	– Erradicação da linha da estrada de ferro
Anos 1990	– Demissões na Prefeitura
1996	– <b>Venda da fábrica Éden para o Grupo Fontana</b>
2002	– Instalação da Comarca no município
Set. 2003	– <b>Lideranças do município enviam carta com reivindicações ao Grupo Fontana</b>
Out. 2003	– <b>Criação do Projeto Cidade Nova Veloso</b>
2004	– <b>Constituição da Associação Cidade Nova</b>

A cidade possui uma área de 82 km<sup>2</sup>, e a população em 2005 era de 19,2 mil habitantes, praticamente toda concentrada na área urbana. A atividade industrial responde por cerca de 55% do Produto Interno Bruto (PIB) municipal e a fábrica é a maior empregadora local. O comércio é responsável por cerca de 44% do PIB, e a agricultura por menos de 1%. A renda per capita é de R\$ 187,20. O Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM)<sup>5</sup> em 2000 era de 0,745, segundo dados do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). A cidade possui “indústrias de artefatos de cimento, telhas e tijolos, usina de concreto, mineração de quartzo, extração mineral (areia, cascalho, granito), malharias, fábricas de doces e laticínios, várias firmas transportadoras e um comércio ativo” (SOUZA NETO, *op. cit.*). A agricultura existente é de subsistência, e destacam-se o cultivo de milho, feijão, arroz e mandioca. O rebanho bovino é utilizado na produção de leite e queijos (SOUZA NETO, *op. cit.*). No quadro a seguir, destacamos os principais dados sócioeconômicos do município:

**Quadro 2**

Dados sobre Veloso	
Área	82 km <sup>2</sup>
População (2005)	19, 2 mil habitantes concentrados na área urbana
Relevo	60% ondulado
Recurso natural	Pedreiras de calcário e argila
Renda per capita	R\$ 187, 20
IDHM (2000)	0,745
PIB (2002)	R\$ 140,7 milhões*
Principal empregadora	Fábrica Fontana
Arrecadação municipal (2004)	R\$ 11,9 milhões
Principal fonte de receita ICMS	Fábrica Fontana
<b>Fonte:</b> IBGE / Assembléia Legislativa de MG / PNUD	

\* 55% (indústria); 44% (comércio) e menos de 1% agricultura

O quadro com a linha do tempo que apresentamos em seguida destaca as principais atividades produtivas desde o surgimento do povoado, no século XVIII, até os dias de hoje:

5 O Índice de Desenvolvimento Humano varia de 0 (nenhum desenvolvimento humano) a 1 (desenvolvimento humano total). Países com IDH até 0,499 têm desenvolvimento humano considerado baixo; os países com índices entre 0,500 e 0,799 são considerados de médio desenvolvimento humano; países com IDH maior que 0,800 têm desenvolvimento humano considerado alto. As mesmas referências valem para o IDH Municipal. Veloso pode ser considerado, portanto, um município de desenvolvimento médio.

### Quadro 3

#### Marcos importantes da economia de Veloso

1881	– produção de cal (chegou a ser o principal produtor de MG) produção de couro ferrovia
1926	– produção de cerâmica setor agroindustrial desenvolvido (2 fábricas de laticínios) exportação manteiga, aves, leite e queijo para o RJ pequenos negócios familiares
1950.....	– início da construção da fábrica Éden –agosto - início da produção da fábrica com instalação do 1º forno Dez – instalação do 2º forno) indústrias de artefatos de cimento mineração de quartzo usina hidrelétrica
1962.....	– instalação do 3º forno
1972.....	– instalação do 4º forno (Veloso tinha a 18ª arrecadação ICMS/MG) fábrica Éden se torna a 2ª maior da A. Latina em tamanho no seu setor de atuação)
1984	– perde ferrovia
1996	– Fábrica Éden fale e é vendida para Grupo Fontana Comércio varejista (começa a decair) Indústria metalúrgica Indústria do papel e do papelão Indústria da madeira Indústria de vestuário Indústria de produtos alimentares Serviços de transporte
2002	– Fábrica Fontana Comércio varejista Indústrias de produtos alimentícios e bebidas Indústrias de produtos minerais não-metálicos Indústria metalúrgica

Fonte: Empresa / entrevistas

O município dispõe de infra-estrutura básica, como água tratada, energia elétrica, limpeza urbana, telefonia fixa e celular. Muitos bairros têm rede de esgoto pluvial e sanitário, rede de água, pavimentação e são arborizados. No entanto, os bairros mais recentes são pobres e ainda carecem de infra-estrutura básica. Veloso conta com um hospital que está entre os mais modernos e bem equipados da região e atende à população da cidade e de outras localidades da zona rural dos municípios mais próximos. Tem, ainda, um centro e postos de saúde em vários bairros. Dispõe de escolas de ensino fundamental e médio suficientes para atender à população e recentemente passou a

contar com um curso Normal Superior. Os outros cursos superiores são procurados nos municípios vizinhos. Possui dois clubes, um aberto a toda a população e outro restrito às elites. Tem, ainda, dois estádios de futebol bem equipados. A praça na área central da cidade, tombada pelo município, é o principal local de convívio da comunidade. É ali que os moradores se reúnem nos finais de semana e onde são realizadas diversas festas locais. A praça abriga, também, o maior patrimônio histórico da cidade: a Igreja Matriz, de influência neogótica. A Banda de Música Municipal tem mais de cem anos e possui uma escola que repassa seu conhecimento para os jovens. O município realiza todos os anos um festival de música popular inédita, promovido pela Prefeitura municipal, do qual participam cantores e compositores da cidade, da região e de outros estados. A festa da padroeira da cidade, cujo dia é comemorado em 26 de julho, marca o calendário de eventos do município e conta com leilões de prendas, de gado, barraquinhas e a carreata de São Cristóvão, que é uma tradição há mais de 40 anos. Apesar de a cidade não ser conhecida pelo artesanato, existem seis lojas que vendem peças produzidas pelos moradores. Em quatro delas o artesanato é produzido no próprio local. (SOUZA NETO, 2005).

Foi nesse pequeno município que o Grupo Fontana chegou em 1996, após comprar as ações da antiga fábrica Éden, que havia falido. A empresa é uma multinacional que atua em mais de 70 países e está entre as maiores do mundo no seu setor de atuação. Em 2005, empregava cerca de 60 mil pessoas. O Grupo iniciou suas atividades no mercado brasileiro em 1953, com a aquisição de uma fábrica no estado de São Paulo. Hoje, é um dos líderes no país e, em 2004, teve um faturamento bruto de 1,1 bilhão de reais e empregava 1,6 mil pessoas, entre contratos diretos e indiretos. Destacamos o perfil econômico do Grupo no quadro a seguir:

#### Quadro 4

Dados econômicos do Grupo Fontana Brasil – 2004	
presente em 4 estados (RJ, SP, MG e ES)	
Faturamento bruto	RS\$ 1,1 bilhão
Investimento em educação /treinamento funcional	R\$ 4 milhões
Investimento em programas para comunidade	R\$ 1,3 milhões
Investimento no meio ambiente	R\$ 5,3 milhões
<b>Fonte:</b> Relatório de Sustentabilidade 2005	

Vinte anos após sua instalação no Brasil, o Grupo inaugurou uma fábrica em Minas Gerais que, na época, foi considerada um modelo de tecnologia na América Latina. Após o lançamento do Plano Real, em 1994, decidiu expandir-se no país estimulado pelas novas expectativas da economia e adquiriu quatro fábricas, o que o colocou entre os líderes do mercado brasileiro. Uma dessas fábricas foi a de Veloso (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2003).

Em 2000, publicou o primeiro Relatório Social bienal para prestar contas à sociedade de seus investimentos na área, acompanhando um comportamento que tem crescido principalmente entre as empresas de grande porte no Brasil, de publicar balanços e relatórios sociais. Em 2002, a empresa decidiu também tornar pública sua performance ambiental e econômica, além da social, e passou a publicar o Relatório de Sustentabilidade, no lugar do Relatório Social. A marca mundial Fontana foi adotada pelo Grupo no Brasil, em março de 2002, seguindo a estratégia da matriz de unificar as marcas locais. No mesmo ano foi criado o Instituto Fontana – uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) – para cuidar dos investimentos sociais da empresa, que tem como diretriz o desenvolvimento de base, nos moldes da Rede Interamericana de Fundações Corporativas e Ações para o Desenvolvimento de Base – Rede América. A atuação do Instituto envolve quatro áreas prioritárias: mobilização para o desenvolvimento local sustentável; empreendedorismo; educação para a cidadania e educação ambiental. A empresa estabeleceu como meta para o Instituto Fontana uma dotação anual maior ou igual a 0,1% do faturamento líquido (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, *op. cit.*). Em 2004, o Instituto administrou R\$ 1,45 milhão e executou 15 projetos sociais que beneficiaram mais de 6 mil pessoas em sete municípios onde a empresa atua. No final desse mesmo ano, a empresa redefiniu a missão e a visão do Instituto, deixando mais clara sua proposta “de atuar em projetos coletivos, com participação dos próprios beneficiários, a fim de gerar capacidades e não estabelecer vínculos de dependência” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2005).

Em sua gestão, a empresa adota os princípios da sustentabilidade e comprometeu-se voluntariamente a reduzir sua média específica de emissão de CO<sub>2</sub> (quilo de CO<sub>2</sub> por tonelada produzida) em 20% até 2010, tomando como referência os valores de 1999. E para reduzir essas emissões, está diminuindo a utilização de clínquer – cuja fabricação exige uso intensivo de energia e matérias-primas e gera impacto ambiental especialmente associado à mineração e às emissões atmosféricas –, substituindo-o por materiais alternativos, como a escória de siderúrgicas. A fábrica de Veloso é a número um do Grupo Fontana mundial em substituição do clínquer pela escória, com uma média de 40% de substituição desses recursos em 2003 e 2004. A alta taxa de substituição foi possível devido a uma parceria estabelecida com uma siderúrgica próxima. Através da parceria, a fábrica de Veloso fornece calcário para a siderúrgica em troca de escória (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2005). Outra preocupação da empresa é a recuperação de áreas mineradas. Desde 2001, a Fontana provisiona parcela de seu faturamento para recuperação dessas áreas, depois do esgotamento das jazidas. Em Veloso, a empresa afirma ter diversas áreas de reabilitação, frutos de acordos com a Fundação Estadual do Meio Ambiente, “como compensação pela expansão das atividades de mineração” na cidade e no município vizinho. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE,

2003). Depois dessa apresentação do campo, explicamos a seguir o método utilizado para o desenvolvimento do estudo e o perfil dos entrevistados.

#### **1.4 Pesquisa Qualitativa de Base Etnográfica: O Método de Pesquisa Escolhido**

Para analisar o Projeto Cidade Nova e a forma de participação da população, realizamos uma pesquisa de campo etnográfica, utilizando as técnicas de observação participante e entrevistas semi-estruturadas em profundidade. Tal metodologia mostrou-se a mais adequada, ao nos possibilitar compartilhar o cotidiano dos moradores, perceber os hábitos que desenvolveram em relação à empresa, ao poder público e à igreja, suas expectativas em relação ao projeto e, principalmente, a forma como se integram à iniciativa. A participação em atividades comunitárias e relacionadas ao projeto e ao cotidiano do município somou cerca de 120 horas, o que representou uma imersão na vida da cidade, no período de dez dias que permanecemos em campo. Essa interação com a realidade local se deu durante duas visitas a Veloso, feitas com intervalo de dois meses. A primeira, realizada na segunda quinzena de julho de 2005, por três dias, coincidiu com o período de festa da padroeira da cidade, cujo dia é comemorado em 26 de julho, uma das datas mais significativas para a população. A segunda aconteceu em setembro do mesmo ano, por sete dias, num momento de muitas atividades programadas pelos promotores do projeto, como reuniões com os coordenadores dos nove grupos de trabalho, com participantes de uma das cooperativas criadas pela iniciativa, e um workshop com os presidentes das associações de moradores.

Os entrevistados foram selecionados, no período em que estivemos em campo, por seu envolvimento com o projeto. Recorremos a amostras intencionais, ou seja, "(...) um pequeno número de pessoas que são escolhidas intencionalmente em função da relevância que elas apresentam em relação a um determinado assunto" (THIOLLENT, 1996, p. 62). Assim, procuramos envolver pessoas que participam da iniciativa desde o início. Foram entrevistadas 12 pessoas: uma fez o relato da história oral da cidade, acompanhado da esposa que enriqueceu o depoimento com intervenções complementares; sete entrevistas foram semi-estruturadas em profundidade (representante da empresa; idealizador do Projeto Cidade Nova e consultor contratado pela empresa; presidente da Associação de Moradores do Empório, um dos bairros mais pobres da cidade e escolhido para a implantação da iniciativa piloto do projeto; coordenador geral dos nove grupos de trabalho do projeto; coordenadoras de dois desses grupos; o representante do Sebrae, principal parceiro do projeto; e a presidente da Associação de Moradores do Morar Bem, bairro de baixa renda da cidade). Os roteiros dessas entrevistas estão disponíveis nos Anexos. O relato de história oral e as entrevistas semi-

estuturadas e em profundidade foram realizadas com utilização de gravador, mediante prévio consentimento informado dos entrevistados. Além disso, tivemos a oportunidade de fazer entrevistas informais com outras quatro pessoas (coordenadora de um dos grupos do projeto; o pároco da Igreja Matriz, um comerciante e o presidente da Associação de Moradores do Caleschi, considerado o bairro mais pobre de Veloso). Essas entrevistas informais duraram, em média, uma hora, com exceção da conversa com o presidente da Associação de Moradores do Caleschi, e foram registradas em caderno de campo.

A seguir apresentamos o perfil dos entrevistados:

**Quadro 5**

<b>Técnicas utilizadas e entrevistados selecionados para pesquisa de campo</b>				
<b>Técnicas Utilizadas</b>	<b>Nomes dos entrevistados</b>	<b>Idade</b>	<b>Ocupação</b>	<b>Local</b>
<b>História Oral</b>	Ismael Dorso e	73 anos	Aposentado, ex-funcionário da fábrica e ex-empresário	Residência do entrevistado
	Mariah Dorso	71 anos	Dona de casa, esposa do sr. Ismael	
<b>Entrevista Semi-estruturada em Profundidade</b>	Miguel Lopes	51 anos	Coordenador de Programas do Instituto Fontana	Sede da Associação Cidade Nova
<b>Entrevista Semi-estruturada em Profundidade</b>	Gaspar Muller	64 anos	Idealizador e consultor do Projeto Cidade Nova	Sede da Associação Cidade Nova
<b>Entrevista Semi-estruturada em Profundidade</b>	Antônio Sobrinho	65 anos	Presidente da Associação de Moradores do Bairro Empório	Colégio Sagrado Coração
<b>Entrevista Semi-estruturada em Profundidade</b>	Sérgio Royal	55 anos	Empresário e coordenador geral dos Grupos do Projeto Cidade Nova	Sede da empresa familiar
<b>Entrevista Semi-estruturada em Profundidade</b>	Flávio Branco	26 anos	Técnico do Sebrae, principal parceiro do Projeto Cidade Nova	Sede do Sebrae numa cidade vizinha
<b>Entrevista Semi-estruturada em Profundidade</b>	Rosângela Royal	52 anos	Empresária e coordenadora do Grupo 1 - Mudança comportamental assumida e realizada do Projeto Cidade Nova	Sede da empresa familiar
<b>Entrevista Semi-estruturada em Profundidade</b>	Mara	42 anos	Presidente da Associação de Moradores do Bairro Morar Bem	Colégio Sagrado Coração
<b>Entrevista Informal</b>	Marlene Penteado	34 anos	Consultora do Projeto Cidade Nova e coordenadora do Grupo Modelos de Políticas Públicas elaborados	Sede da Cooperativa de Artesanato Cooperfabri
<b>Entrevista Informal</b>	Padre Caio	39 anos	Pároco da Igreja Matriz	Sacristia da Igreja Matriz
<b>Entrevista Informal</b>	Edson	42 anos	Comerciante	Sede do negócio
<b>Entrevista Informal</b>	Rick	24 anos	Presidente da Associação de Moradores do Bairro Caleschi	Colégio Sagrado Coração

As diferentes etapas da pesquisa são analisadas a seguir, com mais detalhes, a partir da técnica utilizada:

### **História Oral**

O resgate da história oral do município foi realizado a partir do relato do senhor Ismael Dorso, um antigo morador da cidade. A entrevista foi concedida na residência do entrevistado e foi acompanhada em boa parte por sua esposa, dona Mariah Dorso, que não interferiu nas respostas e enriqueceu o relato com alguns depoimentos. A conversa durou cerca de duas horas e meia e foi seguida de um lanche e uma visita às dependências da casa. O senhor Ismael, que hoje é aposentado, trabalhou na antiga fábrica Éden, da qual se afastou por problemas decorrentes de uma asma. Com o financiamento da empresa, ele importou a primeira mesa telefônica da cidade e montou uma empresa, na qual sua esposa trabalhou como chefe das telefonistas. É conhecido na cidade como “Ismael da telefônica”. A empresa também o ajudou a erguer sua ampla casa. Além de empresário, ele exerceu cargos legislativos – foi vereador por três vezes e presidente da Câmara Municipal. Participou de algumas iniciativas iniciais do Projeto Cidade Nova, do qual se afastou posteriormente por problemas de saúde.

### **Entrevistas semi-estruturadas em profundidade**

Para conhecer melhor as características da Fontana, a política de RSE que promove, as motivações que a levaram a desenvolver o Projeto Cidade Nova, e os principais resultados obtidos e dificuldades encontradas após a implantação da iniciativa, entrevistamos o representante da Fontana, Miguel Lopes. Ele trabalha em Veloso há 24 anos e foi responsável, também, por facilitar nossa entrada em campo, tendo colaborado para o contato com alguns moradores. Miguel Lopes deu acesso a reuniões do projeto, a documentos como o estatuto da Associação Cidade Nova, e a dados internos sobre políticas da empresa na área de Recursos Humanos. A entrevista foi concedida numa sala na sede da Associação Cidade Nova em dois dias seguidos. A primeira entrevista durou cerca de uma hora, e a segunda, duas horas e meia.

Já os detalhes da concepção da idéia do Projeto Cidade Nova, a metodologia utilizada para implantação da iniciativa, a forma de participação da comunidade e a definição das ações foram explicadas pelo consultor contratado pela empresa para idealizar o projeto, Gaspar Müller, numa entrevista que durou mais de três horas e foi realizada na sede da Associação Cidade Nova. Ele foi responsável por conduzir o workshop de planejamento com representantes da comunidade e prestou

assistência ao longo do processo de implantação das ações. Todos os meses, Gaspar passa uma semana em Veloso acompanhando o projeto, promovendo workshops e dando consultoria aos integrantes dos nove grupos de trabalho criados pela iniciativa. Ele é amigo de infância do atual presidente do Grupo Fontana no Brasil. Miguel Lopes e Gaspar Müller foram pessoas-chave para o acompanhamento e entendimento das características do projeto, para compreender os condicionantes que levaram o Grupo Fontana a desenvolvê-lo e para elucidar como a iniciativa se ajusta à política de RSE da empresa.

A forma de funcionamento dos grupos de trabalho criados a partir do workshop de implantação do projeto e as principais ações que estão sendo desenvolvidas foram explicadas pelo empresário e coordenador geral dos grupos de trabalho do Projeto Cidade Nova, Sérgio Royal, e por sua esposa, Rosângela Royal, que é diretora do colégio Sagrado Coração, coordenadora do Grupo 1 do projeto – Mudança Comportamental Assumida e Realizada –, e tem intervenções em todos os demais grupos. Ambas as entrevistas foram realizadas na sede da empresa do senhor Sérgio, com quem conversamos por cerca de duas horas e meia, acompanhados de Gaspar Müller, que não interferiu na conversa. Já a entrevista com Rosângela durou cerca de 45 minutos e foi realizada com privacidade. O casal é velosense. Flávio Branco, representante do Sebrae – principal parceiro do projeto –, falou sobre as iniciativas do Projeto Cidade Nova que foram desenvolvidas diretamente ou com apoio do Sebrae e suas impressões sobre as ações implantadas. A entrevista foi concedida na sede da entidade, numa cidade vizinha, e durou cerca de uma hora e meia.

O ponto de vista dos moradores foi transmitido pelo senhor Antônio Sobrinho, presidente da Associação de Moradores do Empório – bairro onde foi desenvolvida a iniciativa piloto do projeto –, e por Dona Mara, presidente da Associação de Moradores do Morar Bem, um bairro pobre de Veloso. O senhor Sobrinho, que trabalhou na antiga fábrica Éden por 12 anos como vigia e contou com a ajuda da empresa para erguer sua casa, nos concedeu a entrevista em dois dias consecutivos, antes do início das atividades de um workshop com dirigentes de associações de moradores promovido pelo Projeto Cidade Nova. Em cerca de duas horas e meia de conversa, ele fez muitos relatos sobre a cidade e seus moradores. Fizemos uma visita ao bairro Empório, em sua companhia. Ele também nos acompanhou em outras visitas a diversas localidades, como o clube desportivo aberto à comunidade, e a alguns bairros. A entrevista com Dona Mara durou cerca de uma hora e foi concedida no colégio Sagrado Coração antes do início do workshop. Por problemas de saúde, Dona Mara não pôde nos receber em sua residência, no último dia em que permanecemos em campo, para aprofundarmos a conversa que havíamos iniciado com ela. Dona Mara participa do Projeto Cidade Nova e tem forte liderança em sua comunidade, onde promove lanches, jantares dançantes e outros eventos para arrecadar verba para as despesas básicas da entidade.

Apesar de termos planejado falar também com um representante do governo municipal e com representantes de uma ONG ambiental e de uma das pastorais da Igreja, tivemos algumas dificuldade de agendamento, que foram difíceis de contornar tendo em vista que Veloso fica há cerca de 300 quilômetros de distância do Rio de Janeiro, o que limitou o número de visitas.

### **Observação Participante**

Para vivenciar as ações implantadas pelo Projeto Cidade Nova, participamos de uma reunião da cooperativa de artesãos, do workshop com lideranças das associações de moradores, e fizemos uma visita guiada pelo presidente da Associação de Moradores ao bairro Empório. Marlene Penteado, consultora do Projeto Cidade Nova e coordenadora do Grupo 2, Modelos de Políticas Públicas Elaborados, também nos ajudou em alguns contatos em campo. Marlene é cearense e está em Veloso há seis anos. Desde que chegou, desenvolve trabalhos sociais e é consultora do projeto. Ela nos concedeu uma entrevista informal, de cerca de uma hora, antes da reunião da cooperativa de artesanato apoiada pelo projeto, reunião esta que pudemos acompanhar, e onde nos foram apresentados os artesãos e outros moradores. Foi responsável, junto com Rosângela Royal, pela redação do estatuto da Associação Cidade Nova.

Conversamos informalmente também com o padre Caio, que interrompeu suas atividades na igreja para falar conosco por cerca de uma hora na sacristia. Ele nos deu a cópia da carta enviada pelos moradores de Veloso à matriz da Fontana no Brasil e no exterior reclamando do tratamento concedido à cidade após a compra das ações da fábrica Éden e da resposta enviada pela empresa. As cartas foram trocadas pouco antes do início do Projeto Cidade Nova. Também tivemos oportunidade de conversar com Edson, comerciante na cidade e ex-funcionário da Prefeitura. Ele nos contou as dificuldades que a cidade enfrentou após o início das demissões e o impacto no comércio. Num intervalo do workshop com os dirigentes de associações de moradores, pudemos conversar com o presidente da Associação de Moradores do Caleschi, um dos bairros mais pobres da cidade, que nos falou sobre as condições de vida em seu bairro. A conversa com ele foi bastante curta, cerca de 20 minutos, em função do workshop. Essas entrevistas e a participação em eventos sociais e em algumas atividades culturais, como a festa da padroeira de Veloso e a carreata de São Cristóvão – que mobiliza anualmente não apenas os motoristas particulares, mas dezenas de caminhoneiros que fazem o transporte dos produtos e subprodutos fabricados no município – nos permitiram conhecer os hábitos culturais da cidade.

A participação no workshop conduzido pelo consultor do projeto com lideranças de dez das 18 associações de moradores da cidade foi particularmente rica. O objetivo do encontro era promover o

planejamento estratégico das instituições e capacitar os representantes das entidades comunitárias para que pudessem reproduzir o método em suas atividades institucionais. Durante o evento, realizado em quatro dias seguidos, entre 19 h e 22 h, revelaram-se com clareza o ranço da relação de dependência que os moradores estabeleceram com a fábrica e o desconhecimento da maioria dos participantes sobre os objetivos do projeto. Ao mesmo tempo, foi possível perceber que a partir da intervenção do consultor e da interação com outros líderes de associações, muitos participantes começaram a enxergar diferentes saídas para a sobrevivência de suas entidades que não exclusivamente o repasse de verba do governo municipal ou a ajuda da fábrica. As observações e impressões sobre essas vivências e conversas foram registradas, diariamente, em caderno de campo.

### **Análise dos dados**

Para análise dos dados apurados em campo, realizamos a transcrição completa de todas as fitas e organizamos as anotações feitas em caderno de campo. Posteriormente, fizemos uma categorização dos dados onde procuramos identificar, a partir da fala dos moradores, de representantes da igreja e de um parceiro do projeto, a história e as características da cidade, de seus bairros, das associações de moradores; bem como as condições de educação, saúde, cultura, esporte e lazer; as potencialidades do município, o comportamento dos moradores e as causas de sua acomodação; o perfil da igreja e do poder público; o impacto da chegada da fábrica na cidade; a relação da comunidade com a fábrica e com a Prefeitura; e a reação da população à compra da fábrica pela Fontana. A partir do depoimento do representante da empresa, procuramos conhecer a política trabalhista, ambiental e social implantada após a compra da fábrica; as características da política de sustentabilidade; o objetivo do Instituto criado para cuidar das ações de responsabilidade social da empresa, especialmente do Projeto Cidade Nova; e as motivações, forma de condução e reação da população à reestruturação produtiva promovida pela empresa alguns anos depois da compra da fábrica. Com o consultor e os coordenadores do projeto pudemos conhecer a metodologia adotada, forma de implantação e principais resultados do Projeto Cidade Nova; além do objetivo, forma de atuação e desafios da Associação Cidade Nova, e as perspectivas de continuidade da iniciativa após a saída da fábrica.

Destacamos que, nesse estudo, procuramos mostrar todas as características do Projeto Cidade Nova, desde sua concepção, passando pela forma de implantação e posterior resultado, o que justifica uma certa ênfase nas falas do representante da empresa e do consultor do projeto, mas, principalmente, procuramos dar voz aos moradores participantes, o que consideramos um diferencial dessa pesquisa e que deveria ser replicado, uma vez que a maior parte das análises de iniciativas

sociais traz quase que exclusivamente a visão da empresa. Em função dessa tentativa de apresentar a percepção dos pesquisados, no Capítulo 3, que aborda o trabalho de campo, destacamos muitas falas dos moradores, deixando que eles contem a história, dentro de uma perspectiva etnográfica.

Mas para que a análise dos dados apurados em campo pudesse ser feita e compreendêssemos as motivações do projeto e sua inserção na política de RSE da empresa, foi preciso, antes, entender os aspectos políticos, econômicos e sociais que levaram ao crescimento, em todo o mundo, do envolvimento das empresas com ações na área social e as características particulares desse ativismo empresarial no Brasil. Essa contextualização foi feita no Capítulo 2, onde mostramos que a racionalidade que tem sustentado o mundo ocidental (ABDALLA, M, 2004, SELLA, 2002), baseada nos princípios do liberalismo econômico e do equilíbrio proporcionado pelo mercado, ressurge hoje numa perspectiva globalizada, provocando profundos efeitos econômicos, políticos, sociais e ambientais no mundo e no Brasil. A seguir, analisamos como essa lógica, que foi imposta a todo o mundo como única alternativa possível (SANTOS, 2003) a partir da globalização neoliberal, tem feito crer que a forma de desenvolvimento, o modelo econômico, os valores e o modo de vida ocidentais são a expressão mais perfeita e acabada daquilo que se convencionou chamar progresso (LATOUCHE, 1996, HÔ, 1998, TRÍ, 1986, BOUSQUET, 1988) e que é sob o impacto dessa racionalidade que hoje se promovem projetos de desenvolvimento conduzidos por empresas ou entidades privadas, com objetivo de reintegrar as comunidades marginalizadas ao sistema, numa ação comumente chamada de promoção da inclusão social (BEGHIN, 2005). Analisamos ainda o chamado desenvolvimento de base, um modelo difundido pela Rede América, que reúne entidades empresariais de países como Brasil, México e Argentina.

Na seqüência, demonstramos que os princípios do liberalismo ressurgem a partir das últimas décadas do século XX, com muito mais força, sob a forma da globalização neoliberal, que imprime uma nova lógica ao sistema capitalista e provoca profundas alterações na forma de produção, no mundo do trabalho, no papel dos Estados Nação (CASTEL, 1998), e na forma de vida e troca entre as pessoas. Analisamos, também, como esse projeto neoliberal afeta diretamente as conquistas dos movimentos sociais e os direitos garantidos pela Constituição de 1988 (DAGNINO, e GOHN, 2005), levando a uma crescente responsabilização dos cidadãos e das empresas pelo enfrentamento da exclusão social (PAOLI, 2002, BEGHIN, 2005), principal consequência do modelo econômico-social hegemônico. Abordamos as características da filantropia caritativa, baseada em ações assistencialistas e paternalistas, e sua crescente substituição por uma nova filantropia, promovida por empresas, traduzida como investimento social privado ou Responsabilidade social empresarial (PAOLI, 2002, BEGHIN, 2005). Mostramos que, junto com a filantropia, o clientelismo e o paternalismo têm raízes históricas no Brasil (AVELAR, 2004) e se reproduzem no atendimento social das empresas às

comunidades pobres; traçamos um histórico da RSE e analisamos suas principais características no Brasil. Por fim, mostramos que já há um esforço de entidades, como a Red Puentes, que se propõe a abordar a RSE não mais pela perspectiva das empresas, mas das entidades sociais, capacitando sindicatos, ONGs e outras organizações, a utilizarem as ferramentas da RSE para cobrar das empresas coerência em relação ao seu discurso socialmente responsável (RED PUENTES, 2004 e TORRES, 2005).

A partir dessa análise, traçamos o pano de fundo que vai dar origem à crise vivenciada por Veloso e que cria os pressupostos para que a empresa implemente o Projeto Cidade Nova. Assim, no Capítulo 3 procuramos analisar as características da população do município onde a iniciativa é implantada e, especialmente, aquelas relacionadas ao comportamento da empresa, da igreja e do poder público que estimularam a acomodação dos moradores. Mostramos o impacto da chegada da antiga fábrica na cidade, sua falência, a venda para o Grupo Fontana, em 1996, e o abatimento que acometeu os moradores quando a empresa promoveu uma reestruturação produtiva, com demissões em massa, e a Prefeitura também reduziu drasticamente seu quadro de pessoal para atender aos dispositivos da Lei de Responsabilidade Fiscal. Esse impacto, como demonstramos, é ainda mais forte devido à tradição de assistência da empresa e da igreja e às práticas clientelistas do setor público, que levaram a população a se acostumar à posição de beneficiária, abstendo-se da defesa de seus direitos. Analisamos, ainda, as características da empresa, suas práticas na área ambiental e social, os condicionantes que a levam a implantar o Projeto Cidade Nova, e as possibilidades e limitações da Associação Cidade Nova, um dos principais instrumentos dessa iniciativa, criada para que a comunidade participe do projeto.

Para compreendermos as características da RSE, vamos agora analisar o contexto político-econômico e social que desencadeou o crescimento das ações sociais privadas e a racionalidade que sustenta tais ações.

## Capítulo II – A RACIONALIDADE LIBERAL E A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Neste capítulo vamos analisar o contexto que vai levar ao crescente envolvimento de empresas – a exemplo do Grupo Fontana, objeto deste estudo – em ações sociais. Iniciamos nossa contextualização mostrando como a racionalidade liberal, que prega o livre mercado e a não interferência do Estado na economia, ressurgiu fortalecida no final do século XX sob a forma do neoliberalismo globalizado. Em seguida, ressaltamos como essa racionalidade – que deu base ao capitalismo – ajudou a disseminar um modelo de desenvolvimento baseado no aspecto econômico, ocasionando sérias conseqüências ambientais e sociais, que levaram a um crescente questionamento de seus pressupostos e ao surgimento de propostas alternativas. Uma delas foi a do desenvolvimento sustentável, que começou a ser debatida a partir da Conferência de Estocolmo, nos anos 1970, e ganhou maior visibilidade, especialmente no Brasil, a partir da Conferência Mundial do Meio Ambiente, realizada, em 1992, no Rio de Janeiro.

Apresentamos, ainda, diferentes concepções de desenvolvimento, propostas por autores como Jacques Bousquet, Gilbert Rist, Ignacy Sachs, Tânia Maciel e Maria Luiza de Souza, baseadas no ser humano; e analisamos como essas idéias de sustentabilidade e maior autonomia das comunidades na escolha e condução de seus destinos são crescentemente incorporadas no discurso de entidades empresariais e empresas que, a exemplo do Grupo Fontana em Veloso, se propõem a atuar em comunidades empobrecidas visando promover o desenvolvimento sustentável e a independência das populações envolvidas.

Em seguida, mencionamos como os avanços da informática e das telecomunicações ajudaram a disseminar a racionalidade liberal por todo o planeta, por meio da globalização neoliberal, a qual o Brasil aderiu no início dos anos 1990, ao subscrever os princípios do Consenso de Washington. Mostramos que, a partir de então, as empresas instaladas no Brasil passam a seguir o receituário neoliberal, promovendo profundas reestruturações produtivas, com automação da produção, drástica redução no quadro de pessoal e adoção de novas formas de relações trabalhistas como terceirizações, subcontratações e trabalho em tempo parcial, contribuindo para o agravamento das condições sociais e o crescimento da miséria em função da expulsão de milhares de trabalhadores do mercado formal de trabalho. Analisamos, então, como esse acelerado crescimento do número de pessoas em estado de vulnerabilidade social leva à intensificação do envolvimento das empresas em ações sociais, numa tentativa de reinserir essas pessoas no sistema e de desqualificar o Estado como garantidor da solidariedade social.

Mostramos, também, que essa atuação das empresas – denominada como filantropia empresarial, cidadania corporativa, investimento social privado ou Responsabilidade social empresarial

(RSE) – se dá por meio da realização de ações sociais que beneficiam grupos específicos, segundo critérios estabelecidos pelas empresas, numa tentativa de gerenciar a pobreza, esvaziando seu sentido político. Ressaltamos que, por essas características, esse ativismo social privado tem sido chamado de neofilantropia, a despeito dos muitos esforços, por parte das entidades empresariais, de distingui-lo da filantropia da caridade, de forte tradição religiosa. Apontamos, ainda, que a atuação empresarial é marcada pela falta de comprometimento com a universalização de direitos e pela ambigüidade, uma vez que envolve tanto a vontade de ajudar os menos favorecidos, quanto o desejo de fortalecer as marcas corporativas, associando-as a iniciativas de cunho social.

Em seguida, demonstramos como as práticas filantrópicas têm raízes históricas e estão presentes no Brasil desde o período colonial, sendo revestidas de um caráter moral de origem religiosa. Indicamos também que, ao lado da filantropia, o clientelismo e o paternalismo marcam a estrutura política e social brasileira e, igualmente, se reproduzem na atuação das empresas na área social, numa perspectiva de tutela que torna as populações atendidas eternamente dependentes. Por fim, traçamos um histórico da RSE, mostrando que ela remonta aos primórdios do capitalismo mundial e que ressurgue todas as vezes em que há um agravamento das condições sociais ou como resposta às cobranças dos movimentos sociais, que ao longo dos tempos têm confrontado as empresas e as obrigado a uma crescente adequação de suas práticas, visando atender aos interesses coletivos. Analisamos, também, com um pouco mais de detalhe, as características da RSE no Brasil e apresentamos as diferentes concepções associadas a esse conceito. Encerrando o capítulo, damos indicativos de que há uma crescente tentativa de apropriação da RSE pelos movimentos sociais e entidades que atuam na defesa de direitos, a exemplo da Red Puentes – criada em 2002 durante o Fórum Social Mundial e integrada por ONGs e sindicatos do Brasil, Argentina, Chile, Holanda, México e Uruguai – que visa disseminar os conceitos e instrumentos presentes no exercício da RSE para habilitar representantes de sindicatos, de entidades ambientalistas, de defesa dos consumidores, de mulheres, de promoção dos direitos humanos, indígenas, comunitárias, entre outras, a utilizar essas ferramentas na defesa dos direitos das populações e como forma de confrontar as empresas com as discrepâncias que, em geral, separam seu discurso socialmente responsável de suas práticas efetivas.

Ressaltamos que esse crescimento do ativismo social das empresas transformou o tema da RSE num modismo no meio empresarial e tem suscitado a realização de diversos eventos, cursos, palestras e ainda a publicação de muitos livros, a maior parte deles com foco voltado para o mundo dos negócios, além de uma grande quantidade de artigos de empresários, consultores e pesquisadores. Tal debate não tardou a chegar ao meio acadêmico, levando a realização de estudos sobre experiências de empresas, ferramentas como o balanço social, ou que relacionam a RSE a temas como marketing social, marketing cultural, meio ambiente, gênero, pessoas com deficiência, desenvolvimento local,

consumo consciente, ética; e ainda reflexões críticas sobre a RSE. No entanto, apesar de as comunidades empobrecidas serem os principais alvos dessas iniciativas, ainda são poucos os estudos desses projetos sob a perspectiva dos integrantes da população local que participam dessas iniciativas, propósito desse estudo. Mas antes de entender as características dessa atuação social privada, os condicionantes que levam as empresas à realização de projetos sociais e o impacto dessas ações nas comunidades, vamos começar analisando as principais características da racionalidade que sustenta e impulsiona tais iniciativas.

## 2.1 Do Realismo Materialista ao Neoliberalismo

O mundo capitalista neoliberal em que vivemos hoje – e conseqüentemente todas as iniciativas a ele associadas, como os projetos de desenvolvimento promovidos por empresas – está fundamentado sobre uma racionalidade que tem origem no Renascimento do século XVI e na Revolução Científica do século XVII, marcada entre outras coisas, pelo racionalismo de René Descartes e o empirismo do filósofo inglês John Locke, os quais provocaram mudanças significativas no pensamento ocidental. É essa racionalidade que vai favorecer a burguesia e dar origem ao Iluminismo no século XVIII, com sua crença na razão e sua concepção do universo como uma máquina governada por leis próprias que poderiam ser conhecidas pela ciência. O materialismo individualista e competitivo, uma das principais características dessa racionalidade, tem influência das idéias de Locke, que aplicou o método analítico de Descartes, baseado na razão e no espírito crítico, para chegar ao que seria a unidade básica da sociedade e fundamento de sua teoria política: o indivíduo. Seu materialismo sensualista vai inspirar o surgimento do “ser econômico”, que busca a satisfação de suas necessidades individuais a partir da competição com o outro, visando maximizar seu lucro (SELLA, 2002). É esse ser competitivo, que deseja obter para si as maiores vantagens, o símbolo maior do liberalismo clássico, cujo grande ícone é Adam Smith, autor de “A Riqueza das Nações”. Nessa obra, publicada em 1776, ele formula as idéias iniciais do liberalismo econômico – o sistema de livre concorrência que consolidaria a economia capitalista –, o qual tem também como referência outros autores como David Ricardo, Thomas Robert Malthus e Jean-Baptiste Say, integrantes da Escola de Manchester, conhecida como Escola Clássica (AQUINO, LOPES, FRANCO, REZENDE, 1978). A liberdade econômica e a não-intervenção do Estado na economia, defendidas por ele, são os pressupostos da primeira fase do Capitalismo Industrial e o cerne da concepção liberal. Adam Smith tem uma visão individualista da sobrevivência humana e propõe que a ajuda a que todo homem tem necessidade virá mais facilmente se ele conseguir mobilizar os outros, levando-os a ajudá-lo por

perceber que podem obter, a partir disso, alguma vantagem. É de sua autoria a idéia da auto-regulação do mercado por meio de uma “mão invisível”, que garantiria o equilíbrio entre oferta e procura e oportunidades iguais para todos. De acordo com sua teoria, ao preocuparem-se apenas consigo mesmos, os indivíduos poderiam colaborar eficazmente para o progresso geral (ALVES, E. 2000).

Essas idéias vão permear todo o desenvolvimento capitalista, ainda que, em alguns momentos, elas arrefeçam para depois voltarem a recrudescer. Um dos grandes impactos sobre essa fé cega no poder do mercado de conduzir a economia ao equilíbrio é o *crack* da Bolsa de Nova Iorque, em 1929, e a conseqüente crise econômica que abala a economia mundial. A suposta infalibilidade dos princípios liberais é, então, posta em cheque e abre espaço para uma crescente interferência estatal na economia, numa tentativa de debelar os efeitos da depressão econômica, marcada pela queda na produção industrial – que em 1932 chega a 38% em relação a 1929 – e pelo desemprego – que nesse mesmo ano atingiria 30 milhões de pessoas, sem contar os desempregados temporariamente ou as populações da África, Ásia e América Latina (AQUINO et al, *op. cit.*). Essa crise econômica acentuava os conflitos sociais, o que demandava ações mais efetivas dos governos. Tinha início a “Era do Dirigismo Econômico”, que se traduziu na sua forma mais radical no nazismo alemão, e, em sua versão clássica, na política americana do *New Deal*, cujo objetivo era limitar o poder do grande capital e aumentar a renda dos trabalhadores para fazer frente aos efeitos da crise econômica decorrente da existência de um excedente de produção simultaneamente a uma queda no consumo. Essa política foi inspirada nas idéias do economista inglês J.M. Keynes, que em 1936 propunha em sua obra “Teoria Geral do Emprego”, uma participação mais ativa do Estado para combater o desemprego (AQUINO et al, *op. cit.*). No Pós-Guerra, essas políticas visando maior equilíbrio social, que deram base ao que ficou conhecido como Welfare State ou Estado de Bem-estar Social, estão bem definidas, especialmente nos países europeus, com a oferta não só de aposentadorias e seguro-desemprego, como de subsídios nos serviços de saúde, educação e transporte a toda a população, o que assegurou às sociedades uma solidariedade contratual. É época também do surgimento do capitalismo de monopólio do Estado, com a multiplicação de companhias estatais, regulamentação das atividades econômicas, investimento na produção bélica e tendência de planejamento da vida econômica (AQUINO et al, *op. cit.*). Em meio a esse cenário, o pensamento liberal na sua forma mais pura ensaia uma retomada. Em 1944, o austríaco Friedrich von Hayek, a quem é atribuída a paternidade do chamado neoliberalismo, publica o livro “O Caminho da Servidão”, onde propõe os ideais da liberdade como forma de enfrentar o avanço do totalitarismo. Defensor incondicional do individualismo, ele atribui ao socialismo e ao coletivismo a responsabilidade por toda forma de servidão (ALVES, E. *op. cit.*).

Mas o pensamento neoliberal vai ganhar corpo especialmente a partir da primeira crise do petróleo, em 1973, que leva a economia mundial a caminhar para a “estagflação” (recessão mais

inflação). Surgiam, então, os pressupostos para a retomada de conceitos como a minimização dos efeitos reguladores do Estado e o mercado livre de qualquer restrição. Os Estados Unidos abandonam a política macroeconômica keynesiana e se voltam para os princípios do liberalismo, inspirados, sobretudo, pelo economista Milton Friedman, que defende que a organização econômica com base na competição é fundamental para uma sociedade livre. Nos anos 1980, esses ventos liberais passam a soprar mais forte durante o governo Reagan, para justificar a diminuição do desembolso governamental com a área social, com o objetivo de fazer face aos gastos crescentes do governo federal em material bélico e em ações visando provocar o esgotamento econômico da antiga União Soviética. O resultado é o enfraquecimento do sindicalismo trabalhista americano e o aumento da concentração de renda. Na mesma época, o liberalismo econômico é também fortalecido na Europa, a partir do movimento político desencadeado pela primeira-ministra da Inglaterra, Margareth Thatcher, que encontra seguidores até mesmo entre os governos de esquerda da Europa. Ao final da década de 1980, a maioria dos países já seguia os princípios da cartilha neoliberal, adotando políticas econômicas para reforçar o livre mercado e a não-intervenção do Estado na economia (ALVES, E. *op. cit.*), comprometendo a solidariedade contratual garantida pelas políticas do Estado de Bem-estar Social.

O Brasil adere definitivamente a essa onda neoliberal com uma década de atraso. Enquanto, o neoliberalismo se estrutura política e ideologicamente nos Estados Unidos, Grã-Bretanha e Europa continental, a partir da década de 1970, o Brasil vive na mesma época os benefícios do chamado “milagre econômico” e, nos anos 1980, os efeitos de uma grave crise econômica, que tem como sintomas uma inflação galopante – que não consegue ser estancada por nenhum dos vários planos econômicos implantados – e o crescimento da dívida pública. É nesse cenário de caos que o país, já em 1987, começou a sofrer pressão do mercado financeiro internacional e das empresas transnacionais – que buscam, ávidas, novos mercados –, para que adotasse a liberalização comercial. Mas é só em 1990 que o Brasil adere definitivamente à ideologia neoliberal (ALVES, E. *op. cit.*), com a abertura da economia à concorrência internacional, dando início, assim, ao desmonte do aparato social. O que baliza o governo brasileiro e de outros países da América Latina nessa adesão aos princípios neoliberais é o chamado “Consenso de Washington”, de 1989, – um conjunto de “recomendações técnicas do Fundo Monetário Internacional, do Banco Mundial e do Banco Interamericano de Desenvolvimento, que advogam disciplina fiscal, reforma tributária, liberdade de movimentação para o capital financeiro, liberdade comercial, privatização e desregulamentação de mercados, proteção à propriedade intelectual, estabilização da economia e incentivo à retomada dos investimentos estrangeiros” (ALVES, E. *op. cit.*). É nesse cenário que a antiga fábrica Éden entra em processo de falência e vende suas ações para o Grupo Fontana, num exemplo dos efeitos econômico e

sociais desses ventos liberalizantes, que aprofundam a pobreza e as desigualdades sociais e tornam os vínculos entre as pessoas mais frágeis pela crescente competitividade.

## **2.2 Desenvolvimento Neoclássico e Capitalismo Global**

Mas, essa adesão à racionalidade neoliberal gera, desde o início, reações, especialmente entre os representantes dos países em desenvolvimento, mas, também, de atores do chamado mundo desenvolvido, especialmente intelectuais como Jacques Bousquet e Gilbert Rist. O modelo capitalista de desenvolvimento, que visando apenas o ganho econômico implicava um enorme passivo sócio-ambiental a ser legado às gerações futuras, começa a ser questionado nas últimas décadas do século XX. A velha concepção de que o crescimento rápido das forças de produção asseguraria o desenvolvimento e de que o livre mercado era a solução mágica que, ao longo do tempo, iria gerar um mundo de prosperidade para todos aqueles que tivessem disposição, disciplina e talento para aproveitar as inúmeras chances de empreender, se mostrava enganosa. Os próprios representantes de países desenvolvidos e ícones do sistema capitalista eram obrigados a reconhecer que nem tudo tinha saído como previsto: os recursos naturais que pareciam infinitos, na verdade não eram, e um desenvolvimento focado apenas no aspecto econômico gerava destruição ambiental, pobreza e desigualdades. Começou-se a perceber também que os padrões de vida e de consumo dos países desenvolvidos não poderiam vir a ser compartilhados pelos países pobres, sob pena de os recursos naturais ficarem definitivamente comprometidos e ameaçarem a sobrevivência na Terra (SANTOS, 1997, BOFF, 2003). Essa percepção dos impactos do desenvolvimento econômico sobre o meio ambiente estava presente há muitas décadas e, ainda no final do século XIX, alguns pensadores já haviam alertado que os recursos naturais não eram infinitos (PÁDUA, 2002). Mas o alto custo ecológico e as desigualdades sociais geradas pela lógica economicista só começam a ser percebidos com maior ênfase a partir dos anos 1970, com a crescente interdependência das economias mundiais. A pobreza crescente e a escassez de alguns recursos naturais, aliadas à progressiva adoção pelos países pobres de modelos econômicos baseados nos padrões racionais do Ocidente, levaram a um questionamento sobre esse modelo de desenvolvimento, seus objetivos e a forma como era disseminado.

Apoiado numa lógica racional e cientificista, os ocidentais se vêem como o continente do progresso e defendem que seu processo de desenvolvimento é um modelo a ser seguido. Os discursos desenvolvimentista e colonial são regidos pela mesma lógica de caráter humanista: as sociedades que se julgam superiores a outras, acham-se no dever de ajudar aquelas que não têm o mesmo nível de desenvolvimento a “evoluir”. De uma maneira paternalista e autoritária, de quem acredita que sabe o

que é melhor para os demais, os países desenvolvidos se convenceram de que é preciso levar os outros povos, menos evoluídos, a buscar o ideal de progresso que julgam o único correto e que, portanto, deve ser replicado. E para atingir tal meta de modernização, os países mais pobres ou “em desenvolvimento” devem ser orientados e financiados. Acreditava-se que a questão fundamental era a transferência de saber ou do saber-fazer (BOUSQUET, 1988). Os próprios organismos internacionais constatam a existência de uma “globalização fragmentada” que atinge tanto “as regiões menos desenvolvidas como países mais desenvolvidos” (D’ÁVILA, 1998), e isso faz com que se multipliquem suas intervenções, especialmente nos países da América Latina, África e Ásia. Desenvolver estas nações significa levá-las ao progresso, via crescimento econômico e acesso às tecnologias e ao modo de viver ocidental, cujos valores estão centrados na competitividade e no lucro. Aquilo que o povo deseja, suas especificidades, seu modo de vida, seus valores culturais, religiosos e comunitários, suas crenças e até mesmo suas potencialidades naturais e econômicas são ignorados ou considerados apenas superficialmente, até porque soam como sinal de atraso, algo primitivo a ser deixado para trás em nome de um modelo modernizante pré-fabricado (HÔ, 1988, TRÍ, 1986 e BOUSQUET, *op. cit.*). Este discurso desenvolvimentista ocidental é tão forte que os principais defensores de sua implantação passam a ser as elites das populações locais. Hábeis, dotadas de forte poder de convencimento e com a ajuda dos meios de comunicação, essas elites fazem o povo acreditar que o melhor para todos é a adoção do modelo importado, o único capaz de acelerar seu desenvolvimento. Para tanto, seria preciso apenas contar com a transferência de tecnologia e a assistência técnica de consultores internacionais. Os modelos educacionais também atuam como aliados nessa empreitada, ajudando a disseminar as ideologias e os valores dos países ricos (RIST, 1996, HÔ, *op. cit.*, TRI, *op. cit.* e BOUSQUET, *op. cit.*).

É com base nesta lógica que, no Brasil dos anos 1950, o presidente Juscelino Kubitschek defende a ajuda dos países desenvolvidos como meio de evitar os perigos que a miséria pode oferecer à ordem social. Ele vai propor uma campanha contra o subdesenvolvimento por meio da “Operação Panamericana” – que recomendava investimentos em áreas atrasadas do continente; programas de assistência técnica; proteção aos preços de produtos primários; e recursos dos organismos financeiros internacionais para o combate ao subdesenvolvimento – e defender a industrialização como forma de promover o desenvolvimento e gerar riqueza para todos (SOUZA, 1993). Durante seu governo (1956 a 1961), o presidente Juscelino Kubitschek entusiasmou o país com a promessa de modernização, traduzida em seu lema “50 anos em 5”, que revelava seu desejo de atingir nos 5 anos de seu governo, 50 anos de desenvolvimento. Para isso, ele fez pesados investimentos, especialmente em energia e transportes – que ficaram a cargo do setor público –, e em indústrias de base – que ficaram sob a responsabilidade do setor privado (GOMES, PANDOLFI e ALBERTI, 2002). A fábrica Éden, objeto desse estudo, começou a produzir em Veloso, em 1955, e suas atividades foram animadas por tal

esforço desenvolvimentista. Anos depois, à época dos governos militares e do chamado “milagre econômico” – o estouro de crescimento econômico ocorrido entre 1968 e 1974 –, o país voltou a fazer pesados investimentos em infra-estrutura, nas indústrias de bens duráveis e na construção civil, aproveitando a disponibilidade de capital externo. Nesse momento, a fábrica Éden chega a ser a segunda maior indústria em tamanho da América Latina em sua área de atuação, segundo informações de alguns moradores.

Porém, o esforço empreendido pelos países desenvolvidos e pelos organismos internacionais para disseminar o modelo de desenvolvimento ocidental não tem logrado melhorar as condições sócio-econômicas dos países mais pobres e os efeitos perversos do sistema capitalista, baseado na lógica do lucro a qualquer preço. A pobreza, que, na definição de Milton Santos, anteriormente era residual ou encarada como doença da civilização, passa a ser uma “pobreza estrutural globalizada, resultante de uma ação deliberada”. Ele afirma que vivemos hoje “uma espécie de naturalização da pobreza, que seria politicamente produzida pelos atores globais com a colaboração consciente dos governos nacionais” (SANTOS, 2003, p. 72).

### **2.2.1 Novas alternativas de desenvolvimento baseadas no ser humano**

Diante desse quadro, a partir dos anos 1970, surgem diversas propostas alternativas de desenvolvimento, voltadas para a valorização do ser humano e para a melhor convivência com o meio ambiente. Em 1972, representantes de diversos países de todos os continentes, reunidos na Conferência de Estocolmo, começam a defender a necessidade de um desenvolvimento sustentável, que fosse capaz de reverter um cenário de crescente comprometimento das reservas naturais, o que colocava em risco não só o meio ambiente, mas a continuidade das próprias atividades produtivas. Foi também nessa época que surgiu o termo *ecodesenvolvimento*. Proposto por Maurice Strong durante a Conferência de Estocolmo, o termo foi desenvolvido posteriormente por Ignacy Sachs. Trata-se de uma concepção segundo a qual o desenvolvimento deve ser adequado às características locais, utilizar os recursos e as tecnologias existentes e envolver as pessoas, ajudando “as populações a se educar e a organizar-se em função das fontes de riqueza específicas de cada ecossistema, para a satisfação de suas necessidades e desejos fundamentais” (SACHS, 1986 apud MACIEL, 2003, p. 149). Propugnava-se a busca por um desenvolvimento que fosse, “ao mesmo tempo, socialmente desejável, ecologicamente prudente e economicamente viável” (SACHS, 1986 apud MACIEL, *op. cit.*, p. 148), promovendo-se ações preventivas, que são muito mais baratas do que as medidas corretivas. O termo desenvolvimento sustentável é citado pela primeira vez de uma forma ampla, em 1987, na publicação

“Nosso Futuro Comum”, coordenado por Gro Harlem Brundtland, a qual propõe que todos os países revejam suas formas de comercialização e que produzam com menos destruição ambiental para que não se comprometa as gerações futuras. Esse termo é, a partir de então, usado em larga escala pela maioria dos países, ricos ou pobres. Mais recentemente, a partir do final da década de 1990, as grandes empresas instaladas no Brasil passam a utilizá-lo<sup>6</sup> com frequência, sempre na acepção de Brundtland, como faz o Grupo Fontana. Em 1992, durante a Conferência Mundial do Meio Ambiente (Rio 92), é criado um “receituário”, a Agenda 21, que os países deveriam adotar, visando um desenvolvimento que contemplasse não apenas o aspecto ambiental, mas também a justiça social. (MACIEL, 1994, 1998, *op. cit.*)

Paralelamente a essa mudança de perspectiva em relação ao modelo de desenvolvimento ocidental, ao longo dos anos 1980 despontam autores, especialmente nos chamados países periféricos, que propõem outras concepções de desenvolvimento. Exemplos são os asiáticos Phum Nhu Hô e Huynh Cao Tri. Oriundos de países com características muito distintas das ocidentais, eles testemunharam os efeitos perversos sobre suas culturas da imposição de um modelo único de desenvolvimento que ignora as tradições, necessidades, potencialidades e recursos de cada povo. Por isso, eles vão propor o desenvolvimento endógeno, que se baseia na dimensão cultural e que deve respeitar a vontade dos povos e das comunidades de desenvolverem-se sem se renegar (HÔ, 1988). Pela perspectiva do desenvolvimento endógeno, a busca da modernidade em cada país deveria se dar a partir dos elementos tradicionais de sua cultura e valorizar os saberes locais e a participação da população na definição do tipo de desenvolvimento que mais lhe convém. Esses autores e outros como Jacques Bousquet tentam mostrar que o desenvolvimento econômico deve se harmonizar às características sócio-econômicas dos diferentes países e, dessa forma, deve ser forjado dentro das fronteiras das nações, para que estas não abduquem de serem elas próprias. As inovações que vêm de fora são importantes, mas não podem entrar em choque com as características locais para que não sejam rejeitadas e nem provoquem a perda da identidade cultural. Da mesma forma, o papel dos consultores externos deve ser de auxiliar cada povo a progredir conforme seu estilo e seu desejo e não se limitar a apresentar soluções prontas (HÔ, *op. cit.*, TRÍ, *op. cit.*, BOUSQUET, *op. cit.*). Esta concepção do ser humano como sujeito do desenvolvimento e principal objeto de seus efeitos, sejam eles perversos ou benéficos, aos poucos ganha maior visibilidade. Henri Bartoli mostra que, desde 1994, os relatórios do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) passam a

---

<sup>6</sup> No Brasil, é fundado, em 1997, o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), uma coalisão dos maiores grupos empresariais do Brasil. Representante do World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), que conta com a participação de 185 grupos multinacionais, o CEBDS integra uma rede global de mais de 50 conselhos nacionais que trabalham para disseminar o desenvolvimento sustentável.

defender um desenvolvimento centrado no ser humano e que possa fazer frente às imensas desigualdades sociais – reflexo de um modelo que torna algumas nações cada vez mais ricas e outras sistematicamente mais pobres – e aos graves problemas ambientais. Buscam-se cada vez mais formas de garantir justiça social e proporcionar melhor qualidade de vida. Segundo Bártoli, ao qualificar o desenvolvimento como humano “o que se tem em vista é o desabrochar dos seres humanos mais do que a produção de riquezas” (BARTOLI, 1999). A partir desta nova concepção, os economistas Mahbub ul Haq e Amartya Sen criam, em 1990<sup>7</sup>, para o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), um indicador que, para determinar o desenvolvimento de uma nação, vai além da renda per capita, levando em conta também aspectos como longevidade e educação da população.

No Brasil, autores como Milton Santos, Tânia Maciel e Maria Luiza de Souza vão se somar a essas vozes na defesa de um outro tipo de desenvolvimento, que considere as necessidades das populações, seus valores culturais e as potencialidades naturais do meio onde vivem. Suas propostas são no sentido de um desenvolvimento econômico e tecnológico definido, controlado e dirigido pela população, uma vez que “todo ser humano tem condições de pensar, decidir e agir sobre a sua realidade social, sobre o seu destino” (SOUZA, *op. cit.*, p. 77). Assim, cada sociedade deve valer-se de elementos estrangeiros que permitam sua evolução, desde que se tenha o cuidado de selecionar aquelas inovações que não impliquem riscos de destruir o organismo receptor, já que a ciência e a técnica nascem de um contexto cultural específico e, portanto, não são culturalmente neutras (MACIEL, *op. cit.*). O desenvolvimento humano sustentável deve contemplar as dimensões: ecológica, econômica e social, pois a sustentabilidade ecológica e econômica deve proporcionar a sustentabilidade do ser humano (MACIEL, *op. cit.*). E teria sido exatamente por ignorar o “lugar, a região e a história local”, que o modelo de desenvolvimento baseado na industrialização, difundido no Brasil a partir dos anos 1950, não atingiu os objetivos desejados (SANTOS, *op. cit.*). Apesar de o Brasil ter sido classificado como a décima economia mundial em 2005, segundo dados da Global Invest, e de ter registrado uma renda per capita de R\$ 10.520,00 no mesmo ano, de acordo com o IBGE, a concentração de renda é brutal e não permite que toda a população desfrute dos benefícios dessa riqueza acumulada. Essas múltiplas leituras mostram que, para além do complemento nominal associado à palavra desenvolvimento, começa a haver um certo consenso de que o significado do termo ultrapassa as questões meramente econômicas. Praticamente ninguém mais aceita que o desenvolvimento possa ocorrer dissociado da avaliação de seu impacto ambiental e muitos já reconhecem que o objetivo primeiro de qualquer estratégia de progresso deve ser o ser humano, em sua múltipla dimensão cultural. Contestando o

---

<sup>7</sup> O IDH foi publicado pela primeira vez em 1990, mas o índice foi recalculado para os anos anteriores, a partir de 1975.

modelo ocidental de desenvolvimento em sua lógica racional e cientificista, muitos desses autores, tais como Jacques Bousquet, Gilbert Rist, Milton Santos, Tânia Maciel e Maria Luiza de Souza defendem que o desenvolvimento deva ser uma construção dos indivíduos de uma determinada localidade, de acordo com as potencialidades de seu meio, e segundo sua cultura, valores, desejos e motivações. Tal concepção torna-se ainda mais forte com o agravamento dos efeitos perversos do sistema capitalista, a partir do fortalecimento das concepções liberais, reintroduzidas pelo neoliberalismo globalizado. A contradição parece guiar o mundo, pois enquanto se busca reconstruir laços sociais afrouxados por uma racionalidade individualista e competitiva, essa mesma racionalidade se fortalece e tenta se impor como a única alternativa possível.

### **2.2.2 Desenvolvimento Comunitário de Base: uma aposta das grandes empresas**

Essa visão sobre o desenvolvimento com valorização dos seres humanos e das características culturais das comunidades, no lugar de uma visão economicista, passa a permear o discurso de muitas entidades empresariais que atuam na área social, especialmente a partir dos anos 2000, quando o setor privado, a exemplo do Grupo Fontana, começa a investir mais em projetos de desenvolvimento comunitário com a participação dos moradores, visando à auto-sustentabilidade das iniciativas. De acordo com o Censo 2004, promovido pelo Grupo de Instituições, Fundações e Empresas (GIFE) entre suas associadas, o desenvolvimento comunitário – entendido no estudo como “ações que visam satisfazer necessidades fundamentais de uma comunidade por intermédio da participação ativa e democrática da população no estudo, no planejamento e na execução de programas específicos” – foi a área de atuação que mais cresceu entre 2001 e 2004, passando do oitavo para o terceiro lugar, com 48% das entidades associadas promovendo iniciativas desse tipo. A maioria dos associados do GIFE que atua nesta área apóia o fortalecimento de organizações comunitárias (69%) e a formação de lideranças (62%). Além disso, há os que trabalham com capacitação (55%), assessoria técnica (45%) e mobilização popular (41%). O volume de recursos investido pelos associados do GIFE, em 2003, foi de mais de R\$ 9 milhões, beneficiando cerca de 57 mil pessoas (CENSO GIFE, 2005).

O estudo não aponta os motivos para o crescimento do número de projetos de desenvolvimento comunitário, no entanto, pode-se supor que as empresas, após os anos 2000, estão modificando sua atuação social e substituindo iniciativas pontuais por projetos mais estruturados, a exemplo do Grupo Fontana, objeto deste estudo, que, em 1996, começou promovendo ações sociais em Veloso e, no final de 2003, decidiu implantar o Projeto Cidade Nova, visando à promoção do desenvolvimento comunitário. Essa suposição é confirmada em matéria publicada no informativo Rede

GIFE (HERCULANO, 2004), no qual, a coordenadora da área de comunicação e relações institucionais da Fundação Odebrecht, Marta Castro, classifica o crescimento do interesse por projetos de desenvolvimento comunitário como “conseqüência natural do amadurecimento institucional” e completa afirmando que por ter a comunidade como co-responsável na obtenção de resultados, o “desenvolvimento comunitário é mais eficaz e sustentável”. Na mesma linha, Elizabeth Kfuri, diretora da Fundação Otacílio Coser, afirma que o crescimento da atuação na área de desenvolvimento comunitário é “um caminho natural para aqueles que trabalham com comunidades, em especial as de baixa renda e em situação de risco” (HERCULANO, *op. cit.*).

Há que se notar também que o GIFE reúne fundações e institutos de grandes empresas com atuação no Brasil que, em geral, formalizaram estas entidades com o objetivo de dar foco aos seus investimentos sociais. Elas têm, portanto, um comportamento distinto da maioria das empresas que atuam na área social. Uma demonstração disso está no fato de o censo apontar a preocupação dos associados ao GIFE com monitoramento (66%) e avaliação (49%) de seus projetos e aumento na contratação de consultores externos - 77% da rede contam com esses profissionais – especialmente nas áreas de elaboração (64%) e avaliação (57%) de projetos. Numa demonstração de que os investimentos sociais estão sendo tratados cada vez mais como estratégicos por essas empresas, 49% dos associados afirmaram que a definição dos recursos que vão para as fundações e institutos é feita pela presidência da mantenedora. Grande parte dos associados (49%) atua simultaneamente com projetos próprios e financiando projetos e programas de terceiros. Ao desenvolver suas ações sociais, as associadas ao GIFE passaram a utilizar mais incentivos fiscais – enquanto em 2001 apenas 20,6% dos associados lançavam mão desses benefícios, em 2004, 58% faziam uso do incentivo legal – e a atuar predominantemente com parcerias (97%), especialmente com o governo (69%); seguida de ONGs (66%), fundações e institutos (59%); empresas (41%); organizações comunitárias (37%) e organizações internacionais (34%). No caso do Grupo Fontana, vamos observar claramente essa tendência de atuar em parceria, especialmente com o poder público. Observamos que o Censo GIFE 2004 pode estar indicando uma mudança na forma de atuação das grandes empresas, a partir dos anos 2000, tendo em vista que os dados da pesquisa do IPEA relativos à ação social privada das grandes corporações nesse ano apontam que as empresas não trabalhavam em conjunto com as organizações governamentais e que sua atuação era pouco influenciada pelas prioridades sociais estabelecidas pelo governo (BEGHIN, 2005).

O interesse crescente das empresas, especialmente as de grande porte, pelo desenvolvimento de comunidades pode ser verificado também no fato de algumas das entidades que integram o GIFE, como as fundações Odebrecht, Otacílio Coser e Acesita, além de algumas outras entidades representativas de empresas de grande porte instaladas no Brasil, integrarem a Rede Interamericana

de Fundações Corporativas e Ações para o Desenvolvimento de Base – Rede América. Criada pela Fundação Interamericana (IAF)<sup>8</sup>, em setembro de 2002, a Rede reúne 53 fundações empresariais da América Latina e do Caribe, que atuam na área de desenvolvimento comunitário e visam mobilizar apoios corporativos e financiamento para promover o desenvolvimento de base como uma estratégia hemisférica, visando reduzir a pobreza e promover a inclusão social na região. De acordo com o site da entidade, os membros da Rede desenvolvem projetos baseados na ação coletiva de organizações de base das comunidades, estimulando a participação dos moradores na vida pública e na orientação dos destinos de sua localidade, região e país, visando o desenvolvimento social e a sustentabilidade dos projetos. Os associados da Rede procuram trabalhar segundo um mesmo padrão, utilizando metodologia e instrumentos comuns para a realização de trabalhos de desenvolvimento de comunidades de base. Para proporcionar maior uniformidade nas ações, a Rede articula parcerias entre seus membros e realiza reuniões e conferências nos países participantes, além de programas de intercâmbio. José Augusto Muller, do Instituto Camargo Correa, acredita que o diferencial da Rede América, além de seu caráter hemisférico, envolvendo organizações das três Américas, é o fato de que “todos os membros são organizações empresariais ou institutos e fundações criadas por elas, facilitando a transferência da capacidade gerencial das empresas para a área social” (HERCULANO, *op. cit.*).

Os participantes da Rede no Brasil começaram a articular, em 2005, o projeto Iniciativa Comum, que visa desenhar um fundo de financiamento de projetos de desenvolvimento de base a serem implementados em diferentes regiões/ comunidades. O IAF destinou US\$ 150 mil para o fundo e os sete membros mais US\$ 150 mil, sendo que um terço destes recursos – operacionalizados pela Fundação Otacilio Coser – é destinado à construção de uma metodologia comum e o restante será direcionado integralmente às comunidades onde os projetos serão desenvolvidos (HERCULANO, *op. cit.*). Os participantes da Rede América entendem desenvolvimento de base como “a capacidade dos grupos e organizações das comunidades pobres de se mobilizar e definir coletivamente suas necessidades, identificar as alternativas de ação mais viáveis para a superação de seus problemas, formular e executar programas e projetos, e avaliar seus resultados e dificuldades” (Site Rede América). Ramon Daubon, vice-presidente de Programas da IAF, afirma que a cooperação internacional pelo desenvolvimento tem evoluído no tempo. Segundo ele, nos anos 1940 e 1950, o foco era filantrópico e o pobre era considerado aquele que necessitava de coisas. Nos 1960, passou-se a

---

<sup>8</sup> A IAF é um órgão independente do governo dos Estados Unidos que oferece doações a organizações não-governamentais e de base comunitária da América Latina e do Caribe. Financia primordialmente parcerias entre organizações de base e sem fins lucrativos, empresas e governos locais, visando “promover um desenvolvimento de auto-ajuda, equitativo, baseado na participação e na iniciativa comunitária” (Ver: [www.iaf.gov](http://www.iaf.gov)).

“ensinar a pescar” em vez de dar o peixe. Hoje, afirma, segue-se a mesma orientação, mas acredita-se que ela não basta, pois “ser pobre é não ter controle sobre suas circunstâncias”. Na avaliação de Daubon, a diferença entre um país desenvolvido e aquele que não é está no fato de que as sociedades nos países desenvolvidos têm a capacidade de sustentar seus próprios processos, de ser auto-sustentável, o que demanda uma mudança de atitude, tendo em vista que as instituições públicas confiáveis são resultado da demanda da própria sociedade, por meio de uma prática cívica intensa. Essa prática cívica seria aprendida pela atuação coletiva. Assim, o problema do desenvolvimento não seria econômico, mas político, tendo em vista que ao longo do tempo não se incentivou a capacidade de atuação coletiva, “que permite que uma sociedade se veja como um todo”, e reconheça o público, cuja construção é resultado direto da atuação dos cidadãos” (DAUBON, 2004). A Rede América defende que a capacidade organizativa e de ação coletiva “permite que os grupos de base se tornem protagonistas de seu próprio desenvolvimento e continuem participando da definição dos destinos coletivos de suas comunidades” (SITE REDE AMÉRICA).

Essa crescente preocupação das empresas com a promoção do desenvolvimento comunitário é resultante de um contexto em que a lógica liberal fortalecida provoca um crescente empobrecimento e o surgimento dos chamados “excluídos sociais”.

### **2.3 Dos Efeitos das Reestruturações Produtivas à Atuação Social Privada**

No final dos anos 1980, uma soma de fatores vai convergir para esse crescimento da “exclusão social”. O fracasso do socialismo, a queda do Muro de Berlim e as dificuldades enfrentadas pelo Estado de Bem-estar Social levam a uma tentativa de impor a lógica liberal como a melhor ou a única alternativa possível para todos. Chegou-se mesmo a se falar no fim da história<sup>9</sup> para justificar a emergência de um modelo econômico, político, social e cultural baseado num pensamento único, o do neoliberalismo globalizado. Seus defensores querem fazer acreditar que não existe outra alternativa viável senão o capitalismo, e que a globalização neoliberal é algo irreversível, quando ela na verdade é um modelo que exclui de sua rede bilhões de pessoas, que ficam restritas ao seu espaço, sem qualquer possibilidade de acesso às benesses desse novo mundo. Tal globalização é uma fábula, na concepção de Milton Santos, pois cria a idéia de “um mercado global capaz de homogeneizar o

---

<sup>9</sup> A expressão é de Francis Fukayama, autor do artigo “The End of History”, publicado em 1989 na revista norte-americana *The national interest*, e no livro “The end of history and the last man”, publicado em 1992 e editado no Brasil com o título “O fim da história e o último homem”. Rio de Janeiro: Rocco, 1992. Ele afirma que com a derrocada do socialismo, a humanidade teria atingido o ponto culminante de sua evolução com o triunfo da democracia liberal ocidental.

planeta, quando na verdade as diferenças locais são aprofundadas” (SANTOS, *op. cit.*, p.19). Trata-se, isso sim, da globalização do capital e de seu apetite por lucros cada vez maiores e sem restrições (SELLA, *op. cit.*, ABDALLA, 2002) e de uma tentativa de ocidentalizar o mundo, como afirma Serge Latouche. O ocidente passa a estar em toda parte na medida em que estende, pela via eletrônica, seus valores e sua cultura para todo o planeta, condenando os povos ditos em desenvolvimento a um eterno mimetismo (LATOUCHE, 1996). Esse capitalismo globalizado começa a se consolidar a partir dos progressos tecnológicos no último quartel do século XX. O desenvolvimento das telecomunicações, o salto da microeletrônica e da robótica, e a disseminação da internet marcam o “ápice da internacionalização do mundo capitalista” (SANTOS, *op. cit.*, p. 23). Esse conjunto de técnicas, que passou a envolver todo o planeta, dá mobilidade ao capital e permite a transnacionalização de bens e serviços e dos mercados financeiros.

Tal mobilidade, especialmente do dinheiro que ganha capacidade de auto-reproduzir-se (dinheiro gerando dinheiro), tem levado a uma crescente especulação e ao direcionamento da economia mais para seu aspecto financeiro, do que produtivo, fazendo com que os vínculos locais, regionais e nacionais, que as empresas mantinham, se quebrem e que a economia mundial passe a ser controlada, cada vez mais, por megacorporações empresariais e bancárias, que dão contorno a uma globalização perversa (SELLA, *op. cit.*, ABDALLA, *op. cit.*, SANTOS, *op. cit.*). Um dos efeitos mais marcantes dessa perversidade é a pobreza crescente e, mais do que isso, sua banalização. Até os anos 1980, a pobreza era vista como um fenômeno político que deveria ser erradicado, mas a partir dos anos 1990, ela passa a ser encarada quase como que algo natural, especialmente numa sociedade como a brasileira. Tenta-se, então, não mais combatê-la, mas geri-la, numa tentativa de amenizar seus efeitos, para que não ameacem a manutenção da ordem. A tentativa da ideologia neoliberal é ocultar a dimensão política da miséria, deslocando-a da esfera dos direitos e atribuindo a ela apenas uma dimensão moral, como se não fosse sua lógica que estivesse gerando as iniquidades sociais (BEGHIN, *op. cit.*). A pobreza e a miséria ultrapassam as fronteiras dos países em desenvolvimento e sub-desenvolvidos para comprometer o equilíbrio social mesmo dos países mais ricos. Estudo do Atelier Parisien d’Urbanisme (Apur) revelou que 12% dos moradores de Paris vivem abaixo da linha da pobreza – com menos de 670 euros por mês (BERLINK, 2005). As condições são piores entre as minorias, o que desencadeou violentos protestos – considerados os maiores desde maio de 1968 – em todo o país no final de 2005. Já o relatório "Pobreza na Infância nos Países Ricos" mostra que o número de crianças que vivem em extrema dificuldade aumentou nos anos 1990 em 17 países dentre os 24 mais industrializados da Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico (OCDE) (UNICEF, 2005). Ambos os estudos apontam a piora nas condições do mercado de trabalho entre os fatores determinantes para o crescimento da taxa de pobreza. Segundo dados da

Organização Internacional do Trabalho (OIT), apesar de a economia global ter conseguido uma expansão de 4,3%, o número de desempregados atingiu o patamar recorde de 189,6 milhões, em 2004, que ficou praticamente inalterado em 2005.

Tais mudanças no mercado de trabalho são também consequência dos avanços tecnológicos, especialmente das técnicas da informação, que dão mobilidade não só ao capital, mas também à produção, permitindo às empresas produzir em qualquer lugar do mundo que ofereça vantagens em insumos, mão-de-obra e normas legais, reservando para si apenas as funções básicas de planejamento, pesquisa e desenvolvimento. Tal flexibilização da produção tem impacto direto sobre os mercados de trabalho, uma vez que é possível a fabricação de diferentes partes de um produto em países variados e com contratos de trabalho diversificados, ora nos moldes convencionais, com oferta de estabilidade e benefícios, ora de forma precária, por meio de contratações em tempo parcial ou temporárias, subcontratações e terceirizações. Simultaneamente, a moderna forma de produção convive com a redução dos níveis salariais e com processos intensivos em trabalho não-qualificado ou semi-qualificado e com a eliminação de milhares de postos de trabalho. Foi exatamente o temor do aprofundamento da precariedade das condições do mercado de trabalho que levou estudantes e sindicalistas a promoverem diversos protestos na França, em 2005, contra a lei que instituiu o Contrato de Primeiro Emprego, permitindo que os empregadores rescindam contratos de trabalho com trabalhadores menores de 26 anos em qualquer momento e sem explicação antes de dois anos de trabalho, visando supostamente estimular a contratação de jovens. Se no antigo modelo capitalista o trabalho foi convertido em mercadoria, atualmente ele é, muitas vezes, uma mercadoria com pouco valor. Precário para a maioria dos trabalhadores, para uma outra imensa massa o trabalho sequer existe como possibilidade. São pessoas que não têm escolaridade ou qualificação profissional mínimas e estão excluídas não só do acesso ao emprego ou a uma ocupação profissional, como do consumo, da educação, dos direitos de cidadania e até do direito primordial à alimentação (SANTOS, 2003).

No Brasil, os efeitos desse modelo neoliberal se tornaram evidentes a partir da abertura da economia à concorrência estrangeira, em 1990. Numa tentativa de fazer frente à crescente competição dos produtos importados, mais baratos e de melhor qualidade na maior parte das vezes, as empresas brasileiras deram início, nessa época, ao que ficou conhecido como o movimento da qualidade. Implantaram normas de gestão importadas dos Estados Unidos e do Japão, baseadas em modelos de gestão que visavam à eliminação dos desvios, redução de estoques, e maior produtividade (menor número de empregados produzindo maior quantidade), e aderiram à reengenharia, provocando demissões em massa, especialmente na indústria, a exemplo do que o Grupo Fontana fez ao comprar as ações da fábrica Éden, em Veloso. Dados da Pesquisa Mensal de Emprego do IBGE mostram que, em 1991, a indústria respondia por 22,2% das vagas de trabalho nas regiões metropolitanas e, em

2002, esse percentual era de apenas 15,9%, o que acabou levando a um aumento da informalidade. Mais da metade dos brasileiros que praticam alguma atividade remunerada (52,6%) são informais, o que em 2002 correspondia a 36,3 milhões de pessoas (FERNANDES JÚNIOR, 2004). As Estatísticas (2003) do Século XX, do IBGE, apontam que até a década de 1980, “os postos de trabalho destruídos pelas crises eram recriados nos períodos de crescimento econômico. A partir dos anos 1990, grande parte desses postos de trabalho eliminados só ressurgiria na informalidade, isto é, ocupados por trabalhadores sem carteira assinada”. O funcionamento do mercado de trabalho é apontado pelo IPEA (TEXTO, 2003) como um dos responsáveis pelo aumento da pobreza no país e pelo crescimento da desigualdade de renda per capita, uma vez que 85% da renda das famílias têm como principal fonte o trabalho. Tal fato foi verificado em nosso estudo de campo, uma vez que o empobrecimento da população de Veloso foi consequência direta das demissões em massa.

O mesmo estudo do IPEA explica que, até 1997, a pobreza estava relacionada à baixa produtividade de certos trabalhadores, que, por falta de qualificação, ocupavam os postos de trabalho de menor qualidade. No entanto, a partir desse ano, há um aumento sem precedentes na taxa de desemprego, fazendo com que a “relação entre desemprego e pobreza passasse a ser muito mais forte do que se observava historicamente”. No caso brasileiro, mais do que a pobreza, a desigualdade é apontada como o maior problema do país, e, de acordo com este estudo, é ela que torna a pobreza do país muito elevada se comparada com sua renda per capita. Numa publicação mais recente (RADAR, 2005), o Instituto mostra que 1% dos brasileiros mais ricos (apenas 1,7 milhão de pessoas) apropria-se de 13% do total das rendas domiciliares. Percentual bastante próximo daquele apropriado pelos 50% mais pobres (86,9 milhões de pessoas). Os dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) de 2004, do IBGE, apontam uma tendência de diminuição de desigualdade de renda entre os 10% mais ricos e os 10% mais pobres. Essa redução do desnível, no entanto, se deve ao fato de a renda dos 10% mais ricos ter caído mais do que a dos pobres. A Síntese (2005) do IBGE aponta um aumento do percentual de trabalhadores na menor faixa de renda, indicando um empobrecimento geral, decorrente da piora nas condições do mercado de trabalho. Os dados são confirmados pela publicação Radar Social (*op. cit.*) do IPEA que aponta crescimento da taxa de desemprego entre 1995 e 2003, de 6,2% para 10%. Tudo isso resulta num grande empobrecimento: cerca de um terço da população brasileira é pobre (ou 53,9 milhões de pessoas) e um oitavo (ou 21,9 milhões) é indigente. Os domicílios localizados em favelas e outros tipos de assentamentos precários chegam a 1,7 milhão, envolvendo uma população de 6,6 milhões de pessoas, concentrada especialmente nas regiões metropolitanas e 29% da população urbana (o que corresponde a 41,8 milhões de pessoas) ainda não contam com serviços de saneamento básico adequado (RADAR, *op. cit.*). A partir de 2004, segundo dados da PNAD, houve uma pequena melhora na renda média real da população ocupada, que estava

em queda desde 1997 e estabilizou-se em R\$ 733, e no nível da ocupação – percentual de pessoas ocupadas na população de dez anos ou mais de idade – chegou a 56,3% e foi o mais alto desde 1996 (55,1%). No entanto, esse indicador ainda não retornou aos níveis da primeira metade da década de 1990.

Tal vulnerabilidade social torna-se ainda maior pela precarização das relações de trabalho, crescimento do desemprego e ampliação do número de excluídos ou “desfiliaados”<sup>10</sup>. Uma economia sem trabalho é desumanizadora, uma vez que a produção foi sempre uma condição para a existência humana e, atualmente, a engrenagem econômica demanda apenas um terço da humanidade para se manter em plena ação. A condição de assalariado – que durante muito tempo foi sinônimo de situação desvantajosa, pois eram assalariados apenas os artesãos ou agricultores falidos – tornou-se “a matriz de base da sociedade moderna”. A partir de então, o trabalho tornou-se a principal fonte de renda e proteção social e fundamental para a construção da identidade individual e coletiva, além de um elemento de integração social, especialmente a partir do surgimento dos Estados Nacionais, que assumem o papel de preservar a liberdade de mercado, assegurar as liberdades individuais e promover a justiça social, por meio das políticas de bem-estar social, que vão assegurar os direitos trabalhistas e previdenciários a todos aqueles inseridos no mercado formal de trabalho (CASTEL, 1998). As pessoas alijadas do mundo do trabalho não servem mais como “exército de reserva de produção” e nem têm mais poder de consumo e, por isso, são descartadas e condenadas aos guetos, às favelas, às regiões mais desfavorecidas em termos de infra-estrutura física e social. Confinadas nos limites do local, elas só têm como legado o trabalho informal, a fome, a miséria, a violência, e, muitas vezes, os esqueletos das companhias que migraram em busca de maiores ganhos (BAUMAN, 2003). Muitos acabam sendo obrigados a viver do que está disponível a sua volta. Às vezes são recursos naturais, que acabam degradados pelo “extrativismo de subsistência”, e em outras são os refugos de um modelo econômico baseado no consumismo e grande produtor de material descartável. É dos lixões, da informalidade, da mendicância que milhares de famílias tiram seu sustento, e não raro acabam engrossando as estatísticas da violência, seja como autores ou como vítimas (JUNCÁ, GONÇALVES, AZEVEDO, 2000).

---

<sup>10</sup> Castel prefere o termo desfiliação à exclusão. Segundo ele, o primeiro não ratifica uma ruptura, mas reconstitui um percurso, ao passo que o segundo é estanque, designa estados de privação, sem recuperar os processos que engendraram essas situações. O autor explica que os desfiliaados foram desligados, mas continuam dependendo do centro.

## 2.4 A Cidadania Travestida pela Ação Solidária em Prol dos “Excluídos”

Diante desse crescimento exponencial da pobreza na economia neoliberal, a partir dos anos 1990, há um apelo cada vez mais intenso à participação voluntária de pessoas e empresas em ações ditas de “promoção da cidadania”. Esse apelo acontece num momento em que o Brasil está consolidando a idéia de cidadania e de participação da sociedade civil, resultante de um processo relacionado à reinvenção da democracia a partir dos anos 1980, com movimentos sociais de resistência contra a ditadura e os crescentes debates sobre as profundas desigualdades sociais e políticas decorrentes do processo neoliberal. Com a promulgação da Constituição de 1988, a idéia cidadania ativa encontra ressonância na renovação do significado de democracia, e não se limita à relação com o Estado, sob o aspecto representativo – por meio dos partidos políticos e dos processos eleitorais –, mas envolve a ampliação dos “direitos”; o enfrentamento da exclusão social, o reconhecimento do direito à diferença e a participação política através dos conselhos<sup>11</sup>, fóruns, orçamentos participativos, e redes de articulações entre entidades da sociedade civil e representantes do poder público (DAGNINO, 2004). “Mais do que extensão dos direitos a todos”, a cidadania vai implicar a “responsabilização de todos pela efetivação desses direitos” (SILVEIRA, 2001, p. 14). No entanto, essa expansão do campo ético-político do projeto democrático e do exercício da cidadania esbarra com o projeto neoliberal, cujo pressuposto é aliviar o Estado de suas obrigações sociais e possibilitar a implantação dos ajustes estruturais exigidos pelo Consenso de Washington, promovendo um encolhimento dos serviços prestados pelo Estado – considerado ineficiente, burocrático, corrupto –, e a transferência para a sociedade das funções de segurança social que até então eram tidas como atribuições estatais. Alega-se que os gastos sociais são os principais vilões do déficit público, numa tentativa de provar a incapacidade do Estado de cumprir sua responsabilidade social (BEGHIN, *op.cit.*), o que justificaria sua substituição pela iniciativa privada. Essa privatização dos serviços sociais essenciais se dá por meio de parcerias Estado - sociedade civil, num processo em que o Estado-providência cede lugar ao que Boaventura de Sousa Santos chama de “sociedade-providência” (SANTOS, 2002).

O Estado passa a ter um papel de gestor de recursos, transferindo suas responsabilidades sociais para organizações da “sociedade civil” ou do chamado “terceiro setor”, que passariam a realizar os projetos destinados à população, em parcerias com o Estado (GOHN, 2005), a exemplo do que o Grupo Fontana vem realizando em Veloso. A sociedade civil, que nos anos 1980 era a arena e o alvo da política, e que lutava pela cidadania e justiça social, passa a ser associada à idéia de Terceiro Setor

---

<sup>11</sup> Estima-se que exista no Brasil mais de 27 mil conselhos municipais nas áreas de educação, saúde e assistência, sem considerar os conselhos nacionais e estaduais (SOUZA NETO, 2004).

no projeto neoliberal e sua atuação volta-se para a solidariedade social. Considera-se que as organizações da sociedade civil estão articuladas para promover o bem comum, sem levar em conta que aquilo que chamam genericamente de “sociedade civil” é um espaço heterogêneo, “contraditório, tenso”, composto por organizações vinculadas a interesses não apenas “diversos, mas fundamentalmente antagônicos”, uma vez que reúne desde organizações dedicadas à defesa de direitos, aos trabalhadores, aos representantes do capital e também a organizações “facistóides, fanático-religiosas e até fundamentalistas” (MONTAÑO, 2001). Essas organizações do chamado terceiro setor atuam de forma diferente dos movimentos sociais – cuja ação era baseada nos “direitos universais do conjunto dos mandatários de um bem ou serviço público” –, elegendo as populações tidas como vulneráveis e implantando projetos focados, por prazos determinados (GOHN, *op.cit.*, p. 109). Assim, “a resposta às necessidades sociais deixa de ser uma responsabilidade de todos (...) e um direito do cidadão, e passa agora, sob a égide neoliberal, a ser uma opção do voluntário que ajuda o próximo” (MONTAÑO, *op.cit.*). Nessa medida, esses projetos não promovem direitos, uma vez que determinam as condições e os grupos que serão atendidos, não contribuindo para a universalização do atendimento social, que era garantida, pelo menos em parte no caso brasileiro, pelo Estado Social.

A participação política dá lugar à ênfase no trabalho voluntário e na chamada responsabilidade social – tanto de indivíduos quanto de empresas –, e promover a cidadania muitas vezes passa a ser vista como reinserir o indivíduo menos favorecido economicamente ou “excluído” no mercado, como consumidor e como produtor, o que torna a disposição altruísta e voluntária de um indivíduo, uma organização ou uma empresa privada, um quase sinônimo de cidadania” (PAOLI, 2002, p. 377). Com isso deseja-se “uma sociedade civil dócil, sem confronto”, cujas atividades se voltem não mais ao trabalho e às lutas sociais, mas para “atividades não criadoras nem transformadoras, mas voltadas às (auto) respostas imediatas às necessidades localizadas” (MONTAÑO, *op.cit.*). Depois de terem sido alijados do sistema, os sujeitos individuais e coletivos pobres são responsabilizados por esse mesmo sistema por sua situação de pobreza. Cada vez menos portadores de direitos, passam a ter de responder por seus problemas e por suas precárias condições sociais, sendo levados a crer que têm o dever moral de superar suas dificuldades e também de ajudar aos demais a superá-las (ALVES, E. *op.cit.*). Essas pessoas são vistas não mais como cidadãos, portadores de direitos, mas como beneficiários das ações voluntárias e filantrópicas de pessoas e entidades que visam sua “inserção social”. E essa inserção social se dá tanto por meio de ações assistenciais as mais diversas, no qual troca-se o conceito de justiça pelo de caridade, esvaziando a cidadania social, como através de projetos sociais mais estruturados em áreas específicas até projetos de desenvolvimento comunitário, a maior parte deles promovidos por empresas ou entidades a elas ligadas, isoladamente ou em parceria com o Estado e/ ou com ONGs. Parcerias essas que são despolitizadas e despolitizadoras, na medida

em que as lutas dos movimentos sociais características dos anos 1970 e 1980 passam a ser substituídas por relações de negociação, clientelistas e de dependência com as ONGs e não mais com os movimentos populares, que ficam isolados (MONTAÑO, *op.cit.*). A cidadania, que estava relacionada aos direitos coletivos, é reduzida a uma perspectiva individualista, privatista e associada ao mercado. Em sua ação, a empresa retira “da arena política e pública os conflitos distributivos e a demanda coletiva por cidadania e igualdade” (PAOLI, *op.cit.*, p. 379) jogando-a no denominado “espaço público não estatal”, onde tanto o Estado quanto a sociedade passam a ser responsáveis por ela. Com isso, essa responsabilidade fica diluída e ninguém responde mais por ela (BEGHIN, *op.cit.*). Assim, a atuação social privada não colabora para que se manifeste “o cidadão participativo que comparece ao mundo para além da figura passiva de beneficiário, sombra de quem o beneficia” (PAOLI, *op.cit.*, p. 380).

Esse Estado, minimizado no projeto neoliberal, interfere pouco na economia, mas adota uma política assistencialista em relação às empresas – com concessão de incentivos fiscais, adoção de políticas protecionistas, e socorro de empresas em situações de falência. Ou seja, ele se torna mínimo apenas em relação as suas funções sociais, enquanto apela de forma crescente ao princípio da comunidade, numa tentativa de “obter cumplicidade ideológica” que legitime a transferência das atribuições sociais estatais para o setor privado não lucrativo (SANTOS, *op.cit.*). Ao mesmo tempo, a comunidade, bem como os trabalhadores, passam a ser estratégicos para o negócio empresarial. Com a reestruturação produtiva segundo os padrões toyotistas<sup>12</sup>, as empresas dependem cada vez mais de trabalhadores qualificados e comprometidos com o negócio, enquanto a crescente competitividade empresarial torna fundamental a criação de uma boa imagem corporativa diante dos consumidores, tornando as ações de responsabilidade social um eficaz instrumento de marketing empresarial e uma “vantagem competitiva”, aspecto fundamental para organizações que atuam no mercado global. As empresas são levadas, então, a promover ações sociais voltadas para seu público interno e para as comunidades, especialmente aquelas próximas ao local onde realiza suas atividades produtivas (ALVES, E. *op.cit.*), como é o caso do Instituto Fontana com o Projeto Cidade Nova.

Observa-se, dessa forma, a ambigüidade da atuação social privada, pois apesar de os programas sociais desenvolvidos por empresas terem um aspecto positivo, ao promover uma mobilização para o enfrentamento dos graves problemas sociais do país, eles se complementam “sem contradições insuperáveis aos arranjos neoliberais”, reforçando a imagem institucional da empresa promotora e, também, “o poder social sobre as comunidades em que atua, sobre as relações de

---

<sup>12</sup> Segundo Giovanni Alves, o toyotismo está associado ao surgimento de uma nova lógica de produção de mercadorias, novos princípios de administração da produção capitalista, de gestão da força de trabalho, cujo valor universal é constituir uma nova hegemonia do capital na produção, por meio da captura da subjetividade operária pela lógica do capital (ALVES, G. 2000).

trabalho que contrata e sobre as causas que abraça” (PAOLI, *op.cit.*, p. 394). Ao atuar na área social de forma eficiente, a empresa colabora para difundir a substituição da idéia de “deliberação participativa ampliada sobre os bens públicos pela noção de gestão eficaz dos recursos sociais” (PAOLI, 2002, p. 404) e ampliar os espaços que ocupa, passando a estar presente no contexto onde vivem os consumidores e acionistas.

#### **2.4.1 A filantropia e as práticas paternalistas e clientelistas no Brasil**

Essa penetração das empresas em espaços antes ocupados pelo Estado se dá por meio de uma ação filantrópica que, em vez de afirmar o direito dos pobres de sair de sua condição de pobreza, apenas os mantém sob tutela, esvaziando o sentido político da miséria. “A proposta é de legitimar ‘novas’ formas privadas de provisão de atenções sociais por meio de ‘velhas’ formas de benemerência” (BEGHIN, *op.cit.*, p.45). Essa benemerência encontra suas raízes históricas na atuação da Igreja Católica que, desde o início da colonização do Brasil, promove ações de filantropia e caridade. Em 1.543, é instalada, na Capitania de São Vicente, a Irmandade da Misericórdia – primeira entidade no país destinada ao atendimento dos socialmente mais frágeis – que realiza suas obras de caridade por meio das Santas Casas da Misericórdia, mantendo hospitais, asilos e orfanatos. Foram instaladas também as Ordens Terceiras, que, tal qual as Irmandades, eram de origem medieval, leigas e vinculadas a ordens religiosas (SANGLARD, 2003). Essas entidades prestavam ajuda material, apoio espiritual e abrigo a pobres, órfãos, enfermos, alienados e delinqüentes. Nos séculos seguintes, as obras religiosas ampliaram-se muito, sempre com ações caritativas e beneficentes, e, na segunda metade do século XIX, aliaram-se à medicina social para prevenir doenças contagiosas, numa perspectiva higienista. Por volta de 1850, instalaram-se no país sociedades de socorro mútuo entre imigrantes, com fins médicos, beneficentes e de amparo social. Até então, o Brasil era constitucionalmente vinculado à Igreja Católica. Somente no final do século XIX, com a Proclamação da República e a separação formal da Igreja Católica, o Estado vai começar a assumir obrigações sociais. A partir de 1930, diante da necessidade de enfrentar os problemas urbanos que começam a surgir, o Estado financia organizações beneméritas por meio de subsídios, convênios, subvenções ou benefícios, numa ação subsidiária à ação privada, que contribuiu para consolidar práticas de bem-estar e favor. Durante todo o século XX, a Igreja Católica continuou prestando serviços sociais por meio da construção e manutenção de escolas, casas de saúde, asilos e abrigos e do estímulo ao trabalho voluntário, tradição que se mantém ainda hoje. Assim, desde o tempo colonial multiplicaram-se organizações sociais não-governamentais, a maior parte delas de inspiração religiosa, que contribuíram

para consolidar “práticas assistencialistas, clientelistas, de apadrinhamento e de tutela”, num modelo de “gestão da pobreza e não de promoção de igualdade e reciprocidade” (PELIANO e BEGHIN, 2004). Construiu-se uma estratégia de controle da pobreza que “reduziu os indigentes, abandonados, inválidos, doentes e delinqüentes à categoria dos ‘assistidos sociais’, para os quais foram se erguendo instituições próprias, de promoção, educação e reabilitação” (BEGHIN, *op.cit.*).

Ao lado da filantropia, o mandonismo, o clientelismo e o paternalismo também marcam a estrutura social e política brasileira. As práticas clientelistas, tal qual as filantrópicas, são pontuais e se baseiam na cooptação e não num projeto coletivo de longo prazo, o que contribui para realimentar e manter a precariedade e a pobreza. No clientelismo, o receptor da doação assume uma dívida moral diante do doador, numa relação baseada em valores como lealdade, fidelidade e reciprocidade (BEGHIN, *op.cit.*). Presentes na história brasileira desde a época da colonização, o clientelismo e o mandonismo<sup>13</sup> já se manifestavam quando a Coroa portuguesa atraía os grupos colonizadores com “a distribuição de terras, poderes e imunidades, disso resultando a privatização do poder nos núcleos territorialmente rarefeitos e dispersos, de enorme autonomia” (AVELAR, 2004, p. 41). O latifúndio monocultor representava o verdadeiro centro de poder da Colônia e o proprietário de terra concentrava poderes econômico, policial e político (LEAL, 1948), exercendo funções que correspondiam ao Estado. Com a abolição da escravatura, a instalação da República e a extensão do direito de voto, esses proprietários vêem sua influência social decair diante do progressivo fortalecimento do poder público e da crescente importância do voto dos trabalhadores rurais, fazendo vingar o que Vítor Nunes Leal chamou de “coronelismo”<sup>14</sup>. Valendo-se de sua influência e do regime político de base eleitoral, esses proprietários de terras (os coronéis) instituem a troca de favores entre o poder público e o poder privado dos chefes locais, que lutavam para manter seus privilégios diante do avanço do Estado. O coronel comandava um lote considerável de votos de cabresto e essa força eleitoral lhe emprestava prestígio político, ainda que sua posição econômica fosse cada vez mais precária (LEAL, *op.cit.*). Esses votos eram conseguidos por meio do vínculo pessoal que o latifundiário estabelecia com o trabalhador,

---

<sup>13</sup> As definições desses conceitos suscitam muitas interpretações diferentes. Neste estudo, estamos considerando o entendimento de José Murilo de Carvalho, para quem o mandonismo refere-se à existência local de estruturas oligárquicas e personalizadas de poder. O mandão é aquele que, em função do controle de algum recurso estratégico, em geral a posse da terra, exerce sobre a população um domínio pessoal e arbitrário que a impede de ter livre acesso ao mercado e à sociedade política. O mandonismo é uma característica da política tradicional, que existe desde o início da colonização e sobrevive ainda hoje em regiões isoladas, e a tendência é que desapareça completamente à medida que os direitos civis e políticos alcancem todos os cidadãos. Já o clientelismo indica um tipo de relação entre atores políticos que envolve concessão de benefícios públicos, na forma de empregos, benefícios fiscais, isenções, em troca de apoio político, sobretudo na forma de voto. É o mandonismo visto do ponto de vista bilateral. Como o mandonismo, ele perpassa toda a história política do país, mas devido à possibilidade de mudança de parceiros, o clientelismo pode aumentar e diminuir ao longo da história, em vez de percorrer uma trajetória sistematicamente decrescente como o mandonismo (CARVALHO, 1997).

<sup>14</sup> O coronelismo seria um momento particular do mandonismo, em que os mandões começam a perder força e têm de recorrer ao governo (CARVALHO, *op.cit.*).

o qual – em troca do acesso a um pedaço de terra onde podia produzir para sua subsistência e contar com auxílio e proteção em determinadas circunstâncias – passava a dever não apenas trabalho, mas também “respeito, lealdade e apoio nas disputas políticas e lutas entre facções em que o proprietário se envolvesse” (GOMES et al, 2002, p. 124). Essas propriedades rurais eram universos fechados onde não havia mobilidade social ou espacial. O trabalhador não estabelecia uma relação de trabalho com o grande proprietário, mas de sujeição a uma série de obrigações, laços e dívidas, numa perspectiva de coerção e imobilização da mão-de-obra. Como comandava um grande conjunto de eleitores (trabalhadores e familiares que habitavam suas terras), o coronel se valia desse poder para negociar a obtenção de benefícios (escolas, postos de saúde, ferrovias, estradas) para sua localidade e a distribuição de cargos públicos entre seus correligionários. Havia uma longa corrente de troca que se estendia do centro do poder (presidente da República) até os mais distantes municípios (GOMES et al, *op.cit.*). O coronelismo envolvia uma certa incursão do poder privado no poder público e alcançou sua expressão mais aguda na Primeira República, que se estende de 1889 a 1930.

Nesse período da chamada República Velha, não havia grandes diferenças entre a cidade e a área rural e os operários viviam em cortiços ou vilas que eram um prolongamento da rígida disciplina do regime fabril. “Os membros da família operária, toda ela submetida à produção da mais-valia, acabavam por existir, fora da fábrica, enquanto uma espécie de ‘colonos’, agregados ou ‘moradores’, dos domínios da empresa”. Esses trabalhadores muitas vezes não recebiam salário, apenas vale para serem trocados no armazém da empresa ou funcionavam “como clientela política dos patrões num mecanismo análogo do ‘coronelismo’. (...) O controle dos patrões sobre o operariado e a exploração, ajudados pela repressão policial e pela política do Estado, faziam com que a coerção, inclusive no plano político, não fosse menor do que a possível de ser exercida pelos coronéis do interior” (MARANHÃO e MENDES apud ANDRADE, 1997). Essas vilas operárias, construídas com capital privado para trabalhadores da indústria, visavam criar um ambiente de trabalho livre da “desordem” causada pelas “deficiências morais” das classes trabalhadoras da cidade; evitar o contato dos trabalhadores e seus familiares com diversas endemias, como febre tifóide, tuberculose e febre amarela; isolar os trabalhadores qualificados e semi-qualificados da crescente desordem urbana, criando um mercado de trabalho cativo e fechado, mantido por meio das sucessivas gerações nascidas e criadas nessas vilas; e evitar o envolvimento desses trabalhadores em conflitos e lutas de classes. Ao fixar o operário próximo ao local de trabalho por meio de benefícios e obras sociais, os empresários acreditavam poder assegurar a produtividade e a “moralidade” dos operários segundo os ideais do capital. Nesse modelo, caberia ao Estado criar as condições jurídicas e econômicas necessárias para viabilizar e disseminar essas vilas ao redor das unidades de produção. Nessas localidades, os operários podiam contar com moradia, creche, escola, armazém, serviços médicos e lazer. “A indústria

era concebida para ser a instituição central da vida de homens, mulheres e crianças que ali vendiam as suas forças de trabalho, constituindo-se num agente de socialização, ajustando-os a um corpo de regras sociais bem fundamentados e difundindo hábitos de vida de acordo com os padrões assentidos pelo capital” (LIMA, 2005). Pretendia-se, também, evitar o aumento de salários e diminuir custos de produção, criando vantagem na competição com as demais indústrias do ramo.

Mas, a motivação básica dos industriais com essa política de oferta de obras e serviços sociais era de dominação, de tornar o trabalhador um cooperador da ordem industrial, obtendo sua adesão ao esforço de fazer prosperar a empresa. Por meio das doações recebidas das empresas, os trabalhadores assumiam diante delas uma dívida moral, estabelecendo uma relação de dependência. Numa clara manifestação do paternalismo industrial, as empresas associavam à imagem da indústria a idéia de aconchego familiar proporcionado pelo bom patrão ou pai dos trabalhadores, aquele que promove uma vida justa e digna aos seus operários. O operário considerado rebelde pelo patrão era tratado como caso de polícia. Os industriais tomavam medidas para que o delito fosse flagrado, dentro ou fora da indústria, e, dependendo da gravidade, para que o trabalhador fosse expulso do meio industrial do país (LIMA, *op.cit.*). Percebemos, no estudo de campo em Veloso, que as ações de caráter paternalista adotadas pela fábrica Éden criaram esses mesmos mecanismos de controle e dependência da população.

No paternalismo industrial, a preservação da ordem estaria garantida na medida em que as necessidades básicas dos trabalhadores fossem asseguradas. Mais do que expressão da boa vontade dos patrões, os benefícios sociais concedidos aos operários seriam uma prova de que a legislação do trabalho não seria necessária, tendo em vista que erguiam vilas operárias de acordo com padrões de moradia saudável, sem que houvesse obrigatoriedade para isso. Esses empresários criticavam as leis do trabalho que diminuían o tempo de permanência do operariado no local de trabalho “por quebrarem vínculos entre o operário e a indústria, além de não eliminar as mazelas diárias dos trabalhadores dos grandes centros urbanos do país”. No período de 1930 a 1937 foi criada a legislação trabalhista – controladora e repressora do comportamento operário – e sindical, com a instituição do sindicato único, que tinha como função colaborar com o poder público, servindo de “pára-choque entre tendências conflitivas nas relações do capital com o trabalho”. Os industriais deixam de se opor à disciplina do mercado de trabalho, passando a tentar transferir a questão social para os aparatos estatais (VIANNA, 1999). Nos anos 1940, há uma nova articulação do empresariado para atender aos propósitos de modernização e industrialização da economia e de estabilidade social, com a criação das instituições do chamado Sistema S (SENAI, SENAC, SESC, SESI). Essas organizações foram criadas, sob a inspiração da “paz social” e harmonia entre trabalhadores e patrões, com recursos recolhidos compulsoriamente dos empregadores, tendo como base um percentual que incide sobre as folhas de

pagamento. O Estado delegava assim, aos empresários, a tarefa de promover ações de bem-estar e capacitação profissional dos trabalhadores. Essas organizações sobrevivem até hoje e o sistema foi ampliado nos anos 1990 com a criação de três novas organizações: SEBRAE, SEST e SENAR (COSTA, 2005).

O clientelismo e o privilégio no âmbito das políticas públicas marcaram também a instituição dos direitos sociais no país, impedindo o amadurecimento do conceito de cidadania e de participação social (MAGALHÃES, 2002). Fato ainda mais grave quando se considera que, historicamente, o Brasil convive com uma “ética da exploração, baseada no colonialismo e na servidão” (MELLO E SOUZA, 1993). Ao contrário da experiência dos países europeus onde, como aponta Marshall (1967), a cidadania foi forjada ao longo de três séculos – século XVIII, com o surgimento dos direitos civis, século XIX, com os direitos políticos e século XX, com os direitos sociais –, no Brasil, tivemos uma “versão híbrida e frágil dos direitos civis, marcada pela escravidão e pelas grandes propriedades de terra” e os direitos sociais foram instituídos em contextos autoritários, com baixa participação política. Embora não se negue a importância desses direitos sociais, afirma-se que eles acabaram também atrelando os “trabalhadores e a população em geral à obsessão e às rotinas da produção e do consumo”, não deixando espaço “para o exercício da autonomia e da criatividade” e transformando a solidariedade social numa “prestação abstrata de serviços burocráticos benevolmente repressivos” (SANTOS, 1997, p. 249). O Estado Social tornou-se ao mesmo tempo garantidor da solidariedade social e fonte de acomodação, pois acabou gerando uma “redistribuição ‘automatizada’ de benefícios sociais”, o que, por sua vez, “criou um coletivo abstrato, onde os grupos sociais foram destituídos de suas responsabilidades em relação ao destino de seus membros” (HIMMELFARB, 1995 apud MAGALHÃES, 2002).

Aliado a isso, as burocracias públicas, divididas entre a ética do Estado e a convivência com o clientelismo político, têm impedido que a maior parte da população tenha acesso aos seus direitos básicos, enfraquecendo a crença na representatividade do interesse coletivo e alimentando a desigualdade, a pobreza e a dificuldade de acesso a bens sociais e culturais. As “burocracias que ligam o aparelho governamental a todos os estados e municípios brasileiros, se tornam canais de escoamento de recursos para grupos políticos fechados, aumentando a desigualdade social”, e esses mesmos canais “utilizados para as atividades clientelísticas servem à corrupção, que é uma atividade voltada unicamente para o enriquecimento individual ou de grupos políticos fechados” (AVELAR, *op.cit.*). Para reverter esse quadro seria necessária uma maior organização política que possibilitasse fortalecer a sociedade e promover ações coletivas de cobrança dos governantes dos direitos de cidadania. Mas, antes disso, é preciso informar os cidadãos sobre seus direitos e sobre as formas de exercê-los. “O ser humano não chega a exigir direitos se não souber de sua existência. E quem

conhece tais direitos terá de transmitir esse conhecimento de geração a geração, em tarefa pedagógica de muito longo prazo” (AVELAR, *op.cit.*, p. 41). Porém, tal organização social em defesa de direitos estaria sendo desestimulada exatamente pela atuação social das empresas, que, ao promover melhorias sociais, apazigua as comunidades, numa reprodução das práticas paternalistas de dominação das populações atendidas.

## 2.5 A Atuação Social das Empresas ao Longo da História

Apesar de o ativismo social privado ser um fenômeno que tem crescido em todo o mundo nas últimas décadas, como aponta o estudo “Parceria, pobreza e cidadania”, publicado pelo Banco Mundial, em março de 1999 (MELO NETO e FRÓES, 1999), a atuação social das empresas não é um fenômeno recente. Ele remonta aos primórdios do capitalismo, à época da Revolução Industrial, e de lá para cá, nos momentos de maior dificuldade social as discussões em torno das obrigações sociais das empresas ganham novo impulso. A ética e a Responsabilidade social empresarial eram aceitas como doutrina tanto na Europa quanto nos Estados Unidos até o século XIX, quando a condução de negócios corporativos era prerrogativa do Estado ou da Monarquia. Após a independência dos Estados Unidos, a legislação sobre corporações tem como premissa a realização de lucros para os acionistas (ASHLEY, 2002). No entanto, no final do século XIX, a dificuldade enfrentada pelas entidades assistenciais americanas para fazer frente ao empobrecimento causado pelo processo de industrialização e urbanização acelerado leva ao aumento da filantropia empresarial. Naquele momento, as idéias liberais e democráticas eram acompanhadas do discurso ético de igualdade de direitos e oportunidades (DUPAS, 2005). Mas, é sob o efeito da Grande Depressão de 1929 e do Pós-Guerra que a discussão sobre o papel social das empresas ganha destaque. A guerra havia contribuído para aumentar o poder das empresas norte-americanas, tendo em vista que o conflito afetara a capacidade de produção das indústrias, especialmente na Europa. Diante desse aumento do poder das corporações, diversas decisões na Corte Americana foram favoráveis às suas ações filantrópicas e, ainda que esse entendimento estivesse em claro conflito com os ideais liberais que defendiam que a função social da empresa é gerar resultados, na década de 1950, a filantropia empresarial é regulamentada por uma lei da justiça americana. A partir de então, começou-se a discutir a importância de a responsabilidade social permear a ação dos dirigentes e administradores empresariais (ASHLEY, *op.cit.*).

Além de motivações de cunho moral e ético – de que as organizações empresariais têm o dever moral de atuar de maneira socialmente responsável, ainda que isso envolva um custo –, as empresas, especialmente na Europa e nos Estados Unidos, são levadas a mudar comportamentos e a

adotar uma postura mais ética a partir da forte pressão de alguns setores da sociedade e dos movimentos sociais, e também devido a uma crescente percepção de que esse envolvimento pode ser vantajoso em termos de competitividade, uma vez que agrega valor a sua marca e a sua imagem, numa perspectiva instrumental da RSE – ao ter um comportamento socialmente responsável, a empresa estaria se antecipando a medidas restritivas e regulatórias do governo, especialmente nas áreas trabalhista e ambiental, ao mesmo tempo em que seus produtos ganhariam um diferencial em relação à concorrência e suas ações nas bolsas de valores se valorizariam. Independentemente do porte da empresa, a RSE é vista como uma estratégia fundamental para o crescimento do negócio, aumento da produtividade de seus funcionários, fortalecimento de sua marca e para que se diferencie no mercado em relação aos seus concorrentes. Mas, muitas vezes, o primeiro impulso para a adoção de práticas corporativas mais éticas parece ter sido a pressão social sofrida pelas empresas, numa demonstração clara do papel dos movimentos sociais para mudança do comportamento empresarial e para a garantia de direitos ignorados por uma prática econômica comprometida apenas com os aspectos econômicos (TORRES, 2001). Sabe-se que em um regime democrático, as demandas de organizações sindicais, dos movimentos ecológico, feminista e negro, das associações de consumidores e dos usuários de serviços atuam como reguladores das práticas econômicas, políticas e institucionais. Mobilizadas, essas organizações podem exigir a adoção de novas regras de convivência (CAPPELLIN *et.al.*, 2002).

Essas manifestações e lutas da sociedade civil crescem, a partir dos anos 1960, tanto nos Estados Unidos – movimento negro, movimento feminista e luta pelos direitos civis – quanto na Europa – movimentos estudantis e sindicais – e cobram das grandes corporações um comportamento mais responsável em relação ao uso de matéria-prima, relação com os fornecedores, trabalhadores, sindicatos e movimentos de consumidores, forçando uma mudança das práticas empresariais. Essa pressão é fortalecida após a eclosão da Guerra do Vietnã (1964-1973), quando crescem os boicotes aos produtos e às ações na bolsa de valores de organizações que, de alguma forma, eram identificadas com o conflito. A produção e o uso de armas químicas, que poderiam levar ao extermínio de muitas vidas e colocar em risco a sobrevivência do planeta, também são denunciados por diversas organizações sociais. Como resposta a essas pressões, e numa tentativa de melhorar sua imagem corporativa, muitas organizações modificam suas práticas e passaram a se preocupar em explicar o objetivo de suas ações, divulgando relatórios com informações sobre sua atuação social para dar satisfação à sociedade (TORRES, *op.cit.*).

Nos anos 1970, intensificam-se, na Europa e nos Estados Unidos, as ações de movimentos sociais ligados ao meio ambiente, direitos trabalhistas, segurança no trabalho, e direito dos consumidores. Nesse período, as Nações Unidas e outras organizações internacionais buscam criar

padrões para a atuação das multinacionais, o que resulta na publicação das Diretrizes para Empresas Multinacionais da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e na Declaração Tripartite da Organização Internacional do Trabalho para Empresas Multinacionais. (TORRES, *op.cit.* e OBSERVATÓRIO SOCIAL, 2004). Na França, em 1977, a publicação anual do balanço social, com dados sobre o quadro funcional e as condições sociais no ambiente de trabalho, torna-se obrigatória para todas as empresas com mais de 700 funcionários. Anos depois, em 1986, a divulgação do balanço social também passa a ser obrigatória na Bélgica, e, na primeira metade da década de 1990, em Portugal (TINOCO e FREIRE apud TORRES, *op.cit.* e OBSERVATÓRIO SOCIAL, *op.cit.*). A partir dos anos 1980, crescem os movimentos sociais de resistência à globalização econômica neoliberal, como os protestos que eclodiram em Seattle, no fim de 1999, e em Gênova, em 2001, e a união de mais de 50 movimentos sociais em Davos, na Suíça, num desafio aos líderes da economia mundial reunidos no Fórum Econômico Mundial. Estas seriam as sementes do Fórum Social Mundial, reunido pela primeira vez em janeiro de 2001, em Porto Alegre, no Brasil (HOUTART e POLET, 2002).

O tema da Responsabilidade social empresarial surge pela primeira vez, no Brasil, em meados dos anos 1960, quando surgem movimentos isolados, marcados por influência religiosa, em defesa de uma mudança no comportamento das empresas. Uma das marcas desse período é a “Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresas”, publicada em 1965 pela Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas do Brasil (ADCE Brasil), que já utiliza o termo responsabilidade social das empresas. Entre o final dos anos 1970 e o início dos anos 1980, diante da “crise do modelo de desenvolvimento baseado na ação e proteção estatais”, começa a haver uma redefinição do papel das empresas ante o mercado e a sociedade. Nesse período, de abertura política, os sindicatos haviam se fortalecido e organizações da sociedade tinham se consolidado, aumentando seu poder de pressão, inclusive sobre as empresas. Foi um período de crescimento da participação popular e da criação de muitas organizações sociais e organizações não governamentais, que consolidam e difundem um discurso ético e de responsabilidade social e ambiental (TORRES, *op.cit.*).

A partir desse breve histórico, observa-se que a atuação das empresas na área social cresce nos momentos de crise social e como reação às pressões da sociedade. A filantropia empresarial funciona como “uma espécie de regulação moral do capitalismo global”, em meio ao agravamento das condições sociais, e como estratégia para fazer face às pressões da sociedade, o que possibilita às corporações melhorar sua imagem pública, além de agregar valor as suas marcas (DUPAS, *op.cit.*). Esse comportamento reativo fica bem claro nos anos mais recentes quando as empresas percebem que a mesma globalização que potencializa lucros, pode destruir imagens e marcas corporativas com incrível rapidez. Denúncias nos meios de comunicação envolvendo grandes empresas comprometeram

seriamente a imagem de multinacionais, obrigando-as a mudar suas práticas e, na maior parte das vezes, a desenvolver ou apoiar projetos voltados para o mesmo público ou setor afetado por sua atuação irresponsável. Alguns exemplos são a Exxon, responsável pelo derramamento de 11 milhões de galões de petróleo no Alasca, em 1989, que mataram mais de 250 mil animais, entre aves, peixes, focas e baleias; a Shell, acusada, em 1995, de apoiar a tortura e morte de duas lideranças na Nigéria que, por questões ambientais e étnicas, não queriam a presença da empresa no país; e a Nike, que foi denunciada, durante a realização da Copa do Mundo de 1998, por utilizar mão-de-obra infantil na Ásia, na produção de bolas e chuteiras. A Exxon e a Shell foram boicotadas por consumidores, enquanto a Nike sofreu queda acentuada no preço de suas ações na Bolsa de Nova Iorque. Depois de anos de evasivas, em seu Relatório de Responsabilidade Corporativa de 2004, a Nike decidiu abrir ao mercado dados sobre as condições de trabalho em sua cadeia de produção e admitiu diversas irregularidades entre as cerca de 700 empresas do setor calçadista e têxtil que fabricam produtos para a empresa em todo o mundo. Diversos problemas que violam os princípios fundamentais estabelecidos pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) são registrados. Cerca de 50% dos fornecedores asiáticos, por exemplo, praticam extensa jornada de trabalho e promovem restrições de acesso à água e banheiros, e 25% oferecem salários abaixo do mínimo exigido por lei e punem os trabalhadores que se recusam a cumprir longas jornadas (BRASIL SUSTENTÁVEL, 2005).

No Brasil, também tem havido denúncias contra práticas empresariais irresponsáveis. Uma das mais recentes envolveu, em 2006, as multinacionais Faber-Castell, Basf e ICI-Paints, acusadas de comprar talco de fornecedores clandestinos de Ouro Preto, em Minas Gerais, que usam trabalho infantil na exploração do minério e não têm autorização para exploração da atividade mineradora. Em reuniões realizadas na sede do Instituto Ethos, em São Paulo, em fevereiro e março de 2006, representantes das empresas acusadas reconheceram a procedência da denúncia e se comprometeram a apresentar um plano de ação que pode envolver práticas como complementação da escolarização das crianças e oferecimento de alternativas geradoras de renda para os pais e membros maiores de idade da família. As três empresas são associadas ao Instituto Ethos e duas delas suspenderam o negócio com os fornecedores. O fato ganhou espaço editorial em diversos veículos da imprensa no Brasil e no exterior e levou a Prefeitura de Ouro Preto a se comprometer a executar um projeto de desenvolvimento social e econômico na região afetada pelo trabalho infantil e o Ministério Público do Trabalho a instaurar um inquérito para aprofundar as investigações e apontar os responsáveis (NOTÍCIAS DA SEMANA, 2006).

Se as empresas que desenvolvem ações de RSE se tornam mais vulneráveis às denúncias sobre práticas que firam direitos ou de serem consideradas irresponsáveis, os ganhos financeiros que podem obter ao associar sua marca a uma atuação socialmente responsável são consideráveis. E o melhor termômetro desses ganhos são as bolsa de valores. Um índice criado pela Bolsa de Valores de

Nova York, o Dow Jones Sustainability, que reúne ações de empresas que adotam práticas de responsabilidade social, teve uma valorização de 44% de dezembro de 1993 a fevereiro de 2003, contra uma alta de 21% obtida no mesmo período pelo Dow Jones comum, que reúne as demais empresas. Os dados são da consultoria Value Partners que também monitora os percentuais do FTSE4 Good da Bolsa de Londres, outro índice que reúne empresas socialmente responsáveis. Entre julho de 1996 e fevereiro de 2003, o índice subiu 32% contra uma alta de apenas 3% do FTSE comum, no mesmo período. Os dois índices avaliam o comportamento das empresas segundo padrões como o número de reclamações trabalhistas e processos por danos ambientais (TELLES, 2003).

No Brasil, foi lançado, em dezembro de 2005, o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa). O ISE conta com 34 ações de 28 empresas, selecionadas pela Bovespa com metodologia da Fundação Getúlio Vargas e apoio financeiro do International Finance Corporation (IFC). Depois de muitas controvérsias, as empresas de álcool, tabaco e armas foram excluídas do índice. Percebemos que, num mercado globalizado, adotar ou não práticas responsáveis pode fazer a diferença entre ganhar ou deixar de embolsar alguns milhões de dólares.

Apesar de estar tão presente no discurso das empresas, no Brasil e outros países, o entendimento sobre o que é responsabilidade social não é resultado de um consenso. O envolvimento das empresas com questões sociais é alvo de muitas críticas, mesmo entre representantes do pensamento liberal. O economista Milton Friedman, um ícone do pensamento neoliberal, considera que a única responsabilidade social das empresas é “usar seus recursos e se envolver em atividades voltadas a aumentar seus lucros, contanto que se mantenham dentro das regras do jogo, ou seja, que participem da competição livre e aberta, sem fraude” (BARBOSA, 2003). Já David Herderson – que já foi o principal economista da OCDE – afirma que esse envolvimento social das empresas é “um mero expediente para encobrir o legítimo e crescente interesse pelo lucro” e afirma que esse investimento privado não é gratuito, uma vez que os consumidores seriam penalizados pelo aumento dos preços finais dos produtos comercializados por essas empresas (DUPAS, *op.cit.*, p. 122). Esse entendimento de que o compromisso das empresas está reduzido a gerar lucros aos investidores, pagar impostos e cumprir a legislação é a visão clássica sobre a RSE. A essa visão, começou a se opor o entendimento, baseado em preceitos religiosos e normas sociais, de que as empresas e pessoas que nelas trabalham deveriam ter um comportamento socialmente responsável por ser esse o comportamento moralmente adequado, ainda que isso representasse um custo extra para o negócio.

Em seguida, surgiu uma visão instrumental que estimula a responsabilidade social das empresas mostrando que ela, além de contribuir para melhorar as condições sociais, gera ganhos econômicos (valorização das ações da empresa, crescimento das vendas, marketing social) e de competitividade (diferenciação dos produtos em relação aos concorrentes, fortalecimento da marca por

associá-la a causas sociais) para as empresas. Esse tipo de entendimento é o que mais tem crescido no país, ainda que no discurso muitas empresas se refiram ao conceito normativo, baseado em uma ética, que se realizaria antes mesmo de a empresa maximizar seus lucros, ou seja, a empresa entenderia o negócio como parte de um todo e não como o ator principal. De acordo com essa concepção, a RSE deve fazer parte da cultura da empresa e orientar as práticas de gestão e os processos de produção e decisão, gerando benefícios para todos os atores com os quais ela se relaciona, os chamados *stakeholders* (comunidade, empregados, meio ambiente, consumidores, fornecedores, governo, concorrentes), bem como contribuir para o desenvolvimento da sociedade, numa visão sistêmica e sustentável da atuação empresarial socialmente responsável (ASHLEY, *op.cit.*). Essa concepção, no entanto, tem se restringido ao discurso empresarial, sem se traduzir em práticas efetivas. Com exceção da visão clássica, todas as demais são permeadas por valores éticos. Essas distintas concepções sobre a responsabilidade social das empresas são ilustradas no quadro a seguir:

**Quadro 6**

Diferentes visões sobre Responsabilidade social empresarial			
Visão		Objetivo	
Liberal (Clássica)		Gerar <b>lucros</b> aos investidores, pagar impostos e cumprir a legislação.  <b>Público:</b> Acionistas	
É T I C A	Moral	Filantropia Empresarial	Promover ações <b>filantrópicas</b> como resposta à crescente exclusão social.  <b>Público:</b> Comunidade e empregados
	Instrumental	Cidadania Empresarial / Investimento Social Privado	Parte da <b>estratégia</b> de negócio e destina-se a melhorar a estabilidade e competitividade da empresa e assegurar a perpetuação do negócio.  <b>Público:</b> Comunidade, empregados, meio ambiente e consumidores
	Normativa	RSE	Parte da <b>cultura</b> da empresa e visa gerar benefícios para todos os atores com os quais ela se relaciona, bem como contribuir para o desenvolvimento da sociedade.  <b>Público:</b> Comunidade, empregados, meio ambiente, consumidores, fornecedores, governo, concorrentes ( <i>stakeholders</i> )
<b>Fonte:</b> Autora, com base em Ashley, 2002			

Muitas empresas e entidades que atuam na área social no Brasil tendem a rejeitar o uso da expressão filantropia, que estaria associada a práticas arcaicas. Assim, passaram a ser cunhadas novas expressões como investimento social privado, cidadania empresarial, empresa cidadã e empresa voluntária. Mas, na verdade, tudo isso não deixaria de ser uma nova roupagem para uma velha prática, tendo em vista que os empresários se apropriariam de valores como ética, cooperação, solidariedade, participação e parceria para legitimar uma ação tutelar e silenciar as verdadeiras causas da produção da exclusão social. Em sua nova forma de atuar na área social, as empresas estariam envolvendo a sociedade e um novo Estado – que deve intervir no campo econômico e social desde que assegure o funcionamento do mercado – para gerenciar a questão social e regular a exclusão e, portanto, tal qual a atinga caridade, essa nova prática também seria filantrópica (BEGHIN, *op.cit.*).

### **2.5.1 O crescimento da RSE no Brasil: da filantropia assistencialista à neo-filantropia empresarial**

As ações assistenciais ainda são a característica mais forte da prática social das empresas no Brasil que, por influência da tradição religiosa, sempre promoveu ações caritativas, destinadas a ajudar os mais pobres ou aqueles em vulnerabilidade social, e também ações voltadas aos empregados numa tentativa de impedir a adoção de uma legislação de proteção trabalhista. No entanto, o ativismo empresarial floresce mesmo a partir dos anos 1990, num momento em que o país está descrente de suas instituições públicas depois do fracasso de sucessivos planos econômicos e de escândalos políticos associados à corrupção, fisiologismo e clientelismo (BEGHIN, *op. cit.*). É o cenário ideal, portanto, para que o ideário econômico neoliberal, que prega o livre mercado e o Estado mínimo, comece a se consolidar. A diminuição da participação estatal na sociedade abre espaço para a entrada em cena de dois novos atores: um Estado gerencial, que tem como principal papel assegurar o bom funcionamento do mercado, e a chamada “empresa-cidadã”, que vai exercer funções sociais, mediada por esse Estado gerencial, numa contratualidade informal que ocupa o lugar do contrato social, base da cidadania social.

O investimento empresarial em áreas sociais tradicionalmente ocupadas pelo Estado começa a crescer e, ao longo dos anos 1990, são criadas diversas organizações ligadas ao meio empresarial com o papel de difundir o investimento social privado e a RSE (TORRES, 2001). A primeira entidade empresarial organizada para a ação social nos moldes de uma nova filantropia “cidadã”, é a Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança, criada em 1990. Em 1995, é formalizado o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE). Hoje, com 85 organizações associadas – cujos investimentos em

projetos sociais no Brasil, superaram os US\$ 500 milhões em 2005 –, sua atuação é caracterizada pela promoção do investimento social privado. Em 1998, surge o Instituto Ethos de Responsabilidade Social, principal instituição do país a reunir empresas e a disseminar os conceitos da RSE. A entidade divulga conceitos e métodos que possibilitem às empresas adequar suas práticas de gestão e suas decisões aos princípios da RSE, que na concepção do Instituto é definida como a “relação que a empresa estabelece com todos os seus públicos (*stakeholders*) no curto e no longo prazo”<sup>15</sup>. De acordo com essa concepção, as ações de RSE devem envolver “valores, transparência e governança, público interno; meio ambiente; fornecedores; consumidores/clientes; comunidade; e governo e sociedade”, e se contrapõem à filantropia, ação social ou cidadania corporativa, “cujo foco são os projetos para a comunidade em geral e algumas vezes iniciativas perante o público interno” (INSTITUTO ETHOS, 2005). Para estimular as empresas a avaliar suas práticas e adequá-las aos princípios de RSE difundidos pela entidade, o Instituto lançou os Indicadores Ethos de Responsabilidade social empresarial, atualizados anualmente, com uma série de questões que permitem à empresa verificar os pontos fortes de sua gestão e aqueles em que precisa avançar. Alguns setores têm indicadores próprios, como os de: energia elétrica; panificação; restaurantes e bares; financeiro; mineração; papel e celulose; transporte de passageiros terrestres; petróleo e gás; construção civil; e varejo. Esses indicadores são complementares aos Indicadores Ethos gerais e possibilitam à empresa avaliar as oportunidades e desafios característicos de seu setor de atuação. Os indicadores envolvem sete áreas chave, conforme podemos verificar no quadro a seguir:

---

<sup>15</sup> Tal conceito é adotado também por diversas outras instituições que atuam na promoção da RSE, como o Business for Social Responsibility (BSR), Corporate Social Responsibility (CSR-Europe), International Finance Corporate (IFC), Sustainability Institute, e Institute of Social and Ethical Accountability.

Quadro 7

Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial		
Áreas	Temas	
<b>VALORES, TRANSPARÊNCIA E GOVERNANÇA</b>	Auto regulação da conduta	Compromissos éticos
		Enraizamento na cultura organizacional
		Governança corporativa
	Relações transparentes com a comunidade	Diálogo com as partes interessadas ( <i>stakeholders</i> )
		Relações com a concorrência
		Balanco social
<b>PÚBLICO INTERNO</b>	Diálogo e participação	Relações com sindicatos
		Gestão participativa
	Respeito ao indivíduo	Compromisso com o futuro das crianças
		Valorização da diversidade
		Relações com trabalhadores terceirizados
	Trabalho decente	Política de remuneração, benefícios e carreira
		Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho
		Compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade
Comportamento frente a demissões		
		Preparação para aposentadoria
<b>MEIO AMBIENTE</b>	Responsabilidade frente a gerações futuras	Comprometimento com melhoria da qualidade ambiental
		Qualidade ambiental
		Educação e conscientização ambiental
	Gerenciamento do impacto ambiental	Gerenciamento do impacto no meio ambiente e do ciclo de vida de produtos e serviços
		Sustentabilidade da economia florestal
	Minimização de entradas e saídas de materiais	
<b>FORNECEDORES</b>	Seleção, avaliação e parceria com fornecedores	Critérios de seleção e avaliação de fornecedores
		Trabalho infantil na cadeia produtiva
		Trabalho forçado (ou análogo ao escravo) na cadeia produtiva
		Apoio ao desenvolvimento de fornecedores
<b>CONSUMIDORES E CLIENTES</b>	Dimensão social do consumo	Política de comunicação comercial
		Excelência no atendimento
		Conhecimento e gerenciamento dos dados potenciais dos produtos e serviços
<b>COMUNIDADE</b>	Relações com a comunidade local	Gerenciamento do impacto da empresa na comunidade de entorno
		Relações com organizações locais
	Ação social	Financiamento da ação social
		Envolvimento da empresa com a ação social
<b>GOVERNO E SOCIEDADE</b>	Transparência política	Contribuições para campanhas políticas
		Construção da cidadania pelas empresas
		Políticas anticorrupção e propina
	Liderança social	Liderança e influência social
		Participação em projetos sociais governamentais

Fonte: Instituto Ethos de Responsabilidade Social, 2005

Esse crescimento do número de entidades empresariais é acompanhado, também, do aumento do número de associações sem fins lucrativos. Entre 1996 e 2002, houve um aumento de 157% no número de fundações privadas e associações sem fins lucrativos, que empregavam no país 1,5 milhão de pessoas. No período, as entidades dedicadas à proteção animal e do meio ambiente cresceram 309%; enquanto o número daquelas que atuam na área de desenvolvimento e defesa de direitos quadruplicou, e as organizações profissionais e patronais mais do que triplicaram (IBGE, IPEA, ABONG e GIFE, 2004). De acordo com estimativa do GIFE, devem existir hoje, no Brasil, cerca de 300 organizações dedicadas ao investimento social privado, a maioria delas canalizando recursos para programas desenhados e operados internamente. Pouco desses recursos chegam às organizações menores. De acordo com estimativa da Associação Brasileira de ONGs - Abong, “apenas 4,9 dos seus membros receberam recursos de organizações de origem empresarial” (LESSA e ROSSETI, 2006).

A dimensão do envolvimento das empresas privadas na área social foi revelada pela primeira e segunda edições nacionais da Pesquisa Ação Social das Empresas, realizada pelo IPEA em 2000 e 2004. Os dados dos levantamentos – realizado nas cinco regiões brasileiras – indicam que a atuação da iniciativa privada na área social aumentou 10 pontos percentuais no período, passando de 59%, em 2000, para 69%, 2004. Cerca de 600 mil empresas com um ou mais empregados realizavam voluntariamente, em 2004, algum tipo de ação social para as comunidades e aplicaram naquele ano cerca de R\$ 4,7 bilhões, o que correspondia a 0,27% do PIB brasileiro. Apesar do crescimento no número de empresas que atuavam em benefício das comunidades, o volume de recursos investidos foi inferior ao registrado em 2000, quando as empresas destinaram 6,9 bilhões<sup>16</sup> a ações sociais, o que representava 0,43% do PIB. Observa-se que foram as grandes empresas que apresentaram a maior taxa de participação em ações comunitárias (94%), apesar de terem tido um crescimento de apenas 6 pontos percentuais entre 2000 e 2004. No período, houve um crescimento das ações voltadas para alimentação, que se tornou a área prioritária de atendimento (52%), ultrapassando as ações voltadas para assistência social (41%). O atendimento à criança permaneceu como foco principal para a maioria das empresas (63%), mas cresceu, de maneira expressiva, o desenvolvimento de ações destinadas aos idosos (40%) e portadores de doenças graves (17%) (PELIANO, BEGHIN e PINHEIRO, 2006).

Uma tabulação especial da primeira edição desse levantamento do IPEA para empresas de maior porte<sup>17</sup> indica que, em 2000, existiam 5.346 empresas com mais de quinhentos empregados, o que representa 0,7% das 782 mil empresas privadas formais, com um ou mais empregados, existentes no país no mesmo ano. Dessas, 64% estão concentradas no Sudeste e 88% declararam financiar ou

---

<sup>16</sup> Esse valor foi atualizado monetariamente para 2004.

<sup>17</sup> Os dados apresentados referem-se às respostas ao questionário fechado da pesquisa quantitativa realizada em 2000, e nem sempre são excludentes, ou seja, uma mesma empresa pode atender simultaneamente crianças e jovens ou realizar ações de assistência social e de educação.

executar voluntariamente atividades sociais para as comunidades mais pobres, em 2000. A absoluta maioria das empresas desenvolve ações voltadas para crianças (85,1%). As atividades de assistência social também predominam entre as grandes empresas, envolvendo dois terços delas, seguida dos investimentos em educação (46,3%); segurança (31,2%); defesa dos direitos (27,6%); esporte (19,2%); cultura (15%); alimentação e abastecimento (14,5%); e desenvolvimento comunitário e mobilização social (12,3%). A ação da maioria das empresas (71%) se concentra nas comunidades situadas em áreas próximas ao negócio (BEGHIN, *op.cit.*). As razões para essa escolha, segundo a etapa qualitativa desse levantamento (PELIANO, 2001), realizada com grandes empresas do Sudeste, são, pela ordem: (i) o atendimento a reclamações e demandas locais; (ii) a facilidade no atendimento e no acompanhamento; e (iii) a compensação a eventuais impactos gerados pela ação da empresa (PELIANO, *op.cit.*). Nesse atendimento na vizinhança, as grandes empresas realizaram, predominantemente, doações de recursos materiais e financeiros, quer para organizações que executam projetos sociais (70%), quer diretamente para pessoas ou comunidades carentes (63%). O estudo indica que na maior parte dos casos não se fazia diagnósticos mais aprofundados sobre os problemas sociais locais; não se planejava as atividades realizadas; não se dispunha de orçamentos formalizados e com fontes específicas; e não existia uma estrutura administrativa própria para implementação de projetos sociais (BEGHIN, *op.cit.*). O estudo indica, também, que os valores aplicados pelas grandes empresas na área social representam menos de 1% das receitas brutas e que, portanto, comprometiam pouco seus rendimentos.

### 2.5.2 Normas e instrumentos da Responsabilidade social empresarial

Esse envolvimento das empresas com ações sociais tem como base diferentes iniciativas e normas internacionais e utiliza diversos instrumentos para adequar as práticas empresariais e para dar conhecimento público às ações desenvolvidas. Um exemplo do apelo internacional à participação das empresas em ações sociais é a convocação para que desenvolvam iniciativas que ajudem no cumprimento dos Oito Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM)<sup>18</sup>, que constam da Declaração do Milênio (ONU, 2000), assinada pelo Brasil e pelos países-membros das Nações Unidas, em setembro de 2000. O documento estabelece um compromisso compartilhado com a sustentabilidade do

---

<sup>18</sup> Os Oito Objetivos de Desenvolvimento do Milênio são um conjunto de oito macro-objetivos, a serem atingidos pelos países até o ano de 2015 por meio de ações concretas dos governos e da sociedade. São eles: 1- Erradicar a extrema pobreza e a fome; 2- Atingir o ensino básico universal; 3- Promover a igualdade de gênero e a autonomia das mulheres; 4- Reduzir a mortalidade infantil; 5- Melhorar a saúde materna; 6- Combater o HIV/Aids, a malária e outras doenças; 7- Garantir a sustentabilidade ambiental; e 8- Estabelecer uma Parceria Mundial para o Desenvolvimento.

planeta e aponta a solidariedade como um dos valores fundamentais para as relações internacionais no século XXI, destacando que “os que sofrem, ou os que se beneficiam menos, merecem a ajuda dos que se beneficiam mais”. No Brasil, uma das entidades engajadas na divulgação desses objetivos é Instituto Ethos de Responsabilidade Social.

Paralelamente a essa convocação têm crescido, também, a preocupação em relação ao comportamento das empresas, especialmente das multinacionais, em função de seu impacto não apenas na economia global, mas especialmente na vida dos países e comunidades que abrigam suas filiais. Não raro, essas empresas transferem sua produção para localidades pobres, numa estratégia em que se beneficiam da atuação global e das condições locais. Essas empresas se valem de sua mobilidade global para aproveitar a oferta de mão-de-obra barata e os recursos naturais, e beneficiam-se da ausência ou fragilidade das legislações locais, adotando normas de conduta social, trabalhista, ambiental e legal bem inferiores àquelas que são obrigadas a cumprir em seus países de origem, ou ainda, observando regras mínimas e fazendo vistas grossas à atuação de fornecedores e parceiros.

Numa tentativa de controlar a atuação dessas empresas têm sido criadas diretrizes, normas, padrões de certificação, baseados principalmente na Declaração Universal dos Direitos Humanos das Organizações das Nações Unidas (ONU), que considera os direitos trabalhistas como direitos humanos e estabelece que todas as pessoas têm o direito inerente e inalienável de serem protegidas de práticas discriminatórias ou abusivas; a Declaração da Organização Internacional do Trabalho (OIT) sobre os Princípios e Direitos Fundamentais do Trabalho, onde todos os países-membros reafirmam o compromisso de respeitar, promover e aplicar os direitos do trabalho baseados em oito convenções fundamentais que tratam da liberdade sindical e direito à negociação coletiva, eliminação do trabalho forçado ou compulsório, abolição do trabalho infantil, e eliminação da discriminação no emprego e defesa da igualdade de remuneração; a Declaração Tripartite sobre Empresas Multinacionais da OIT, que estabelece instrumentos internacionais para regulamentar a atuação das empresas multinacionais e disciplina suas relações com os países que as hospedam; a Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento e a Agenda 21 da ONU, que trata do desenvolvimento sustentável, meio ambiente, e erradicação da pobreza, estabelecendo que as empresas devem ter atuação preventiva em relação ao meio ambiente, incentivar o desenvolvimento e difusão de tecnologias ambientais sustentáveis e ter maior responsabilidade social e ambiental; e as Diretrizes para Empresas Multinacionais da OCDE, recomendações para orientar a atuação de empresas transnacionais que têm origem ou atuam nos países membros da OCDE ou naqueles que são signatários das Diretrizes, envolvendo áreas como acesso à informação, respeito aos direitos humanos, aos interesses dos consumidores e dos trabalhadores, ao meio ambiente, e luta contra a corrupção. A norma prevê a responsabilidade da empresa ao longo de toda a cadeia de fornecimento, o que inclui sócios comerciais e subcontratados.

Mas seu cumprimento depende dos governos nacionais, que devem criar um Ponto de Contato Nacional (PCN) para encaminhamento de denúncias e diálogo entre empresas, sindicatos e ONGs (OBSERVATÓRIO SOCIAL, *op.cit.* e TORRES, BEZERRA, HERNANDES, 2004).

O maior problema em relação a essas normas é que a adesão dos países é voluntária, assim como o cumprimento pelas empresas. Numa tentativa de criar um compromisso formal das empresas líderes mundiais visando o avanço da prática da responsabilidade social corporativa e em resposta à crescente pressão de organizações e movimentos sociais em todo o mundo, em 1999, as Nações Unidas lançaram, durante o Fórum Econômico Mundial, o Pacto Global<sup>19</sup>, que é baseado em dez princípios universais – derivados da Declaração Universal de Direitos Humanos, da Declaração da OIT sobre Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, da Declaração do Rio e da Convenção da ONU Contra a Corrupção. Encoraja-se o alinhamento das políticas e práticas empresariais com valores aplicáveis internacionalmente em áreas como direitos humanos, direitos do trabalho, proteção ambiental e combate à corrupção. No primeiro semestre de 2000, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social conduziu um processo de engajamento das empresas brasileiras ao Pacto, e 206 empresas tornaram-se signatárias do compromisso. Em dezembro 2003, foi criado o Comitê Brasileiro do Pacto Global (CBPG), reunindo instituições representativas dos diferentes segmentos que integram o Pacto Global: setor privado, sociedade civil organizada, academia, e organizações das Nações Unidas. Em junho 2004, foi realizado, na sede das Nações Unidas, o Global Compact Leaders Summit, que reuniu 480 executivos de topo das empresas signatárias, líderes de organizações internacionais do trabalho, sociedade civil e agências das Nações Unidas, além de um grupo de representantes de governo.

Uma outra iniciativa para estimular as empresas a adotarem padrões globais são os indicadores do Global Reporting Initiative (GRI) desenvolvidos para avaliar modelos de sustentabilidade empresarial. A GRI surgiu, em 1997, de uma parceria entre a Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) e o Programa Ambiental das Nações Unidas. Os relatórios do GRI permitem que investidores e organizações da sociedade civil possam avaliar e acompanhar como as empresas signatárias estão implantando os princípios do Pacto Global. As diretrizes visam elevar os relatórios de sustentabilidade a um nível equivalente aos relatórios financeiros, buscando comparabilidade, credibilidade, rigor, periodicidade e legitimidade da informação e fazendo com que uma corporação transnacional tenha de avaliar seus negócios pelos mesmos padrões de sustentabilidade em qualquer país onde atue, seja ele altamente industrializado ou em desenvolvimento. A GRI conta com a participação ativa de representantes das áreas de negócios, contabilidade, investimentos, meio ambiente, direitos humanos, pesquisas e organizações trabalhistas

de vários países. A primeira versão em português das "Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade" foi lançada durante a Conferência Nacional do Instituto Ethos de 2004 e algumas empresas no Brasil já utilizam a GRI para elaborar seus relatórios sociais. Atualmente, a GRI está revisando a terceira geração das diretrizes - a G3 - que será lançada em 2006 para divulgar ações de impacto social.

Outro instrumento para o controle das ações sociais das empresas é o balanço social, que começou a ser difundido no Brasil pela Fundação Instituto de Desenvolvimento Social e Empresarial (FIDES) ainda na década de 70. Mas foi só a partir dos anos 1990 que esses balanços ganharam maior destaque, com o incentivo do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) que promove uma campanha desde 1997 para que as empresas divulguem voluntariamente informações sobre suas ações e projetos sociais dirigidos aos empregados e às comunidades. O modelo Ibase de balanço social, desenvolvido em parceria com representantes de empresas públicas e privadas, a partir de reuniões e debates com vários setores da sociedade, apresenta informações sobre indicadores sociais internos (gastos com ações para os empregados); indicadores sociais externos (somatório de investimentos na comunidade), indicadores ambientais, indicadores do corpo funcional (número de funcionários, admissões, demissões, empregados terceirizados, pessoas com mais de 45 anos, mulheres, negros e portadores de deficiência que trabalham na empresa) e informações relevantes sobre o exercício da cidadania empresarial (relação entre a maior e menor remuneração; acidentes de trabalho, projetos sociais e ambientais realizados, padrões de segurança, liberdade sindical, e relação com fornecedores (OBSERVATÓRIO SOCIAL, *op.cit.*). A Fontana se baseia na GRI e nas normas do Balanço Social Ibase para elaborar seus Relatórios de Sustentabilidade. Apesar desse crescente estímulo para que haja um controle público das ações empresariais, muitas empresas publicam balanços sociais sem essa preocupação, movidas apenas por interesses comerciais ou de marketing (PAOLI, *op.cit.*).

Paralelamente a essas iniciativas, surgiram mecanismos para acompanhamento, avaliação e certificação das ações sociais implantadas pelas empresas, como a norma Social Accountability 8000 (SA 8000), desenvolvida, em 1997, pela Social Accountability International, antiga CEPAA. Baseada no sistema de auditoria das normas ISO - International Standardization for Organization<sup>20</sup>, visa aprimorar o sistema de gestão empresarial. A SA 8000 foi inspirada nos princípios internacionais sobre direitos humanos e nas convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e é cada vez mais reconhecida no mundo como um sistema efetivo de implementação, manutenção e verificação de

---

<sup>19</sup> Para mais informações ver o site: <http://www.pactoglobal.org.br>

<sup>20</sup> A ISO - International Standardization for Organization é uma organização não-governamental, fundada em 23 de fevereiro de 1947 e com sede em Genebra. Seu objetivo é ser um fórum internacional de normalização, facilitar o intercâmbio internacional de bens e serviços, e desenvolver a cooperação nas esferas intelectual, científica, tecnológica e de atividade econômica.

condições dignas de trabalho. Ela abrange nove temas: trabalho infantil; trabalho forçado; segurança e saúde no trabalho; liberdade de associação e direito à negociação coletiva; discriminação; práticas disciplinares; horário de trabalho; remuneração e sistemas de gestão. A certificação de empresas com base na norma SA 8000 leva em consideração a implementação de ações preventivas e corretivas; incentivo à melhoria contínua; e foco na documentação que comprove a eficácia do sistema de gestão. Outra norma é a Accountability 1000 (AA 1000), lançada em 1999 pelo Institute of Social and Ethical Account Ability (ISEA), de Londres. A norma é um padrão internacional de gestão ética e de responsabilidade social e engloba o processo de levantamento de informações, auditoria e relato social e ético, com enfoque no diálogo com as partes interessadas (*stakeholders*), que engloba empregados, fornecedores, sociedade e organismos governamentais. É um padrão que visa guiar organizações no aperfeiçoamento e na comunicação da responsabilidade social. Atualmente, está em elaboração a norma ISO 26000, que deverá entrar em vigor a partir de 2008. As diretrizes estão sendo estabelecidas por um Grupo de Trabalho de Responsabilidade Social formado por representantes de governos, indústrias, ONGs, trabalhadores e consumidores de 64 países e que é liderado pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), representando o Brasil, e pelo Swedish Standards Institute, representando a Suécia. É a primeira vez que um país industrializado e outro em desenvolvimento coordenam um comitê da ISO. A escolha da chapa vencedora considerou aspectos como o know-how de governos e empresas em boas práticas de cidadania e responsabilidade social. A ISO 26000 vai estabelecer um padrão internacional para implementação de um sistema de gestão de empresas quanto ao quesito responsabilidade social. Ao contrário das ISO 9001 e 14001, a ISO 26000, em sua primeira versão, será apenas um guia de diretrizes e não uma norma para obtenção de selos ou certificados de responsabilidade social. Antecipando-se à norma internacional, o Brasil foi um dos poucos países a elaborar uma norma nacional sobre responsabilidade social, a NBR 16001, lançada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), em dezembro de 2004. O documento estabelece requisitos mínimos relativos a um sistema de gestão com esse foco e se aplica a qualquer organização que deseja implantar, manter e aprimorar um sistema da gestão da responsabilidade social.

Além dessas normas, no Brasil são concedidos alguns selos para distinguir empresas que assumem compromissos na área social. Um exemplo é o selo "Empresa Amiga da Criança", concedido, desde 1995, pela Fundação Abrinq, a empresas que assumem o compromisso de defender os direitos das crianças em áreas como combate ao trabalho infantil, educação, saúde e direitos civis. Apesar de distinguir as empresas, o selo não é uma certificação do cumprimento do compromisso assumido, mas uma declaração de intenção. Outro selo é Balanço Social Ibase / Betinho, concedido desde 1998 a

---

empresas que publicam balanço social estritamente segundo o modelo Ibase, e que se comprometem a distribuí-lo entre seus empregados e a publicá-lo em jornal ou revista de grande circulação e cujos dirigentes assinem uma carta-compromisso afirmando a não utilização de mão-de-obra escrava e/ou infantil. O selo não é concedido a empresas que fabricam armas, cigarros e bebidas alcoólicas, ainda que preencham todos os requisitos. Em 2006, o Ibase adotou novos critérios de concessão para estimular o envolvimento de diferentes setores da sociedade na discussão sobre RSE. Desde então, as empresas que se candidatam ao selo têm seus nomes submetidos à apreciação da sociedade em áreas como meio ambiente, direitos trabalhistas, público consumidor, diversidade de gênero e movimento negro. Após o encerramento das inscrições, os nomes das empresas são avaliados, também, numa consulta pública por meio de um site, onde qualquer cidadão pode se manifestar positiva ou negativamente sobre a prática das empresas inscritas (OBSERVATÓRIO SOCIAL, *op.cit.*, site FUNDAÇÃO ABRINQ, site IBASE). Uma outra prática comumente adotada pelas empresas que assumem um compromisso de atuar com responsabilidade social é a adoção de códigos de ética ou de conduta, onde explicitam seu compromisso social a todos os atores sociais com quem mantêm relacionamento. De acordo com o Instituto Ethos, um Código de Ética pode ser útil para dar aos profissionais de uma empresa “diretrizes e orientações sobre como agir em momentos de tomada de decisões difíceis e/ou relevantes, reduzindo os riscos de interpretações subjetivas quanto a aspectos morais e éticos” (site INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL). O Instituto recomenda que o código contemple aspectos como relações com acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, concorrentes, esfera pública, meio ambiente e com a comunidade. O Grupo Fontana publica desde 2004 um Código de Conduta.

### **2.5.3 A Responsabilidade social empresarial sob a perspectiva dos movimentos sociais**

Diante desse crescimento da atuação social privada e da conseqüente necessidade de maior controle da sociedade sobre a atuação das empresas e de uma intervenção que possibilite às comunidades apropriarem-se das iniciativas supostamente desenvolvidas em seu benefício, já começa a surgir a preocupação de discutir a Responsabilidade social empresarial (RSE) sob a perspectiva dos direitos e necessidades dos demais integrantes da sociedade. Para capacitar sindicatos, entidades que atuam na defesa de direitos e movimentos sociais e de mobilização social, foi criada em 2002, durante o Fórum Social Mundial, a Red Puentes, uma associação voluntária integrada por 31 instituições, como ONGs e sindicatos, do Brasil, Argentina, Chile, Holanda, México e Uruguai. Com financiamento da

Novib holandesa<sup>21</sup> e do Ministério de Relações Exteriores da Holanda, a Red Puentes é gerida de forma participativa por meio de um grupo articulador integrado por representantes de cada país, que se articulam em grupos de trabalho e encontros anuais. O objetivo da Red é construir uma visão do que é Responsabilidade social empresarial e das ferramentas para colocá-la em prática, diferenciando o que as empresas e as demais organizações da sociedade entendem ser RSE. Na avaliação da entidade, grande parte dos problemas sociais e ambientais do planeta é resultado da “gestão empresarial não-ética, ilegítima, cobiçosa e irresponsável, facilitada pela falta de limites legais apropriados e por governos e sistemas de regulamentação, controle e fiscalização frágeis e pouco eficientes” (RED PUENTES, 2004). Assim, a entidade entende que a RSE deve contribuir para a participação organizada dos trabalhadores e empregados da empresa, redefinir relações entre produtividade e políticas salariais, e interpelar o modelo econômico que exclui a maioria da população.

Um dos principais objetivos da entidade no momento é capacitar as organizações como sindicatos, entidades ambientalistas, indígenas, comunitárias, de promoção dos direitos humanos e de defesa dos consumidores, de mulheres, de pessoas com deficiência para conhecerem as ferramentas de gestão da RSE, especialmente o Balanço Social e as Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais, e também o Global Reporting Initiative, o Global Compact e as normas das Organizações das Nações Unidas para Responsabilidade Social Empresarial. Com o conhecimento desses instrumentos, essas organizações e movimentos sociais poderão acompanhar e avaliar a responsabilidade social empresarial e cobrar um comportamento coerente das empresas, confrontando-as com as discrepâncias entre seu discurso e suas práticas e se fazendo ouvir em situações que envolvam corrupção, manipulação financeira e política, danos ambientais ou práticas trabalhistas inadequadas. Como na visão das entidades empresariais a gestão da RSE deve atender aos interesses das partes envolvidas, chamadas no jargão do mundo dos negócios de *stakeholders* (acionistas, empregados, fornecedores, consumidores, comunidade, governo), a Red Puentes defende que as demais organizações da sociedade são uma dessas partes interessadas e devem construir sua própria visão sobre o tema e inserir nas pautas de debate sobre RSE os interesses de cada um dos segmentos que representam. A Red Puentes entende que o movimento da RSE tem se desenvolvido como reação às iniciativas das organizações e movimentos sociais frente às ações de irresponsabilidade social, e que esse movimento só avançará no interesse da coletividade se houver uma sociedade ativa que demande uma nova forma de operar das empresas. Mas para que as organizações e movimentos sociais possam monitorar o comportamento das empresas, elas devem

---

<sup>21</sup> A Novib – Organização Holandesa para a Cooperação Internacional de Desenvolvimento de Projetos e Desenvolvimento Institucional – visa combater à pobreza, através de financiamento de projetos de desenvolvimento, lobby junto a atores políticos e mobilização da opinião pública. A Novib é membro da Oxfam International, uma união de organizações não governamentais.

não apenas conhecer os instrumentos de RSE como lutar para que haja um constante fluxo de informações da empresa para a sociedade, e para que o Estado exerça seu papel de regulamentação, fiscalização e controle. Devem também pressionar para que as empresas colaborem, com a participação dos grupos de interesse, para a resolução de problemas sociais, trabalhistas e ambientais.

Em relação às empresas, a Red Puentes luta para que elas sigam padrões internacionais nas áreas social, ambiental, de direitos humanos e de diversidade étnico-racial e de gênero; tenham um comportamento ético em relação ao Estado; adotem procedimentos de fiscalização e monitoramento independente que dêem credibilidade ao comportamento empresarial; e limitem o crescimento do monopólio, protegendo as cadeias produtivas, a empresa local e o desenvolvimento de micro, pequenas e médias empresas (RED PUENTES, *op.cit.*). Há uma especial preocupação em relação às empresas multinacionais, muitas das quais adotam comportamentos éticos, trabalhistas e ambientais de acordo com os padrões dos países onde operam. Para coibir essas práticas, os integrantes da Red Puentes trabalham para disseminar as Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais. A idéia é que toda vez que uma multinacional instalada no Brasil, por exemplo, tiver uma atitude em desacordo com os padrões internacionais, a Red Puentes no país de origem dessa empresa possa ser acionada para cobrar uma mudança de comportamento de acordo com as regras internacionais. A eficácia desse tipo de ação é reforçada pela instantaneidade da comunicação — os meios eletrônicos, como a internet possibilitam que uma denúncia atinja rapidamente diversas localidades —, que pode afetar a imagem de uma empresa em todos os mercados onde ela atua, de maneira rápida e eficaz. Hoje, são muitos os exemplos de empresas que tiveram de mudar práticas em função de denúncias sobre seu descaso, especialmente, em relação ao meio ambiente e ao tratamento dado aos empregados de suas unidades instaladas em países pobres (TORRES, 2005).

No Brasil, a Red Puentes é integrada por quatro entidades: Ceris (Centro de Estatística Religiosa e Investigações Sociais), Ibase (Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas), Idec (Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor) e Observatório Social e tem como meta criar uma grande plataforma de ONGs, movimentos sociais e sindicatos para discutir o tema da RSE a partir do ponto de vista das lutas e dos direitos dessas organizações no país. Os integrantes da Red no Brasil acham que apesar de haver um certo esgotamento do tema RSE no que se refere à perspectiva das empresas, o assunto ainda não é de conhecimento da sociedade, que ignora também as características e a função de ferramentas como o balanço social, as normas SA 8000 e as Diretrizes da OCDE. Outra crítica da entidade em relação às empresas que participam da RSE no Brasil é de que elas ainda estão mais centradas no discurso e não avançaram substancialmente “em termos de práticas concretas internas e externas para mudar suas relações laborais, de valorização da diversidade junto aos trabalhadores e trabalhadoras, consumidores, meio ambiente, e/ou em outros

âmbitos” (RED PUENTES, *op.cit.*). Um dos objetivos da entidade no Brasil é criar a Plataforma Brasil de Responsabilidade Social Empresarial, um grupo de referência e debate que discutirá a RSE sem a participação das empresas, com objetivo de construir um espaço com legitimidade, representatividade e visibilidade pública. Outra meta é levar as empresas a uma maior aproximação com os sindicatos, os movimentos sociais e as comunidades, abrindo suas portas para que os representantes desses grupos possam verificar as práticas que adotam na condução de seus negócios. Apesar de muitas empresas certificarem sua gestão segundo normas internacionais e se vangloriarem de promoverem auditorias, questiona-se essas verificações feitas por empresas que estão no mercado. O objetivo é caminhar para uma verificação pública não-estatal, nas quais as empresas não contratariam auditorias, mas abririam as portas para verificações externas independentes, num processo de diálogo com a sociedade (TORRES, *op.cit.*). Em suas atuações institucionais, os integrantes da Red Puentes no Brasil e de outras entidades que atuam na defesa de direitos também procuram disseminar o conhecimento sobre a RSE e suas ferramentas como uma estratégia de capacitação para que a população não seja mero objeto das ações sociais empreendidas pelas empresas, mas um sujeito ativo, com poder e voz.

Como vimos neste capítulo, a racionalidade liberal que deu base ao desenvolvimento do capitalismo é também o motor da atuação social das empresas, numa tentativa de camuflar os conflitos entre capital e trabalho e gerir a pobreza criada por esse sistema, evitando as ameaças que poderiam advir de uma massa empobrecida e abandonada à própria sorte. Esse ativismo social empresarial não questiona o modelo social estabelecido, deslocando o combate da pobreza da esfera dos direitos, ao atribuir a ela apenas uma dimensão moral, como se não fosse a lógica liberal que estivesse gerando as iniquidades sociais. Num país como o Brasil, com forte tradição de ações de assistência – muitas das quais com conotação assistencialista e paternalista, que mascaram direitos sob a capa da filantropia – e com um setor público clientelista que barganha votos em troca de pequenos favores, essas práticas econômicas neoliberais têm um efeito ainda mais perverso, colaborando para o enfraquecimento do, já frágil, Estado em seu papel de garantir o acesso universal aos direitos básicos de cidadania. Mas, se indubitavelmente o ativismo social empresarial não é o caminho para resolver os graves problemas sociais brasileiros, por sua atuação pontual e desqualificadora do papel do Estado, percebemos que ele pode ser um instrumento para que a sociedade exija melhores práticas corporativas. Entendemos que a empresa que assume publicamente o discurso da responsabilidade social está assumindo um compromisso ético e pode e deve ser questionada todas as vezes que se comprove que suas práticas colidem com esse discurso, ferindo direitos.

No entanto, ressaltamos que esse ajustamento da conduta empresarial demanda a participação ativa dos movimentos sociais, que têm levado, ao longo do tempo, a mudanças substanciais na prática empresarial, especialmente no que se refere às questões ambientais, às práticas trabalhistas e ao respeito ao consumidor. Hoje, algumas empresas estão modificando sua atuação social, ao implantar projetos sociais envolvendo diferentes representantes da sociedade, visando, segundo elas, o desenvolvimento sustentável e autônomo dessas comunidades, como é caso do Projeto Cidade Nova, promovido pelo Grupo Fontana, em Veloso. No próximo capítulo, vamos analisar as principais características dessa iniciativa empresarial, os condicionantes que levaram a empresa a implantar o projeto, os desafios enfrentados e as possibilidades de o projeto vir a ser apropriado pela comunidade.

### Capítulo III – PROJETO DE DESENVOLVIMENTO CONDUZIDO POR UMA EMPRESA: UM ESTUDO DE CASO

O Projeto Cidade Nova é resultado de uma crescente insatisfação da comunidade de Veloso com a política adotada pelo Grupo Fontana quando adquiriu as ações da fábrica Éden. Nesse capítulo, veremos o contexto que levou a empresa a promover o projeto e analisaremos seu impacto na comunidade, procurando mostrar as percepções dos participantes do projeto. Começamos destacando as principais características econômicas e sociais de Veloso e o perfil do Grupo Fontana, uma multinacional com atuação em mais de 70 países nos cinco continentes. Em seguida, analisamos como as ações de assistência da igreja e o clientelismo do poder público em Veloso levou a população a desenvolver um comportamento acomodado, sempre à espera de que terceiros pudessem resolver seus problemas. Mostramos, então, como que esse comportamento foi reforçado pela fábrica Éden – instalada na cidade na década de 1950 – que alimentou, até sua falência em meados dos anos 1990, uma relação simbiótica com os moradores ao funcionar como uma espécie de balcão de atendimento aos pedidos da população.

Em seguida, descrevemos a decepção dos moradores com as demissões em massa promovidas pelo Grupo Fontana logo depois de adquirir as ações da antiga fábrica e o rápido empobrecimento da cidade decorrentes da redução dos postos de trabalho não só na fábrica mas também na prefeitura municipal, que precisou se ajustar à Lei de Responsabilidade Fiscal. Em consequência dessas demissões, apontamos o crescimento em Veloso de problemas típicos dos grandes centros urbanos como drogas, prostituição, violência e miséria, e a reação da população, que se sentindo desprestigiada pela Fontana, encaminha uma carta para a matriz da empresa reivindicando maior consideração pela população. Mostramos que em resposta a essa crescente insatisfação e como estratégia para melhorar sua imagem, a empresa decide implantar o Projeto Cidade Nova, com investimentos do Instituto Fontana e financiamento da Fundação Interamericana (IAF), explicando que o projeto foi implantado por meio de um workshop com participação de lideranças da comunidade, conduzido por um consultor contratado pela empresa.

Analisamos, a partir de então, o envolvimento da população na iniciativa e os principais projetos implantados, dando especial destaque à criação da Associação Cidade Nova, que visa reunir os moradores e ser instrumento para acompanhamento das ações empreendidas e um novo destino para as demandas que até então eram encaminhadas à empresa. Apontamos ainda a ênfase dada pelo Projeto Cidade Nova ao empreendedorismo e a importância da conquista do apoio do poder público ao projeto. Analisamos, em seguida, as possibilidades e limitações para que a Associação

Cidade Nova se consolide efetivamente como um espaço para o exercício da cidadania da população de Veloso, mostrando que, para isso, os moradores terão de substituir a acomodação incentivada por décadas de práticas assistencialistas por uma atuação efetiva em defesa de seus direitos, e ressaltamos, por fim, a importância da atuação dos movimentos sociais locais nesse esforço de apropriação do projeto pela população.

O Projeto Cidade Nova reúne características facilmente encontradas em outras iniciativas de RSE, como o fato de envolver uma pequena comunidade desacostumada ao exercício da cidadania por uma história marcada por ações de assistência e clientelismo – aspectos bastante comuns em nosso país –, e uma empresa multinacional que atua segundo os princípios do neoliberalismo globalizado, o que nos ajuda a ver com certa nitidez os fatores motivadores da atuação social das empresas em nossos dias. Mas para entender as características do projeto, é preciso conhecer um pouco mais os aspectos culturais da cidade e seu impacto no comportamento da população.

### **3.1 Veloso: Ações de Assistência e Acomodação**

Um dos traços culturais mais marcantes de Veloso e de sua população são as ações de assistência – muitas das quais podem ser classificadas como assistencialistas, por manterem as pessoas dependentes – de suas principais instituições, o que parece ter levado a população a desenvolver um comportamento acomodado, sempre à espera de que terceiros possam resolver seus problemas. Essa característica tem raízes históricas, uma vez que o povoado que deu origem ao município surgiu à época do ciclo do ouro, quando o Brasil era constitucionalmente vinculado à Igreja Católica e esta contribuía com suas práticas assistenciais, inspiradas em um ideal de caridade cristã, para melhorar a qualidade de vida dos mais pobres e, assim, manter a estabilidade social. Típica cidade mineira, com uma religiosidade forte, Veloso sofre grande influência da Igreja Católica, que além de reunir o maior número de fiéis é considerada uma importante formadora de opinião, capaz de influenciar a população e com grande poder de mobilização popular. Um exemplo da longevidade e do impacto das ações de assistência e do assistencialismo na cidade é a Associação São Vicente de Paulo<sup>22</sup>. A entidade é a mais antiga e mais representativa instituição de assistência social do município e manteve ao longo do tempo um modelo de atendimento baseado “na gestão da pobreza” (BEGHIN, 2005), como destacamos no capítulo anterior. Alguns moradores contam que há casos de pessoas que já são a terceira geração de assistidos pelos vicentinos. Em sua atuação, a entidade conta com apoio

---

<sup>22</sup> A Sociedade de São Vicente de Paulo, conhecida pelas iniciais SSV, é uma organização e um movimento católico internacional de leigos, fundada em Paris, França, em 1833.

da população que faz doações para suas campanhas assistenciais e participa sempre que é convocada.

Essa ajuda voluntária é uma demonstração de que os valores cristãos de auxílio aos mais necessitados estão bem entranhados na vida do município. Um outro traço revelador disso é o fato de o povo ser muito solidário nos momentos de crise ou dificuldades. Essa solidariedade é mais forte entre os mais pobres, como indicam as declarações do representante da empresa e de alguns moradores:

O pessoal é muito solidário. (...) Isso você percebe pelos vicentinos. (...) Então, eles têm um poder, uma teia, uma rama de apoio fantástica. Impressiona. (...) No dia-a-dia, se procura ajudar muito ao próximo, né? (...) Mas, ao mesmo tempo, tem ... as pessoas que estão acostumadas a receber... têm a terceira geração de assistidos dos vicentinos. Quer dizer, o avô era assistido, o filho é assistido e o neto é assistido... Ao mesmo tempo é um lado positivo, da emergência, mas não criou nenhuma iniciativa das pessoas mudarem isso... (Miguel Lopes, 51 anos, Coordenador de Programas do Instituto Fontana)

Muitas pessoas ajuda a outras. Tem gente muito caridosa dentro de Veloso. Às vezes, as pessoas não têm nada para dar e o pouco que têm dá. Quando acontece uma enchente, todos ajudam o outro, quem tem caminhões pega os caminhões e vai nas porta das casas e tira os móveis e leva pra uma entidade no alto assim que a água não vai. Eu principalmente fui abaulado [sic] pelas enchente umas 15 vezes. Na beira do rio dava muita enchente, invadia as casa. Agora não tem vindo as enchente mais forte não. Mas eu custei levanta na vida, meus móveis foram tudo embora pela água abaixo. Tudo lá no Valongo. Eu morava lá no Valongo. Empório não tem esse pobrema [sic], lá é alto. As pessoa tudo junta, os vizinho tudo junta na casa um do outro, tira... se a pessoa não qué saí, eles pegam a pessoa nos braços e acaba levando igual neném, e todo mundo é assim. São umas pessoa comunicativa e zeloso um com outro nesse momento. (...) Se numa casa tem doença, tem uma pessoa passando mal, a outra pessoa do vizinho vai ficar naquela casa para zelar, vai olhar, se for caso de chama um médico, chama uma ambulança... (Antônio Sobrinho, 65 anos, presidente da Associação de Moradores do Bairro Empório)

A Sociedade São Vicente de Paulo é .... uma das sociedades mais antigas da cidade.... Eles dão uma boa assistência. (...) A população ajuda muito. Doam roupa... (...) A cidade de um modo geral, ela contribui (...) Quem tem menos dá pra quem tem menos. Porque o que tem mais, esse é separado. (...) Esse contribui assim: por exemplo, há um leilão, então aparece lá o dono da empreiteira fulano de tal. Ele vai lá, arremata tudo que tem. Vai pro cofre da igreja e ele leva aquilo tudo pra um galpão da firma dele e distribui com os operários. (...) Agora ele subentende o seguinte: que aquele dinheiro que ele comprou, e comprou caro, (...) ele subentende: eu comprando isso, eu dei pra igreja, agora a igreja que se encarregue de fazer o resto. (...) (Ismael Dorso, 73 anos, aposentado, ex- funcionário da fábrica e ex-empresário)

Pelas declarações percebemos que a ajuda ofertada, principalmente pelos moradores de mais baixa renda, é motivada por ideais cristãos de misericórdia em relação aos mais vulneráveis e de solidariedade com o próximo nos momentos de dificuldade. Já o depoimento sobre o comportamento “daqueles que têm mais”, nos leva a supor que essa contribuição é revestida de um aspecto moral, motivada pelo desejo de ficar em paz com a própria consciência. Mas, em ambos os casos, fica claro o caráter caritativo da solidariedade e seu foco dirigido às pessoas e às situações de vulnerabilidade. Essa assistência social também acontece de forma organizada por meio das Pastorais da Igreja Católica como a da criança, do trabalho e da saúde. Mais de 500 crianças da comunidade são pesadas e recebem a multimistura periodicamente através de voluntárias que atuam na Pastoral da Criança. Esse trabalho da igreja é apoiado pelos moradores por meio do pagamento do dízimo, cuja arrecadação mensal, segundo padre Caio (39 anos, pároco da Igreja Matriz), é de cerca de R\$ 12 mil. Ele explica que com essa verba é difícil manter a igreja, as ações assistências e ainda o hospital, o asilo e o cemitério, que também administra. Segundo ele, o hospital fecha todos os anos no vermelho: “Só não fechamos as portas ainda porque arrecadamos cerca de R\$ 400 mil por ano com as contribuições dos sócios mantenedores. Nós já tivemos uma assistência social estruturada, mas hoje já não é mais possível por falta de verba”. Essas contribuições traduzem o apoio da população às ações assistenciais, ainda que às vezes ela se dê um pouco a contragosto. Apesar de o padre relatar que o valor arrecadado com o dízimo é insuficiente para cobrir as despesas, os moradores têm uma outra impressão. Acham que a igreja visa demais o dinheiro, como relata Rick, presidente da Associação de Moradores do Bairro Caleschi: “A igreja tem um salão lá na comunidade, mas só celebra uma vez por mês, quando vai cobrar o dízimo (...) Pedi o salão para um curso de cabeleireiro, mas o padre negou: ‘imagina os cabelos espalhados aí.’..” Da mesma forma, o presidente da Associação de Moradores do Bairro Empório, Antônio Sobrinho, relata:

A Igreja Católica gosta muito de dinheiro. (...) É uma pedição [sic] de dízimo, é uma fazeção [sic] de iventos [sic], mas quando você vai pedi pra ajudá, eles não ajudam a gente. Eu mesmo contribuo com dízimo lá, mas não tem ajuda. A Igreja influencia muito os moradores, com as palavras do vigário ... na hora do sermão, antão [sic] as pessoas ficam muito compadecida daquelas palavras....Fica entre a cruz e a espada. (...) [Diz] que as pessoas têm que contribuí com ajuda, porque (...) o padre come, o sacristão come, não sei mais quem mais come, então tem de ajudá. Antão [sic] nós temo que contribuí. E ainda fala assim: puxa vida, esse mês ficou devendo tanto dinheiro, vamo só recebê 12 milhões, enquanto uma loja de tecido paga empregado, paga todos os direitos da Receita, tudo, arrecada aí 5 mil real, o padre arrecada 10 e fala que tá arrecadando muito pouco (risos). É doído não é? Eles sai brabo [sic] de lá os dono de loja! Eu trabalhei o mês inteiro, arrecadei 5 mil, tem que pagá o empregado, tem que pagá o INPS, tem que pagá tudo, e quanto sobrou pra mim? O padre não fez nada e ainda

arrecadou 10 mil e tão falando que os contribuinte tá sentando na ponte (risos). Muito doído, né?

Os depoimentos indicam que apesar de as ações de assistência da Igreja ter um peso econômico para os fiéis, o valor arrecadado nem sempre se reverte em iniciativas que atendam às demandas da população, mesmo que o objetivo, como num dos exemplos citados, seja de capacitar os moradores para obterem renda, o que poderia representar para essas pessoas uma pequena alternativa à dependência da caridade das instituições e uma forma de romper com o comportamento acomodado que é característico da população.

Esse comportamento passivo foi estimulado também pelo poder público. Na visão dos moradores, durante muitos anos os governos que se sucederam praticaram uma política clientelista e populista e os governantes foram omissos quanto as suas responsabilidades. Em geral, há uma desconfiança e uma descrença dos moradores em relação ao poder público. Eles acham que não adianta muito demandar o governo e muitos consideram que só poderão mudar as condições sociais de seus bairros ou da cidade se agirem por conta própria ou com apoio da fábrica. Percebemos que essa omissão do poder público em vez de acirrar os ânimos e levar as pessoas e, principalmente, as entidades, a se organizarem para reivindicar direitos, despertou apenas uma reação passiva. Nem mesmo abaixo-assinados eles fazem, temendo desagradar aos órgãos públicos e dificultar ainda mais o atendimento a seus pleitos. A população tornou-se descrente e passou a contar cada vez mais com a ajuda de terceiros. Muitos moradores contam ter sido prática comum a troca de votos por cestas básicas ou favores, numa manifestação do clientelismo usual na política brasileira, como vimos anteriormente. Mas, alguns dizem que, a partir de 2001, quando assumiu o penúltimo prefeito, esse quadro começou a mudar e a administração municipal passou a ter um caráter mais técnico.

Outra crítica forte é em relação à descontinuidade das ações, pois a cidade, desde sua emancipação, convive com a disputa entre dois grupos políticos rivais, que se sucedem no poder de forma alternada. A rivalidade não é partidária, mas personalista, pois cada grupo é ligado a um político e as disputas eleitorais são muito acirradas. Em função dessa guerra político-eleitoral, os moradores contam que as obras e iniciativas implantadas por políticos ligados a um grupo são abandonadas quando o grupo rival assume o poder, pois ambos querem aparecer à frente das ações. Com isso, há uma grande descontinuidade nas políticas implementadas e muitos projetos inacabados. Um dos exemplos citados é o distrito industrial que foi criado e jamais abrigou empresa alguma. Percebemos que essas são atitudes típicas de um poder público clientelista que usou as obras e os serviços públicos como moeda política, visando angariar votos, e cujo efeito mais perverso é a destruição “da crença da representatividade do interesse coletivo” (AVELAR, 2004, p. 40). Alguns moradores relatam,

também, o surgimento de loteamentos em épocas de campanha eleitoral, sem qualquer planejamento ou infra-estrutura, como o do bairro Caleschi, que hoje é considerado o mais pobre ou um dos mais pobres do município. Criado há cinco anos, o bairro é o mais novo dos 18 bairros existentes na cidade e é originado de dois loteamentos, como explica padre Caio (39 anos, pároco da Igreja Matriz): “O bairro Caleschi é um loteamento feito por interesses políticos, sem qualquer planejamento... É um bairro totalmente desordenado, não tem traçado. (...) Teve muita jogada política na época da criação. O prefeito na época (...) teve interesse de angariar votos, criar um curral eleitoral”.

O presidente da Associação de Moradores do Caleschi, Rick, conta que no loteamento mais antigo, a população tem melhores condições, a maioria das casas é de alvenaria e muitos moradores têm emprego. O outro loteamento foi doado para pessoas mais pobres e a maioria mora em casebres. Todo o bairro tem água e luz, mas convive com esgoto a céu aberto e as ruas são todas de terra. O presidente da associação de moradores estima que o bairro possua cerca de mil moradores, a maioria crianças. As menores estudam, porém as mais velhas estão fora da escola. Há muitos problemas de alcoolismo, drogas e violência. Abandonados pelo poder público, os moradores tentam obter com o presidente da associação qualquer ajuda possível. Um outro exemplo que parece ter seguido os mesmos moldes é o Morar Bem, um conjunto habitacional para pessoas de baixa renda, criado em 1985, e que se transformou num bairro e cresceu. Há dois anos, foi ampliado com a construção de duas novas ruas para abrigar pessoas de menor renda e, atualmente, está em andamento uma nova expansão. Mara, presidente da Associação de Moradores do Morar Bem, estima que haja cerca de 118 casas e aproximadamente 500 moradores, grande parte deles crianças. Todas as ruas são calçadas com briquetes e a maioria dos chefes de família do bairro está trabalhando ou é aposentada. As mulheres também ajudam a complementar a renda familiar lavando roupa para fora, fazendo faxina ou trabalhando como domésticas. Não há nenhuma família sem renda e grande parte dos desempregados é de jovens, como explica Mara (42 anos, presidente da Associação de Moradores do Bairro Morar Bem):

(...) no Morar Bem não tem um atestado de pobreza assim declarado de ninguém. Não existe aquelas pessoas que você pode dizê assim: ah, tão passando fome. (...) Tem necessidades urgentes, necessidades que surgem, ou por um tratamento médico, ou então, é claro, se a pessoa gasta muito com remédio esse mês, ele pode passá uma necessidade, aparece alguém doente na família ele vai passá uma necessidade. Então, isso existe sim. (...) aí procuram, geralmente, a Assistência Social, né? Às vezes são atendidos, às vezes não. Agora, a gente tá querendo ter uma espécie de assistência assim, só que a gente ainda não tá conseguindo. Porque quando a gente pegou a Associação, a gente pegou com muita dívida. Então, o dinheiro que a gente tinha ganho ali poderia ter sido revertido para a comunidade. Mas a gente não conseguiu ainda. (...)

O depoimento nos mostra que, em geral, os dirigentes de associações de moradores acham que a função das entidades que dirigem quase se restringe a prestar assistência aos mais necessitados e aos idosos. Não há uma percepção de que as entidades podem ter também um papel político importante para arregimentar forças em defesa dos direitos de todos os moradores e para fiscalizar as iniciativas do poder público. Diante disso, o clientelismo cresce e o poder público se torna cada vez mais omisso em relação às necessidades da população. Antônio Sobrinho, presidente da Associação de Moradores do Empório, outro bairro bastante pobre, afirma que até pouco tempo, os moradores conviviam com cobras, ratos e escorpiões. Havia muitos terrenos baldios e o lixo se acumulava. O bairro era cortado por ruelas sem asfaltamento e não possuía rede de esgoto. No entanto, a maior parte das casas já era de alvenaria. O presidente da associação de moradores estima que o bairro tenha um pouco mais de mil moradores, a maioria também é criança. Não há escola, posto de saúde, comércio, nem transportes públicos, devido à falta de asfaltamento. Essa precariedade da condição social do bairro parece ser agravada pela falta de mobilização dos moradores. A legalização da associação de moradores só foi possível pela iniciativa individual de Antônio Sobrinho, que pagou do próprio bolso o registro.

A despeito dos graves problemas sociais, como crianças e jovens fora da escola e crescimento do consumo e tráfico de drogas, a maior parte dos dirigentes de associações não consegue promover ações para mudança das condições sociais de seus bairros e, muitas vezes, nem mesmo oferecer assistência mínima aos moradores mais necessitados. A maioria só arrecada – por meio da promoção de lanches, almoços e bailes – um valor mínimo para custear as despesas básicas de suas entidades. Mas alguns poucos, como o presidente da Associação do Bairro Empório, estão promovendo cursos de capacitação para os moradores, com apoio financeiro da fábrica, visando enfrentar as altas taxas de desemprego.

A realização dessas ações sociais com apoio da fábrica é o retrato da longa história de dependência da cidade em relação à empresa. A história de Veloso, que só conquistou o *status* de município em 1954, se confunde com a instalação da fábrica. Logo que a nova planta industrial começou a operar, a direção da empresa implantou uma política de doações, atendimento aos pedidos dos moradores e também financiamento de construções ou realização de obras que caberiam mais ao poder público. Ao longo do tempo, esse comportamento consolidou uma relação simbiótica dos moradores com a empresa e reforçou uma dependência que já existia em relação ao poder público e à igreja.

### 3.2 O Sonho de Prosperidade e Crescimento Embalado pela Chegada da Grande

#### Indústria

A chegada da antiga Companhia Éden mudou completamente a vida da cidade. O município, que desde 1831 vivia da produção de cal, passou a ter na fábrica sua principal atividade econômica. Desde sua construção, a indústria trouxe muita gente de fora para Veloso. Primeiro foram os operários que ergueram suas estruturas e, depois de pronta, trabalhadores especializados, o que gerou o aumento exponencial do número de habitantes, como relatam alguns moradores:

As pessoas assustavam, porque as pessoas tinham comportamento diferente, vidas diferentes, hábitos diferentes... Queria, tava vendo aquele progresso, correndo muito dinheiro, abrindo bares, pensão, etc, mas assustavam, ficavam sempre com o pé atrás: nós não conhecemos esse pessoal, quem é esse pessoal, e etc. Porque Veloso era praticamente cinco, seis famílias (...) E a fábrica trouxe todo mundo de fora. Muitos poucos empregados daqui, porque aqui não tinha uma mão-de-obra (...) porque o pessoal daqui ou plantava alguma coisa, ou tirava pedra, ou cortava lenha para os fornos de cal. Então, tinha que vir gente de fora: pedreiros, carpinteiros, armadores, engenheiros, técnicos, veio todo mundo de fora. Depois que a fábrica ficou pronta, estabilizou com mil e tantos empregados e Veloso já estava embalado. (...) Veloso cresceu 500% com a vinda da fábrica. (...) No máximo oito famílias enriqueceram, o restante não... Surgiram boas casas depois da fábrica. (...) A luz era fraca e com a vinda da fábrica entrou a Cemig e veio o desenvolvimento fantástico. Pessoas compraram geladeiras, chuveiros elétricos. (...) Eu sou filho de Veloso e eu posso dizer: Veloso não era nada sem a fábrica. (Ismael Dorso, 73 anos, aposentado, ex-funcionário da fábrica e ex-empresário)

(...) [a fundação da fábrica] marcou porque naquele tempo não tinha estrada, não tinha casa, não tinha nada, foi a coisa mais pesada, naquele tempo, que essa roça braba recebeu. Aquelas pouca pessoas que tinha ficava tudo parado, olhando aqueles carretão, aqueles trambolão [sic] grande dentro delas chegando pra fazer uma fábrica... (...) Foi tão mudada a cidade que o povo prantô [sic], sentô e esperô a fábrica, contava com ela, trabalhava com ela .... (...) A vida melhorô demais, 100%. Depois foi povoando.. foi fazendo casa, aumentô muito... Foi muito bom pra cidade e atrás desse aumento de casas, aí foi aumentando caieiras também. Veloso chegou a ter 40 caieiras... Hoje, deve ter umas quatro ou cinco só... Por quê? Porque enquanto rendeu, só comia renda, não pensava em aumentá (...) (Antônio Sobrinho, 65 anos, presidente da Associação de Moradores do Bairro Empório)

Percebemos que esse crescimento acelerado teve um impacto na vida do município. O representante da igreja afirma que o aumento rápido do número de habitantes acabou por gerar uma baixa integração entre os moradores e uma dispersão dos bairros, o que, além de dificultar o trabalho social da igreja,

também é um obstáculo a uma noção de unidade e a um sentimento de comunidade. As necessidades da nova empresa também estimularam a implantação de melhorias na infra-estrutura da cidade, que, além de passar a contar com um melhor serviço de energia elétrica, ganhou sua primeira central telefônica e duas antenas de tevê. Trabalhar na fábrica se tornou o ideal dos moradores. No início da década de 1970, à época do “milagre econômico” brasileiro, Veloso chegou a ser considerada uma cidade modelo. A fábrica era tida como a segunda em tamanho da América Latina, a cidade tinha um plano diretor e 100% dos domicílios possuíam saneamento básico. As benfeitorias foram conseguidas por intervenção da empresa, como relata um morador:

Não tinha água tratada até 1972. A água que servia à cidade passava dentro da fazenda, ou seja, havia o curral e passava de um lado do curral para vir aqui pra cidade, pra servir à cidade. Tratamento d'água foi influência da fábrica. Hospital, influência da fábrica, estação rodoviária, tudo influência da fábrica. Eles ajudavam, davam assessoria técnica à Prefeitura. Por exemplo, a Prefeitura queria fazer qualquer coisa aí, um tratamento d'água por decantação, ela convidava um engenheiro da fábrica ou a fábrica chamava o engenheiro para ir lá orientar a Prefeitura, como é que fazia ou como é que não fazia. Porque, de um modo geral, os políticos do interior, inclusive eu, só temos o terceiro ano de escola. Nós temos vereador aí que nem o terceiro ano nunca teve. Não sabe fazer um requerimento, não sabe fazer um ofício. (Ismael Dorso, 73 anos, aposentado, ex-funcionário da fábrica e ex-empresário)

O depoimento demonstra como a vida da cidade passou a girar em torno da fábrica e revela que sua importância passou a ir além do viés econômico, se expandindo para vários outros aspectos da vida municipal. A maioria dos moradores passou a sonhar com oportunidades na nova empresa. A necessidade de mão-de-obra criada com a chegada da planta industrial e o *status* atribuído aos trabalhadores da fábrica levaram os moradores a deixarem para trás atividades industriais e agropecuárias que sustentavam a população da cidade. A política adotada era paternalista e não tinha um planejamento. A empresa virou uma espécie de balcão de pedidos. As benesses dessa política e o fato de sediar a maior fábrica do ramo de Minas Gerais e a segunda maior do país era motivo de muito orgulho para os moradores. A arrecadação de ICMS do município era uma das maiores do estado de Minas Gerais. Os moradores com mais de 40 anos que trabalharam na antiga companhia ou que têm parentes que lá trabalharam falam sempre com nostalgia da fábrica e daquela época. É muito freqüente se referirem à antiga empresa como “a mãe de Veloso”. Elas contam que a fábrica ajudava muito a cidade e relembram que havia emprego, que as pessoas entravam na fábrica e lá se aposentavam, que os filhos estudavam na escola mantida pela empresa e que as famílias adquiriam alimentos, roupas e outros itens com preços mais baixos na cooperativa de consumo também mantida pela Companhia

Éden. São muitos os ex-funcionários que relatam também que tiveram suas casas construídas pela empresa. Os moradores têm variadas recordações sobre o impacto da fábrica na vida da cidade:

Com a vinda da companhia, a cidade teve um impulso muito grande. Aqui era um lugar de emprego. Toda a região vinha para Veloso à procura de emprego e havia mil e tantos empregados na construção da fábrica e também na produção. Eram mais de mil operários. A construção demorou cerca de quatro a cinco anos. Ela foi construída aos poucos depois: o forno nº 2, o forno nº3 , o forno nº4... (Ismael Dorso, 73 anos, aposentado, ex-funcionário da fábrica e ex-empresário)

Além desses benefícios para seus funcionários, a fábrica ajudava os moradores que iam bater a sua porta. Há diversos relatos sobre o auxílio dado pela empresa, como doações de vergalhões, sucatas, até remédios e transporte de pessoas doentes para cidades próximas. O representante da empresa, Miguel Lopes, e um morador relatam:

(...) Na medida que a fábrica apareceu, as pessoas pararam seus negócios para virarem empregados da fábrica. (...) [a empresa] tinha uma fábrica de tecido, vendia roupa mais barato, então, numa época que não tinha nada, ela era muito boa, só que a bondade de alguma maneira paternalista, nesse aspecto, e privilegiava algumas pessoas que tinham a cara-de-pau de escrever uma cartinha pro dono pedindo um apoio para alguma coisa. Então, não era uma política equilibrada de benefícios para todos. Tinha um padrão, mas alguns recebiam mais se tivesse mais cara-de-pau, pediam pedra, pediam cimento, quem pedia recebia, quem não pedia ficava sem .... (Miguel Lopes, 51 anos, Coordenador de Programas do Instituto Fontana)

O ferro velho da fábrica não era vendido, era distribuído para as pessoas que precisavam de alguma coisa. O sujeito queria, por exemplo, um tambor, queria uma ferragem pra fazer uma casinha, queria tábuas, isso tudo era distribuído na própria cidade. A fábrica não mandava material usado pra fora. Era tudo, tudo aqui. Eu costumo dizer que se passar um helicóptero aqui em Veloso com ímã, e tivesse essa probabilidade, Veloso subia com ele. Porque, por exemplo... a casa que não tem nada aqui, tem o espeto de churrasco da fábrica. (...) Aqui tinha uma cooperativa que a fábrica estreou e nós não precisávamos cair no comerciante com preço altíssimo. Cooperativa de tudo, dos tecidos, calçados ao gênero. Essa cooperativa não era da fábrica, mas era orientada e dirigida pela fábrica. Ela (...) havia acionistas nessa cooperativa, os acionistas eram empregados da fábrica, mas tinha uma cobertura da fábrica. Vinha tecido, por exemplo, da fábrica de Sorocaba (...) e era metade do preço. (...) Havia um grupo escolar da fábrica com alto índice de capacitação pedagógica, com muitas salas, muito conforto, professoras da fábrica. Muita gente estudava. E tinha gente de fora também. Muita gente. (...) Por causa da fábrica, o cidadão entrou na era do telefone dentro de casa. (...) Tinha um clube de futebol que disputava o campeonato com a liga [de cidades vizinhas] e éramos campeão. E os jogadores eram funcionários da fábrica. Quer dizer funcionários, mas o negócio deles era jogar bola. (...) A

fábrica mantinha o melhor clube de futebol da região (Ismael Dorso, 73 anos, aposentado, ex-funcionário da fábrica e ex-empresário).

Esse tipo de assistência social proporcionada pela fábrica era muito comum no início da expansão industrial em nosso país, época em que os empresários recusavam a regulação estatal do trabalho. Por meio dessas ações paternalistas, os trabalhadores assumem uma dívida moral em relação aos empregadores, tornando-se submissos a sua vontade e dependentes de sua ajuda, como observamos no Capítulo 2. No período histórico seguinte, da ditadura Vargas (1930-1945), essas prestações de serviços passaram a ser mais freqüentes numa tentativa de se tornar uma alternativa à instituição de normas legais de proteção trabalhista (PINHEIRO e HALL, 1981). Essas eram as características da “velha” filantropia empresarial que parece ter se reproduzido de forma ampla em Veloso. Há relatos que chegam a causar perplexidade diante da dimensão da ajuda concedida pela fábrica, como demonstra a narrativa desse mesmo morador:

(...) Eu entrei pra fábrica (...) e trabalhei como balanceiro (pesando toda a matéria-prima antes de entrar para os silos). Depois adoeci e montei uma empresa de telefone já visando o capital que a fábrica (...) poderia me ajudar. A companhia me ajudou em 150 mil cruzeiros na época. Para você ter uma idéia, um automóvel zerinho na época custava 6 mil cruzeiros. E eu importei uma mesa (telefônica) da cidade de Estocolmo, na Suécia, de dez linhas, e a fábrica comprou duas linhas, e o banco, igreja, coletoria ...foi a primeira mesa de central telefônica que eu coloquei aqui, de 10 linhas. Isso em 1958. Depois foi aumentando e nós chegamos até 200 telefones, graças à fábrica. (...) A empresa não pedia contrapartida, muito pelo contrário. A contrapartida que eles me pediram foi ligar um telefone na cabeceira da minha cama porque a estação distribuidora de energia não era em Veloso, era em Jaceguai, então quando caía a força, não podia esperar muito tempo porque os fornos desaqueciam e era um prejuízo enorme, então eles pediam pra mim ter o telefone na minha cabeceira porque eu chamava diretamente a Jaceguai pra poder religar os fornos e com isso eles me davam uma comissão altíssima todo mês pra que eu prestasse esse serviço à fábrica. (Ismael Dorso, 73 anos, aposentado, ex-funcionário da fábrica e ex-empresário).

Diante da dimensão da assistência social prestada pela fábrica e da dependência estabelecida, nos perguntamos: que espaço sobrava para a construção de visões críticas e formação de cidadãos conscientes de direitos e deveres e com capacidade de exercê-los? Percebemos, ao contrário, que essa ampla ajuda da fábrica nas mais diversas situações cotidianas, numa perspectiva paternalista, reforçou a acomodação da população e tornou os moradores passivos, até mesmo diante de sérios problemas trabalhistas e ambientais que surgiam. Muitos moradores relatam que o pó resultante do processo fabril infestava toda a cidade e que era impossível entrar na fábrica e sair de lá com a roupa limpa. Mas a despeito da onipresença do pó resultante do processo de fabricação, em geral os

moradores afirmam que essa infestação não causava problemas respiratórios à população, como relata a dona de casa Mariah Dorso: “na época do pó, eles falaram que as pessoas ficavam doentes por causa disso, mas eles fizeram exames em muitas pessoas e não tinha nada disso. Não causava dano”. Mesmo o marido dela, senhor Ismael, que é asmático e contou que precisava jogar ácido para limpar o chão de sua varanda para retirar o resíduo que ali se incrustava, nega que seus problemas respiratórios tivessem qualquer relação com o pó permanentemente em suspensão no ar. Da mesma forma, conta-se que ocorriam acidentes com uma certa freqüência, alguns deles com graves conseqüências para os trabalhadores como perda de membros, queimaduras e mortes. Algumas pessoas afirmam que os acidentes eram mais freqüentes com os funcionários de empreiteiras que prestavam serviços à fábrica, pelo fato de não obedecerem às normas de segurança estabelecidas pela empresa. Independentemente desses problemas, constatamos que no imaginário dos moradores, a antiga fábrica era a mãe de Veloso e os problemas que ela causava eram inevitáveis, um preço a pagar pelo progresso. Um morador chega a dizer que a fábrica dava o pó, mas dava também o emprego:

(...) Você não podia ter um jardim, não podia ter nada, porque o pó ele agredia mesmo. Entrava até dentro do guarda-roupa. Criava uma crosta nos telhados que se você fosse limpar, depois que acumulava, você tinha que trocar o telhado. (...) Mas acontece o seguinte: era uma mão lavava a outra. A fábrica jogava pó, mas ela jogava dinheiro, ela jogava recursos, ela jogava diversão, ela jogava lazer, então ela não jogava só pó. Então havia esse equilíbrio (Ismael Dorso, 73 anos, aposentado, ex-funcionário da fábrica e ex-empresário).

Observamos que essa é uma visão bem de acordo com a perspectiva desenvolvimentista que varreu o país nos anos 1960 e 1970, quando se acreditava que desenvolver era sinônimo de progresso econômico, da instalação de grandes indústrias. O importante era gerar riqueza econômica ainda que o custo ambiental, trabalhista e social fosse elevado. Tal visão ajudou a acomodar a população e dificultou que aprendesse a buscar alternativas por conta própria. Após décadas encaminhando pedidos e sendo atendidos pela fábrica, percebemos que os moradores, que já estavam acostumados à assistência da Igreja e à política clientelista do governo municipal, tornaram-se ainda mais acomodados, numa demonstração clara dos efeitos nocivos das práticas paternalistas sobre o exercício da cidadania. Ao longo de mais quatro décadas, os destinos da cidade e de seus moradores estiveram estreitamente relacionados à empresa. Tudo correu bem enquanto as principais necessidades da população foram atendidas, havia emprego e as condições sociais em que viviam os moradores mais pobres não tinham grande impacto na vida de Veloso. O que ninguém parecia

imaginar é que esse aparente equilíbrio poderia ter um fim, e que a fórmula que vinha dando certo há mais de 40 anos, um dia não funcionaria mais.

### **3.3 O Fim do Sonho: Venda da Antiga Fábrica, Reestruturação Produtiva Neoliberal e Empobrecimento**

A ilusão de uma vida próspera com base nas benesses concedidas pela grande indústria foi confrontada com a realidade quando os efeitos dos ventos neoliberais começaram a atingir Veloso. A abertura da economia brasileira à concorrência estrangeira nos anos 1990 e a crescente adesão do país ao neoliberalismo e aos princípios do Consenso de Washington provocaram mudanças substanciais no município. A fábrica que durante décadas fora o maior empregador da cidade, deu início a demissões em massa. A Prefeitura que empregava outra grande parcela da população também se viu obrigada a diminuir seu quadro de pessoal. De repente não havia mais empregos suficientes e as condições de vida começaram a decair com rapidez, desencadeando diversos problemas sociais. Pressionada pelas novas regras do capitalismo econômico globalizado, a antiga fábrica, acostumada a um modelo de produção que se tornou ultrapassado, passou a enfrentar uma crise sem precedentes e o grupo que a controlava vendeu suas ações para a Fontana, em 1996. A empresa então tinha um nome diferente, chamava-se Fonte. Somente em 2002, a empresa adotou o nome Fontana, seguindo uma política internacional do Grupo que unificou o nome de todas suas empresas. Em função dessa mudança, muitos moradores, hoje, sabem que a empresa foi vendida, mas não a conhecem pelo nome.

Pouco tempo depois de assumir a fábrica, a Fontana começou a implantar uma reestruturação produtiva, com automação da produção e demissões em massa, a exemplo do que fez a maior parte das empresas, especialmente as de grande porte, ao ingressar na economia neoliberal globalizada. O quadro funcional, que tinha cerca de 1,5 mil empregados diretos, foi drasticamente reduzido e hoje são cerca 100 empregados diretos, mais cerca de 300 terceirizados, em áreas como limpeza, alimentação, transporte e vigilância. O senhor Ismael Dorso relata o abatimento que acometeu a cidade:

Houve um entristecimento, assim, houve uma apatia com o Grupo Fontana. Não há mais aquele entusiasmo (...) porque à medida que a tecnologia foi desenvolvendo, a fábrica foi descapitalizando humanamente. De mil e tantos, passou 900, 800, 700, não tem 200. Então, eles acham, os menos esclarecidos, que a Fontana dá serviço só pras pessoas de fora. Não é verdade. As pessoas de fora que vêm praqui é porque no mercado aqui não tem. As pessoas não estão preparadas profissionalmente pra exercer determinadas funções na fábrica. Aqueles que estavam preparados, alguns, que houve necessidade,

ficaram. Agora, a tecnologia fez com que o maquinário ocupasse o lugar do operário. Então, perdeu muito entusiasmo.

Essas demissões em massa, conhecida no jargão empresarial como *downsizing*, e a substituição de uma mão-de-obra pouco qualificada por trabalhadores especializados é uma característica marcante da reestruturação produtiva que as empresas brasileiras começaram a empreender a partir dos anos 1990, levando a uma aceleração dos níveis de desemprego e à crescente precarização das relações de trabalho, com contratos temporários, terceirizações e subcontratações. Miguel Lopes, Coordenador de Programas do Instituto Fontana, explica o que determinou essa substituição de trabalhadores em Veloso: "(...) antigamente você tinha um processo pluvial que gastava muita mão-de-obra, a fábrica não tinha o conceito de evitar sujar, só tinha o conceito de limpar, então era muita mão-de-obra não qualificada. Hoje, você já tá invertendo, você tem menos pessoas, mas maior qualificação." E foi exatamente esse processo de substituição da mão-de-obra em massa por automatização e poucos trabalhadores especializados que começou a gerar os excluídos do mercado de trabalho: pessoas com baixa escolaridade e sem qualificação profissional, para quem não há perspectivas de recolocação no mercado profissional e que acabam vivendo na economia informal, de biscates e muitas vezes de pequenos delitos. Os poucos trabalhadores da fábrica que conseguiram ser recolocados por meio de empresas terceirizadas passaram a ter piores condições de trabalho. Todos os terceirizados têm carteira de trabalho assinada e direitos trabalhistas garantidos, mas seus salários são menores do que aqueles pagos pela empresa. Além disso, esses trabalhadores não usufruem dos mesmos benefícios concedidos aos empregados efetivos. O representante da empresa afirma que a Fontana tem procurado pressionar as empresas terceirizadas para que adotem práticas trabalhistas equivalentes e tem obtido alguns resultados. No entanto, a maior parte deles tem salários menores do que os empregados efetivos, como relata Miguel Lopes (51 anos, coordenador de Programas do Instituto Fontana):

(...) possivelmente, o que vai ter de diferente [entre os terceirizados] é que o salário deles é menor do que o que eles ganhavam [como empregados efetivos da fábrica]... Mas tem algumas empresas que são tão boas quanto a Fontana, vamos dizer assim. Pagam médico...outras não... mas a empresa hoje pressiona, não é nem que estimula, pressiona as parceiras a darem o mesmo tratamento que a empresa dá. Então, por exemplo, até o ano passado, os terceiros nem almoçavam nem jantavam no restaurante. Só alguns. Aí hoje a empresa obrigou... pelo menos estimulou de tal maneira, que todo mundo hoje come no restaurante. Então, isso foi um ponto positivo. Pressiona pra que tenha plano médico....(...) Porque hoje, como na maioria das vezes a gente não tem mais a função que essa pessoa faz, então eu não sei a referência salarial. Se busca... não é pra ter pessoas trabalhando pela

fábrica e trabalhando ... por uma terceira empresa, fazendo a mesma coisa, não, porque aí conceitua um erro (...)

Note-se que essas pressões sobre as empresas terceirizadas para que adotem os mesmos padrões trabalhistas que sua contratante pratica é um comportamento comum entre as empresas que procuram se enquadrar como socialmente responsáveis, mas em geral esses trabalhadores estão sempre em situações de maior vulnerabilidade. Os acidentes de trabalho, por exemplo, são mais freqüentes entre os terceirizados e, por isso, a empresa tem investido em programas de segurança no trabalho, como conta Miguel Lopes (51 anos, coordenador de Programas do Instituto Fontana):

A questão de saúde e segurança no trabalho hoje é um foco muito forte, a integridade física do funcionário, dos parceiros e do visitante... todas as pessoas que tã dentro da instalação... (...) A empresa trabalha com conceito mundial.... Aqui a gente melhorou muito, muito... especialmente com os parceiros, que... é sempre aquela história: a empresa tem uma postura e os parceiros não têm a mesma, tem que ter... (...) pessoas que são terceirizadas, especialmente manutenção (...) Os operadores de equipamentos são terceirizados. (...) Acontecia mais acidentes com terceiros do que com os funcionários. Então a tendência é fortalecer a relação com eles pra que eles tenham e observem as mesmas práticas que nós temos que observar (...)

Percebemos que as empresas em geral alegam adotar diversas práticas para melhorar as condições de trabalho dos terceirizados, mas a realidade é que elas contam com os serviços desses trabalhadores, mas não assumem grande parte das responsabilidades trabalhistas em relação a eles. Mesmo quando a empresa exige que os terceirizados sejam contratados e cobram das empresas prestadoras de serviços a ampliação de direitos, como a Fontana alega fazer, esses trabalhadores muitas vezes têm de conviver com perdas significativas em sua renda, tudo em nome da saúde financeira das empresas, que têm de ser competitivas para atuar no mercado globalizado. A situação é agravada pelo fato de as empresas em geral excluírem os terceirizados das políticas sociais destinadas aos seus empregados, e freqüentemente burlarem a legislação trabalhista no que se refere às práticas de terceirização, deixando esses trabalhadores ainda mais vulneráveis. Tal precarização das relações de trabalho, cada vez mais comum nesses tempos de economia globalizada neoliberal, têm contribuído para agravar os problemas sociais. Num mercado com crescente desemprego, os trabalhadores que conseguem uma colocação numa empresa que presta serviços a outras acabam, muitas vezes, se submetendo a condições aviltantes de trabalho, ou pelo menos desvantajosas, com medo de perder a posição arduamente conquistada. Ao mesmo tempo, as empresas que terceirizam parte de suas operações se livram de um grande ônus administrativo e financeiro, conseguindo assim ampliar seus ganhos, ou, como alegam, se manter no mercado. O tema é tão polêmico que muitas vezes as práticas

adotadas pelas empresas são contestadas pelo Ministério do Trabalho, como relata Miguel Lopes (51 anos, coordenador de Programas do Instituto Fontana):

(...) Terceirização é um tema complicado hoje (...) nem sempre o Ministério do Trabalho concorda com a terceirização da empresa. Então, hoje tem um ponto polêmico. Por exemplo, a empresa terceirizou a área de mineração, porque entende que não é um setor essencial, e o Ministério do Trabalho entende que é um setor essencial, então há uma discussão aí nesse ponto.

Dois meses após a realização da pesquisa de campo, a Fontana foi obrigada a assinar um Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) no Ministério Público do Trabalho (MPT) em Minas Gerais, depois que auditoriais constataram a presença de prestadoras de serviços terceirizadas, quarteirizadas e quinteirizadas. Segundo dados da Procuradoria Regional do Trabalho da 3ª Região (Minas Gerais), os fiscais entenderam que diversas práticas adotadas caracterizavam vínculo empregatício entre os terceirizados e a Fontana, tendo em vista que eles eram submetidos à coordenação de empregados da indústria, estavam sujeitos as suas normas disciplinares, e seus salários, apesar de repassados pela empresa na qual estavam registrados, eram pagos pela Fontana. Constatou-se, também, que muitos empregados foram dispensados e depois contratados como terceirizados, sendo submetidos a condições precárias de trabalho e que algumas empresas terceirizadas foram formadas por ex-empregados dispensados. A fiscalização também verificou que a empresa não cumpria algumas exigências na área de segurança e medicina do trabalho e que os trabalhadores terceirizados eram vítimas de discriminação na medida em que suas instalações eram inferiores àquelas concedidas aos trabalhadores da Fontana. Com a assinatura do TAC, a empresa se comprometeu a contratar diretamente empregados que forem exercer atividades ligadas a sua atividade final e também aqueles ligados às atividades-meio que exijam personalidade e subordinação jurídica. A empresa se comprometeu, ainda, a primarizar algumas atividades na área de transporte e manutenção rotineira dos equipamentos. O TAC é válido para as três unidades de produção instaladas no Brasil e também para as que vierem a ser instaladas. O representante da empresa, Miguel Lopes, alega que “a discussão do que deve ou não ser terceirizado é ampla e ainda sem consenso”. A opção pela terceirização, segundo ele, não visa ampliar os ganhos da empresa, mas torná-la competitiva, “especialmente em se tratando de uma fábrica com mais de 50 anos. A outra opção seria interromper o processo produtivo, com perdas gerais”, alega.

Veloso tornou-se especialmente vulnerável a essa precarização das relações trabalhistas em função da alta taxa de desemprego que passou a registrar e pelo fato de a cidade depender diretamente da grande indústria e de não existirem outras alternativas de emprego. As demissões afetaram toda a economia do município, uma vez que os desempregados passaram a não ter mais

poder de compra, comprometendo o comércio, que era bastante diversificado antes disso. A falta de trabalho é apontada pela maioria absoluta dos moradores como o principal problema da cidade hoje:

O problema número um em Veloso é falta de emprego, número um mesmo, e segundo vem as drogas, e terceiro é a fome. A fome não tá superada. Tem muita gente pedindo (...).Falando sobre o bairro Empório: O pobrema [sic] do bairro lá é... moradia. Tem gente precisando de moradia. Tem gente que mora num barraquinho. E, e ... emprego. Emprego é o número um. Tem muitos desempregados. Mais ou menos, quase, 40% desempregado. Desempregado, que só faz bico, trabalha em pedrera [sic], em roça capinando, até aparecê uma oportunidade no comércio, né? (Antônio Sobrinho, 65 anos, presidente da Associação de Moradores do Bairro Empório)

Note-se que o desemprego é um fenômeno mundial que atingiu todo o Brasil, especialmente a partir dos anos 1990, mas teve um impacto ainda mais forte em municípios como Veloso, cujas economias dependiam quase que exclusivamente de uma única empresa. Os efeitos das demissões no imaginário dos moradores parece terem sido ainda mais fortes pelo fato de o município ter vivido o sonho do progresso via crescimento econômico, propagado no país à época do “milagre econômico” – o estouro de crescimento econômico ocorrido entre 1968 e 1974 –, como citamos no capítulo anterior. Junto com a fábrica, a Prefeitura era o outro grande empregador da cidade e enquanto ambos mantiveram os postos de trabalho, Veloso parece ter prosperado economicamente. Algumas pessoas fizeram dinheiro e a maior parte da população tinha trabalho. Mas, a partir do ano 2000, a Prefeitura também foi levada a enxugar sua estrutura administrativa para atender à Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal), um dos itens do receituário do Consenso de Washington. Estima-se que a fábrica e a Prefeitura empregavam juntas cerca de 2,5 mil pessoas, num município onde a população total era de menos de 18 mil habitantes, distribuídos em cerca de seis mil famílias. A cidade perdeu seus dois maiores empregadores e acredita-se que tenham sido extintos cerca de 1,5 mil postos de trabalho.

Ao fazer as demissões em massa, a Fontana parece ter causado um impacto negativo na cidade maior do que aquele provocado pela poluição e os acidentes de trabalho da antiga fábrica. Os moradores, cujas vidas tinham girado durante mais de quatro décadas em volta da empresa e que lutaram para fazer parte de seu quadro funcional, de repente estavam perdendo seus empregos e, o pior, tinham de conviver com uma fratura na sua idealização sobre a empresa, que agora não precisava mais deles. Parece que mais do que a angústia daqueles que perderam o emprego e dos comerciantes que viram seus negócios serem afetados pelas demissões, o que assustava era pensar o que seria da cidade sem a ajuda da fábrica. Tem-se a impressão de que os moradores ficaram com um sentimento

de orfandade. O município se acostumara a ver na fábrica não apenas uma fonte de geração de empregos e riqueza, mas a fonte para solução de seus problemas cotidianos. Abateu-se, assim, sobre a Veloso um grande desânimo. Muitas pessoas passaram a desacreditar no futuro da cidade e não enxergavam mais perspectivas. Um grande número de moradores deixou Veloso em busca de oportunidades em outras localidades. E entre os moradores que ficaram, muitos pensam, ainda hoje, em ir embora, diante das poucas perspectivas de trabalho. Apesar de a cidade possuir um comércio variado para seu porte, contrastando com o tamanho e o ritmo de vida do pequeno município, os moradores afirmam que ele era bem maior e mais diversificado, o que dá a idéia do quanto a economia prosperou impulsionada pela grande indústria. Porém, muitas lojas tiveram de fechar em função da crise econômica, como demonstram alguns relatos:

Foi um fracasso. Eu, por exemplo, só pra você ter uma idéia, tenho 11 cômodos de loja, nove estão fechados há cinco anos. O comércio acabou. É muito pequeno agora. Tinha botequim, cabelereiro, barbeiro, loja, tinha tudo pra tudo quanto é canto, hoje não tem mais. Mas não é a crise só da demissão da fábrica, é também um somatório, a Prefeitura também, 400 e poucos empregados só, e é também essa crise econômica. E a crise afetou muito Veloso, porque Veloso é muito pequeno. Eu fui pra São Paulo uma vez, eu demorei a arranjar serviço, eu ia no Ceasa, comprava amendoim e vendia na rua. Aqui não tem isso. Aqui você não tem como. Ou você trabalha, ou fica com fome, ou sai da Cidade. (...) As pessoas estão indo embora. Quem tinha de ir já foi. Quem ficou aqui são os empregados desqualificados profissionalmente na Prefeitura. Umás 400 famílias, mais os aposentados, aqui os aposentados não é pelo INSS, é pela Prefeitura. ...Caieira só tem uma também, acho que tem dez empregados. O pessoal que pôde ir embora, que tinha uma visão maior, não ficou aqui. Nós temos umas 15 casas sendo construídas, verdadeiras mansões mesmo, construídas com dinheiro vindo dos Estados Unidos. Pessoas que foram tentar a vida lá fora (Ismael Dorso, 73 anos, aposentado, ex-funcionário da fábrica e ex-empresário).

Quando a Fontana comprou a empresa houve muitas demissões. Foi um período muito crítico. Houve muitas ações judiciais e os moradores da cidade ficaram mal-vistos diante dos empresários da região. Ninguém queria empregar os moradores de daqui... achavam que era um pessoal criador de caso, que colocava ações na Justiça. A cidade decaiu muito a partir dessas demissões... foi um período muito difícil. Eu mesmo achei que não tinha mais saída, não tinha como continuar a viver na Cidade. Foi então que eu comprei um lote próximo à Universidade [numa cidade vizinha], e estou construindo quitinetes para alugar para os estudantes. Estou construindo aos pouquinhos... e é uma garantia para o meu futuro (Edson, 42 anos, comerciante).

Observamos que o desemprego em massa ajudou a fomentar outro grave problema social no município: a pobreza. A partir das demissões, Veloso passou a registrar um número crescente de famílias em situação de miséria e problemas comuns dos grandes centros urbanos, como uso e tráfico

de drogas, violência, prostituição, inclusive de adolescentes, e gravidez na adolescência. Esses problemas não estão restritos a um bairro ou outro. Estão difundidos por todo o município, mas como era de se esperar, são mais graves nos bairros mais pobres. Há diversos relatos dos moradores sobre essas mazelas:

Violentíssima a droga. A droga rola lá seguro. Eu creio que tem tráfico. Tem um camarada lá que leva... a droguinha lá, sabe? Aqueles que tem lá são, como diz na gíria, são as mulinhas, né? Jovens de 16, 17 anos. Veloso deve ter um índice de mais ou menos 20% de alcoólico [sic] e drogas, da população em geral. Prostituição também de menor, mais ou menos de 30%. Não sei se as meninas nasce, sei lá, já nasce sem pensá a vida, né? Tem meninas de.... gravidez de menina de 11 anos, que as pessoas adulta desrespeita ela também. Isso tudo aí, isso tudo que você pergunta eu falo porque eu sô presidente do bairro, eu vô de casa em casa, especulá o que tá acontecendo nas casa (risos) ... Conheço todo mundo. Tudo que você me pergunta eu sei falá pra você (Antônio Sobrinho, 65 anos, presidente da Associação de Moradores do Bairro Empório)

(...) essa última década a coisa ficou mais complicada e acho até que é muito em função da questão da distribuição de renda, porque o pessoal... alguns encontraram nessa atividade [tráfico de drogas], uma atividade informal de renda, sabe? E com isso fragilizou um pouco (...) O que a gente vê na verdade é uma fatia da juventude numa degradação social, né? Enfrentando os problemas que todos enfrentam, né? A violência, essa coisa toda. Mas, assim assalto... Se você pegar as estatísticas, você vai ver que Veloso tem os melhores índices. Só que o pouco que acontece tem um impacto muito forte (Rosângela Royal, 52 anos, empresária e coordenadora do Grupo Mudança Comportamental do Projeto Cidade Nova)

O maior problema pra mim é os jovens ociosos, sabe? Se a gente conseguisse envolver eles em alguma atividade, mas eles não se envolvem, entendeu? Eles são aquele tipo assim: eu vou ganhar alguma coisa com isso? Você fala pra eles: vamos fazer isso assim, assim... você vai pagá quanto? Porque eles querem dinheiro pra eles usarem drogas, uma coisa assim... então nada que não seja remunerado pra eles não tem graça. E quando é remunerado também tem aquele tipo de coisa... Ontem mesmo eu ainda tava falando com um menino... um rapaz chamou ele pra fazer um serviço de pintura, ele tava indo...ele até ia, mas de repente ele cismou, voltou pro cara: "olha, não vou poder ir não porque eu tenho dentista às 4 horas". Aí eu falei pra ele assim: "arruma uma desculpa melhor, né?" Ele disse: "não Mara, eu tenho dentista sim, não sei o que"... "Oh, você não gosta do pesado... Você ia indo de descuido, quando você pensou bem, cê resolveu não ir mais e arrumar uma desculpa". Então, é aquele tipo de coisa, eles preferem ficar à toa do que fazê qualquer coisa pra ganhar um dinheiro que seja pouco (Mara, 42 anos, presidente da Associação de Moradores do Bairro Morar Bem)

Percebemos pelos depoimentos que os problemas sociais se multiplicaram, sobretudo, na última década, que coincide com o período após a venda da fábrica para o grupo estrangeiro. A cidade

passou a conviver com dificuldades às quais a população não estava acostumada. Os jovens em particular são uma preocupação dos moradores em função da falta de oportunidades de emprego, das drogas e da prostituição. Os moradores se surpreendem ao verem jovens, que viram crescer, envolvidos com o tráfico ou fazendo programas sexuais. Padre Caio, pároco da Igreja Matriz, relata que está crescendo na cidade também o número de casos de depressão, principalmente entre mulheres, que segundo ele “por serem mais sensíveis emocionalmente, se envolvem e sofrem mais com o desemprego do marido, com o filho que usa drogas...”. Essas mazelas sociais são as mesmas que atingem as grandes cidades, em proporções diferentes, mas com o mesmo efeito perverso e um reflexo claro da globalização econômica neoliberal, que ao mesmo tempo em que extermina postos de trabalho, dissemina pobreza, degradação social e violência. Os relatos dos moradores locais não diferem em nada daqueles de pessoas que habitam os grandes centros. As mazelas sociais são destacadas pelos moradores:

(...) eu tive um trailler ali cinco meses ... a gente trabalhava 24 horas... Eu vi coisa ali que eu nunca imaginei que pudesse acontecer dentro de Veloso... (...) Prostituição, drogas... com pessoas daqui... com meninas que achava que era assim, que era o máximo de honradez, sabe? Aquelas meninas que se antes falassem pra mim, que elas faziam aquilo eu falava assim: não imagina, eu dou minha cara à tapa que não fazem, e de repente você chega ali... chegava às vezes um motorista de moto aí conversava com um rapazinho ali... meu sobrinho mesmo que trabalhava comigo no trailler, eles chegavam pra ele assim: “e aí quem que eu consigo aqui?” “Ah, aquela ali vai por uma cerveja, aquela lá vai por uma cerveja, entendeu?” Eles iam mostrando assim... (...) Falando sobre o bairro Morar Bem: ... a gente tem até uma preocupação com esses jovens, numa faixa de 15, 16, 17 anos que não estão nem estudando e nem trabalhando. Então, esses ficam geralmente o dia inteiro ociosos, esses preocupam realmente. (...) Uma faixa de uns dez, 15 mais ou menos. Mas só que no meio desses tem uns que são encostados, entendeu? Que são maiores de idade e são encostados. Então, você vê aquele grupo assim de rapazes né, parado, aí você chega perto deles, aí você vai ver que num grupo de sete ou oito, tem 3 desempregados. O resto está encostado por algum problema de saúde. A droga lá rola solto. (...) Eu não posso te dizer que é essa nem aquela, mas o que você ouve falar é de cocaína e de maconha. (...) álcool isso nem usa mais falar que é droga, né? Já é associado na sociedade. (...) Os jovens a partir dos 11 anos já tão tudo usando álcool... (...) Tem prostituição na adolescência, e eu acho assim que é uma coisa que tem que ser combatida (Mara, 42 anos, presidente da Associação de Moradores do Bairro Morar Bem)

(...) É muito comum você subir aqui e uma menininha de mini-saia com um copo de bebida na mão e um cigarro na outra. Mas não é bebida leve não. É cachaça. Não é cervejinha. Menina de 14, 16 anos, 18 e por aí a fora. (...) (Ismael Dorso, 73 anos, aposentado, ex-funcionário da fábrica e ex-empresário)

Constatamos que os problemas sociais atingem especialmente os jovens que, numa cidade onde não há perspectiva de emprego, se tornam reféns fáceis das drogas, da prostituição e principalmente da desesperança. O padrão de vida no município caiu consideravelmente e muitas pessoas afirmam que, a partir de então, Veloso passou a conviver com pessoas em condição de miséria, o que não existia antes. Percebe-se claramente na interação com os moradores que suas duas maiores preocupações são viabilizar fontes de renda e dar ocupação para os jovens.

### **3.4 Ações de Assistência Dão Lugar a Práticas de Responsabilidade Social**

Diante dos graves problemas sociais e econômicos nos quais Veloso mergulhou após a reestruturação produtiva, o representante da empresa, Miguel Lopes, conta que a Fontana manteve, entre 1996 e 2002, práticas assistenciais, a exemplo do que fazia sua antecessora, que atendia a solicitações mediante pedido, mas procurando reduzir essas doações, que hoje são bastante restritas. Gradualmente, a empresa foi implantando também alguns projetos sociais, como relata o representante da empresa:

Tinha os projetos que a fábrica desenvolvia. Aqui em Veloso tinha um projeto de meio ambiente, iniciativa da fábrica, tinha um projeto de construção de casas populares, um projeto de apoio à moradia, iniciado em 97 em função de uma emergência que ocorreu e continuou. Um projeto de educação, 1º e 2º graus, pra funcionários, depois para parceiros e funcionários, ampliando para a comunidade, a partir de 2003. Tinha um projeto em parceria com (...) uma ONG suíça, (...) com apoio a um bairro específico .... isso desde de 1999 (Miguel Lopes, 51 anos, coordenador de Programas do Instituto Fontana)

Essa crescente implantação de projetos, muitos dos quais continuam existindo, visava adequar a atuação social da empresa aos princípios da RSE, seguindo a política global do Grupo. Como observamos no capítulo anterior, a substituição das práticas assistenciais de caráter filantrópico por ações de RSE tornou-se cada vez mais comum, principalmente entre as grandes empresas instaladas no Brasil, a partir do final dos anos 1990.

Na Fontana, a substituição das práticas assistenciais começou a crescer sobretudo a partir de 2002, quando tomou posse o novo CEO da empresa no Brasil. Ele implantou uma nova filosofia, baseada nas experiências que tivera em outros lugares, especialmente na Rede América. No mesmo ano de sua posse foi criado o Instituto Fontana, uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), para cuidar dos investimentos sociais da empresa – que são direcionados a projetos nas áreas educacional, sócio-cultural e de preservação do meio ambiente –, e a empresa passou a

publicar o Relatório de Sustentabilidade, no lugar do Relatório Social, que editava anteriormente, como forma de tornar pública sua performance ambiental, econômica e social. Ambas as ações estão inteiramente afinadas com as práticas de RSE das grandes empresas, que em geral criam entidades para cuidar especificamente de sua atuação social e prestam contas à sociedade de suas ações por meio de relatórios ou balanços sociais.

A partir de então, a empresa deu início a mudanças nas suas relações com a comunidade, visando substituir as ações paternalistas por outras capazes de garantir o desenvolvimento sustentável do município. O conceito de desenvolvimento sustentável utilizado pela empresa é o do Relatório Brundtland, que prega a satisfação das “necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem suas próprias necessidades”, prática comum entre as empresas que atuam na área social, como destacamos anteriormente. Segundo a Fontana ressalta em seu Relatório de Sustentabilidade de 2003, tal desenvolvimento deve estar calcado no tripé: desempenho econômico, responsabilidade social e responsabilidade ambiental. Tendo em vista o impacto de sua atividade no meio ambiente, as primeiras ações implantadas foram justamente na área ambiental, todas norteadas pelos padrões globais adotados pelo Grupo, que integra o World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), entidade que reúne 165 empresas internacionais “unidas pelo compromisso de desenvolver estratégias que garantam o desenvolvimento sustentável” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2003). Confrontando-se com os altos níveis de poluição legados pela antiga fábrica, a empresa implantou uma política ambiental baseada em quatro pilares: sistema de gestão ambiental; ecoeficiência, com utilização racional de recursos; gerenciamento de impactos ambientais; e relacionamento com seus públicos de interesse. Em suas unidades, a empresa implantou o Sistema de Gestão Integrado (SGI) aplicando simultaneamente as normas ISO 9000<sup>23</sup>, de gestão da qualidade, e ISO 14000, de gestão ambiental. Iniciou, também, o processo de certificação de suas operações pelas normas OHSAS 18000, visando incorporar ao SGI a gestão da saúde e segurança ocupacional. Passou a fazer, ainda, inspeções e auditorias ambientais para verificar a observância das normas ambientais e identificar os possíveis problemas associados à fabricação de produtos, operação de processos ou à prestação de serviços (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2003).

Segundo o representante da empresa, foram implementadas em Veloso melhorias no processo de produção, e implantadas duas estações de controle da qualidade do ar, uma em Santa Rosa, bairro

---

<sup>23</sup> A implantação de normas de gestão e a certificação das empresas pelas normas ISO - International Standardization for Organization, nas áreas de qualidade (ISO 9000) e de gestão ambiental (ISO 14000), passou a crescer no Brasil a partir dos anos 1990, com a abertura do país à concorrência estrangeira e a necessidade de as empresas se tornarem mais competitivas para atuar no mercado internacional globalizado e para competir internamente com os produtos importados. Mais recentemente as empresas passaram a adotar normas como a OHSAS 18000, que é o Sistema de Gestão de Segurança e Higiene no Trabalho.

mais próximo da fábrica, e outra na Vila Técnica. As estações medem dois tipos de partículas, uma que é inalada e é prejudicial, e o pó que está em suspensão<sup>24</sup> (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2003). As medições são feitas a cada seis dias, como relata Miguel Lopes (51 anos, coordenador de Programas do Instituto Fontana): “depende, se estiver chovendo, claro que vai ter valores menores, mas se estiver num dia em que o forno parou vai pegar isso (...) esse monitoramento tem um valor máximo permitido por medição e isso pode estourar uma vez a cada ano, no máximo. Cada medição tem um limite. A gente tá sempre abaixo”. Ele conta que, de vez em quando, há alguns desligamentos do eletrofiltro dos fornos, mas em número sempre abaixo do máximo permitido, mas que provocam reclamações, como relata: “Embora seja menor do que o máximo possível, sempre causa um desconforto, e o que foi bom hoje pra população, amanhã já não é mais, o povo quer melhor ainda. Então, situações que eram ruins antigamente, hoje são inimagináveis, porque a população se acostumou com um nível tal de qualidade do ar, que não se permite hoje nenhuma vacilada da fábrica”. Segundo Miguel Lopes, a poluição só ultrapassa os limites toleráveis quando acontecem problemas técnicos de entupimento, que são prontamente resolvidos tão logo aconteçam. No entanto, alguns moradores dizem que, apesar das melhorias, ainda existe uma poluição significativa, que se torna crítica em determinados momentos. Mas há também quem a considere inevitável, como demonstram estes depoimentos:

Tem pó, tem um odor terrível, mas o pó ele não está tão... intenso como era. Hoje se tem monitores... Eu posso mostrar pra você ali na horta, na piscina o pó que vem aqui. (...) Mas diminuiu muito também. Acredito que diminuiu 70%. Nós não podemos querer uma indústria junto da nossa casa que não polua... Porque quando eles fizeram a fábrica ali não tinha casa ali perto. Só tinha essa minha aqui. Então quando fizeram a fábrica, eles foram chegando, chegando, agora eles tão fugindo, fugindo... (Ismael Dorso, 73 anos, aposentado, ex-funcionário da fábrica e ex-empresário)

Antigamente, só de você andá, você sujava, hoje você pode até deitá no chão... O meio ambiente como melhorô! Antigamente, a poeira cobria Veloso. (...) Hoje... de vez em quando, ... o eletofiltro [sic], entope, costuma jogá uma poeira na cidade e o povo recrama [sic]... (...) Isso aí às veis [sic] pode acontecê de semana em semana, às veis [sic] de mês em mês não acontece. Isso é um acidente, né? Uma válvula que garra [sic], uma coisa assim... e aí começa a poluí ... As pessoas recramam ... [sic], prá empresa, leva na rádio (...), ela é comunitária. (...) (Antônio Sobrinho, 65 anos, presidente da Associação de Moradores do Bairro Empório).

A empresa contesta as acusações de que a poluição ainda é significativa dizendo que é regularmente fiscalizada pelos órgãos governamentais de controle ambiental e que suas emissões estão dentro dos

<sup>24</sup> Essa indústria “é conhecida por seu elevado potencial poluidor associado às emissões de material particulado e de

limites estabelecidos. Mas a questão que tem gerado mais controvérsias é em relação à adoção pela empresa, em 2002, do co-processamento<sup>25</sup>, utilizando “as excelentes condições do forno de clínquer – altas temperaturas e eficiente sistema de controle ambiental, incluindo potentes filtros e monitoramento *online* – para dar uma destinação final a materiais descartados por diferentes indústrias, como borras de tinta, resinas, graxas, catalisadores usados, embalagens sujas, partes de borracha e outros materiais inservíveis para reciclagem. A empresa alega que essa é uma “alternativa segura e definitiva para a destinação de resíduos que, de outra forma, seriam despejados no meio ambiente ou teriam alto custo de disposição em condições adequadas” e permite reduzir o uso de combustíveis tradicionais na produção do clínquer e, assim, poupar recursos naturais não-renováveis (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2005). Segundo a empresa, suas atividades de co-processamento são orientadas por um código de conduta, explicitado no quadro a seguir, seguindo uma prática usual em empresas que afirmam ter uma política de RSE, como analisamos no Capítulo 2.

**Quadro 8**

<b>Código de conduta Fontana para o co-processamento</b>	
<b>Elementos de sustentabilidade:</b>	
I-	atuar em parceria com a sociedade oferecendo soluções na gestão de resíduos
II-	Proteger nosso meio ambiente
III-	Agregar valor ao negócio
<b>O que faremos:</b>	
IV-	Assegurar a saúde e a segurança no trabalho
V-	Recusar resíduos proibidos*
VI-	Garantir a qualidade de nossos produtos
<b>Como faremos:</b>	
VII-	Respeitando a legislação vigente e utilizando as melhores práticas
VIII-	Monitorando e controlando os materiais utilizados, processos, produtos e emissões
IX-	Comunicando de forma transparente
* resíduos domésticos não selecionados, hospitalares, eletrônicos, radioativos, biologicamente perigosos, com alta concentração de cianeto ou que contenham abasteto, ácidos minerais, baterias e explosivos.	
<b>Fonte:</b> Relatório de Sustentabilidade 2005	

compostos gasosos como o dióxido de enxofre e os óxidos de nitrogênio” (SANTI e SEVA, 1999).

<sup>25</sup> “O co-processamento é regido pela Resolução nº 264, de 26 de agosto de 1999, do Conselho Nacional do Meio Ambiente e demanda uma série de cuidados em várias etapas do processo, desde a caracterização do material, o transporte, até a preparação para o co-processamento” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2005).

No entanto, uma ONG ambiental local tem feito várias interpelações contra o uso dessa tecnologia alegando que os fornos de clínquer emitem gases que provocam câncer<sup>26</sup>, como relata o representante da empresa:

Existe uma ONG em Veloso (...) Diferentes momentos ela fez campanha contra o co-processamento... [Alegam] questão de saúde, que causa câncer. Isso é uma questão polêmica... No início, o argumento tava muito forte, porque o pessoal desconhece a lei e entendia que o co-processamento no forno de clínquer é idêntico à incineração. Na verdade, incinerador é você ter um fogareiro, você queima produto e no final sobra cinzas. Sai na chaminé, gases. Como é 100% de resíduo que tá sendo queimado, o volume é muito maior, os riscos são muito maiores, e, se você não controlar a queima, você tem o risco de sair dioxinas e furanos, que são dois compostos orgânicos que são cancerígenos. No caso do forno de clínquer, você joga no máximo 12% da matéria total do produto a ser incinerado, que o resto é a matéria-prima natural. Na verdade, o resultado disso é que a queima gera um resíduo, que é incorporado com a matéria-prima.... E não está provado que isso causa problema, porque fica inerte... Esse poderia ser o argumento de algumas pessoas, mas se discute que na queima há a geração de dioxinas e furanos, então [a ONG] conceitua que em todos os momentos você tem a geração de dioxinas e furanos, o que não é verdade. Ela só ocorre quando a temperatura não é alta. Se você queimar papel aqui... se eu pegar um fósforo aqui e queimar, eu tô gerando dioxinas e furanos. Queimas brandas, de temperaturas mais baixas, gera dioxinas e furanos. Qualquer matéria orgânica gera. Quando você queima a dois mil graus, não gera dioxinas e furanos... Se monitora isso.... (Miguel Lopes 51 anos, coordenador de Programas do Instituto Fontana)

O episódio foi um dos poucos relatados em que a empresa foi questionada por uma organização social sobre suas práticas. Como reação, a empresa trouxe um técnico para esclarecer as características do processo do co-processamento, como conta Miguel Lopes (51 anos, coordenador de Programas do Instituto Fontana):

(...) A gente trouxe um técnico, que é da ABCP, fizemos palestras, mas tudo isso fez com que eles entendessem que a gente tava se explicando muito... É complicado. Essa é uma situação que a empresa não vai abrir mão, porque ela busca ser transparente, mas o argumento foi que a fábrica deu muita importância ao comentário deles.... Isso é uma doideira... Se você não dá importância, a fábrica é ditadora, não quer apresentar resultados mesmo, eles não querem explicar porque não têm o que explicar. Se você explica, é porque você deu muita importância ao que eu falei, não precisava ter feito

<sup>26</sup> A tecnologia do co-processamento é relativamente nova (sua difusão internacional se deu a partir da segunda metade dos anos 1980, e no Brasil ao longo dos anos 1990) e existem pouquíssimos materiais na literatura nacional ou internacional sobre o assunto, em particular em termos de seus impactos à saúde dos trabalhadores. “A especificidade técnica do co-processamento e os riscos à saúde mencionados exigem um programa de gerenciamento de riscos ocupacionais e ambientais bastante detalhado e eficiente por parte das empresas, visando proteger a saúde dos trabalhadores, das populações circunvizinhas às empresas e o meio ambiente” (site JORNAL DO MEIO AMBIENTE).

esse carnaval todo... é complicado. Então a fábrica vai manter o padrão.... Na verdade, essa é uma postura mundial. A gente segue diretrizes corporativas internas da companhia aqui no Brasil, que segue, por sua vez, diretrizes internas da empresa (...) na matriz. Então a prática, a proposta é: seja transparente. Faça tudo certinho e divulgue o que você faz. Sem exceção de momento e de pessoas. Então .... fazíamos eventos, em que a gente convidava os cabeças pensantes da cidade, incluindo pessoas dessa ONG, fazíamos uma discussão... apresentávamos resultados, deixávamos em aberto pra perguntas, todo tipo de perguntas, com pessoas técnicas pra responder e trouxemos alguns técnicos pra fazer palestras pra população e fizemos... porque aí essa ONG foi na igreja e fez... leu um texto contra o co-processamento, mandou carta pra fábrica, então ela polemizou o tema, e a gente respondeu à altura. E esse foi o ponto: ah, vocês deram muita importância.

A polêmica permanece, e se soma a outras queixas como a de que o pó causa problemas respiratórios.

O representante da empresa afirma que nenhuma dessas alegações jamais foi comprovada, e explica:

(...) Aqui ocorre um problema típico de .... por ser uma cidade de inverno, de clima frio, que é...que tende a ter mais problema no inverno, em função de ter uma característica da altitude, do clima... Há argumento que causa muitos problemas respiratórios aqui, mas não tem nenhuma comprovação, assim, que eu tenha esse conhecimento, de que tem uma relação direta entre pó da fábrica e problemas respiratórios. (...) até porque esse pó não é um pó estilo de quem trabalha em mina subterrânea, que causa silicose, essa é uma doença gravíssima. Não, isso é uma poeira. É como se tivesse um rodamoinho aqui no meio do terreno e esse é o pó que você vai absorver... (...) causa um desconforto, mas a reclamação era muito maior em relação à limpeza (...) eventualmente, você tem alguma situação de descontrole na fábrica, não vou te falar que o povo tá 100%, que pode gerar uma reclamação. Até porque como o padrão é bom, qualquer probleminha fica detectado. (Miguel Lopes, 51 anos, coordenador de Programas do Instituto Fontana):

O que a empresa alega ser um pequeno problema pode ter um impacto significativo na vida dos moradores, mas as mudanças só irão ocorrer efetivamente na medida que a comunidade persistir no acompanhamento das atividades da empresa e na cobrança em relação àquilo que considera estar em desacordo. Não há relatos de outras interpelações à empresa, a não ser a da ONG. A polêmica sobre o co-processamento se mostrou eficaz para ampliar o diálogo com a comunidade, ainda que não se tenha chegado a um consenso. As reclamações e os pedidos de esclarecimento sobre diferentes práticas organizacionais estão levando a empresa a criar canais para atender às solicitações dos moradores. O representante da empresa conta que foi implantado um sistema de gerenciamento de comunicação para que, ao receber uma reclamação, ela seja registrada e procure-se atender a

demanda, dando uma satisfação para o reclamante. Segundo ele, é verificada se a causa do problema é técnica ou operacional, a frequência com que ocorre, a necessidade de fazer novas verificações, em outros momentos e em outros locais, e, ao final, é dado um retorno para a comunidade, e mantido um registro por escrito das reclamações. Práticas como essa estão de acordo com os princípios norteadores da RSE divulgados pelo Instituto Ethos e citados no Capítulo 2, que, entre outras coisas, preconiza o estabelecimento de relações transparentes com a sociedade, com diálogo com as partes interessadas. A Fontana alega que “o diálogo é fundamental para que as comunidades se envolvam” em suas atividades.

A empresa adotou, também, outros procedimentos na área ambiental. Além dos problemas relativos ao pó e ao co-processamento, seu processo fabril gera outros impactos ambientais, como o ruído e a poluição do rio. Miguel Lopes ressalta que o ruído é mais difícil de controlar do que o pó, mas diz que a empresa tem controle de medição no entorno da fábrica e que os níveis de ruídos estão abaixo do limite máximo permitido pela legislação. Em relação ao rio, ele afirma que não há poluição porque o processo é seco. Segundo seu relato, na época da antiga fábrica eram despejados no rio apenas água de refrigeração, que é pouco contaminada, e resíduos de esgoto sanitário, mas lembra que antes mesmo de a empresa mudar de dono, já estava em processo a adequação desse problema, por uma exigência ambiental.

Além dessas medidas, o representante da empresa afirma que a Fontana instalou seis sistemas independentes de esgoto sanitário, para cada banheiro, em função da topografia da fábrica, e afirma que, hoje, todo ele é tratado adequadamente. Segundo Miguel Lopes, a água eliminada passa por um tratamento primário e secundário e, apesar de não ter qualidade de potabilidade, “é perfeitamente adequada para ser lançada no rio”. Entre as ações ambientais implantadas, destaca-se também a manutenção, desde de 2002, de duas áreas de preservação ambiental em Veloso: a Reserva Legal da Mina Mato Alto, com 73 hectares, no terreno da Mina Mato Alto, situada a dois quilômetros da fábrica, e a Reserva Legal da Mina Córrego da Floresta, com 43 hectares e localizada a 14 quilômetros da fábrica. Segundo a empresa, em 2001, as glebas foram cercadas e aproximadamente 7,9 hectares foram revegetados com mudas de espécies nativas, incorporando-se à gleba de 32,4 hectares já revegetados (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2003). A própria empresa reconhece que essa adoção de uma estratégia empresarial baseada nos princípios da sustentabilidade, especialmente com controle do impacto ambiental dos processos industriais, visa “atender às exigências de uma economia global e cada vez mais competitiva” e às crescentes expectativas de seus públicos de interesse – acionistas, clientes, consumidores, funcionários, fornecedores, setor público e as comunidades em que atua” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2003). Podemos perceber por meio dessa declaração que as ações sociais e ambientais adotadas pela

empresa têm como motivação aspectos relacionados ao êxito do negócio, numa demonstração de que a RSE está inteiramente integrada à estratégia de gestão e que rende dividendos para a empresa. A partir do acirramento do neoliberalismo econômico global, investir em modelos de gestão mais limpos tornou-se não só um diferencial competitivo, como uma necessidade para atuar no mercado internacional, tendo em vista o surgimento de legislações ambientais cada vez mais rigorosas, como destacado no capítulo anterior.

Esse endurecimento das normas ambientais é consequência direta da constatação – durante a Conferência de Estocolmo, em 1972, reiterada vinte anos depois na Conferência Mundial do Meio Ambiente, a Rio 92 – da insustentabilidade do antigo modelo de produção baseado num crescente comprometimento das reservas naturais. Hoje, afirma-se que os atuais padrões ambientais internacionais não visam apenas garantir a sustentabilidade ambiental do planeta, mas criar barreiras à concorrência de empresas de países pobres, que não têm condições de fazer os investimentos necessários para adequar seus processos às normas ambientais (DUPAS, 2005).

Para atender aos princípios da sustentabilidade, além das ações ambientais, a empresa implantou uma Política de Responsabilidade Social afinada com as normas globais do grupo (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2003) e baseada em seis pilares, conforme ilustrado no quadro abaixo:

**Quadro 9**

Os seis pilares da política Fontana de RSE
1 – Conduta exemplar nos negócios
2 – Boas práticas empregatícias
3 - Saúde e segurança no trabalho
4- Envolvimento com a comunidade
5 – Relacionamento com clientes e fornecedores
6 – Monitoramento de desempenho

O primeiro dos pilares, envolve o cumprimento da legislação, pagamento dos impostos, e comportamento correto em relação às licenças e à legislação ambiental, procurando minimizar todos os impactos ambientais. O segundo implica o oferecimento de planos de assistência médica e odontológica, seguro de vida e plano de pensão; participação nos resultados; e educação e treinamento, com oferecimento de cursos de formação e capacitação, visando qualificar os profissionais para a “empresa e para o mercado”. No entanto, ao implantar suas políticas internas, a empresa privilegia apenas os empregados efetivos. Os terceirizados além de terem salários menores, não partilham dos mesmos direitos e benefícios. A empresa afirma seguir, também, alguns princípios como dar preferência à contratação de profissionais das próprias localidades onde atua e oferecer

remuneração compatível com o mercado – respeitando as características regionais –; e estimular o trabalho voluntário de seus empregados, de empregados de terceiros, prestadores de serviços e familiares. No quadro a seguir mostramos o perfil funcional da empresa:

**Quadro 10**

Perfil corpo funcional da Fontana (2004)	
Número de funcionários	1.604
Número de admissões	264
Número de terceiros	650
Número de estagiários	82
Número de funcionários acima de 45 anos	446
Número de mulheres na empresa	192
Percentual de cargos de chefia ocupados por mulheres	1,70
<b>Fonte:</b> Relatório de Sustentabilidade 2005	

Para cumprir o terceiro pilar, que fala de saúde e segurança no trabalho, em 2004, a empresa iniciou certificação interna de todas as operações nessa área. A primeira auditoria, feita por consultores da matriz, foi realizada no final de 2005. A empresa alega também se empenhar em envolver os trabalhadores terceirizados em todos os treinamentos e campanhas relacionados ao tema, além de informar às empresas prestadoras de serviços, antes da contratação, os padrões de saúde e segurança no trabalho que adota. Tal exigência se justifica, segundo a Fontana, pelo fato de em 2004, por exemplo, 81% dos 31 acidentes de trabalho terem envolvido funcionários terceirizados (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2005). O quarto pilar – envolvimento com a comunidade – visa, segundo o representante da empresa, superar o passivo social herdado da antiga empresa, em função da relação de dependência estabelecida entre a fábrica Éden e Veloso. Miguel Lopes afirma que a Fontana deve ser promotora da mudança ou, pelo menos, apoiar fortemente uma modificação nessa relação, pelo fato de a cidade ter de sobreviver mesmo depois que a exploração do calcário for extinta e as reservas acabarem:

(...) se amanhã termina o calcário, a cidade quebra, vai virar uma cidade fantasma, porque tudo de alguma maneira gira em torno da Fontana. Então, ela precisa preparar a cidade pra que quando ela já não esteja mais aqui, já que não é um bem renovável, a cidade sobreviva. Obviamente a gente não vai sair daqui... Tem mais 30 anos de calcário aqui, tem mais 50 anos lá na margem do ribeirão... então, a gente vai ter calcário por muito tempo. Mas a cidade tem que se preparar pra pensar grande. Não ficar em volta da fábrica. A fábrica ser mais um ator dentro desse grupo de personagens que tem a cidade, não ser o principal ... (Miguel Lopes, 51 anos, coordenador de Programas do Instituto Fontana):

Ainda que a Fontana seja realmente motivada pela necessidade de se livrar do peso da excessiva dependência da cidade em relação à empresa, que a onera, não se pode negar o risco que Veloso corre, a longo prazo, caso não encontre alternativas à exploração do calcário. Muitas cidades que viveram da exploração de recursos naturais ou em função de uma grande empresa, passaram a enfrentar problemas com o fim da exploração desses recursos ou com a perda ou privatização da grande empresa. Alguns exemplos são Itabira, em Minas Gerais, e Volta Redonda, no Rio de Janeiro. A empresa também apóia projetos de desenvolvimento das comunidades vizinhas às suas instalações, promovendo o desenvolvimento de base. Nesse processo, a empresa entende que “os projetos sociais devem ser geridos localmente por pessoas que estejam mais próximas aos beneficiários e consigam identificar com mais rapidez as demandas locais” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2003). Para melhorar a relação com os moradores, a empresa criou o Comitê com a Comunidade, composto por 20 moradores. O objetivo, segundo Miguel Lopes, é apresentar as políticas da empresa e debater alternativas apresentadas pelos representantes da comunidade. A meta é que o comitê se reúna duas vezes por ano – o primeiro encontro foi em maio de 2005 – e que seus integrantes repliquem para toda a comunidade os temas debatidos. O representante da empresa explica que, antes disso, a empresa realizava reuniões onde divulgava suas ações para cerca de 150 pessoas, mas, segundo ele, “entendeu-se que não estava dando resultado, no sentido de esclarecer todas as dúvidas”.

Para se adequar ao quinto pilar de responsabilidade social – relacionamento com clientes e fornecedores –, a empresa promove pesquisas para medir e monitorar a percepção dos clientes quanto à qualidade dos produtos; o trabalho de assessoria técnica; o atendimento da área de vendas; e a eficiência na entrega. Já no relacionamento com fornecedores, a Fontana é guiada pelo documento “Políticas e Procedimentos de Suprimentos”, que estabelece os critérios de seleção, processos de aquisição de serviços e materiais, e prevê os procedimentos em caso de não-conformidade. A Fontana alega que na seleção de fornecedores, além dos critérios técnicos, considera a adequação dos produtos e serviços do ponto de vista ambiental e de saúde e segurança no trabalho (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2005). O último pilar da política de Responsabilidade Social é ter uma administração transparente, com avaliação de desempenho, e publicação de relatórios e divulgação. É para atender a esse objetivo que a empresa edita bianualmente o Relatório de Sustentabilidade. A versão de 2005 do Relatório foi elaborada com base nos indicadores do Global Reporting Initiative (GRI) e complementado com orientações do Balanço Social do Ibase, duas ferramentas muito utilizadas pelas empresas que atuam na área social para prestar contas de suas ações à sociedade, como ressaltamos anteriormente.

Além de seguir a política baseada em seis pilares de RSE, a empresa promove ações sociais que visam atender às demandas dos moradores, como patrocínios de times de futebol. Dentre esses

pedidos, aqueles que não estão afinados com o foco de atuação do Instituto Fontana – meio ambiente, empreendedorismo e mobilização comunitária – são atendidos pela fábrica diretamente, que negocia contrapartidas para os apoios. Miguel Lopes, coordenador de Programas do Instituto Fontana, explica que a fábrica fica mais com as ações relacionadas com uma política de boa vizinhança e procura sempre vincular as ações a um conceito de marketing esportivo, marketing cultural ou marketing institucional. Ele conta que, ainda hoje, para tudo que se faz na cidade, a população conta com o apoio da empresa: “Se vai ter, como teve aqui, o Mister Veloso, a Miss Veloso, a fábrica foi promotora desse evento. (...) vai ter um festival de música, a fábrica é solicitada, vai fazer um grupo de pagode, a escola vai fazer uniforme, pede pra fábrica ... a menina vai casar, a mãe não tem dinheiro pra comprar já pediu aqui ... pediu vestido de noiva pra fábrica”. As narrativas sobre os pedidos são recorrentes como registrado em caderno de campo, no dia 20 de setembro de 2005:

Os moradores contam que a fábrica é procurada para ajudar em todos os tipos de problemas, sejam eles pessoais ou coletivos. A empresa funciona como uma espécie de balcão de atendimentos, seja para solicitar dinheiro, patrocínio para um evento cultural; conserto do carro de polícia, ou ônibus para a escola. De acordo com o representante da empresa, Miguel Lopes, a maior parte dos pedidos é remetida à empresa por meio de cartas dirigidas à gerência da fábrica. Essas práticas remontam à época da instalação da antiga fábrica Éden e persistem até hoje, mas a Fontana está restringindo as doações. Segundo o representante da empresa, Miguel Lopes, os apoios, na maior parte das vezes, são para atividades que podem gerar alguma contrapartida para a empresa em termos de divulgação da marca, como o apoio a times esportivos ou a manutenção de uma praça da cidade.

No que se refere à dependência da população em relação à fábrica, que um dia foi interessante em função de a empresa adotar um sistema de produção intensivo em mão-de-obra, hoje, tornou-se um fardo, que a empresa parece querer extinguir com iniciativas como o Projeto Cidade Nova.

A capacitação profissional é outro foco da atuação social da empresa, tendo em vista o nível de desemprego na cidade e a baixa capacitação dos moradores. A fábrica mantém um projeto de inclusão digital e uma parceria com o Senai e a Prefeitura para promoção de cursos profissionalizantes, para os funcionários e para a comunidade. Além disso, também em parceria com o Senai, são oferecidos cursos de pedreiro polivalente e de costura. Já houve também cursos de mecânica e de elétrica, que devem voltar a ser oferecidos, junto com outros cursos, a partir de uma reformulação da parceria da fábrica com o Senai. Na tabela abaixo, identificamos as principais iniciativas sociais desenvolvidas diretamente pela fábrica:

Quadro 11

<b>Projetos da fábrica da Fontana em Veloso</b>				
<b>Iniciativa</b>	<b>Ano Início</b>	<b>Investimento 2004</b>	<b>Parceiros</b>	<b>Resultados</b>
<b>Inclusão digital</b> - aulas de informática para funcionários e comunidade	2005	R\$ 28.833,12	Senai e Prefeitura	4 turmas/ cada 2 meses x 12 alunos/turma = 288 alunos/ano
<b>Curso de Pedreiro Polivalente</b>	2004	Local e energia elétrica	Senai	12 alunos
<b>Curso de Costura</b>	2004	Local e energia elétrica	Senai	17 alunas
<b>Doações para comunidade</b> - patrocínio time de futebol - manutenção de espaços públicos	1996	R\$ 48.073,70 (2005)	-	-
<b>Apoio a entidades</b> (Igreja, ONGs, hospital)	2002	R\$ 49.680,00 (Instituto Fontana)	-	-
<b>Fonte:</b> Dados fornecidos pela empresa				

Já as ações sociais implantadas pelo Instituto Fontana são explicitadas na tabela a seguir:

Quadro 12

Projetos do Instituto Fontana em Veloso				
Nome Projeto	Ano Início	Investimento	Parceiros	Resultados 2004
<b>Verde em Pauta</b> - Capacitação de professores na área de meio ambiente; - Centro de Educação Ambiental - Viveiro de mudas de espécies originárias da região	2001	R\$ 27.366,00	Sistema FIEMG (apoio e supervisão pedagógica)	- Educação ambiental de 348 alunos (1.416 alunos até 2004) - 1.218 visitantes no viveiro e no Centro de Educação Ambiental - Revegetação de pequena área de uma mina - Plantio de mudas no entorno da fábrica - Plantio de mais de 70 mil mudas até final de 2004
<b>Trilhar</b> - Utilização da metodologia do Telecurso 2000 da Fundação Roberto Marinho com presença de orientadores pedagógicos	1997 (apenas para funcionários) 2003 (ampliado para comunidade)	R\$ 67.187,00		- 79 alunos da comunidade com idade acima de 21 anos (2004) - integração no mercado de trabalho de 250 adultos
<b>Vida e Arte</b> - Formação musical e canto coral para crianças e adolescentes	Iniciado em 1999 e concluído em 2005	US\$ 17 mil (Instituto Fontana)  US\$ 17 mil Fundación Vivamos Mejor Suíça	Fundación Vivamos Mejor Suíça	- 40 crianças e adolescentes (2004)
<b>Novo Lar</b> - Construção anual de 12 casas populares para famílias de baixa renda	1997	R\$ 96.400,00	Prefeitura Municipal (seleção dos beneficiados, coordenação e execução obras, e visitas periódicas às famílias) e Comunidade (obras em mutirão)	18 casas, beneficiando cerca de 90 pessoas (2004)
<b>Cidade Nova</b> - Tem o objetivo de atender a demandas da comunidade e estimular potencialidades dos cidadãos, promovendo crescimento econômico, ambiental e social sem dependência. - Elaboração de Plano de Desenvolvimento pela comunidade que prevê valorização do artesanato e do turismo e fortalecimento do comércio e do agronegócio - O Instituto Fontana e o consultor Gaspar Müller facilitam eventos de planejamento estratégico e operacional, estimulam cursos para capacitação	2003	R\$ 150 mil (Instituto Fontana) + US\$ 123 mil (IAF – sendo US\$ 60 mil contrapartida da Fontana) Em 2005	- IAF - Sebrae - Prefeitura Municipal - Ass. Comercial - Senai - Emater - Comunidade	- 40 representantes da sociedade participaram de evento de elaboração do Plano de Desenvolvimento - criação de 9 grupos de trabalho para implantação das iniciativas planejadas - Formação da Cooperativa Costurando com Arte (extinta em 2006) - Mais de 500 pessoas envolvidas em eventos e cursos - Workshop para definição do Plano Diretor da Cidade - Implantação de projeto-piloto no bairro Empório com promoção de workshop para elaboração de plano estratégico - Criação da Associação Cidade Nova com 72 sócios fundadores - Workshop com lideranças de Associações de Bairros
Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2005/ dados fornecidos pela empresa				

Entre os projetos promovidos pelo Instituto Fontana está o Verde em Pauta, que capacita professores na área de meio ambiente, oferecendo material didático; e educa crianças da 3ª série de todas as escolas da cidade sobre meio ambiente, através de peças de teatro. Mantém, também, o Centro de Educação Ambiental para conscientização de estudantes e da comunidade, por meio de palestras e distribuição de cartilhas educacionais; e criou, nas instalações da fábrica, um viveiro de mudas de espécies originárias da região, com capacidade de produção de 40 mil mudas por ano, que são utilizadas para revegetação de áreas degradadas. Miguel Lopes (51 anos, coordenador de Programas do Instituto Fontana) explica os objetivos dessa iniciativa:

(...) Hoje, a gente tá formalizando um projeto que as crianças vêm na fábrica, fazem o trabalho aqui dentro... quatro visitas no viveiro de mudas (...) tem um centro de educação ambiental lá. A proposta é então modificar e transformar essas crianças... dar conceitos de meio ambiente pra que ela seja um cidadão do futuro...ambientalmente correto, que oriente os pais, como muitos deles fazem. A gente mede, através de pesquisa e de comentários que eles fazem.... “ah, meu pai tava jogando lixo prá rua e eu falei pra ele não jogar”... “meu pai tá criando passarinho preso, falei pra ele pra soltar”. Quer dizer, pode ser que o pai não tenha soltado, mas é uma maneira de pensar diferente do pai. (...) a gente faz um questionário no final do ano... nas escolas ... dá uma monitorada pra medir o nível de capacidade de entendimento, ver como foi a aceitação do projeto pelos professores, pelas escolas, pelas crianças (...) depois a gente faz uma grande apresentação final pra todo mundo, né? E premia crianças que fizeram desenho bonito, né? (...) E vai modificando, vendo o que que as crianças querem mais, o que que os professores gostaram, né? A gente tá sempre tentando adequar o projeto às necessidades e novas realidades, nova mudança de postura de professores, à reformulação das escolas ... temos conseguido. Acho que esse modelo que a gente tá é fruto dessa evolução, em função dessa troca de informação. Então, esse é um projeto...

As ações desenvolvidas têm como foco as crianças, público-alvo da maior parte das ações sociais promovidas por empresas, segundo pesquisa do IPEA (PELIANO, BEGHIN e PINHEIRO, 2006). A escolha desse público pelas empresas poderia estar relacionada “a um sentimento bastante generalizado de que esse grupo etário é o mais vulnerável, necessitando portanto de uma atenção especial” (PELIANO e BEGHIN, 2003). Afirma-se, ainda, que a valorização da criança assim como a ‘infantilização’ do pobre decorre da tutela moral característica das ações dos empresários “filantropos da caridade” (BEGHIN, 2005). Miguel Lopes alega que a empresa elegeu o público infantil devido à crença na possibilidade de criar uma nova atitude a partir do trabalho com esse público.

O Instituto Fontana desenvolve, ainda, o projeto Trilhar visando à escolarização dos funcionários e da comunidade. São utilizadas teleaulas do Telecurso 2000 da Fundação Roberto Marinho, com a presença permanente de orientadores pedagógicos. As aulas são ministradas em

horários alternativos para que adultos possam concluir o ensino fundamental e médio, com metodologia que acelera aprendizagem. Há ainda o projeto Vida e Arte, que foi concluído em 2005, e promovia corais com crianças e adolescentes, utilizando a formação musical e o canto coral para estimular seu crescimento psicossocial, artístico e cultural, contribuindo para o exercício da cidadania; e o projeto Novo Lar, que constrói anualmente 12 casas em padrão popular para famílias de baixa renda, cadastradas pela Secretaria do Bem-estar Social do município e selecionadas pelo Conselho Municipal de Assistência Social. A empresa doa todo o material de construção e a coordenação e execução da obra fica a cargo da Prefeitura, com apoio dos moradores, que trabalham em mutirão. Até 2004, foram entregues 41 casas à comunidade. Padre Caio, pároco da Igreja Matriz, critica esse projeto dizendo que ele é uma forma de a empresa assegurar o apoio da Prefeitura para questões de seu interesse, ao passo que os políticos ligados ao poder municipal tiram proveitos políticos das obras, utilizando-as como forma de angariar votos entre as populações beneficiadas.

A empresa tem intenção, também, de promover ações na área cultural, aproveitando os incentivos culturais. A próxima meta da fábrica é reformar o prédio de uma antiga igreja e transformá-lo num centro cultural, utilizando incentivos da Lei Rouanet. Miguel Lopes explica que o objetivo é que o centro seja uma referência cultural para Veloso. Outra meta é usar o prédio de dois andares, onde hoje funciona a Câmara Municipal, para instalar uma biblioteca comunitária. A biblioteca será instalada em parceria com o poder público, que vai entrar com o espaço, recursos humanos, equipamentos, estantes e mesas, enquanto a Fontana vai doar os livros, usando os incentivos fiscais. Com exceção das iniciativas na área cultural, a empresa não costuma utilizar incentivos fiscais no desenvolvimento de seus projetos sociais, por falta de opções. Uma exceção, que a empresa pretende aproveitar, é a destinação de parte do Imposto de Renda devido para o Fundo para Infância e Adolescência – FIA. Essa pouca utilização de incentivos fiscais é comum entre as empresas que atuam na área social, como aponta a Pesquisa Ação Social das Empresas do IPEA. De acordo com a segunda edição do levantamento, realizada em 2004, apenas 2% das empresas declaram recorrer às isenções fiscais permitidas pela legislação federal do Imposto de Renda para realizar seus investimentos sociais. A maioria dos empresários (40%) afirmou que não usou os incentivos porque o valor do incentivo era muito pequeno e não compensava. Para 16% deles, as isenções permitidas não se aplicam às atividades sociais realizadas e 15% alegaram desconhecer a existência de incentivos para financiar o atendimento social (PELIANO, BEGHIN e PINHEIRO, 2006).

Apesar de os incentivos fiscais não estimularem a atuação social das empresas, há outras motivações que impulsionam a maior parte delas. O representante da Fontana reconhece que o tema da Responsabilidade Social Empresarial está crescendo e que “os consumidores tendem a valorizar as empresas que adotam essas práticas”. Comenta ainda que trabalhar numa empresa que tem atuação

social é fonte de satisfação pessoal. E é exatamente essa melhora na satisfação dos empregados que motiva 38% das grandes empresas a investir na área social, segundo aponta pesquisa realizada pelo IPEA em 2000 (PELIANO e BEGHIN, 2003). Mas, um dos maiores incentivos para as empresas são os retornos em termos de fortalecimento da marca e de competitividade do negócio, e a Fontana já está colhendo frutos nesse sentido com a implantação do Projeto Cidade Nova. Miguel Lopes conta que a iniciativa foi destacada mundialmente no relatório da empresa, “porque entendeu-se que era uma prática positiva”, além de ter chamado a atenção na Rede América e impressionado os técnicos do IAF que foram visitar o Projeto. Ele ressalta:

(...) não tem muito projeto que faz essa mobilização com a comunidade de uma maneira ampla. Se tem projeto que mobiliza comunidade, ou fortalecendo a instituição, tipo vai lá na ponta pra fortalecer a associação da Mara, do Morar Bem, ou você gera um projeto que articula a comunidade pra fazer uma cooperativa. Mas um projeto que mexa com meio ambiente, mexa com comportamento, com infra-estrutura, um projeto que tenha essa visão holística e sistêmica, pouco tem... é um grande diferencial desse projeto em relação a qualquer outro projeto, mesmo projetos internos. (...) esse [projeto] pega a população toda, tem um foco tão amplo, área de abrangência tão ampla que pega a cidade inteira... (Miguel Lopes, 51 anos, coordenador de Programas do Instituto Fontana).

Como ressalta o próprio Miguel Lopes, toda ação empreendida se reflete na imagem da empresa, especialmente porque a Fontana hoje tem um nome mundial, e suas ações repercutem positiva ou negativamente em todos os lugares em que tem uma representação. “Esse é o preço da marca mundial. Hoje tá muito incipiente esse nome: Fontana. Mas se espera que em 10 anos essa marca esteja consolidada”, afirma. Dessa forma, percebe-se o quanto as chamadas ações de RSE estão afinadas à estratégia empresarial e o quanto elas podem repercutir favoravelmente para os negócios. Além dos retornos já mencionados, a empresa é convidada para contar a experiência em eventos empresariais, participa de premiações e divulga suas ações sociais em materiais institucionais como o Relatório de Sustentabilidade; além disso, obtém retorno de mídia com a divulgação de matérias sobre o Projeto Cidade Nova na grande imprensa e em veículos especializados. A iniciativa foi uma das finalistas na categoria “Geração de Renda” do Guia da Boa Cidadania Corporativa 2004, publicado pela Revista Exame, e 11 projetos apoiados pelo Instituto Fontana foram inscritos e mencionados nesse mesmo Guia que avaliou 1.200 projetos sociais e 256 empresas. A revista relaciona e publica todos os anos as melhores iniciativas de responsabilidade social desenvolvidas pelas empresas brasileiras.

No entanto, o principal ganho para a empresa é poder se diferenciar de seus concorrentes por meio da divulgação de suas práticas sociais e possibilitar fidelizar o cliente à marca, por associá-la a uma empresa preocupada com a sociedade. “Os serviços sociais eficientes mudam a forma dos bens

materiais específicos que as empresas produzem, colando-se a eles e atualizando-os com uma virtude até então insuspeitada, a de estar presente responsabilmente no amplo contexto (...) no qual vivem os consumidores e acionistas” (PAOLI, *op. cit.*, p.407). Em tempos de economia globalizada, esse é um fator primordial para empresas multinacionais. Além disso, a iniciativa proporciona uma maior aceitação comunitária, que no caso específico da Fontana tornou-se fundamental diante da baixa receptividade da população às políticas da empresa e do ressentimento pelo fato de a fábrica ter abandonado a política de assistência social que por tantos anos sustentou a cidade, num momento em que o município enfrentava sérias dificuldades.

### **3.5 A Implantação de um Projeto Social como Estratégia de Aceitação Comunitária e Desoneração da Empresa**

Insatisfeitas com os rumos que a cidade estava tomando e com a nova política adotada pela empresa, em setembro de 2003, diversos representantes políticos, empresariais e sociais de Veloso enviaram uma carta – cuja cópia nos foi dada durante conversa com o pároco da Igreja Matriz, padre Caio – aos dirigentes da empresa na matriz e no Brasil reclamando da política até então adotada, alegando que a Fontana estava tratando a cidade com descaso. Na carta – assinada por líderes religiosos e políticos, por representantes dos diretores de escolas; das associações comunitárias de bairros, da Associação Comercial e Industrial de Veloso, dos poderes Legislativo e Executivo, de um projeto social, dos Conselhos Municipais do Patrimônio Artístico e do Turismo, e de Desenvolvimento do Meio Ambiente, do Destacamento da Polícia Militar, e dos setores da saúde e cultural – citavam como exemplo a demolição das três chaminés dos antigos fornos da fábrica, que segundo eles eram “símbolo da história da fábrica e da cidade de Veloso”; os “sucessivos cortes de pessoal”; a importação de mão-de-obra externa “sem aproveitamento da mão-de-obra de Veloso”; e o fato de a Fontana preferir empresas do município ao contratar empresas terceirizadas, o que afetaria a arrecadação de impostos e o comércio local, uma vez que os trabalhadores de fora ganhariam dinheiro em Veloso e iriam gastá-lo em suas cidades.

Em sua resposta, datada de outubro de 2003 e assinada por um membro do Comitê Executivo da matriz, a Fontana alega que “o redimensionamento de pessoal ocorreu em todas as fábricas e não só em Veloso (...) e que a saúde financeira da empresa exigia tal medida”; nega a importação de mão-de-obra, afirmando que “do total de colaboradores da Fontana e empresas parceiras, 90,6% são moradores de Veloso”; diz que das “17 empresas que prestam serviço fixo na fábrica, 12 pagam os

impostos relativos à prestação de serviços na cidade”; argumenta que “todo trabalho social desenvolvido pela fábrica é focado na comunidade velosense”; explica que as chaminés foram demolidas porque “apresentavam trincas e ofereciam risco de queda, não permitindo preservação”; e informa que o Instituto Fontana está implantando um programa inovador que visa, “em conjunto com os principais representantes da comunidade, e de forma integrada, identificar as atividades prioritárias para proporcionar um desenvolvimento sustentável” e que, numa “feliz coincidência”, a cidade de Veloso foi definida “como a primeira localidade onde o programa será implantado”, ressaltando que a “decisão foi tomada antes do envio da carta” (Trechos da carta enviada pelos moradores e da resposta encaminhada pela empresa).

A carta deixa clara, até pela diversidade dos atores sociais que a subscreveram, a preocupação da comunidade com o futuro do município em função da nova política adotada pela empresa. A menção à demolição das três chaminés dos antigos fornos da fábrica revela a dimensão simbólica da fábrica na vida da cidade. A demolição das chaminés foi considerada pelos moradores como um exemplo da “falta de cordialidade” da empresa pelo município. As chaminés eram o símbolo do progresso, do vigor econômico e das oportunidades que a instalação da antiga fábrica Éden levaram para o município. Sua extinção soou como uma demonstração do “tratamento quase colonialista” dispensado pela fábrica em relação ao município, a exemplo do “que prevaleceu no passado, tanto na América, como na África e na Ásia, em que o primeiro mundo levava desses continentes as riquezas universais e vegetais e mantinha as populações nativas a margem do progresso, com os buracos das minas exploradas e o deserto das florestas derrubadas”, como destacado na carta redigida pelos representantes da comunidade. Como ressaltado no capítulo anterior, as comunidades querem se desenvolver preservando suas identidades, suas referências históricas e as características culturais que as tornam únicas e que estabelecem os vínculos entre a população e a cidade, a comunidade ou o bairro. Miguel Lopes, representante da Fontana, alega que essa impressão manifestada na carta não corresponde à realidade, tendo em vista que as chaminés derrubadas teriam sido construídas em data posterior a da criação do brasão da cidade. Mas, parece claro, pelo tom da carta, que as chaminés já estavam integradas à paisagem local e tinham uma simbologia afetiva para a cidade.

Percebemos que, impulsionada por essa demanda da comunidade e visando melhorar sua imagem, no final de setembro de 2003, a Fontana dá início ao Projeto Cidade Nova, a partir de uma iniciativa do novo CEO. O representante da empresa Miguel Lopes explica que a idéia e o nome Cidade Nova foi de Gaspar Müller, que se tornou consultor do Projeto. A proposta surgiu a partir de um pedido do presidente da Fontana, que sabia que a Fundação Interamericana (IAF) financiava projetos para a Rede América e que instituições podiam se candidatar para fazer parcerias. Assim, o Instituto Fontana decidiu apresentar um projeto inovador, baseado em mobilização social, que foi aprovado e

passou a receber apoio da Rede América. O objetivo do projeto era reunir representantes da sociedade de Veloso para que identificassem conjuntamente os principais problemas da cidade e definissem as metas a serem alcançadas para melhorar as condições sócio-econômicas do município. A proposta era formar parcerias com o governo local, ONGs e movimentos sociais para realização de ações, com o apoio voluntário dos moradores, que ajudassem a reverter o assistencialismo promovido pela antiga fábrica Éden. O projeto surgiu, portanto, afinado com conceito de promoção do desenvolvimento de base, difundido pela Rede América. A primeira atividade foi a realização de um workshop de planejamento estratégico, chamado de Oficina de Construção do Futuro de Veloso, conduzido pelo consultor contratado pelo Instituto Fontana, Gaspar Müller. Para o encontro, que foi realizado de 29 de setembro a 1º de outubro de 2003, foram convidadas representantes de várias lideranças da cidade – poderes Executivo e Legislativo, ONGs, empresários, entidades de classe, sindicato, fábrica do Grupo Fontana, Instituto Fontana, associações de moradores – e de entidades como Sebrae, Senai, Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil, e Colégio Agrícola de uma cidade vizinha. Sem saber exatamente do que se tratava e o porquê de terem sido convidadas, 36 moradores compareceram em média em cada um dos três dias de evento. Alguns deles haviam subscrito a carta enviada à matriz da Fontana. Miguel Lopes (51 anos, coordenador de Programas do Instituto Fontana) julga que conseguiram uma amostra representativa da comunidade:

(...) não se pode convidar todos. Não daria. (...) pegando os três poderes, pegando entidades, pegando instituições, trocando idéias entre a gente e o próprio presidente antigo. O Gaspar queria inicialmente 25 pessoas, mas era pouca gente e chegamos em 40. Pra poder pegar gente do poder Executivo, do Legislativo, tentamos do poder Judiciário, tivemos a presença da assistente social, ONGs, empresários, representantes de entidades de classe, sindicato, da própria fábrica, do Instituto. Pegamos um apanhado bastante amplo, que desse uma representatividade boa e nos juntamos três dias diretos. (...) Chamamos os representantes de associação comunitária. Não de todos os bairros. São 18 bairros, e aí ficava um peso muito grande. Mas a gente chamou de cinco entidades, mas representando seis bairros.

Percebemos que apesar de diversos setores sociais estarem representados no workshop, isso não assegura que esses setores tivessem efetivamente representatividade, tendo em vista que não foi dada a possibilidade de que os representantes dos vários segmentos sociais se reunissem, anteriormente, e designassem um representante para participar do workshop e apresentar as demandas coletivas. Os líderes comunitários das seis associações de moradores presentes não estavam ali fazendo valer os interesses de todas as demais associações, eles falaram em nome próprio e, no máximo, de seus bairros, mas não pelo conjunto dos moradores. Além disso, os próprios promotores do projeto reconhecem que nesse primeiro encontro as elites sociais estavam mais bem representadas do que os

moradores, especialmente aqueles de mais baixa renda. Os promotores do projeto argumentam que conseguir a adesão das elites à iniciativa era bem mais difícil, e por isso o esforço de envolvê-los. O workshop teve início com a exibição de vídeos didáticos, muito utilizados no mundo corporativo. O objetivo foi provocar uma reflexão sobre o comportamento das pessoas diante dos problemas e das mudanças. O idealizador e consultor do projeto, Gaspar Müller, afirma que, com isso, conseguiu-se criar “um ambiente de cooperatividade sistêmica<sup>27</sup>” entre os participantes. A metodologia utilizada é resultado da experiência profissional de Gaspar que atuou por quase 20 anos como consultor da GTZ Cooperação Técnica Alemã <sup>28</sup>, onde aprendeu técnicas de planejamento participativo, tendo sido, segundo ele, um dos pioneiros da introdução dessas técnicas no Brasil. A metodologia que ele aplicou resulta numa Matriz de Planejamento de Projeto e envolve diversos passos, como definição do sonho (visão), levantamento de problemas (diagnóstico), agrupamento dos problemas levantados por temas (paisagem de problemas), busca de soluções, definição de resultados a serem alcançados e o planejamento das ações a serem empreendidas para alcançar os resultados (planejamento operacional). Gaspar explica o início do processo:

(...) Em primeiro lugar se define o sonho, onde que se quer chegar. Isso que é gostoso, porque daí sai visão, sai missão, essas coisas. E a gente também deixa claro a importância de sonhar. Se eles não sabem o que que eles querem, também não adianta grande coisa fazer um diagnóstico. (...) O problema que você levanta tem que ter um referencial do que que você quer que seja diferente, né? Onde é que você quer chegar? Qual é o sonho que você tem? Daí vale a pena fazer um levantamento. E o nosso levantamento é escrito, daí... em inglês é chamado de *brainwriting*, é um *brainstorm* por escrito. Ele funciona com cartões ovais. Então, nesses cartões ovais cada um pode colocar quantos problemas quiser. Só que sempre um problema por cartão. Feita a coleta desses cartões todos, a gente, com o grupo, começa a alternar isso nesses quadros de fixação (e aponta para um deles no fundo da sala) com alfinetes. E o pessoal vê como vai surgindo um quadro que eu chamo de paisagem de problemas. Ou seja, os problemas vão ficando agrupados, né? Então você tem problemas de infra-estrutura, você tem problemas de postura, você tem problemas de baixa capacitação, baixo grau de escolaridade, baixo *know how*, na verdade baixo conhecimento, e aí você vai formando essa paisagem e essa paisagem é fundamental (...) (Gaspar Müller, 64 anos, idealizador e consultor do Projeto Cidade Nova)

<sup>27</sup> O consultor do Projeto, Gaspar Müller, explica que a cooperatividade sistêmica se baseia no fato de que se existe competição e competitividade, pode existir cooperação e cooperatividade, ou seja, um ambiente de cooperação mútua, onde cada um entende que cada elemento que participa do sistema tem a sua função e tem que desempenhar essa função cooperando com os demais elementos. Ele afirma que essa é a base para promover o planejamento participativo.

<sup>28</sup> A GTZ, Cooperação Técnica Alemã, visa expandir a capacidade de ação de instituições e pessoas no contexto das metas de desenvolvimento acordadas entre Brasil e Alemanha. Atua prioritariamente com: desenvolvimento regional integrado em áreas desprivilegiadas; proteção do meio ambiente e manejo sustentável dos recursos naturais e projetos setoriais. “Em 1980/ 81 a GTZ contratou consultoria especializada em gerenciamento empresarial para desenvolver um sistema de gestão de projetos que pudesse ser utilizado independentemente do setor de atuação, e o método desenhado foi o ZOPP – Método de Planejamento de Projeto Orientado pelos Objetivos” (BROSE, 2001).

O representante da empresa destaca a importância do planejamento participativo para que as pessoas se comprometam com os resultados e se empenhem em atingi-los e afirma que o papel do consultor foi crucial no processo, especialmente tendo em vista o comportamento acomodado característico da população, como destaca:

(...) ter um moderador, como o Gaspar, que vai levando o povo, fazendo o povo refletir. ... o povo não tem essa capacidade ainda, então eles são parados, se você não ficar puxando (...) acho que esse é o papel do Gaspar como consultor e a gente como instituição. A gente quer provocar isso nas pessoas, mediante um consultor de gabarito, pra fazer esse fio condutor.... Claro que ele dá algumas idéias, quando as pessoas se paralisam com alguma dificuldade, mas ele vai mais é puxando as opiniões das pessoas, pra que elas falem, e cruzando as opiniões, encaixando, energizando, sinergizando...pra que as pessoas se complementem. Ele não pode descaracterizar nenhuma resposta (...) Ele vai dizendo que está mais ou menos errado e vai, vai aproveitando o que todo mundo fala. Esse é o papel dele. Se ele começa a cortar... aí o cara se retrai e não vai falar nunca mais, né? Vai ficar dias dias mudo. E você vê que... pouca gente conhecia o Gaspar (...) e ele conseguiu integrar muita gente. As pessoas foram falando com ele, dando idéia, então ele se colocou bastante à vontade com o povo. Esse é o nosso papel. (Miguel Lopes, 51 anos, coordenador de Programas do Instituto Fontana).

Gaspar Müller conta que, ao longo do workshop, os moradores foram apontando os principais problemas da cidade e ajudando a construir o que ele chamou de “paisagem de problemas”, a qual foi confrontada com o que o grupo definiu como seu sonho. Ele conta qual o papel do consultor nesse processo: “no planejamento participativo, quando você vai construindo com eles [os moradores] a paisagem dos problemas que eles formularam, não é você que vai dizer não, vocês têm um problema disso e daquilo. O moderador não diz absolutamente nada, ele só coloca os problemas que eles formulam. E ajuda a processar...”. A partir disso, os participantes do workshop estabeleceram os objetivos específicos ou resultados a serem alcançados. Inicialmente foram definidos oito resultados. Posteriormente, um deles foi subdividido em dois, dando origem a nove Grupos de trabalho: G1 - Mudança Comportamental Assumida e Realizada; G2 - Modelos de Políticas Públicas Elaborados; G3 - Empreendedorismo Difundido e Implementado; G4 - Agronegócio Desenvolvido e Implementado; G5 - Ecomércio Desenvolvido e Implementado; G6 - Plano Estratégico Urbano Elaborado e Implementado; G7 - Melhoria na Infra-Estrutura Instalada; G8 - Gestão Ambiental Municipal Implementada; e G9 - Cidade Embelezada, Arquitetura e Paisagismo. Durante o evento foi realizada, também, uma votação para eleger o coordenador de cada um dos grupos e o coordenador geral de todos os grupos. Gaspar explica que os resultados que cada grupo pretende atingir têm várias interseções, mas que, para efeitos operacionais, optou-se pela subdivisão em grupos.

(...) [o moderador] diz: esse problema aqui, pra que grupo que vai? Sugiro esse aqui, por exemplo. Mas, normalmente, os participantes dizem esse vai nesse grupo, esse vai naquele grupo, esse vai naquele... e a gente aí já começa a cuidar dos nomes dos grupos. Então tem questão de capacitação por exemplo, infra-estrutura, plano diretor, por aí vai. Aí eles começam já na própria discussão, porque têm programas que poderiam ser aqui, ou poderiam ser lá ou poderiam ser no outro. Por quê? Porque estão interligados esses problemas, né? Ou a tendência, também, é de juntar tudo num grupo só. Daí você diz: gente, é claro que isso tem a ver, tá? (...) Mas tenham isso separado pra fins de análise, de diagnóstico e busca de soluções, né? São coisas que eles vão captando, vão entendendo no decorrer do processo. E daí, eles começam, lógico, tem um módulo específico pra o que que é sistema e como é que a gente lida com o sistema, né? Mas aí cai a ficha realmente. Eles dizem: opa, tamos começando a perceber. E eles percebem mais. (Gaspar Müller, 64 anos, idealizador e consultor do Projeto Cidade Nova)

O consultor explica que os resultados são identificados separadamente apenas para efeito de operacionalização das ações, mas todos são interligados. Ele esclarece que trabalha com o conceito de visão sistêmica, procurando mostrar aos participantes do workshop que cada um, assim como cada resultado definido, tem sua função, e que tem de desempenhá-la cooperando com os demais. Segundo ele, há necessidade de ter focos de atuação bem delimitados, sem perder a perspectiva de que o objetivo de cada Grupo está relacionado com os demais. Assim, busca-se integrar os nove resultados dentro do objetivo comum, porque algumas ações são transversais.

A participação nos grupos se dá a partir da motivação dos moradores. Ao coordenador de cada grupo cabe reunir os moradores interessados naquele tema e definir com eles ações que vão ser implantadas para que os resultados sejam alcançados. Para definir essas ações há uma ampla discussão entre os integrantes do grupo e, posteriormente, as ações planejadas são apresentadas numa plenária para todos os demais integrantes do Projeto. O representante da empresa Miguel Lopes afirma que todas as decisões tomadas são representativas do desejo da população.

Percebemos que, apesar de ser decorrente de um processo que conta com a participação dos moradores, ainda não se pode dizer que as ações atendam ao interesse de toda a população, tendo em vista que, hoje, a maioria dos integrantes do projeto é oriunda das elites locais, mas já é um avanço em relação à forma tradicional de implantação de projetos sociais por empresas, que muitas vezes acontece por imposição, sem qualquer debate. A definição das principais ações para alcançar os resultados estabelecidos que, segundo o consultor, normalmente ocorre ao final de um workshop de planejamento participativo, foi realizada um mês depois porque os participantes não tinham o hábito de planejar. Nessa reunião posterior para o planejamento operacional do projeto foram definidas ações para um horizonte de três meses, como lembra o consultor:

Então, no primeiro momento a gente planejou por três meses, e a segunda idéia que eu tive, e que deu muito certo, foi de ensiná-los a planejar projetos de forma participativa. Entender que ... projeto não é outra coisa que realizar um sonho. Tudo bem, então temos que começar a definir o sonho, fazer um diagnóstico, ver que soluções que nós encontramos pra isso, ... até o plano operacional. E eu percebi que, à medida que a pessoa aprende a identificar e analisar o entorno, o contexto no qual está vivendo, e começa a propor medidas pra mudar esse contexto no qual ela está vivendo, ela começa a mudar também... Se você não tem esse desejo de mudar a situação, você não vai mudar de comportamento, mas também não vai mudar coisa nenhuma. Você vai acabar resignando ... e dizendo: não adianta, que já tentaram, Deus quer assim, é porque eu nasci pra ser assim, é... enfim, eu vou ser infeliz até a morte, é mas que assim seja, amém, né? Aí você não muda de comportamento e não muda a situação na qual você está vivendo. (Gaspar Müller, 64 anos, idealizador e consultor do Projeto Cidade Nova)

Num município marcado por ações de assistência e políticas clientelistas, envolver as pessoas em processos de planejamento, informá-las sobre a importância desse envolvimento para que atinjam as mudanças que desejam para si e para os demais, e, principalmente, tentar fazer com que efetivamente decidam promover essas mudanças, têm um forte caráter educativo. É preciso, despertar o compromisso das pessoas com as mudanças. A necessidade de vencer o comportamento acomodado estava clara para os participantes do workshop, uma vez que o Grupo que recebeu o maior número de cartões foi o de mudança comportamental. Segundo Gaspar Müller isso aconteceu porque os moradores “começaram a enxergar que só vão conseguir mudar fundamentalmente o município e se aproximar ou alcançar o sonho que formularam se eles também mudarem de postura”.

Percebemos que essa preocupação dos promotores do Projeto Cidade Nova em promover uma mudança de comportamento da população, aliada aos graves problemas sociais, que atingem especialmente os jovens, incentivou os participantes do Grupo 2 (Modelos de Políticas Públicas elaborados) do projeto a pensar em alternativas que pudessem gerar mudanças de longo prazo e envolvessem esse grupo populacional. Com a participação de pessoas ligadas à Pastoral da Criança e à Pastoral da Família, o Grupo 2 criou, em 2004, o projeto Acalanto, que visa realizar um trabalho de prevenção ao uso de drogas nas escolas. O projeto abrange desde as séries iniciais do ensino fundamental até as últimas séries e a idéia é envolver também grupo familiar, igreja e comunidade. Para o desenvolvimento do trabalho está sendo utilizada a experiência da Apadeq – Associação dos Parentes e Amigos dos Dependentes Químicos –, cujos consultores são financiados pela Secretaria Municipal de Saúde para que treinem os professores, transformando-os em multiplicadores. A coordenadora do Grupo de Mudança Comportamental, Rosângela Royal, explica as principais características do Projeto:

(...) a filosofia dele [do projeto] é mais de valorização da vida. Então, ele vai trabalhar com a prevenção, mas ele só vai falar a palavra droga lá com o adolescente, pré-adolescente... A última coisa que tem que se falar é de droga. Você tem que fazer um trabalho pra não deixar que a pessoa decida por esse caminho. E quando já está, identificar, encaminhar e intervir no seu grupo de ação. Porque é uma ... situação que a escola identifica bem precocemente, mas ela não sabe fazer intervenção. Eles têm medo, inclusive, porque tem essa questão do tráfico organizado por trás, né? Então esse projeto Acalanto é nesse sentido. E aí que a gente vai... envolver tudo. A escola vai ser o agente transformador. Ela vai ser a agência que centraliza a discussão e vai envolver todos: comunidade, a igreja, as atividades do bairro... (Rosângela Royal, 52 anos, empresária e coordenadora do Grupo Mudança comportamental assumida e realizada do Projeto Cidade Nova)

Durante o workshop de Planejamento das ações de cada grupo, os integrantes do Grupo 2 (Modelos de Políticas Públicas elaborados), que desenvolve a iniciativa, decidiram focar o Projeto Acalanto nas crianças e adolescentes. Gaspar Müller conta que essa foi a primeira tentativa dentro do Projeto Cidade Nova de organizar toda a área social em forma de rede, criando um banco de dados com informações sobre os projetos desenvolvidos por diferentes atores (governo executivo, ONGs, conselhos, pastorais) destinados a diversos grupos populacionais. Ele diz que foi surpreendente perceber que muita coisa estava sendo realizada em Veloso, mas de forma isolada, sem que um soubesse dos outros. E cita como exemplo ações voltadas para crianças e adolescentes. A Pastoral, Secretaria de Saúde, Conselho da Criança e do Adolescente, Associação São Vicente de Paulo, ONGs, todos trabalhavam com iniciativas para esse público, mas sem qualquer orientação. A questão da superposição de esforços é explicada por Miguel Lopes (51 anos, coordenador de Programas do Instituto Fontana):

(...) então uma família recebia 300 ajudas enquanto a do lado não recebia nenhuma... era uma coisa comum. Então, surgiu nesse projeto a necessidade de se identificar e fazer um tipo um banco de dados, estabelecer a rede, com esse conceito forte do grupo, de montar uma rede de apoio para não ter superposição... Então eles conversaram e isso foi uma percepção já no primeiro evento, quando as pessoas começaram a comentar que tipo de problemas tinha a cidade, e o principal problema, o que teve mais pontos levantados foi a questão da mudança de comportamento, a questão do individualismo, do não reconhecimento do trabalho do outro, de querer fazer uma coisa independente por não querer somar esforços. (...)

Percebemos, pelas narrativas, a cultura individualista que predomina na cidade, provavelmente por força da longevidade das práticas de assistência. O recebimento de favores não estimula o esforço conjunto, ao contrário, reforça apenas a capacidade de pedir. A possibilidade oferecida pelo Projeto Acalanto de fazer as pessoas verem a importância da ação complementar foi um resultado positivo do

Projeto Cidade Nova, até porque a superposição de ações não é uma característica específica de Veloso, mas algo comum nas políticas públicas e na atuação social das empresas. A estratégia utilizada no Projeto Acalanto de estimular a cooperação pode ajudar os moradores a perceber a força da ação conjunta e deve ser aproveitada pelos movimentos sociais locais para estimular a participação dos moradores nas atividades que se referem aos seus interesses. Além disso, a partir dessa primeira experiência com o Projeto Acalanto, os promotores do Projeto Cidade Nova perceberam que faltava um mecanismo que permitisse às pessoas conversarem e que favorecesse o trabalho em conjunto. Miguel Lopes conta que os participantes do grupo decidiram, então, trabalhar modelos de políticas públicas principalmente para a área social. Na tabela a seguir listamos essas e outras iniciativas do Projeto Cidade Nova:

Quadro 13

Iniciativas do Projeto Cidade Nova				
Nome Projeto	Ano Início	Investimento	Parceiros	Resultados
<b>Acalanto</b> - Prevenção ao uso de drogas	2004	Apoio logístico	- Apadeq - Pastorais da Criança e da Família - Secretaria Municipal de Saúde (financia consultores)	Em andamento
<b>Iniciar</b> - Estimular o empreendedorismo de crianças e adolescentes	2006	Colégio Sagrado Coração	Sebrae	Iniciado em 2006
<b>Cooperativa Costurando com Arte</b> - Estimular o cooperativismo	2004	R\$ 70 mil (70% dos recursos do Sebrae e 30% do Instituto Fontana)	Sebrae	- 24 pessoas em 2004 - capacidade de produção de 800 peças - cooperativa encerrada em 2006
<b>Apoio à Cooperativa Fabricando Idéias (Cooperfabri)</b> - Difundir espírito do cooperativismo - Formação de agentes multiplicadores - Comercialização do artesanato produzido	2004	US\$15.000 (Inst. Fontana) US\$ 15.000 - Fundación Vivamos Mejor Suíça	- Fundación Vivamos Mejor Suíça - ICCAP - Esart - Sebrae	- 67 pessoas em cursos de artesanato - Manutenção da loja da Cooperfabri - Participação dos associados da cooperativa em eventos de capacitação e venda de produtos
<b>Apoio à Escola de Artesanato Artefato</b> - Apoio na compra de insumos para capacitações	2004	R\$ 2000	Sociedade S. Vicente de Paulo	-
<b>Cursos de Aperfeiçoamento Profissional</b> -Aperfeiçoamento profissional e gestão de negócio - Empretec - Cursos de artesanato - Ciclo de palestras e cursos para comerciantes	2004/ 2005	R\$ 5.000,00 (estimativa)	- Sebrae - Centro Cape/ Associação Comercial	Apoio logístico com cessão de espaço
<b>Associação Cidade Nova</b> - Espaço para reunião dos moradores, para que acompanhem as iniciativas do Projeto Cidade Nova e para que cobrem da empresa e de seus parceiros o cumprimento de sua parcela de responsabilidade em relação ao projeto	2004	R\$ 15.000,00		- 120 pessoas associadas (2005) Fontana cedeu espaço, equipamentos, mobiliários e funcionária para funcionamento da Associação, que é mantida com recursos do convênio Instituto Fontana - IAF
<b>Fonte:</b> Dados fornecidos pela empresa				

Além dos projetos mencionados na tabela acima – que abordaremos com mais detalhes no próximo item deste capítulo –, o principal instrumento para participação no Projeto Cidade Nova é a Associação Cidade Nova, criada a partir de uma decisão dos participantes do workshop da Oficina de Construção

do Futuro de Veloso, que definiu as ações iniciais e os objetivos dos grupos de trabalho. Seu objetivo é congrega representantes dos diferentes setores da sociedade e gerir as ações empreendidas pelo Projeto Cidade Nova. No entanto, a representatividade da associação hoje está comprometida, uma vez que ela reúne pouco mais de cem associados. Apesar dessa baixa participação, o representante da empresa considera que os moradores estão bem representados na entidade, já que ela congrega representantes das associações de moradores, além de muitas instituições sociais, como as pastorais, a Associação São Vicente de Paulo e outras entidades de apoio assistencial da cidade, ONGs, colégios, algumas entidades de classe, além de empresas e pessoas físicas. A Associação Cidade Nova funciona na antiga sede da fábrica, com mobiliário e equipamentos cedidos pela fábrica, e uma secretária cujo salário é pago pela empresa. O representante da Fontana afirma que a Associação Cidade Nova visa “fazer a ligação com a comunidade” e diz que a entidade só ganhará impulso quando estiver financiando projetos desenvolvidos pela comunidade:

(...) Então, é você começar a criar divulgação e mostrar resultados, porque o grande incentivador do projeto vai ser quando a Associação [Cidade Nova] estiver fortalecendo um projeto da Mara [presidente da Associação de moradores do Morar Bem], por exemplo. Então, isso vai dar resultado, aí vai dar visibilidade pra associação e pro projeto. A Associação é a gestora do Projeto [Cidade Nova]... quando o projeto tiver dando um resultado efetivo pra uma instituição, pra uma Associação, pra um bairro, as pessoas vão falar: ah, não, realmente eles tão fazendo alguma coisa, porque hoje ainda não tem um resultado...tem todas as articulações, tem curso, mas efetivamente (...)  
(Miguel Lopes, 51 anos, coordenador de Programas do Instituto Fontana)

A função da Associação Cidade Nova, segundo Miguel Lopes é propor soluções para os problemas da cidade, conforme explica: “(...) Na verdade, ela não vai resolver os problemas, mas ela dá encaminhamento, agrupa pessoas, propõe soluções, dependendo do tipo de atividade”. Observamos que a constituição legal de uma associação cria a possibilidade de participação em atividades comunitárias e deliberação conjunta sobre os problemas coletivos, o que pode reforçar o civismo e a capacidade de o indivíduo intervir na realidade. No Brasil, a democratização política e a descentralização das políticas sociais, a partir da Constituição de 1988, levaram a diversas experiências associativistas.

A Associação Cidade Nova, segundo seu estatuto, é constituída de uma Coordenadoria Geral e três coordenadorias temáticas: Cidadania Construída, que engloba as ações voltadas para mudança e definição de modelos de políticas públicas; Cidadão Empreendedor, que envolve as atividades destinadas à promoção do empreendedorismo, do agronegócio e do econegócio; e Cidade do Futuro, que trata do plano estratégico urbano, da melhoria da infra-estrutura e da cidade embelezada. O Conselho Consultivo é constituído por 11 membros titulares e seus suplentes, sendo seis

representantes de pessoas jurídicas (um do Instituto Fontana, um de entidade da área social, dois de entidade de desenvolvimento econômico e do empreendedorismo, um de entidade da área ambiental, um de entidade da área cultural ou educacional e dois representantes dos poderes públicos municipais, sendo um do Poder Legislativo e um do Poder Executivo); duas pessoas físicas de notório saber nos assuntos próprios da associação; e o coordenador geral. No quadro a seguir delineamos a origem e constituição da Associação Cidade Nova:

**Quadro 14****Projeto Cidade Nova**

implantação

**Workshop com Lideranças**

(40 pessoas – lideranças da cidade, representantes de associações de moradores, ONGs, poder público)

**Definição de 9 Resultados transformados em 9 Grupos de Trabalho**

(Cada grupo tem um coordenador e existe um coordenador geral de todos os grupos)

**Associação Cidade Nova**

(72 sócios fundadores)

**9 Grupos de Trabalho****Coordenador Geral****Cada grupo tem um coordenador e é integrado pelos moradores que se interessam**

\* Um do Instituto Cidade Nova, 1 de entidade da área social, 2 de entidades de desenvolvimento econômico e do empreendedorismo, 1 de entidade da área ambiental, 1 de entidade da área cultural ou educacional e 2 representantes dos poderes públicos municipais, sendo 1 do Poder Legislativo e 1 do Poder Executivo.

De acordo com o estatuto, a Associação Cidade Nova constituirá dois fundos de financiamento: o Solidário de Investimento Social, que vai gerir recursos financeiros de apoio a projetos elaborados por

organizações de base, e o de Microcrédito. Esses fundos não podem provir da captação de recursos públicos; e os órgãos do poder público dos três níveis administrativos não poderão ser sócios da associação, mas podem participar do Conselho Consultivo da entidade, sem direito a voto nas assembleias gerais. Apesar de o estatuto da associação prever a concessão de microcrédito, a prática ainda não é adotada, como explica o representante da empresa:

(...) Esse projeto [Cidade Nova]... começou pra empreendedorismo e microcrédito, e foi entendido como válido, mas na verdade, a IAF não faz microcrédito, ela faz subdoação. (...) Veio documento ... escrito microcrédito em inglês, traduziram microcrédito em português e em espanhol, mas na verdade não era microcrédito. (...) Existe essa possibilidade [de trabalhar com microcrédito]. O estatuto prevê dois pontos: um fundo solidário, que é esse dinheiro a fundo perdido, vamos dizer assim, e um fundo de microcrédito. É possível que a gente possa ou fazer uma parceria com outra instituição, ou a gente ter essa disponibilidade de dinheiro. No momento, a gente não tem. Então, existe a possibilidade, quando tiver internet, que a Diane [secretária da Associação Cidade Nova] como funcionária possa navegar e buscar possíveis fontes de financiamento, porque você tem muito dinheiro de instituições nacionais, instituições internacionais, órgãos do governo, desde que você apresente um projeto consistente. E é isso que a gente procura trabalhar. (Miguel Lopes, 51 anos, coordenador de Programas do Instituto Fontana)

Para obter um apoio financeiro da Associação Cidade Nova, os moradores terão de ser associados, apresentar um projeto de acordo com o roteiro estabelecido pela entidade, e que esteja afinado aos objetivos dos grupos do Projeto Cidade Nova – estabelecidos no workshop da Oficina de Construção do Futuro de Veloso. Segundo Miguel Lopes, a meta não é atender a projetos individuais, mas a iniciativas surgidas a partir de um planejamento envolvendo os integrantes de uma associação de moradores, por exemplo, tendo em vista que o objetivo da parceria do Instituto Fontana com a IAF é promover o desenvolvimento de base, fortalecendo a comunidade por meio do trabalho com integrantes da comunidade. Ele afirma que não basta que um projeto apresentado seja bom, é preciso que ele tenha sido discutido de forma participativa pelos moradores. Observamos que essa tentativa de incentivar a participação coletiva nos projetos a serem apresentados é positiva para levar os moradores a se unirem em torno de um objetivo e evitar que pessoas ou pequenos grupos obtenham financiamentos que podem contemplar apenas seus interesses particulares e não os da coletividade.

Hoje, os projetos apresentados contam com financiamento do Instituto Fontana e da IAF, mas a idéia é que se identifiquem outros financiadores, já que o Projeto Cidade Nova foi pensado originalmente numa perspectiva de dez anos, com duas etapas de três anos – durante os quais serão feitos planejamentos estratégicos, a serem operacionalizados por semestre –, e quatro anos finais de

manutenção, quando serão desenvolvidas ações para a auto-sustentabilidade da iniciativa, como esclarece o representante da empresa:

(...) a gente entende que nesse horizonte de dez anos a gente vai estar dando as condições pra garantir essa auto-sustentabilidade. Na questão econômica, os aspectos de melhoria da condição de renda da cidade, através do empreendedorismo, do agronegócio... e na questão social é você fortalecer o papel das instituições aqui, fortalecer as pessoas através das associações, pra que elas tenham o poder de reivindicar os seus direitos, né? Identificar quais são os deveres dessas instituições, pra fortalecer a questão da cidadania. Olhando essas três linhas de ações, os nove resultados abraçam todos. Miguel Lopes (51 anos, coordenador de Programas do Instituto Fontana)

Ele explica também que periodicamente as metas do projeto têm de ser reavaliadas:

(...) Na verdade, quando você faz o planejamento participativo, você não sabe o que vai aparecer... Podia ter discutido educação, mas não se entendeu como um problema a questão da educação tão amplamente como a gente entende.... Foi os problemas que... aquele grupo de pessoas que representavam a comunidade [na Oficina de Construção do Futuro de Veloso] detectaram naquele momento. É por isso que a gente tem que rever isso, porque de repente, daqui a 10 anos, pode ser que esses temas não sejam os temas mais importantes...

Observamos que o promotor do projeto fala em fortalecimento das associações de moradores e das instituições, o que torna fundamental a atuação das entidades ligadas à defesa de direitos e dos movimentos sociais, como forma de garantir que os reais interesses da população sejam assegurados. Caso se omita na definição das ações do Projeto Cidade Nova, a população de mais baixa renda ficará sujeita ao que lhe impuserem, tendo em vista que essa parcela da população está preocupada com a solução de seus problemas cotidianos, que significam sua sobrevivência, e, em geral, não têm a percepção dos fatores que as levaram à situação em que vivem e nem das alternativas que teriam. Essas pessoas, por sua fragilidade, são presas fáceis do discurso e das justificativas que lhes são apresentadas. Se os idealizadores do Projeto Cidade Nova se propõem a ajustes e correções de rumo, é importante que os movimentos sociais se façam ouvir e que ajudem a população a sair de seu imobilismo.

Passados dois anos da implantação do Projeto Cidade Nova, seus promotores já enfrentam alguns problemas na condução da iniciativa, o que levou às primeiras mudanças. Os próprios coordenadores dos grupos sugerem a fusão de alguns deles, e reconhecem que nem todos estão conseguindo conduzir suas ações com a agilidade esperada, até porque alguns são liderados por

peessoas muito atarefadas, que dispõem de pouco tempo para se dedicar ao projeto. Uma integrante de um dos grupos comenta:

Participo do Projeto [Cidade Nova] e faço parte da Associação Cidade Nova... como presidente da Associação do Morar Bem, né? O meu grupo de resultado era da infra-estrutura. Só que a gente ficou com dificuldade pra trabalhar na infra-estrutura, porque como que você vai trabalhar no nível de infra-estrutura, se você não tem poder dentro da Prefeitura? Então, não adianta você mandar projetos que vão ser engavetados... pela Prefeitura. Então, uma época eu até falei: esse grupo da infra-estrutura tinha que ser dissolvido e tem que criar um outro grupo que desse pra gente trabalhar... (Mara, 42 anos, presidente da Associação de Moradores do Bairro Morar Bem)

Essas discussões em relação a mudanças na constituição dos grupos surgiram durante uma reunião dos coordenadores, realizada em setembro de 2005, a qual estivemos presentes por breves minutos, e que visava fazer um balanço das atividades realizadas antes das eleições de novos coordenadores para o biênio seguinte. Uma das reivindicações feitas nessa reunião foi de que o consultor do Projeto Cidade Nova, Gaspar Müller, os auxiliasse na reformatação dos grupos, o que começou a ser feito naquela ocasião.

Os moradores percebem essas dificuldades e, apesar de em geral aprovarem o Projeto Cidade Nova, é muito freqüente afirmarem que trata-se de uma iniciativa cujos resultados só vão aparecer mais a longo prazo, ou que muito pouco foi feito até o momento. Outros acham que tudo é muito lento, e há ainda quem diga que aquilo que a empresa está fazendo é muito pouco diante do que realmente poderia realizar, tendo em vista seu poder econômico. Há também quem alegue que a empresa está extraindo um bem não renovável de Veloso, o calcário, cujas reservas um dia vão acabar, e que, ao contrário de outras indústrias extrativistas, não paga royalties por isso e nem investe na cidade de forma proporcional ao que retira dela. Essas opiniões são refletidas nos depoimentos do padre Caio: “Eu não sei falar muito sobre o projeto, mas filosoficamente parece muito bom. Só que ainda não tem nada de concreto. (...) Acho o projeto importante, mas os resultados são pequenos...” e de alguns moradores durante as entrevistas e conversas informais:

Eu fiz parte do Projeto Cidade Nova com o meio ambiente no início, depois eu saí. Por que sabe o que que acontece? Eu acredito no Projeto Cidade Nova a longo prazo ... porque é muito bem estruturado, essa coisa toda. Mas ... é um projeto pra muito longe. Eu acredito que o Projeto Cidade Nova nós não vamos ver resultados com menos de dez anos não. Imagino que o projeto pode trazer qualquer coisa pra sustentação, independente desses dois pólos de emprego, Prefeitura e Fontana. Uma grande confecção, uma grande indústria de artefatos de cimento... (...) (Ismael Dorso, 73 anos, aposentado, ex-funcionário da fábrica e ex-empresário)

Tá mudando sim, o Cidade Nova veio pra Veloso, ela é a mesma coisa de uma matriz [sic] pra profissionalizar [sic] as pessoas, eu sei [sic] que daqui uns tempo, não hoje... tem gente que tem uma visão da Cidade Nova que três a cinco anos Veloso será uma cidade.... progressista. Porque a Cidade Nova, ocê não vai fazê o milagre aqui igual eu tô conversando não. Ela vai fazê esse milagre daqui três, cinco anos. (...) Esse milagre é porque...por exemplo, você é uma cidadã velosense, você é casada com um empresário, você tem um ou dois filhos, também. Esses dois filhos ... eles vai ser empresário, ele vai abri nova empresa, então Veloso vai ter novas empresa com idéia dos empresários antigos, como eu fiz a comparação com você. ....Eles vão segui aquele caminho do pai, aquele caminho da mãe. (...) O município tá crescendo, o município tá desenvolvendo” (Antônio Sobrinho, 65 anos, presidente da Associação de Moradores do Bairro Empório)

(...) Não tenho envolvimento com o Projeto Cidade Nova, mas as coisas estão começando a mudar na cidade. Realmente a empresa não está mais dando o peixe, tá ensinando a pescar e devagar as coisas estão mudando. O Gaspar [o consultor] é uma pessoa muito legal. Admiro ele e também o projeto. (Edson, 42 anos, comerciante)

(...) desde o início, a empresa buscou envolver diferentes parceiros, mas tem muitas dificuldades. Tudo é muito lento, leva tempo para mudar certos hábitos. (...) Outro entrave para a implantação de muitas ações do projeto são os próprios moradores que se acostumaram com a política paternalista. Muitas pessoas quando sabem que é um projeto da Fontana dizem: Ah! que bom, mas só querem saber o que vão poder ganhar com isso. As relações ainda não são de parceria, são de parasitagem. Cada um fica tentando saber o que pode tirar do outro. (Marlene Penteado, 34 anos, consultora do Projeto Cidade Nova, coordenadora do Grupo Modelos de Políticas Públicas elaborados)

A percepção de que o Projeto Cidade Nova vai demorar a dar frutos é um dos fatores que parece desmotivar a participação dos moradores, tendo em vista que muitos problemas são urgentes, e vários deles se preocupam com a sobrevivência da cidade até lá. O representante da Igreja, padre Caio, afirma que a Fontana suspendeu todas as doações que fazia para suas obras sociais e critica o fato de a empresa achar que é possível suspender as ações assistenciais em função de um projeto cujos resultados só aparecerão a médio e longo prazos. Ele argumenta que as populações em situação de extrema pobreza têm urgência no atendimento de suas demandas, especialmente de alimentação, e não podem esperar que projetos de geração de renda possam começar a dar resultados para só então serem atendidas. Em função dessas carências, um dos resultados mais perseguidos pelo Projeto Cidade Nova é a criação de alternativas de trabalho e renda para os moradores, uma vez que a maior reclamação da população é a falta de emprego e que a substituição das políticas assistenciais por

projetos sociais num momento de grande empobrecimento gerou antipatia dos moradores em relação à empresa.

### 3.5.1 Ênfase no empreendedorismo para enfrentar o desemprego

Para viabilizar a geração de renda são desenvolvidas diversas ações visando despertar e fortalecer o espírito empreendedor da população, como demonstrado no quadro número 13. A idéia é que os moradores possam gerar alternativas de emprego e renda através de novas iniciativas nas áreas de comércio, serviços e agronegócios, especialmente. O principal parceiro do projeto nessa iniciativa é o Sebrae, cuja missão é fomentar pequenos negócios. Há, ainda, parceria para formação profissional com o Senar - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural e o Colégio Sagrado Coração, e apoio de instituições locais como a Associação Comercial e Industrial de Veloso, Prefeitura Municipal, Banco do Brasil, Senai – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, Emater - Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais, associações de moradores, conselhos municipais e pastorais. Com o Sebrae-MG, o Instituto Fontana articulou o fornecimento de cursos de aperfeiçoamento profissional e gestão de negócios.

Na área do artesanato foi fechada uma aliança com o Centro Cape<sup>29</sup>, de Belo Horizonte, para promoção de treinamentos na área de gestão de negócios. A partir dessas parcerias, o Projeto Cidade Nova deu início a diversas iniciativas de formação profissional e geração de renda, sempre estimulando uma nova atitude nos moradores e tornando-os responsáveis por cada objetivo que definiram durante o workshop. Mais de 500 pessoas da comunidade já participaram de eventos e cursos de capacitação. A expectativa é de que cada um crie seu emprego, em vez de ficar procurando ou esperando que ele surja ou que a fábrica possa voltar a ser um grande empregador, como esclarece Sérgio Royal (45 anos, empresário e coordenador geral dos grupos do Projeto Cidade Nova): “Primeiro, você tira o ranço da dependência, você garante, ou pelo menos busca garantir que ele seja o autor da mudança dele mesmo”. Ele conta que os moradores eram muito passivos, esperavam que alguém tomasse a iniciativa, fosse a fábrica ou a Prefeitura. Reclamavam de tudo sem tomar nenhuma iniciativa. O coordenador geral dos grupos explica que o objetivo é fazer com que os moradores se mobilizem, sozinhos ou se articulando dentro de um dos grupos de trabalho. E completa: “Essa é a grande sacada

---

<sup>29</sup> O Centro Cape - Centro de Capacitação e Apoio ao Pequeno Empreendedor - foi criado pela Associação dos Artesãos e Produtores Caseiros do Projeto Mãos de Minas e utiliza a metodologia participativa CEFE - Competência Econômica baseada na Formação de Empreendedores, que leva o participante a desenvolver suas características empreendedoras e a vivenciar situações do dia-a-dia de uma empresa. Hoje o Centro Cape é um instituto independente do Projeto Mãos de Minas.

do projeto, porque tira um pouco a responsabilidade de uma grande instituição, seja a Prefeitura, seja a São Vicente de Paulo, seja a própria associação como instituição, ou a fábrica”. Percebemos que esse esforço de despertar o espírito empreendedor e de criar alternativas para geração de renda é muito comum em projetos desenvolvidos por empresas, até porque essas iniciativas, em geral, são promovidas em áreas pobres ou empobrecidas, com alto índice de desemprego.

Observamos que tal estratégia está afinada também com a prática neoliberal de responsabilizar as pessoas por sua própria vulnerabilidade social, como destacamos no Capítulo 2. Os moradores estão sem emprego porque se acomodaram, não tiveram iniciativa, não se capacitaram. Não há o reconhecimento de que o atual estado de coisas é resultado do modelo econômico-cultural, alimentado pelas próprias elites locais, que incentivaram a acomodação com suas práticas assistencialistas. No entanto, não se pode negar a necessidade de vencer o comportamento acomodado para que o município crie novas perspectivas de vida. É mais um momento, portanto, em que se faz necessária a intervenção das organizações sociais que atuam na defesa de direitos para reverter o discurso que torna a população culpada de sua situação, ajudar essas pessoas a entender os mecanismos que as fazem dependentes, e incentivá-las a descobrir como se apropriarem das iniciativas de geração de renda. Faz-se necessária uma mudança de comportamento que vai muito além da simples assimilação do espírito empreendedor, perseguida pelo projeto, segundo relato da coordenadora do G1 (Mudança comportamental assumida e realizada), Rosângela Royal. Ela afirma que a mudança de comportamento tem que “fazer parte de todos os grupos, porque em todas as ações você tem que procurar fazer diferente as coisas” e conta que já é possível perceber nas pessoas uma nova forma de agir:

(...) Inicialmente, todo mundo esperava que o poder econômico, o poder público viesse resolver todos os seus problemas, o que a gente já consegue enxergar é que a própria sociedade está começando a perceber que ela tem que ser um agente transformador e que ninguém mais vai ficar aguardando a instalação de uma grande fábrica em Veloso ou de uma outra fábrica, ou que essa vá se ampliar e vai ... abrir mais postos de trabalho. Então, nós temos feito esse trabalho muito através de workshops de empreendedorismo, de formação mesmo. E aí a ACIV [Associação Comercial e Industrial de Veloso] tem um trabalho muito interessante ... em convênio com a Federaminas, que é o Empreender, que é exatamente o fortalecimento das.. atividades, fazendo os arranjos produtivos local ...as pessoas já começam a pensar nos seus negócios de uma forma diferente. É com ela [a ACIV] e com o Sebrae que a gente tem trabalhado muito a formação de empreendedores (...)” (Rosângela Royal, 52 anos, empresária e coordenadora do Grupo Mudança comportamental assumida e realizada do Projeto Cidade Nova)

Um dos principais projetos desenvolvidos com o Sebrae visando o desenvolvimento do empreendedorismo foi o programa Empretec, um seminário de nove dias, onde os participantes, num processo de imersão, passam por atividades que os ajudam a desenvolver suas habilidades empreendedoras. O programa é resultado de uma parceria do Sebrae com as Nações Unidas e foi impantado, em 2004, com um propósito amplo, como explica Rosângela Royal, coordenadora do G1(Mudança comportamental assumida e realizada) :

(...) verificou-se que o comportamento empreendedor, ele pode ser aprendido. Ele não é uma coisa... inata. Então nós já fizemos um primeiro seminário aqui, e de lá pra cá a gente tem feito alguns treinamentos, dentro da grade do Sebrae, exatamente assim pra atingir não só os associados e as comunidades de base do qual a Cidade Nova tem como público-alvo, mas a sociedade como um todo, tá? Então se você começar a pensar assim: o que que aconteceu de concreto? Ai você vai começar a dar uma volta pela cidade e você vai encontrar agora, já, alguns comerciantes com a preocupação de mudar o visual de sua loja e já fazendo isso de uma forma mais estruturada, buscando a orientação de profissionais, de arquitetos, de designer, de trabalhar com marketing, e de ter divulgação. (...) De várias áreas. Foram acho que 20 e poucos participantes, tá?

Essa preocupação em estimular o empreendedorismo foi levada também para dentro das escolas. Em dezembro de 2005 teve início o “Iniciar”, um projeto do Sebrae que trabalha com crianças da primeira até a oitava série do ensino fundamental visando estimular nelas o comportamento empreendedor. Rosângela Royal explica que empreender na escola é mais do que ter um negócio: “(...) É transformar, é saber transformar o seu entorno. É saber usar essa transformação em benefício de si mesmo, numa atividade de renda ou qualquer outra ação que no mínimo vai reverter em benefício pra um grupo”. Segundo o representante do Sebrae, Flávio Branco a importância de um projeto como esse se deve, entre outras coisas, à crescente redução das oportunidades de emprego com carteira assinada:

(...) porque quando essas pessoas saírem da ... faculdade, as pessoas que estão no mercado já vão ter essa visão empreendedora, então nós sabemos que cada vez mais vai diminuir o número de empregos com carteira assinada, então nós temos que tá preparando as pessoas pra essa nova inserção, pra o que o mercado está pedindo de novo, e somente através desse trabalho de você implantar o empreendedorismo desde a primeira série, chegar até a oitava com uma empresa montada, vai ser um grande salto de qualidade... (...) muitas pessoas reclamam que a globalização vem no seu município e tira a renda ... mas você pode sair do seu município e ir pra outro, tirar a renda de outro, tá entendendo? Existe também a questão de empresas pela internet, então cê tem diversas formas de tá atuando para que haja espaço. O que eu falo é o seguinte: se a pessoa é boa naquilo que ela faz, ela vai ter mercado ..., independentemente da globalização, da grande concorrência que existe, e que cada vez vai ser maior, e maior, maior, maior (...)” (Flávio Branco, 26 anos, técnico do Sebrae)

Percebe-se claramente na análise do representante do Sebrae que esses programas de estímulo ao empreendedorismo visam ajustar as populações locais “às demandas do mercado”, ou seja, se o modelo neoliberal acaba com empregos, cria-se novos empresários e os mecanismos de mercado vão se encarregar de gerar renda e eliminar a pobreza, numa perspectiva de auto-regulação do mercado, marca precípua do liberalismo econômico, como vimos anteriormente. Nesses modelos não se estimula as diferentes formas de economia solidária<sup>30</sup> como uma alternativa ao sistema capitalista. O cooperativismo, por exemplo, é tratado apenas como uma forma de obter renda e formar novos empreendedores, que vão continuar atuando sob a lógica do mercado.

Há uma preocupação, também, em atualizar os empreendedores com relação às novidades gerenciais. A partir de 2005, o Sebrae passou a promover, em conjunto com a Associação Comercial e Industrial de Veloso, um ciclo de palestras e cursos para os comerciantes. Há intenção também de abrir um ponto de atendimento do Sebrae na sede da Associação Comercial, como esclarece o representante do Sebrae: “Eu acho que Veloso tem essa característica empreendedora, ele tem muito a consumir do Sebrae. E com a implantação dessa Rede 853<sup>31</sup> em Veloso, ainda esse ano, vamos oferecer um pré-atendimento”. Além dessas iniciativas que visam a formação de novos empresários e capacitação para gestão do negócio, o Projeto Cidade Nova criou uma cooperativa de costura, a Costurando com Arte e passou a desenvolver uma série de atividades para fortalecer duas iniciativas que já existiam, a Cooperativa Fabricando Idéias (Cooperfabri) e a Escola de Artesanato Artefato. A Cooperativa Costurando com Arte foi criada em parceria com o Sebrae, que entrou com 70% dos recursos, enquanto o Instituto Fontana respondeu por 30%. O Sebrae estima que tenha investido R\$ 50 mil no empreendimento em 2004 e cerca de R\$ 10 mil, em 2005. A cooperativa inicialmente reunia 24 pessoas e tinha capacidade produtiva mensal de 800 peças de roupas.

Mas, desde o início, o empreendimento enfrentou problemas porque os integrantes não tinham o espírito associativista e não estavam acostumados a trabalhar em grupo. O representante do Sebrae, Flávio Branco, comenta: “A capacitação toda tá sendo dada, eu acho que depende muito da conscientização daquelas pessoas que estão recebendo essa capacitação... o compromisso deles com isso (...) Porque a questão da capacitação sempre que eles necessitavam nós dávamos a capacitação, a Fontana entrava sempre com recurso também, pra apoiar....” (Flávio Branco, 26 anos, técnico do Sebrae). No entanto, apesar dos esforços, em setembro de 2005, a Cooperativa estava praticamente

---

<sup>30</sup> “A noção de economia solidária abarca diversas práticas e não há um pensamento único sobre o seu significado. Ela está associada a ações de consumo, comercialização, produção e serviços em que se defende, em graus variados, entre outros aspectos, a participação coletiva, autogestão, democracia, igualitarismo, cooperação e intercooperação, auto-sustentação, a promoção do desenvolvimento humano, responsabilidade social e a preservação do equilíbrio dos ecossistemas” (Mance, 2002)

<sup>31</sup> A Rede 853 do Sebrae pretende colocar um ponto atendimento em cada município de Minas Gerais.

desarticulada e, no início de 2006, foi extinta. Os principais problemas da cooperativa segundo os integrantes da associação foram em relação à fragilidade dos vínculos entre seus integrantes. Marlene Penteado, consultora do Projeto Cidade Nova e coordenadora do Grupo Modelos de Políticas Públicas Elaborados, explica que as pessoas não estavam acostumadas a trabalhar em conjunto e não conseguiram consolidar um grupo coeso. Miguel Lopes também aponta a dificuldade de atuar de forma associativa e de resolver coletivamente os problemas como a causa do fim da cooperativa.

Uma outra iniciativa do Projeto Cidade Nova foi a revitalização da Cooperfabri, que iniciou suas atividades em 1999 e foi legalizada em abril de 2000, com 20 integrantes. Com o apoio do Projeto Cidade Nova, a Cooperartiva passou a contar com 32 artesãos e seus integrantes participaram de um curso de capacitação promovido pelo ICCAP - Instituto Centro de Capacitação e Apoio ao Pequeno Empreendedor. A Cooperfabri produz um artesanato variado, mas a principal técnica utilizada é o macramê, como relata uma integrante da cooperativa numa conversa registrada em Caderno de Campo, no dia 16 de julho de 2005:

Chegamos às 13:50 à Cooperfabri e encontramos duas mulheres sentadas a uma mesa retangular, conversando. A mais idosa delas tem em mãos um trilho de mesa, cujas franjas ela estica cuidadosamente sobre a mesa e corta com uma tesoura igualando o tamanho dos fios. (...) Dona Conceição é uma senhora de cabelos brancos, com mais de sessenta anos, corpulenta e muito simpática. Ela logo nos coloca à vontade, enquanto faz os acabamentos na peça que tem em mãos. Pergunto: - Foi a senhora que fez esse trilho tão bonito? Ela responde: - Foi. Você gostou? Digo que gostei e pergunto: - Que técnica que a senhora usa? Ela então diz: - Ah. É o macramê. Já ouviu falar? Digo que não e interrogo: - Essa é uma tradição de Veloso? Ao que ele retruca: "a cidade não tem um artesanato característico. A cooperativa quer isso. Fazer do macramê uma marca". Pergunto então: -E como se faz o macramê? A senhora usa algum instrumento prá fazer? Ela explica: - O macramê é feito só com as mãos. A gente não usa mais nada não.

A cooperativa também trabalha com técnicas como o fuxico, o mosaico e matérias-primas como a pedra sabão, fibras de bananeira e madeira. Há uma grande diversidade de peças produzidas, como destacamos em outro registro no Caderno de Campo, no dia 16 de julho de 2005:

(...) A Cooperativa funciona num galpão não muito grande, mas o suficiente para exibir uma grande variedade de produtos. Logo na entrada, além fontes feitas em pedra sabão, há objetos de decoração como abajur e quadros. Pendurados no teto algumas luminárias confeccionadas com fios grossos utilizando a técnica do macramê. Na parede de frente à porta de entrada, mais à esquerda, uma estante abriga muitas bonecas de pano, espantalhos e bichinhos artesanais. Encostada na parede, que faz ângulo de 90 graus com essa, outra estante exhibe caixas de presente artesanais e caixas de madeira de diversos tamanhos, trabalhadas com diferentes técnicas de pintura. Há ainda cachecóis, xales, cintos, bolsas pequenas, braceletes e gargantilhas,

todos confeccionados em macramê com diferentes e coloridos fios, além de pratos decorativos e pequenas garrafas de cachaça e melado. À frente, há duas mesas separadas onde estão expostos diversos panos de prato e toalhas de banho pintadas e com barras em macramê. Na parede da porta de entrada há também uma estante com outras peças confeccionadas em tecido, pequenos vasos com flores feitas em espuma e forradas em tecido, retratos, entre outros objetos de decoração. Estão expostas ainda, em suportes, colchas e outras peças em fuxico. Há, também, peças expostas em algumas pilastras do galpão, como suportes para plantas feitos em juta utilizando também o macramê. Há, portanto, uma diversidade muito grande de objetos, o que torna necessário algum tempo para que possamos identificar tudo o que se apresenta convidativamente aos nossos olhos e às mãos. As peças em geral são bem acabadas.

Todas as peças ficam expostas na loja e sede da cooperativa, na entrada de Veloso. Os próprios artesãos trabalham na loja em processo de revezamento. Metade dos custos do aluguel do estabelecimento é pago pela Fontana e pela ONG Vivamos Melhor, parceira da iniciativa. No local, além de exposição das peças produzidas, são realizadas também aulas para o ensino da técnica do macramê. Entre as pessoas que fazem parte da cooperativa e que foram capacitadas estão donas de casa, que pela primeira vez têm a oportunidade de trabalhar fora e obter renda própria. Percebemos, no contato em campo, que participar da cooperativa abriu novas perspectivas na vida dessas mulheres e levou a um aumento de sua auto-estima, especialmente das integrantes mais idosas, que nunca tinham trabalhado fora e que agora sentiam orgulho em estar produzindo e vendendo suas peças. Essa percepção ficou clara no depoimento de Dona Dita, uma das cooperadas: “Aprendi [o macramê] quando entrei aqui [na cooperativa]. Estou aqui há uns dois anos (...) e esse ano realizei o sonho da minha vida. Voltei a estudar. Acabei a quinta série agora em agosto vou pra sexta série. Acho que eu irritava o professor, sabe? Eu fazia muitas perguntas. Mas é que eu já estou velha. É mais devagar pra aprender, né?” O depoimento de uma outra cooperada, Dona Antônia, também revela o orgulho de aprender algo novo: “Eu não desanimo. Eu erro algumas vezes [na confecção das peças], acerto em outras, mas uma hora vou acertar. Pra quem aprendeu essa técnica com 60 anos, eu me sinto uma vitoriosa”.

Participamos de uma reunião da cooperativa, num sábado à tarde, dia 16 de julho, e pudemos constatar o bom grau de envolvimento dos cooperados com a iniciativa – apesar de muitas vezes eles terem de ser estimulados pela consultora Marlene Penteado – e a necessidade que ainda têm de se organizar e aprender a cobrar pelo trabalho que realizam, como registramos no Caderno de Campo, no mesmo dia:

Durante a reunião da cooperativa foi possível perceber que as pessoas que estavam ali tinham um entrosamento e um sentido de amizade. Quando

Marlene perguntava quem poderia montar a barraca na exposição do dia seguinte ou quem ficaria na cooperativa na segunda-feira, as pessoas davam diferentes desculpas, mas no final sempre havia um que se prontificava. Ficou claro que o sentido de posse sobre a cooperativa ainda não permeia o grupo de maneira enfática, mas há uma coesão entre as pessoas e uma complementação entre os trabalhos que cada um realiza. Enquanto uma tece uma bolsa, outro trabalha a alça. (...) No entanto, ainda vigora no Grupo a idéia de que a empresa pode solucionar questões como o financiamento para que participem das exposições. Marlene é enfática na cobrança e tentativa de fazê-los ver que eles têm de pensar a cooperativa como um negócio que tem de ser auto-sustentável e cujo sucesso depende do compromisso de cada um. (...). O fato de a cooperativa ter elegido uma técnica (o macramê) como sua marca também parece positivo, uma vez que isso pode no futuro associar a cidade a um tipo de artesanato, o que pode acabar atraindo turistas e dando visibilidade ao município. Várias cidades próximas são conhecidas e procuradas pelos diferentes tipos de artesanato que desenvolvem.

O Projeto Cidade Nova estimula a participação dos artesãos em feiras, encontros e exposições em Belo Horizonte e outras localidades. Para que as peças tenham a qualidade necessária para participar dessas mostras, os coordenadores do projeto fazem reuniões periódicas com os artesãos onde verificam a qualidade das peças e estabelecem metas de produção. A coordenadora do G1 (Mudança Comportamental Assumida e Realizada), Rosângela Royal, explica o apoio que oferece ao G3 (Empreendedorismo difundido e implementado):

(...) O grupo Empreendedorismo ele trabalha com a Cooperativa Fabricando Idéias, que é a Cooperfabri. Aí eu tenho uma intervenção. Então, tudo que eles estavam acostumados a fazer, a gente tem que propor fazer de uma forma diferente. Então esse grupo é pra geração de renda. E como ...trabalho e renda ele não pode ser um grupo que fique esperando assistência de outros grupos, então eu tô trabalhando com eles muito nesse sentido. Tá, vocês querem fazer o quê? Ganhar dinheiro. Tá,... qual a postura que a gente precisa ter pra ganhar dinheiro? Então, é planejamento. Tá então vamos planejar. O que que a gente precisa? Produção. O que que nós vamos produzir? Que produto que nós vamos fazer? Que mercado que nós queremos atingir? Como que a gente vai formar caixa? ... Então, na verdade, a gente vai trabalhando o quê? A formação deles na gestão do próprio negócio (...)

Ao presenciarmos a reunião da cooperativa onde houve a intervenção das coordenadoras para orientar os cooperados sobre a qualidade dos produtos, formação de preços e compromisso com metas de produção assumidas, percebemos que os participantes, apesar de algumas resistências, se abriam para uma maior profissionalização. Eles claramente começavam a entender que sem qualidade não conseguirão vender. Chamou a atenção também a questão da formação de preços. Muitos estipulavam

preços para suas peças de forma totalmente aleatória, sem considerar os custos diretos e indiretos e sem valorizar ou supervalorizando seus trabalhos. Registramos essas percepções:

Outra coisa interessante é vê-los aprendendo a calcular o preço de suas peças, o que implica também valorizar o que fazem (...) Marlene perguntou o preço que Dona Antônia cobraria por cada toalha e ela respondeu um valor que estimou. Marlene então perguntou: - Mas como você chegou a esse preço? Dona Antônia explicou: - Ah, vi o que eu gastei com pano, fio e tinta. Rosângela então entrevistou: - Mas e quanto tempo você levou para fazer cada peça? Prá calcular o preço da peça, vocês têm que incluir o custo do material que vocês usaram, mas também o trabalho de vocês. As horas que vocês gastaram prá fazer cada peça. Uma das artesãs lembrou então: - Um consultor (do Sebrae) disse que até o custo da luz que a gente gasta tem que contar. Tem que contar também o tempo gasto prá comprar o material. Rosângela então pergunta: - Como vocês contabilizavam a mão-de-obra de vocês? Alguns disseram que calculavam com base num salário mínimo mensal, outros disseram que calculavam com base em um salário e meio. Um dos artesãos presentes fez um comentário a meia voz: - Eu não cobro por salário não, senão não ganho nada. Eu calculo o que gastei e cobro o dobro, senão não dá, né? Rosângela então sugeriu que eles se reunissem e definissem um valor adequado pela hora de trabalho e que servisse como referência para todos. (Extraído do Caderno de Campo, 16 de julho de 2005).

Uma outra iniciativa que já existia e está sendo apoiada pelo Projeto Cidade Nova é a Escola de Artesanato Artefato, criada pela Associação São Vicente de Paulo com objetivo de capacitar pessoas de baixa renda em técnicas de tecelagem. A coordenadora do G1 (Mudança comportamental assumida e realizada), Rosângela Royal, explica que a escola ainda não encontrou um foco de atuação. A seu ver, a Escola de Artesanato deveria funcionar apenas como um centro de capacitação, preparando os artesãos, mas tem atuado, também, como uma associação, congregando essas pessoas.

(...) Ela ainda não criou uma identidade dela, Escola de Artesanato ...não se definiu, o que que ela quer ser. Se ela quer ser uma associação, se quer ser uma cooperativa... que tipo de agremiação ela vai se caracterizar. (...) ela começa um pouco antes [do Projeto Cidade Nova] enquanto trabalho da Sociedade São Vicente de Paulo... Então, a Escola de Artesanato foi uma iniciativa nova em Veloso, no sentido de dar um outro tratamento ao que eles chamam de assistido... que é estimular essas pessoas muito mais ao trabalho, à profissão e à geração de renda do que ficar aguardando a cesta básica. Porque ela ainda distribui essas cestas básicas. Então, enquanto Sociedade São Vicente de Paulo, a Escola de Artesanato é uma iniciativa muito boa, porque ela é uma nova proposta. Mas ela não conseguiu chegar no que eles chamam de assistidos, tá?... Ela ainda não conseguiu chegar e agregar um maior número de pessoas. (...) E ela começou fazendo isso buscando pessoas voluntárias na sociedade que pudesse estar ensinando os assistidos. Esses assistidos não vieram ou o que veio, veio num número muito inexpressivo pra poder cumprir a finalidade e acabou essa Escola de Artesanato sendo uma agremiação desses próprios voluntários que iam estar

ensinando o pessoal... (Rosângela Royal, 52 anos, empresária e coordenadora do Grupo Mudança comportamental assumida e realizada do Projeto Cidade Nova).

Pelo depoimento percebemos que até mesmo a instituição assistencial mais antiga da cidade já começa a estimular a capacitação dos moradores e a busca de alternativas de renda. É um sinal que várias esferas da comunidade desejam superar o assistencialismo. No entanto, Rosângela Royal conta que nesse processo de aproximação com a Escola de Artesanato é preciso ter cuidado para não dar idéia de que se pretende interferir numa iniciativa que foi implantada pela Sociedade São Vicente de Paulo, como ela relata:

(...) A gente tá tentando ainda construir os caminhos, porque tem que se fazer isso com muita habilidade porque, se essa coisa não ficar muito definida, vai uma ser concorrente da outra. O certo seria que a Escola de Artesanato enquanto capacitadora, enquanto formadora, ela tivesse produzindo artesanos pra cooperativa [Fabricando Idéias], porque a cooperativa ela tem que produzir e comercializar. Por isso, ela se constituiu enquanto cooperativa. ... E aí é que tem dois pesos e duas medidas e que as pessoas tão num processo um pouco antagônicos, porque ... é um desafio muito grande, porque aí é mudança de comportamento, sabe? É as pessoas conseguirem enxergar as possibilidades sem que elas tenham .. ameaçadas relações de poder, porque na verdade eles não querem perder esse poder de estar influenciando ... os grupos. E aí é um desafio. Tem que ir com muito cuidado, porque ao invés de cê reorganizar, você pode dismantelar tudo, né? Então, a gente tá indo nessa direção ... de uma forma lenta .., até porque o tipo de gente que cê trabalha com eles, eles não têm uma capacidade de elaboração assim tão rápida quanto a da gente. Então, isso acaba realmente, assim, retardando um pouco. Então, a gente avança onde dá pra avançar e vai contemporizando as coisas, até que surge uma oportunidade. E tem sido assim o processo no Veloso inteiro. (Rosângela Royal, 52 anos, empresária e coordenadora do Grupo Mudança comportamental assumida e realizada do Projeto Cidade Nova).

A despeito das dificuldades, os promotores do projeto já identificam mudanças no comportamento dos moradores. O representante do Sebrae, por exemplo, aponta uma melhoria significativa no artesanato, que já oferece produtos com mais qualidade, mais bem acabados e também no comportamento dos artesãos que já sabem negociar preços e condições e estão modificando seu processo de produção e venda. Apesar dessas conquistas, há quem questione o forte enfoque dado pelo projeto ao artesanato. O representante da Igreja, padre Caio, alega que os moradores não valorizam esse tipo de produção e que Veloso não tem tradição turística, o que dificultará escoar a produção.

Em paralelo às ações para o fortalecimento do artesanato, estão sendo pensadas outras alternativas de negócios para a cidade, como o agronegócio e o ecoturismo. O consultor do projeto, Gaspar Müller, explica o porquê de terem escolhido estimular o agronegócio:

(...) a região, na verdade, ela oferece condições para desenvolver o chamado agronegócio, né? Mas é pouco desenvolvido e isso é um problema de Minas Gerais, um pouco também. Minas Gerais tem uma postura, uma mentalidade muito extrativista ainda, quer dizer, vive do calcário, vive dos minérios, vivem das coisas que extraem da terra. Pouco plantam ou se plantam isso está restringido a determinadas áreas. (...) a gente viu que existe possibilidade também de coisas alternativas para o Brasil, tipo é... criação de ovinos, criação de cabras, criação de carneiros. Principalmente a produção de queijos, né? Porque o brasileiro é muito...(...) com falta de fantasia... na fabricação de queijos, né? Só o queijo prato e aquele queijo ... Minas ... Fora disso não tem...outras alternativas. Tão surgindo, mas prum mercado relativamente restrito, né? Um *Camambert* por exemplo, um *Gruyère*, um *Chedre*, queijos típicos da Europa. (...) Por isso, digo que o mineiro é muito parecido ao suíço, tá? Só que Minas tem mais é... produtos...geológicos ... Minérios, essas coisas, que a Suíça na verdade não tem muita coisa. Montanha, os Alpes, potencial deles é turístico, né? Mas fora isso não tem grandes coisas não. Mas ...porque a indústria de queijo não se desenvolve no Brasil? Isso é pra mim um grande fenômeno. *Founde...*Por que não? O clima é ideal. Mas não tem. ... E por quê que não tem? (Gaspar Müller, 64 anos, idealizador e Consultor do Projeto Cidade Nova)

Percebemos que se ignora, no entanto, se os moradores em geral realmente se motivam pela promoção do agronegócio. O representante do Sebrae, Flávio Branco, por exemplo, é um pouco relutante quanto a essa possibilidade, mas afirma que é um desejo da Prefeitura: “Eu vejo Veloso como uma cidade industrial, agora tão querendo abrir pro agronegócio (...) a gente tem que ver com calma isso, né? (...) o prefeito quer desenvolver a parte de agronegócio, tá? A gente tá esperando pra ver o que vai acontecer, como vai ser (...)”. Vemos, pelo depoimento, que o desejo do prefeito de desenvolver o agronegócio pode ter influenciado os demais participantes e acabado se tornando foco do projeto mesmo sem maior convicção dos demais moradores. Da mesma forma, tenta-se estimular ações na área de turismo, o que tem gerado controvérsias. Veloso tem algumas cachoeiras mais afastadas e pouco conhecidas e, entre os moradores, há os que julgam que elas têm um bom potencial para ser explorado, enquanto outros pensam o contrário. A cidade possui também duas fazendas, localizadas na zona rural, produtoras de cachaça de boa qualidade, que participam de feiras regionais e estaduais. Uma delas foi construída em meados do século XVIII e abrigou D. Pedro. As instalações dos dois produtores atendem as exigências da legislação e têm estrutura para receber turistas. Algumas pessoas que vão à cidade visitam os alambiques para conhecer o processo de produção. O representante do Sebrae comenta essas possibilidades:

Tem a questão do turismo que tá pra ser desenvolvido lá. Lá não é uma cidade turística, mas você tem grandes alambiques. (...) Então, você consegue atrair o turista para pelo menos visitar, porque ainda não existe rede hoteleira em Veloso, tá? Ainda são poucos restaurantes (...) Eles têm a

mesma estrutura dos Vale dos Vinhedos pronta, não precisa mudar nada ali. Até lojinha pra vender, depois do alambique, tá pronta. Então tem que aproveitar essa oportunidade. (Flávio Branco, 26 anos, técnico do Sebrae)

Gaspar Müller, consultor do projeto, por sua vez, acredita que Veloso tem potencial para ser uma prestadora de serviços na área de turismo e tentar atrair parte do grande fluxo de turista que se dirigem para as cidades próximas. Ele explica seu ponto de vista:

Acho que [o Grupo que cuida da questão do turismo] tá começando a enxergar. Aí o Sebrae sempre foi contra. Por quê? Diz que Veloso não é local turístico. É, mas dentro de uma concepção ...muito estreita do que que é turismo. Se turismo for... um lugar histórico, aí realmente Veloso tá fora. Aqui não tem grandes coisas assim não. (...) Mas turismo não é só isso. Se for por belezas naturais, também acho que vai tá fora. Não tem grandes belezas naturais aqui. Mas turismo também pode ser prestação de serviço, quer dizer um local onde o turista se sinta bem, que tenha um ambiente prazeroso para ... pernoitar aqui. Ou para passar vários dias. Você pode até oferecer pra ele uma espécie de spa a preços módicos. Ou seja, ... dentro de um ambiente ecológico, que ainda tem restos de Mata Atlântica aqui, dentro de um ambiente ecológico, você pode oferecer pra ele uma culinária de excelência, feita, por exemplo, exclusivamente com produtos orgânicos, né? Com uma nutricionista, com a possibilidade de você fazer esportes, com a possibilidade de fazer até caminhadas. Isso tudo seria possível aqui, e a partir daqui visitar lugares históricos, mas pernoitar aqui. Dentro de uma concepção de hotel e de culinária que seria... atraente, no mínimo. Ou de repente até exclusiva. Até de excelência! (Gaspar Müller, 64 anos, idealizador e consultor do Projeto Cidade Nova)

Devido à proximidade com cidades históricas, alguns moradores concordam com o consultor que Veloso pode oferecer hospedagem e opções gastronômicas a preços mais atraentes, o que poderia incentivar os turistas a se hospedarem lá e se deslocarem para visitar as cidades próximas. Apesar de bastante incipiente, há segmentos da sociedade que apostam em atividades turísticas como fonte de renda. Dentre as atividades identificadas com bom potencial para exploração, destacam-se a produção de cachaça e a exploração do ecoturismo, pela existência de algumas cachoeiras.

Fora essas propostas, que ainda não são objeto de consenso, o Projeto Cidade Nova contempla outras iniciativas que ainda não foram viabilizadas. Um exemplo é o projeto de reciclagem. A cidade conta com muitos catadores de recicláveis e um dos objetivos dos moradores é criar uma cooperativa para reuni-los, capacitá-los e proporcionar uma fonte de renda. Mas apesar de já ter havido uma reunião com esse objetivo, o projeto ainda não foi viabilizado, como relata um morador:

Porque nós tava interessado, fizemos uma reunião de todos catadores de sucata (...) aqueles catadores iam catar essa sucata toda, ia fazer um galpão, eles iam juntá ali num caderno, tinha uma pessoa que ia anotá, fulano

de tal, tantos quilo, beltrano, tantos quilo, ... armazenagem [sic] disso num canto. Antão [sic], no fim do mês ... a Fontana ia – sempre ela, né? (risos) – a Fontana ia a Belo Horizonte, ou Juiz de Fora, ia pegá os comprador de sucata lá, que lá eles vão pagá R\$ 0,60 centavos, até R\$ 0,70, trazê e comprá das pessoas que armazenô isso dentro desse galpão. (...) Nós planejamo, nós fizemo a estratégica [sic] sob isso.... na Cidade toda, uma base de quase 50 catadores de sucata, ou mais, 50 a 80, mais ou menos. (...) Com participação acho que é o Grupo 9. Promoveu isso... mas não tá indo prá frente, não sei porquê. E aí, no meio daqueles pessoal todo, que naquela noite apresentô, ali ia sair alguns líder. (...) Antão [sic] num ia tê, isso aí chama travessadores [sic], que compra essa sucata por R\$ 0,15. Ferro, R\$ 0,01.... E antão [sic], nós ia cortá isso tudo... (...) Isso tá parado, porque a coordenadora (...) ela não mexeu mais com isso. A gente achamo [sic] tão bom, tão viável fazê isto, que seria muito bom, porque são mais de uns 80... se você vê os catadores de papel cê fica com pena, são tudo maltrapilho, tudo precisando, tudo sem moradia... as casa deles às vezes até coberta com papelão. (...) A gente pergunta, fala que tá em andamento. Isso já tem mais ou menos uns quatro ou cinco meses tá acontecendo isso. (Antônio Sobrinho, 65 anos, presidente da Associação de Moradores do Bairro Empório).

Percebemos pelo depoimento que, apesar de a iniciativa envolver muitos moradores de baixa renda, os coordenadores dos grupos não conseguem fazê-la sair do papel. Os promotores do Projeto Cidade Nova explicam que alguns coordenadores de grupos são muito ocupados e dispõem de pouco tempo para se dedicar às atividades voluntárias que desenvolvem no projeto e, com isso, algumas propostas não avançam. A idéia é que esses coordenadores sejam substituídos na próxima eleição, uma vez que o mandato é de dois anos. Alguns moradores também se queixam de que a Fontana poderia estimular o surgimento de novos negócios relacionados a sua área de atuação, desde que oferecesse seu produto final com preço mais baixo, mas segundo eles, mesmo o preço subsidiado oferecido pela Fontana ainda é mais alto do que aquele praticado por empresas concorrentes nos município vizinhos, inviabilizando qualquer negócio em Veloso, como relata um morador:

(...) Numa reunião do Cidade Nova, eles me deram a palavra e eu disse: olha, eu não entendo como a Fontana quer fazer esse projeto, está estudando esse projeto porque ela tem coisas muito mais fáceis na mão e não faz. Me perguntaram: - o quê? (...) Eu disse: - escuta, vocês colocam um caminhão aqui, viajam 500 km até Santo André, chegam lá em Santo André e vende [o produto] a R\$ 15. Eu vou aqui na fábrica buscar e ele custa R\$ 17,50. Vocês não querem desenvolver, não querem ajudar, não querem contribuir? Porque não abaixa esse preço? (...) Isso é i-na-cre-di-tá-vel! Isto é uma vergonha! Antes, não tinha isso, você chegava lá, a fábrica tinha um distribuidor exclusivo aqui com preços de varejo concebível, aceitável (...) Eu acho que se ela quisesse ajudar, fundasse uma cooperativa aqui com cinco dirigentes, que tivesse um curso superior, mais inteligentes etc... Olha (...) pra vocês empregarem gente daqui, nós vamos fazer nosso [produto] 20% mais barato. Pronto! Acabou. Empregava essa mão-de-obra desqualificada todinha, são

verdadeiros mendigos... (...) Ela podia ajudar mais. Olha o que ela tá gastando! O que a fábrica tá investindo nesse Cidade Nova! (Ismael Dorso, 73 anos, aposentado, ex-funcionário da fábrica e ex-empresário)

A empresa alega que trabalha com um produto especial, diferenciado em relação à concorrência, o que a obriga a praticar preços mais altos. Outros moradores falam também em retomar seguimentos de negócio ligados indiretamente ao ramo da fábrica e que já floresceram no município como as cerâmicas:

O que Veloso que ter é o seguinte: maisi [sic] cerâmicas... Veloso tem duas ou três só.... e tem muita saída, e tem muita renda... O terreno mesmo que você tivé, você tira o barro, você faz o galpão, você fabrica tijolo no seu terreno mesmo, é uma criação de renda no seu terreno, não precisa dependê dos outro. Isso hoje não acontece por quê? É igual aquele vídeo que você assistiu, o queijo: comeu o queijo todo e não ligaram de por outro queijo novo no lugá. (...) A responsabilidade... são a ignorância [sic] de partidos.. política... você não é do meu lado? Você pode morrê de fome, não vô ligá pra você....Esse aqui nem curso teve, ele nem sabe trabalhá, mas ele é do meu lado, vou por ele ali... E o que que acontece? Vai dá prejuízo no município. (...) (Antônio Sobrinho, 65 anos, presidente da Associação de Moradores do Bairro Empório)

Os relatos nos revelam que os moradores têm idéias diferentes sobre o que deve ser incentivado pelo Projeto Cidade Nova. A cidade tem uma longa tradição industrial e não surgiram ainda iniciativas nessa área. Em geral há preocupação pelo fato de o projeto não estimular a criação de negócios ligados ao ramo de negócio da empresa, o que seria natural tendo em vista que essa é a principal atividade econômica do município e que seria fácil para a empresa estimular iniciativas nessa área, além de ter a ver com a vocação de Veloso, que ao longo de sua história viveu da exploração do calcário e de atividades econômicas relacionadas. Mas, como um dos objetivos do Projeto Cidade Nova é diminuir a dependência dos moradores em relação à empresa, pode-se supor que a Fontana não tenha se interessado em promover ações nessa área para não ficar vinculada às ações do projeto. Há ainda o artesanato que não é uma tradição da cidade e nem conta com um mercado de consumo local, mas eventualmente as peças podem ser comercializadas para outros mercados próximos com o apoio de entidades como o Sebrae. O agronegócio é claramente uma aposta do governo municipal e talvez possa gerar oportunidades interessantes, mas não se sabe ainda o quanto a proposta pode vir a envolver e beneficiar os moradores. Já o turismo é certamente a proposta mais controversa, tendo em vista que para a maioria da população, Veloso não tem nenhum atrativo que permita concorrer com as cidades próximas, que têm forte fluxo turístico. No entanto, a proposta de ser uma alternativa de hospedagem e de gastronomia pode ser bem viável, quando se considera que a principal cidade

turística fica a cerca de meia hora de Veloso. Uma das principais conclusões desse estudo foi o fato de que, diante da pouca representatividade dos moradores, especialmente os de baixa renda, no workshop da Oficina de Construção do Futuro de Veloso que definiu as ações do Projeto Cidade Nova, não se pode dizer que as atividades que hoje estão sendo implantadas são aquelas que realmente atendem aos interesses da maioria população, e não apenas do governo e das elites.

### **3.5.2 Associação Cidade Nova e a integração dos moradores**

Essa baixa participação na definição das atividades a serem implantadas e o fato de muitos moradores ainda não conhecerem o projeto e seus objetivos são hoje os principais desafios dos promotores da iniciativa. O representante da empresa, Miguel Lopes, reconhece que o Projeto Cidade Nova tem um problema de comunicação. Ele acha que a iniciativa foi pouco divulgada e que é preciso encontrar formas de estimular o envolvimento de mais moradores, tendo em vista que muitas pessoas já ouviram falar do projeto, mas não sabem exatamente do que se trata. Ele explica que Veloso não tem jornais impressos periódicos, mas tem duas rádios, uma comunitária e outra clandestina, e ressalta a necessidade de usar melhor o rádio como meio de divulgar as ações que estão sendo desenvolvidas. Identificamos que existe, ainda, um website que fala sobre a cidade e traz algumas informações sobre o projeto, mas a comunidade não tem o hábito de utilizar mídias eletrônicas e o site não é atualizado freqüentemente. Não se faz uso, também, de mídias dirigidas, como boletins informativos produzido pela empresa, ou formas alternativa de comunicação, como teatro com jovens ou painéis informativos em áreas de grande circulação de pessoas.

Observamos que a comunicação é fundamental no processo de mobilização, “para gerar e manter canais desobstruídos entre públicos e projetos e para que se estabeleçam e sejam mantidos vínculos fortes entre os mesmos” (HENRIQUES, 2002, p.16). A geração e manutenção de vínculos é que vai criar a co-responsabilidade, fazendo com que a população sinta que o sucesso do projeto também depende dela. Para isso, é necessário primeiro difundir informações; depois coletivizá-la, por meio da proposição de agendas comuns para a atuação e do estabelecimento de um fluxo de informações; registrar a memória do projeto; e fornecer elementos de identificação com a causa e com o projeto mobilizador, através da “detecção de elementos simbólicos comuns que podem ser facilmente decodificados e compartilhados” (HENRIQUES, *op. cit.*). Assim, percebemos o quanto o projeto ainda tem de caminhar em termos do estabelecimento de um processo de comunicação com a população.

Para tentar reverter esse desconhecimento, um dos objetivos dos promotores do Projeto Cidade Nova é desenvolver um programa de visitas:

(...). São pouco divulgadas as ações pró-ativas da empresa, tanto no âmbito interno, quanto no âmbito externo. A gente (...) tem um projeto chamado Roteiro Social, interno, em que funcionários e parceiros saem de ônibus, visitando os projetos sociais...por exemplo. A gente vai fazer aqui. Então (...) eu vou trazer um ônibus, vem aqui pra Diane [secretária da Associação Cidade Nova] explicar o que que é a Cidade Nova, como é que é, quais são os resultados, aí faz um lanchezinho aqui.... ainda não começamos não, mas a idéia é essa ... Ir visitar o viveiro, visitar o Projeto Trilhar, ver onde são dadas as aulas ...Nós estamos só dependendo de preparar o roteiro... (Miguel Lopes, 51 anos, coordenador de Programas do Instituto Fontana).

As visitas seriam uma forma de vencer alguns dos problemas de comunicação do projeto, que são vistos por alguns dos moradores como um entrave, como revela o depoimento a seguir:

Eu me afastei da Cidade Nova tem algum tempo e não estou sabendo praticamente de nada que está existindo lá. Eu sei que tem Cidade Nova, sei o que significa Cidade Nova, sei que tem uma placa grande ali na rua do Cidade Nova, de vez em quando chega uma cartinha convidando pra uma reunião do Cidade Nova, mas a cidade em si não tá sabendo o que que estão fazendo. Não tem conhecimento geral. Não tem uma palestra...porque o pessoal aqui ouve muito rádio, viu? Como o pessoal gosta das rádios! Mas gostam mesmo! Então o que que acontece? Não há uma palestra explicando o que que tão fazendo. Tinha que ter uma informação, pra no mínimo dar um ânimo à população. Não há conhecimento. O Cidade Nova tá reduzido entre os participantes ali dentro e pronto. Não tem mais nada. A população já não tem muito interesse quando trata de coisas públicas, né? Política, isso, aquilo, e até mesmo religião. Então, fica desatenta, desavisada. (Ismael Dorso, 73 anos, aposentado, ex-funcionário da fábrica e ex-empresário)

Outro resultado importante desse estudo é que esse problema de comunicação, a baixa adesão dos moradores à Associação Cidade Nova e seu pequeno envolvimento com as atividades promovidas pelo projeto podem colocar em risco a continuidade da iniciativa e impedir que seja apropriada pelos moradores, especialmente pelo fato de que a população não tem tradição de participar das iniciativas públicas. Na avaliação dos promotores do Projeto Cidade Nova, a participação da população deve envolver um processo de cobrança em relação aos coordenadores dos grupos, para que realizem as atividades definidas e para que exijam também dos parceiros e do poder público o cumprimento do que foi acordado, como destaca Gaspar Muller (56 anos, idealizador e Consultor do Projeto Cidade Nova): “se você quer ter um saneamento que dure durante anos, que tenha manutenção, que seja consertado quando ... tem deficiências, etc ... e isso ... faz parte de um desenvolvimento sustentável ....você tem que envolver a população. (...) Ela tem que ter consciência do que que está sendo realizado”. Flávio Branco (26 anos, técnico do Sebrae) concorda com ele:

(...) eu só acho que tem que ter mais foco, que tem que ter é mais cobrança até da própria comunidade em cima do projeto, dos resultados do projeto... Às vezes fica muito tempo sem ter uma ação, sem ter nada, por que que não tá tendo? Num processo aberto, como é o do Projeto Cidade Nova, as pessoas têm que estar comentando... igual eu falei pra você, muitas vezes eles estão esperando a atuação do Sebrae e não estão cobrando de outras entidades. Não os coordenadores dos grupos, os moradores... eu acho que eles têm que cobrar o grupo, né? (...) Estamos num momento crucial hoje em dia do Projeto, porque já tem os resultados a mostrar, mas temos muito mais a conquistar... e não podemos deixar a peteca cair... porque chegar no topo é fácil, difícil é se sustentar. A Fontana chegou, mostrou que o projeto se sustenta, mostrou que a comunidade quer fazer esse projeto, mas e agora?

No entanto, identificamos que, para fazer essa cobrança eles terão de vencer o comportamento individualista e acomodado, decorrente das práticas de assistência e clientelistas. O representante da empresa, Miguel Lopes, conta que num primeiro momento muita gente se sentiu atraída pelo projeto apenas pelo fato de ele ser promovido pela Fontana e acreditou que seria uma oportunidade de obter emprego na fábrica ou de conseguir doações, numa demonstração da perspectiva individualista de reciprocidade. Na verdade, os moradores são motivados pelo que podem receber em troca, e não pelo interesse coletivo (ESTRADA, 2006). Uma comprovação disso seria o fato de que muitas pessoas se afastaram após o primeiro workshop, quando conheceram a real proposta do Projeto Cidade Nova. Esse baixo envolvimento da população dificulta que a comunidade se aproprie da iniciativa, como admite Miguel Lopes (51 anos, coordenador de Programas do Instituto Fontana):

(...) [o Projeto Cidade Nova] foi concebido em termos de idéia pelo Instituto Fontana, mas hoje ele é um projeto da comunidade. A idéia é que a comunidade se aposse do projeto. Ainda não é assim. (...) Ela não percebe que é dela. E a gente quer evitar que as pessoas olhem como se fosse um projeto do instituto. Até a própria Associação [Cidade Nova] ainda entende assim. (...) até porque foi a fábrica que tomou a iniciativa, o instituto, né?... Por isso que quando se começou a falar no Cidade Nova todo mundo entrou...fábrica, trabalho, emprego, de repente tem uma boquinha pra mim...essa relação de dependência fica muito clara aí. De você ter a possibilidade de ter emprego. No momento que todo mundo percebeu que não era bem isso, que tinha que “ralar”, que era um trabalho voluntário, muita gente se afastou...

Outro resultado relevante desse estudo é o fato de o Projeto Cidade Nova não ter sido ainda apropriado pela comunidade. Podemos supor que isso se deve à cultura da população de esperar que terceiros dêem soluções para seus problemas, como aponta o consultor do Projeto, Gaspar Muller:

Eu acho que a população, por enquanto, ainda percebe o Projeto como sendo um Projeto da Fontana. E isso tá errado. O projeto não é da Fontana. O projeto é da comunidade velosense, tá? Mas eu acho que a comunidade ainda não assumiu totalmente a paternidade desse projeto, em parte eu acho

até por receio de que o aporte da Fontana pudesse diminuir (...) O objetivo é vencer essa postura paternalista que impede, bloqueia o desenvolvimento sustentável do município. Isso foi gratificante quando um dos cidadãos mais antigos aqui, porta-voz de um grupo que reivindicava maiores contribuições por parte da Fontana ... durante os workshops. Ele chegou pra mim e disse: Gaspar, eu tô entendendo que se [a antiga fábrica] tivesse feito conosco o que vocês estão propondo nesse workshop nós não estaríamos nessa situação de dependência que nós estamos hoje. Esse foi um reconhecimento absolutamente correto.

Porém, identificamos que essa não apropriação pela comunidade pode se dever não apenas à eterna expectativa da população com relação à ajuda da fábrica, mas também ao fato de que não houve uma mobilização anterior à Oficina de Construção do Futuro de Veloso, que permitisse aos moradores conhecer com mais detalhes a proposta do workshop, pensar em conjunto sobre seus principais problemas e eleger alguns representantes para participar do evento que definiu as principais iniciativas do Projeto Cidade Nova. Os diversos segmentos sociais não tinham representatividade no encontro. O workshop poderia ter contado apenas com cinco representantes das associações de moradores, desde que essas pessoas fossem representantes legítimos dos desejos da maioria dos moradores da cidade. O próprio coordenador geral dos grupos, Sérgio Royal, reconhece que a iniciativa envolveu primeiramente as elites o que, segundo ele, era necessário porque “os moradores são mais facilmente atraídos pela iniciativa do que as elites”. Ele explica seu ponto de vista:

Hoje, você pegar o Poder Executivo, Poder Legislativo, analisando pra cima, né? a Associação Comercial Industrial e Agropecuária. Assim analisando as elites. As elites aqui hoje, elas estão casadas com a Associação Cidade Nova, dentro de workshops, de planejamento estratégico, certo? Aí quando você vê pra baixo, nós tamo nessa fase agora, entendeu? Que é o envolvimento, por exemplo, da Igreja Católica, dos movimentos dela... eles que pregaram ... que criaram a cultura da miséria, do sofrimento aqui, preconceito do lucro. Então, nós estamos envolvidos com os segmentos deles, que é no sentido de capilarizar pra baixo dessa participação social. (...) Aqui é mais fácil se trabalhar do que pra cima, entendeu? Com esses movimentos religiosos, com as cooperativas, com as instituições de classe (...), que são mais politizadas. Então, juntando isso tudo, esse pessoal todo atirando pro mesmo alvo, que é o que a gente já está percebendo. E eu posso afirmar isso (...). A comunidade ela tá sintonizada conosco. Agora, como você vai chegar perto de cada cidadão de Veloso... A fábrica tem 50 anos que tá aqui, né? E a Fontana tem ... nove anos que tá aqui e ela é 90% da cidade, do ponto de vista econômico, tá? E tem cidadão aqui que não conhece a Fontana (risos) você tá entendendo? Então, você chegar pra saber de um cidadão aqui o que que é Cidade Nova vai demandar tempo. (Sérgio Royal, 55 anos, empresário e coordenador geral dos grupos do Projeto Cidade Nova).

Percebemos pelos depoimentos que não se leva em conta que, com essa estratégia de envolver primeiro as elites, a maioria dos moradores pode não se sentir representada e ter a sensação de estar recebendo um projeto pronto, o que é sempre um obstáculo à adesão e a um envolvimento que os leve a se sentirem donos da iniciativa. Um outro problema, apontado pelo representante da empresa, é o fato de, nesse primeiro momento, a presença dos coordenadores ser fundamental para dar início às atividades e a maior parte deles pertencer à elite, como ele explica:

O projeto tem, pela própria presença dos coordenadores, pode ter a imagem de um projeto elitista, porque... até você organizar, fazer todo o trabalho de criar os mecanismos de andamento, você tem que contar com esse grupo. Não é muita gente. São as lideranças da cidade. Isso faz com que muita gente entenda ... que o projeto é elitista. Por outro lado, a cidade ainda não ... aceita a quebra do paradigma de você não ser um assistencialista. A gente espera que... Essa Associação (...) tem um cunho assistencialista ... muita gente, então se dirige a ela... ah, vou entrar na Associação [Cidade Nova] pra conseguir tal coisa. Esse é um trabalho muito complicado, muito lento, que à medida que for andando, e os resultados forem aparecendo, isso vai trazer um impacto positivo junto à comunidade (...) (Miguel Lopes, 51 anos, coordenador de Programas do Instituto Fontana).

Para reverter essa possível imagem de um Projeto elitista a estratégia escolhida foi de estimular um maior envolvimento dos dirigentes de associações de moradores, como relata Sérgio Royal:

Como fica muito difícil a gente ir nos 6 mil e quinhentos domicílios, né? E eles estão organizados em bairros e associações de moradores, tá? Aí você tem dois caminhos pra chegar lá. Um caminho que são os movimento religiosos que já vão lá. Procê ter idéia, os vicentinos têm trabalho aí de 60, 70 anos, tá? Nós trabalhamos também na ponta com as outras religiões. Tem gente nossa que vai nas outras igrejas. Os crentes, que têm um percentual muito grande também. (...) Aí cai na questão das associações de moradores ... Como chegar lá? O problema é que as associações de moradores, você pega os 18 bairros, ela é normalmente conduzida com a política partidária. O chefe da associação de moradores normalmente é um candidato a vereador de alguém. (...) Ele, ele é politizado, política partidária, tá? Então, como essas associação... têm sede própria... Elas são bem arrumadas. Porque todo mundo... eu mesmo já ajudei fazer sede aí de muitas delas. Todo mundo colabora. É uma coisa bem vista pela comunidade, de modo geral. Tanto pra baixo quanto pra cima. Então, o que vai ter que fazer nessas associações, que nós tamo pretendendo, fazer um workshop em todos eles, pra ter um planejamento estratégico deles. Como que será a associação do futuro? E nisso aí, entrar com a metodologia da sustentabilidade, né? (Sérgio Royal, 55 anos, empresário e coordenador geral dos grupos do Projeto Cidade Nova)

Pelos relatos, percebemos que, a exemplo dos projetos de desenvolvimento dos anos 1960, 1970, o modelo de desenvolvimento a ser adotado continua sendo algo que é concebido por terceiros ou pelas elites. Ainda que tenha havido um planejamento com integrantes da comunidade e que alguns

representantes das associações de moradores tenham participado do workshop que definiu as linhas gerais do projeto, eles eram poucos, tinham pouca representatividade quanto às reais necessidades do conjunto da população, e não foram levados a pensar antes no tipo de desenvolvimento que a cidade havia tido nos 52 anos anteriores e nem no que ela almeja para os próximos 50, cem anos. Sem um processo prévio que possibilitasse às pessoas aprofundar uma reflexão, e as ajudasse a perceber sua realidade e a pensar em alternativas, a tendência é que os problemas levantados nos workshops sejam os mais imediatistas, aqueles que falam das necessidades mais prementes. As pessoas podem também se deixar influenciar por outras propostas e esquecer – ou não perceber – os problemas mais estruturais que afetam sua comunidade. Os moradores em geral não têm consciência das causas e das interrelações dos problemas que afetam seu município. Esse é um papel que os movimentos sociais estão mais capacitadas a desempenhar, até por sua intimidade com a comunidade e seus problemas.

A primeira iniciativa de aproximação com as associações de moradores foi o desenvolvimento de um projeto piloto e o bairro escolhido foi o Empório. Foi somente a partir dessa escolha que a Prefeitura deu início a diversas melhorias de infra-estrutura, como relatam o presidente da Associação de moradores do Empório e, o coordenador geral dos grupos, Sérgio Royal:

“(...) Lá [no Empório] nós temos nove agentes da Cidade Nova, lá foi o projeto piloto e nós nomeamos 9 Grupos. Inclusivamente, o coordenador desses 9 Grupos sou eu. Eu conheço todos grupos. (...) Mudou tudo filha [no bairro], mudou 70, 80%... se vocês conhecessem o que era lá...você falava não é aquele mais não... (...) Eu levei o poder público e eu falei: vocês vão fazê? Ele disse nós vamos fazê... (...) Ficaram com vergonha (...) Nós chegamos lá e falamos assim: prefeita se a senhora não vai fazê isso aqui, a empresa tal e tal vai fazê, nós queremos da senhora um mestre de obra e os operários seriam os moradores. (...) A Prefeitura não deu o mestre de obra, ela pegou e fez sozinha (...) Lá hoje é rua larga, com 8 metros de largura, com sarjeta aos lados, com meio-fio aos lados, com boca de lobo... As casas são casas todas de laje, são casas boas, o melhor... pra mim, é o melhor bairro..” (Antônio Sobrinho, 65 anos, presidente da Associação de Moradores do Bairro Empório)

(...) A Cidade Nova entrou... nós temos o Grupo 9 que é a cidade embelezada, que plantou um monte de árvore lá, não sei quanto. Arrancaram quase tudo. ... convencemos através da parte de infra-estrutura que a Prefeitura devia priorizar esgoto lá, água, rede pluvial essas coisas. Porque eles achavam que tinha que colocar calçamento de rua, eles estavam ansiosos pra não ter poeira, o resto não (...) a população. Isso através da associação de moradores, em conjunto com ela. Aí nós detectamos que tinha uma política muito grande entre a associação e a comunidade, mas isso não impedia quando a Cidade Nova estava presente, por causa da figura da Fontana, tá certo? Não tinha o hábito. Se a Fontana apareceu aqui atrás de alguém, é porque algum benefício vem. E ele veio mesmo.... A Fontana trouxe informação. Fez um workshop lá e tá se pensando em colocar eles pra

produzir ervas, horta comunitária e mexer com abelha, entendeu? Abrir um leque, né? Mas quando o povo não tem cultura de produzir, tem só de ganhar e de esperar e muito alcoolismo, principalmente dos homens. Nas primeiras reuniões você observava que só tinha as mulheres. É um problema histórico da lata, né? Lata vazia. Eles estão no botequim. (...) Mas você percebe que já têm ações concretas da comunidade em busca ... de ter auto-suficiência, né? E têm ações do poder público, que correu, foi lá e fez a infra-estrutura do bairro. (...) Só não colocou pavimento. (...) Tá com esgoto fluvial e rede de água. (Sérgio Royal, 55 anos, empresário e coordenador geral dos grupos do Projeto Cidade Nova)

Os relatos nos mostram que as obras foram realizadas no bairro Empório em função do Projeto Cidade Nova e pela força da imagem da Fontana. O que não se sabe é se haverá continuidade em outros bairros. Para isso será necessária a interferência direta dos moradores e o canal seria a Associação Cidade Nova. Para verificar o que foi realizado, durante o período em que estivemos em campo, fizemos uma visita ao Empório, na qual fomos guiados pelo presidente da associação, como registrado em caderno de campo:

No início da tarde, seguimos de táxi, eu e o senhor Sobrinho, para o Empório. Saímos da praça, no centro da cidade, e chegamos em cerca de 15 minutos. Situado numa parte alta, o bairro oferece uma vista privilegiada da cidade. Descemos do carro logo na entrada do bairro e passamos a percorrê-lo a pé. A cada momento cruzávamos com um morador fazendo pequenas obras ou nos deparávamos com um canteiro com operários da Prefeitura que estavam instalando tubulações de esgoto. Apesar da humildade do bairro, não há barracos ou casebres. Todas as casas são de alvenaria. O presidente da associação mostrou com orgulho as ruas com meio fio e boca de lobo resultado de obras recentes. As ruas, no entanto, são de barro. Enquanto passeávamos, ele me mostrou as mudas plantadas recentemente no bairro. Contou que da primeira vez que plantaram elas foram arrancadas por alguém na calada da noite e que agora estavam construindo pequenas cercas para protegê-las. Mostrou também o galpão onde realiza diversas atividades da associação, como reuniões, apresentações culturais e aulas de catecismo para as crianças menores, e a área onde o projeto intenciona criar uma horta comunitária. (Extraído do Caderno de Campo, registro em 23/09/05)

O presidente da Associação do Bairro Empório fez questão de mostrar as poucas mudas plantadas no bairro que sobreviveram. Num lugar com tantas carências e sem um processo de educação prévio, seria de se esperar que as pessoas não preservariam as mudas. Apesar de os promotores do Projeto Cidade Nova considerarem que é preciso promover uma mudança de comportamento, às vezes parecem esquecer que esse é um processo lento. Apesar dessas dificuldades, o consultor do projeto considera que a experiência de realização do workshop no Empório foi muito produtiva porque muitos dos participantes não acreditavam que fosse possível promover um planejamento com a participação

com pessoas de baixa escolaridade, e a experiência mostrou o contrário. Além disso, ele relata que a iniciativa ajudou a quebrar um pouco o distanciamento das classes mais favorecidas em relação aos mais pobres:

(...) havia ainda a questão dos mais favorecidos desprezarem os mais pobres, né? Torcer o nariz, dizer: eu ir lá? Nunca! – E nisso também reside uma mudança comportamental, por exemplo, né? A Rosângela, que afinal de contas é elite aqui, né? E ela foi moderar, moderou o pessoal lá no Empório (risos). É o efeito de exemplo. Eu achei isso altamente gratificante, né? Ela moderando grupos lá no Empório. Colegas dela torciam o nariz: Eu ir lá no Empório? Mas nunca! Lá só tem marginal, só tem vagabundos, eu não vou lá não! Complicado. Teve uma coisa muito interessante que aconteceu... Deu uma trovada e deu um apagão... na hora da reunião. E por horas, tivemos que interromper, né? E a mesa servida com ...lanche, é, com refrigerantes e comes, tá? E... na escuridão toda, tá? O pessoal via: - ih, essa mesa vai ser limpada, logo, logo, não vai sobrar nada, nada...Chegou uma criancinha pra mim e disse: - tio, posso pegar um docinho, posso? Ninguém tirou nada...Até uma pessoa disse: - Fiquei preocupado com teu notebook. Eu em nenhum momento me preocupei, porque eu tô acostumado a fazer trabalho com essa população carente. Nunca sumiu, nunca sumiu nada...Eles protegem. Tem malandro lá? Tem gatuno? É o que mais tem, mas um evento desses, eles garantem... As pessoas são honestíssimas e eles mantêm... os gatunos ... sob controle. Eles sabem quem são! Mas eles mantêm sob controle. Então foi muito gratificante isso também. (Gaspar Müller, 64 anos, idealizador e consultor do Projeto Cidade Nova)

O relato nos revela uma outra dificuldade do Projeto e mais um ponto a se destacar nesse estudo. As elites muitas vezes têm preconceito e mantêm um distanciamento em relação às populações mais pobres. Não conhecem sua realidade e olham essas pessoas como responsáveis por sua situação de pobreza, fato cada vez mais comum nesses tempos de neoliberalismo, como vimos no capítulo anterior. Diante dessa responsabilização das pessoas pobres por sua vulnerabilidade, qual a possibilidade de que as propostas feitas por essas mesmas elites para melhorar as condições de vida dessa grande parcela da população empobrecida tenham legitimidade ou mesmo eficácia?

Numa tentativa de diminuir essa distância entre as elites e a população em geral, o passo seguinte ao projeto-piloto no Empório foi a realização de um workshop<sup>32</sup>, de 19 a 22 de setembro de 2005, com os dirigentes das associações de moradores para, com orientação de Gaspar Müller, aprenderem como fazer um planejamento institucional para suas entidades e definirem metas a serem alcançadas, levando em conta suas limitações de recursos, a necessidade de identificação de meios para se tornarem auto-sustentáveis, e de participação dos moradores. O acompanhamento do evento em campo nos revelou vários traços do comportamento dos moradores, como a expectativa inicial de

poderem obter ajuda financeira da fábrica para suas entidades e um certo desânimo por acreditar que não é possível mudar a realidade local sem verba. No entanto, ao longo do evento, a partir das reflexões que foram levados a fazer depois da exibição dos vídeos didáticos e, principalmente, a partir da interação que estabeleceram uns com os outros, eles próprios descobriram diversas ações que poderiam ser promovidas para arrecadar verba para suas entidades, como a realização de bailes, almoços e lanches – atividades realizadas por alguns dos dirigentes presentes ao workshop –; aumento do número de associados pagantes, que podem ser atraídos pela oferta de capacitações profissionais e pela possibilidade de gerar melhorias para o bairro; e formulação de projetos coletivos para obtenção de financiamento da Associação Cidade Nova. O consultor explicou os passos para a realização de um planejamento participativo e enfatizou a necessidade de motivar as pessoas a participar, e buscar de forma conjunta soluções para os problemas dos bairros. O objetivo era que cada dirigente presente ao workshop fosse capaz de promover um planejamento participativo nas suas associações de moradores, envolvendo o maior número possível de moradores. Ao final do evento, percebemos que os participantes tinham uma outra visão sobre as possibilidades de viabilizar suas entidades, como revela o registro em caderno de campo:

Os moradores que iniciaram o workshop com uma atitude tímida e defensiva, sempre na expectativa de que sua participação pudesse reverter em ajuda financeira da fábrica, ao final do evento pareciam acreditar que há diversas possibilidades de viabilizar suas associações, com ações criativas, união dos moradores e planejamento das atividades. Ficou claro que muitos dos presentes estavam repetindo um comportamento padrão – de pedir auxílio – em vez de pensar em alternativas, como alguns poucos faziam. A aproximação dos dirigentes presentes e a possibilidade de conhecer o que os demais dirigentes estavam realizando parece ter sido uma forma de inspiração. Muitos, ao final do evento, propunham alternativas viáveis que não haviam pensado antes e percebíamos um entusiasmo entre os participantes. (Extraído do Caderno de Campo, registro em 22/09/05)

No último dia de workshop, o coordenador geral do Projeto Cidade Nova levou o prefeito, o presidente da Câmara Municipal e o presidente da Associação Comercial e Industrial de Veloso para falar com os dirigentes das associações de moradores. O prefeito fez um breve discurso e alguns moradores o questionaram em relação ao excesso de burocracia que dificulta às associações de moradores receber o repasse do governo municipal. O prefeito explicou que as regras para o repasse são estabelecidas pelo governo federal e que a principal condição para que as associações recebam o dinheiro é que sejam legalizadas.

---

<sup>32</sup> Antes desse workshop, os dirigentes das 17 associações de moradores existentes na Cidade haviam sido convidados a participar de uma reunião, realizada em agosto do mesmo ano, e a qual compareceram representantes de 10 Associações.

Miguel Lopes explica que o objetivo do Projeto – ao mostrar a necessidade de legalização das Associações e de planejamento conjunto das atividades das entidades visando sua auto-sustentabilidade – é dar instrumentos para que os moradores possam realizar por conta própria as mudanças que desejam, sem depender da fábrica. Percebemos que essa tentativa de mostrar alternativas de viabilização das associações de moradores, que não apenas as doações da empresa, são importantes para a independência e fortalecimento das instituições. Mas, destacamos que, a partir do momento em que essas entidades se reestruturarem e forem representativas da comunidade, é fundamental que possam contar com fontes de financiamento para seus projetos e esse é um apoio que a empresa pode conceder, por meio do direcionamento de recursos para um fundo de financiamento da Associação Cidade Nova.

Essa aproximação do Projeto Cidade Nova com as associações de moradores foi uma forma encontrada pelos promotores de tornar o projeto mais conhecido e estimular a adesão de novos moradores à Associação Cidade Nova. Como estratégia para ampliar o número de associados, os promotores do projeto desejam também oferecer serviços e/ou benefícios em troca de uma mensalidade simbólica, como explica Gaspar Müller:

(...) eu sonho com uma participação, um número de associados elevada também, no mínimo de 5 mil, com uma contribuição simbólica. A minha proposta é ...uma anuidade de R\$ 12, seria R\$ 1 por mês, o que não é lá bicho de setes cabeças, né? Mas, com isso, deveria ter uma série de benefícios: redução [de preço] pra espetáculos, por exemplo, organizar visitas técnicas... organizar visitas a espetáculos em Belo Horizonte, São Paulo, Rio de Janeiro. Isso não fica tão longe assim, tá? Por mim, que seja até participação em jogos de futebol, tá? Multiplica 5 mil por 12, tá? Aí você já teria uma ... receita interessante pro município, pra Cidade Nova, que permitiria pagar os gastos administrativos também, né? À medida que forem surgindo os benefícios – participar de viagens por preços reduzidos, etc, participar de espetáculos por preços reduzidos –, aí eu acho que haveria um interesse muito grande por parte do próprio cidadão de se tornar associado da Cidade Nova. (...) Isso ainda é sonho, porque aqui quando a gente fala de pagar uma anuidade, todo mundo fala: - ih, mais aí ninguém mais vai querer participar. Acho que isso depende dos benefícios. Se o cidadão enxergar que ele vai ter um bom benefício em troca dos R\$12, ele com certeza vai participar. Isso dá pra fazer de forma bem concreta, né? Quer participar desse espetáculo? Se você for associado você vai pagar X, que é um preço acessível, se não for associado vai pagar duas vezes ou três vezes esse preço, pronto. (Gaspar Müller, 64 anos, idealizador e consultor do Projeto Cidade Nova)

Miguel Lopes explica que objetivo não é tornar a Associação Cidade Nova uma prestadora de serviços, mas encontrar uma forma de garantir a manutenção da entidade ao longo do tempo:

(...) Isso aqui não é uma associação de serviços, a proposta que foi colocada pelo Gaspar é que eventualmente você pode prestar algum serviço pro associado para poder ... justificar que a Associação tá fazendo alguma coisa até pra ele, pessoalmente, mas a idéia... é claro que com esse dinheiro você não vai executar projetos, porque não dá, muito mais pra poder garantir a permanência da instituição, porque ela vai ter que fazer outras parcerias com o Instituto Fontana de novo, com o Banco do Brasil, com a Fundação Itaú, sei lá, pra garantir verbas pra projetos. É isso que a gente tá querendo discutir. Na verdade, esse dinheiro é pra manter a estrutura mínima da associação. (Miguel Lopes, 51 anos, coordenador de Programas do Instituto Fontana).

Podemos destacar que um dos riscos de atrair pessoas em troca da oferta de serviços ou descontos é que a entidade não chegue a se constituir num canal efetivo para a defesa dos interesses da população. Tal estratégia pode ser eficaz para aumentar o número de integrantes da Associação, mas não representará necessariamente um aumento da participação e do envolvimento com a iniciativa. Uma comunidade habituada a décadas de ações de assistência pode simplesmente identificar na associação uma nova fonte de ajuda para a cidade e não um espaço efetivo para reunião dos moradores, debate sobre seus problemas e exercício de cidadania. Os moradores podem se limitar a redirecionar os pedidos, que antes eram encaminhados à empresa, para a associação, numa substituição de destino para suas demandas. A participação efetiva depende de que os moradores possam ver na Associação Cidade Nova um espaço legítimo de defesa de seus interesses e um canal para se fazerem ouvidos. Sem essa percepção, a associação pode reunir todos os moradores da cidade e ainda assim não ser um espaço de participação cidadã. Não se cumprirá também um dos objetivos do projeto que é estimular a população para que fiscalize e exija que o poder público cumpra as metas com as quais se comprometeu, principalmente no Planejamento Plurianual, elaborado em parceria com representantes da sociedade local.

### 3.5.3 Da parceria com o poder público ao exercício da cidadania: um longo percurso

Essa parceria com o poder público, considerada pelos promotores do projeto um dos principais ganhos obtidos em 2005, não foi uma tarefa simples. O consultor Gaspar Müller explica que o Grupo 2, Modelos de Políticas Públicas Elaborados, foi o que mais enfrentou resistência dos representantes do executivo municipal, pois eles entendiam que essa era uma atribuição do Poder Executivo:

(...) Aí eu tive que chamar a atenção pro fato do que tá formulado ali: modelos! Ou seja, propostas. A intenção disso aí é que a população reflita sobre o que é certo e o que é errado, e que não deixe isso exclusivamente pro Estado. (...) Principalmente educação... também na parte de assistência social.... Isso foi um processo de aprendizagem fenomenal nesse resultado, também, né? Porque primeiro eles se dispuseram a fazer um levantamento dos bairros, então alguns bairros fizeram um levantamento da situação. E, rapidamente perceberam que os problemas são os mesmos praticamente em todos os bairros com a população mais carente. (...) Problemas de drogas, problema de... falta de trabalho... Em vários bairros, e o problema (das drogas) tá crescendo rapidamente... Tráfico e consumo.... e está assustando a população. O pessoal que está participando da Cidade Nova, principalmente desse resultado, ficou com os olhos arregalados diante da... situação (...)" (Gaspar Müller, 64 anos, idealizador e consultor do Projeto Cidade Nova)

Vencer a resistência do poder público e torná-lo um aliado do projeto pode ser considerado um ganho importante, uma vez que, sem o apoio público, muitas das iniciativas ficam inviabilizadas. Miguel Lopes explica que até a posse do novo governo municipal, em 2005, as ações da Associação Cidade Nova “não estavam muito amarradas com as ações do poder executivo. Tudo acontecia mais ou menos de forma paralela”. Com a mudança de gestão, ele conta que inicialmente os novos governantes estranharam e acharam que o coordenador geral dos grupos do Projeto Cidade Nova, Sérgio Royal, exercia um poder paralelo. Mas posteriormente, com a moderação do consultor “quebrou-se muitas resistências”, o que culminou com a elaboração conjunta do Plano Plurianual. Durante um final de semana, reuniram-se cerca de 25 pessoas, entre representantes da Associação Cidade Nova e integrantes da Prefeitura da Cidade, para detalhar o Plano, num workshop conduzido pelo consultor do Projeto Cidade Nova. Os custos foram regateados meio a meio pelo Instituto Fontana e pela Prefeitura. Miguel Lopes (51 anos, coordenador de Programas do Instituto Fontana) relata como foi o processo:

(...) a gente detalhou o Plano Plurianual em ações específicas, necessárias pra conjugar as necessidades que as pessoas tinham identificado na Associação [Cidade Nova], através dos planejamentos operacionais, com aquilo que os secretários entendiam como importante. Então, pra mesclar a opinião, vamos dizer assim, do Poder Executivo com a opinião do Terceiro Setor, porque aqui a associação representa o Terceiro Setor. E casou isso. Foi feito um documento, que o Sérgio Royal inclusive assinou, junto com cada

um dos secretários e cada uma das secretarias, porque foi dividido por secretaria... então, acho que maior integração não podia ter tido. (...)... é fundamental, porque políticas públicas, infra-estrutura, por exemplo, questão de meio ambiente, a questão da cidade embelezada, agronegócio (...) tem muito a ver com poder público. Então, se ele não tiver próximo, a gente fica com metade do projeto dando murro em ponta de faca.

Observamos que o documento assinado pelos representantes do poder público e do Projeto Cidade Nova é uma formalização de um compromisso mútuo, o que pode dar maior durabilidade e eficácia ao planejamento conjunto. No entanto, um dos resultados importantes desse estudo é que, pelo fato de o projeto ainda ter maior representatividade das elites, as ações definidas não necessariamente atendem aos pleitos da maior parte da população. Mas, essa primeira aproximação parece ter tido um caráter pedagógico, principalmente em relação aos representantes do poder executivo municipal, e levou a desdobramentos posteriores. O prefeito convidou Gaspar Müller para ensinar a sua equipe o que é o planejamento estratégico e para ajudá-la a elaborar um planejamento setorial para cada uma das secretarias de governo. O consultor conta que, até então, o Plano Plurianual estava sendo formulado no gabinete do secretário de Fazenda e de Finanças, apenas para atender a uma exigência legal. Entretanto, essa aproximação não foi vista por todos como algo positivo. Segundo Gaspar, alguns moradores lamentaram a parceria com a Prefeitura alegando que a Associação Cidade Nova havia perdido a liderança sobre as ações. Essas reclamações, segundo ele, partiram de pessoas que eram ligadas à gestão anterior e estão relacionadas à eterna rivalidade política entre os dois grupos que controlam a Cidade. Ele explica:

(...) Nós ganhamos muito, porque essa liderança ... é bom que seja do poder público.(...) Mas ... isso é um problema que nós ainda temos que trabalhar, né? Porque é posição e oposição. Então, as pessoas que perderam a eleição, eles não se conformam. Aqueles que já tavam participando do projeto permaneceram no projeto, mas ... não participaram, por exemplo, do workshop de fundamentação lá no hotel fazenda,né? São três que eram secretários... municipais na gestão anterior, e estão sendo um pouco problemas no sentido de administrar a cabeça deles (risos) agora, né? Fazer eles ver... E foi interessante porque eu disse: a nossa bíblia agora é, entre aspas, a nossa bíblia é o Plano Plurianual. (...) Mas eu diria liderança no sentido de implementar o Plano Plurianual. Isso tem que tá com ele [poder público], mas a garantia da continuidade vai ficar com a Cidade Nova, porque... daí muda o prefeito, não é dizer: olha, tudo que o prefeito anterior fez é bobagem, nós vamos fazer tudo diferente. Nada disso... A Cidade Nova vai dizer: não senhor, nós participamos da realização disso daí, nós colocamos também o nosso suor e o nosso sangue, tá? E nós queremos a continuidade, conforme o planejamento que foi feito.” (Gaspar Müller, 64 anos, idealizador e Consultor do Projeto Cidade Nova)

O relato nos aponta os desafios do Projeto Cidade Nova, pois existe uma cultura de divisão política já consolidada na cidade que pode ameaçar a continuidade da iniciativa ou pelo menos de diversas ações que estão sendo implantadas na atual gestão municipal. O meio apontado pelo consultor de impedir a descontinuidade dessas ações seria a cobrança da população, mas tendo em vista que o projeto reúne apenas uma minoria dos moradores, essa estratégia só terá sucesso na medida em que um maior número de pessoas aderir à Associação Cidade Nova. É preciso considerar, no entanto, que não basta apenas a adesão, é preciso que essas pessoas estejam motivadas a participar, a fiscalizar e a cobrar. A tarefa torna-se ainda mais difícil quando se leva em conta a longa tradição de ações de assistência que acomodou os moradores e inibiu as práticas de cidadania. Mais uma vez, se impõe a ação das entidades que atuam na defesa de direitos para mobilizar a população, mostrar a necessidade de participar e de tornar a Associação Cidade Nova um instrumento efetivo de exercício da cidadania.

A necessidade de desvincular a coordenação do projeto da política partidária é enfatizada pelo consultor Gaspar Müller. Ele afirma que para o sucesso do projeto é fundamental que todos entendam, especialmente aqueles que têm envolvimento com política partidária, que a Associação Cidade Nova jamais poderá estar envolvida com facções políticas, como explica:

O coordenador da Cidade Nova ... como pessoa física ele pode participar do partido, mas não como coordenador da Cidade Nova. Como coordenador da Cidade Nova, a posição dele tem que ser neutra em relação aos partidos políticos e, se conseguirmos isso, de conduzir a Cidade Nova de forma ...absolutamente técnica, que sempre colabora com o poder constituído, legitimamente, então nós, a Cidade Nova, pode assegurar a continuidade. Então, ela que vai ser a maior garantia de continuidade para o município, porque se ela... define junto e participa na elaboração e implantação dos projetos, principalmente através do Plano Plurianual, ela vai ser a instituição que vai cobrar continuidade, conclusão do projeto do novo governo, sempre. E ...a lei que, por exemplo, instituiu o Plano Plurianual eles já fizeram ... se bem ou mal, eu questiono um pouco... mas eles fizeram de tal forma que nessa gestão desse ano ... o poder público está executando um orçamento planejado pela gestão anterior, assim como esse Plano Plurianual vai de 2006 a 2009. Em 2009, caso o prefeito não seja reeleito, vamos ter uma nova gestão que terá que executar o orçamento que planejamos hoje, em 2005, né? ... Mas quem é que cobra essa continuidade? Ora, é, o cidadão, ele só é muito fraco pra cobrar isso aí. Mas uma Associação Cidade Nova, ela teria poder realmente pra cobrar ... da nova gestão que ela conclua os projetos iniciados e que dê continuidade, principalmente, às coisas que... duram mais do que quatro anos (Gaspar Müller, 64 anos, idealizador e consultor do Projeto Cidade Nova).

Identificamos que os promotores da iniciativa vêem na Associação Cidade Nova um instrumento de cobrança a ser assumido pela população. Porém, de que adianta oferecer um espaço para fiscalização conjunta e cobrança do poder público, se a população não estiver bem representada, capacitada para

uma atuação efetiva, se ela não souber usar sua voz? Os instrumentos são fundamentais, mas por si só não mudam a realidade. É preciso saber utilizá-los. E aí está uma lacuna do projeto. Seus promotores ainda não perceberam a necessidade de uma ação efetiva de capacitação da população para a participação e nem houve ainda nenhuma manifestação de movimentos sociais locais nesse sentido. E certamente são os movimentos sociais os canais legítimos de representação dos cidadãos e os mais qualificados para essa capacitação. Da mesma maneira que não se espera que um movimento social tenha a competência para gerir uma empresa, as empresas ou organizações a ela ligadas também não têm a capacitação para desempenhar ações de conscientização social, até porque elas são personagens da engrenagem social que muitas vezes ferem os interesses coletivos com suas práticas trabalhistas, ambientais e de gestão.

Um outro trabalho que envolveu a parceria do Projeto Cidade Nova com o Poder Público foi a discussão do Plano Diretor de Veloso. Esse plano define as diretrizes para o desenvolvimento do município, como a forma de ocupação do território, a parte residencial, a parte industrial, onde devem passar as vias, onde abrir uma rua, a inversão ou não do sentido do trânsito num determinado lugar, como será feita a canalização, que tipo de gestão de lixo o local vai ter. O consultor explica que um dos principais problemas a serem enfrentados é com relação às construções irregulares nas margens dos rios – que contribuem para a eliminação das matas ciliares, essenciais para evitar o assoreamento e a erosão do solo; problemas de esgoto, de pavimentação – uma vez que muitos bairros ainda têm ruas de terra –; e melhoria da infra-estrutura em geral do município. Gaspar Muller ressalta que em três áreas é fundamental uma atuação conjunta do Projeto Cidade Nova com o poder público para que tenham eficácia: infra-estrutura, Plano Diretor e definição de modelos de políticas públicas. Em função disso, o consultor julga que um dos grandes resultados do projeto foi ter conquistado essa sinergia com o poder público, pois evita que se façam coisas em paralelo ou divergentes. Ele afirma que a principal contribuição do Projeto Cidade Nova agora será colaborar na mobilização da população, para que ela participe do Plano Plurianual e conheça as obras e iniciativas que vão ser implantadas pela Prefeitura, especialmente através do trabalho que começa a ser desenvolvido com as associações de moradores. No entanto, identificamos que a dificuldade em relação a isso é mais uma vez a baixa participação, tendo em vista que, após dois anos de implantação do projeto, os moradores que estão sendo mobilizados serão inseridos numa iniciativa já delineada. Será mais difícil nesse momento fazer com que a população sinta-se dona do projeto, como a empresa alega querer. A principal forma de reverter esse problema será por meio de uma forte adesão dos moradores à Associação Cidade Nova e, principalmente, através da participação desses moradores na discussão dos problemas que enfrentam em seus bairros e das alternativas possíveis.

O papel do Projeto Cidade Nova, na avaliação de seus promotores, deve ser repensado a partir desse comprometimento do poder público com a execução do Plano Plurianual e o desenvolvimento sustentável do município. Eles acreditam que uma das principais contribuições que podem oferecer agora é na mobilização da população, como explica o consultor Gaspar Müller:

(...) Quando nós iniciamos ... assumimos a liderança...é por aqui que a coisa vai caminhar... essa é a proposta de desenvolvimento sustentável, como é que vamos realizá-la? Através desses nove resultados. .... Tem um público que quer participar, bem vindos, né? Mas a liderança era nossa ....da empresa, no sentido de ter promovido o workshop, mas no momento que realizou o workshop (...), o pessoal que participa da Cidade Nova, tava ...com a liderança disso.... Acho que a gente pode dizer que conquistamos a confiança do novo prefeito, o prefeito aceitou o convite, propôs a cooperação ... a gente oferecendo serviços, elaboramos um plano plurianual, mas agora a liderança ficou com o poder público, como deve ser, como é o correto também, né? (...). Mas nós temos que agora ver exatamente qual o nosso papel, quais as nossas atribuições, onde que nós vamos participar, e provavelmente vai ser assim.... que a liderança maior vai ficar nesses três resultados que já mencionei: infra-estrutura, Plano Diretor e a parte de política pública na área social, mas o prefeito tem muito interesse no trabalho conjunto, porque a mobilização social eu acredito que ali está o nosso grande forte, né? (...) claro que o poder público pode, mas é uma questão de custo, daí também, né? Como é que eu alcanço o municípe, né? Especificamente. Essa que é a grande vantagem da Cidade Nova, que nós mobilizamos rapidamente a sociedade, daí. Tem essa possibilidade. Trabalhamos com as associações de moradores, etc. A gente tem maior possibilidade de mobilizar (Gaspar Müller, 64 anos, idealizador e consultor do Projeto Cidade Nova)

Destacamos a importância de o Projeto Cidade Nova ter conseguido estabelecer uma relação de parceria com o poder público local e, principalmente, de os integrantes da associação terem integrado o grupo que discutiu e elaborou o Plano Plurianual do município. Envolver o governo é fundamental para a longevidade do projeto e para que o município caminhe com suas pernas próprias, assim como o rompimento da relação de dependência entre a fábrica e a comunidade é positiva para os moradores que, ao longo do tempo, foram infantilizados com as ações paternalistas. No entanto, percebemos que essa é também uma conquista para a empresa que durante anos foi demandada pela população em função da política paternalista implantada pela antiga fábrica Éden, que desenvolvia muitas ações que caberiam ao poder público. A Fontana herdou um enorme passivo que a estava onerando. Buscar o ponto de equilíbrio entre o que é benefício para o município e o que atende ao interesse da empresa é um desafio, que só será bem solucionado a partir do momento em que os moradores percebam a importância de atuarem de forma autônoma e que estejam preparados para cobrar da empresa um efetivo apoio à comunidade a longo prazo.

### 3.5.4 Transformando as ações de assistência em aprendizagem e cidadania

Nesse item voltamos a abordar a questão da acomodação em função de as políticas clientelistas e de assistência – muitas das quais revestidas de caráter assistencialista ou paternalista – serem inibidoras da participação cidadã. As práticas clientelistas, em particular, destróem “a crença na representatividade do interesse coletivo”, como destaca Lúcia Avelar (2004). Assim, retomamos pontos que já haviam sido abordados anteriormente, pois os consideramos relevantes para a análise do envolvimento dos moradores de Veloso no Projeto Cidade Nova. Observamos que, para ter voz ativa no projeto, os moradores terão de romper com um padrão de assistência e acomodação, alimentado ao longo de sua história pela igreja, poder público e empresa. Em geral, culpa-se o povo, como se tal acomodação fosse uma característica inata e critica-se o fato de a população esperar soluções e reclamar em vez de buscar alternativas para resolver seus problemas de forma pró-ativa, como os depoimentos a seguir revelam:

(...) muita gente a-co-mo-da-do. Veloso é acomodado. Nunca vi. Muitas áreas, na área de empregos... ninguém qué serviço, qué emprego. (...) Eles ficam em casa, esperando do pai, esperando talvez da mãe, né? Ou senão, (...) quando não têm prá explorá, de noite sai pra dá um recurso nas hortas dos outro, né? Não gostam de plantá, gosta de pedi. Pedi é mais fácil. (...) A fábrica sempre foi o nosso esteio. Como a fábrica era boa pra Veloso e como ela é boa pra Veloso. É por isso que as pessoa costumaram [sic], ninguém hoje é capaz de querer dá um passo sozinho sem a fábrica tá ajudando...” (Antônio Sobrinho, 65 anos, presidente da Associação de Moradores do Bairro Empório)

(...) esse é um exemplo de como as pessoas esperam do poder público. A fábrica tem uma parceria com a Prefeitura de fazer 12 casas por ano pra pessoas de baixa renda (...) Aí uma senhora foi lá na Prefeitura, reclamar porque os funcionários da Prefeitura deixaram os dois tambores de água em cima da casa, pra que ela aguasse a laje ...porque quando você faz a laje você tem que ir aguando periodicamente pra não trincar... o cimento vai absorvendo a água até ele parar de se transformar e ficar a laje pronta. ....E que ela achava um absurdo.... por que eles não iam fazer isso? Olha, vai trincar hein? Quero nem saber... tipo assim! Quer dizer, isso reflete a postura dela, que foi beneficiária, recebeu uma casa e não vê ... porque é tudo dado... não vê a importância do papel dela de tá dando a contrapartida dela. Quer dizer, não foi colocado pra ela, e se foi colocado, ela não captou... porque essa é a postura do governo e da própria população. Quer dizer, essa situação não existe só por um dos lados, os dois lados têm que tá trabalhando... conspirando pra dar errado, vamos dizer assim. Porque o pessoal é muito manso... (Miguel Lopes, 51 anos, coordenador de Programas do Instituto Fontana).

Uma demonstração dessa passividade acomodada pode ser ilustrada pela perda da Maria Fumaça, que durante muito tempo mobilizou a vida dos moradores e atraía alguns turistas para a cidade. A estrada de ferro foi inaugurada em 1881, segundo narrativa do Sr. Ismael Dorso (73 anos, aposentado, ex- funcionário da fábrica, ex-empresário e antigo morador de Veloso):

[Foi] a primeira estrada de ferro de bitola de 76 cm. É a única existente no mundo e tem locomotivas feitas na Filadélfia (EUA), que funciona até hoje (...) Era praxe entre o pessoal da cidade.... um passeio .... Todos os dias, às 17 horas, descia o pessoal da cidade para pegar a correspondência, o jornal A Noite e outros jornais que vinham do Rio de Janeiro e que chegavam atrasados. Era um passeio para ver as pessoas passarem que iam para o Sul de Minas, etc. Toda tarde tinha esse passeio aqui na estaçãozinha da estrada de ferro. Havia quatro trens de passageiros.

Percebemos que, mesmo sendo algo afetivo para Veloso, os moradores não reagiram quando em 1984, o então governador Tancredo Neves desativou a estrada de ferro. A reação foi apenas de apatia e nostalgia pela antiga Maria Fumaça e pela quase extinção do pequeno fluxo de turistas que a cidade recebia. Atitude que se contrapõe a dos moradores de uma cidade vizinha que, um ano após a inauguração, em 1882, conseguiram fazer com que a ferrovia chegasse até a cidade e tivesse ali sua sede. Já nessa época, por onde passava, o trem despertava o interesse dos moradores. Essa apatia parece se repetir de maneira geral. Os moradores em geral afirmam que a participação da população na vida política se restringe aos momentos eleitorais, quando há uma acirrada disputa que mobiliza os moradores. Normalmente, as eleições são tão disputadas que os candidatos eleitos têm uma pequena diferença de votos em relação ao oponente direto. Mas, fora esse momento, a população não se interessa muito pela política, nem acompanha as atividades do Executivo e Legislativo. Essa baixa participação na vida política fica clara na fala do senhor Ismael Dorso, ex-vereador e ex-presidente da Câmara Municipal:

Na outra eleição, nós ganhamos com [diferença] de 214 votos num colégio de mais de 14 mil eleitores. Só participam daquilo ali. Acabou, acabou. ....Frequêntavam a reunião da Câmara porque eu instituía, como presidente da Câmara, eu instituía concursos. (...) então a gente incentivava o pessoal. O pessoal não interessa incentivar, então...faz uma reunião, vai meia dúzia pra discutir ou brigar e pronto. (Sr. Ismael Dorso, 73 anos, aposentado, ex- funcionário da fábrica e ex-empresário)

Apesar dessa característica de baixa participação social, Veloso tem muitos Conselhos, como observamos no quadro a seguir:

### Quadro 15

Conselhos existentes em Veloso	
Conselho na área de saúde	reuniões mensais; existência de Fundo Municipal na área
Conselho de assistência social	reuniões mensais; existência de Fundo Municipal na área
Conselho na área de direito das crianças /adolescentes	reuniões mensais; existência de Fundo Municipal na área
Conselho na área de emprego/trabalho	reuniões mensais; não existe Fundo Municipal na área
Conselho na área de turismo	reuniões mensais; não existe Fundo Municipal na área
Conselho na área de cultura	reuniões irregulares; não existe Fundo Municipal na área
Conselho na área de meio ambiente	reuniões semestrais; não existe Fundo Municipal na área

Fonte: IBGE / 2001

Possui também algumas ONGs, especialmente na área ambiental, mas elas parecem atuar pontualmente e sem grande envolvimento da população. Os moradores dizem que algumas pastorais da Igreja Católica, como a da Criança, são muito atuantes. O mesmo acontece com os Conselhos Tutelares e de Proteção à Criança e ao Adolescente, que procuram coibir, principalmente, o envolvimento com álcool e drogas e a prostituição, como revelam os relatos do casal Ismael e Mariah Dorso:

(...) tem muitos casos de mocinhas de menor grávida aqui. Mas tem o Conselho Tutelar aqui que tem feito algum trabalho, soltando panfletos para comunicar o telefone tal prá exploração de adolescente e de criança e crime de acordo com a lei X e tal...Isso tudo depois que veio a Comarca. (...) Eles tão orientando muito prá não dar carona (...) (Ismael Dorso, 73 anos, aposentado, ex-funcionário da fábrica e ex-empresário)

Tinha uma época até que, não sei se continua, mocinha de 16 anos eles não deixavam na rua não. Já ficavam chamando a atenção, até ir pra casa. Minha sobrinha muitas vezes levaram ela na casa dela. Mas têm pais que acham ruim. Minha filha é santa. (Mariah Dorso, 71 anos, dona de casa)

Muitos moradores reconhecem a importância do trabalho realizado especialmente pelas pastorais e pelos Conselhos de Defesa de Direitos, mas, segundo depoimentos colhidos em campo, não se envolvem muito, ao que parece por não terem tradição de participação, confirmando o depoimento do senhor Ismael Dorso, destacado anteriormente, de que a população não se interessa muito pelas questões coletivas, com exceção das disputas políticas.

Alguns moradores e o representante da empresa afirmam que, em função dessa acomodação, a população sempre gravitou em torno da fábrica e não desenvolveu atividades independentes, nem mesmo empreendimentos ligados ao ramo da empresa, como as afirmações a seguir ilustram:

(...) Nós não procuramos desenvolver um serviço, um empreendimento, que tivesse uma sustentação independente da Prefeitura e da fábrica. Prefeitura, mil e tanto empregados, fábrica, mil e tanto empregados. Tudo aqui girava em

torno. Então, o pessoal aqui não procurou evoluir e fazer mais nada (Ismael Dorso, 73 anos, aposentado, ex-funcionário da fábrica e ex-empresário)

(...) Fazendo um paralelo com a cidade que tem aqui (...), que tem 7 mil habitantes e não tem desemprego. Por quê? Porque como o grande negócio da cidade é couro, cada um dos moradores procurou encontrar um nicho, então faz arreio, faz fivela, cinto, faz chapéu, faz bota, faz chinelo e eles procuraram trabalhar com o segmento couro, embora tenha uma indústria grande que faz ... botas pro mundo inteiro. Aqui, em paralelo, que tinha uma grande indústria não surgiram negócios dentro do foco. As pessoas esperam ainda trabalhar na fábrica como empregados (....) Eu não sei se a fábrica tem tanta culpa. Mas acho que são fatores que se somaram, a fábrica com a postura de grande empregadora, a prefeitura também com essa postura, porque é o populismo dos dirigentes, né? Você dá o voto a troco de alguma coisa, cobertor (...) Isso é típico de uma cidade pequena. Curiosamente, nessas cidades ao lado, que também deve ter a mesma situação, a questão empreendedora lá se resolveu melhor do que aqui. Talvez porque a empresa não fosse tão grande. Ela começou pequena, ela começou na própria cidade, diferente daqui. Aqui veio a grande indústria pra cá, né? (...) Mas isso deve ter acontecido em outros lugares, quando uma grande indústria chega e monopoliza o emprego, monopoliza toda a cidade (Miguel Lopes, 51 anos, coordenador de Programas do Instituto Fontana)

A partir dos depoimentos, percebemos que o povo de Veloso foi estimulado a desenvolver um comportamento acomodado e a tentar suprir suas necessidades com pedidos à fábrica. Mas há também entre os moradores quem critique as políticas parernalistas como ilustra o depoimento do presidente da Associação de Moradores do Empório, um dos bairros mais pobres da Cidade:

(...) Não aprovo a cesta básica ... porque a cesta básica aumenta muito a vagabundage [sic]. (...) Teve uma assebréia [sic] e levantei esse problema [sic], aí o secretário da Assistência Social perguntou: "Mas por quê, Seu Sobrinho, o senhor fala que a cesta básica é errado?". Eu falei, eu acho errado porque a cesta básica nunca vai acabá ... ela não vai acabá por isso, porque um senhor de 70, 80, uma senhora de 80, 90 anos, num [sic] vai podê trabalhar pra se mantê, é craro [sic] que vai tê a cesta básica, mas na faxa [sic] de 20, 30 anos, ele tem poder de manter ele sem pedi cesta básica. Mas como ele vai podê mantê? ... O senhor manda esse cidadão, quando vem pedi uma cesta básica, encontrar com o presidente do bairro e falar pro presidente: oh, presidente, eu vou ganhar uma cesta básica lá na Assistência Social e ele mandô eu vim contá pro senhor aqui. Antão [sic] que que eu vô fazê pra ele? Eu vou dá ele aí uns sete, oito metros de via pública pra ele capiná. Ele vai capiná e vai ganhá uma cesta básica. O que que vai acontecê? Vai acontecê que o bairro vai fica bunitinho [sic] e as cestas básicas vai diminuir bem. Por quê? Porque muitos num qué trabalhá, qué comê sem trabalhá." (Antônio Sobrinho, 65 anos, presidente da Associação de Moradores do Bairro Empório)

Percebemos pelo depoimento que os próprios moradores reconhecem que as práticas de assistência e o clientelismo tornaram a população acomodada, mais afeita a receber doações do que a trabalhar e reivindicar direitos. Como destaca Pedro Demo, a assistência quando voltada sobre si mesma "(....) torna-se fantástica arapuca assistencialista: além de não resolver a sobrevivência material, por conta da dependência perversa aí embutida e dos resíduos repassados, cultiva a pobreza política, à medida que prende o pobre a esquemas de marginalização insuperável e o faz típica massa de manobra" (DEMO, 2002, p. 17).

Para reverter esse cenário de acomodação, o objetivo do projeto, segundo seus promotores, é fortalecer a Associação Cidade Nova, tornando-a auto-sustentável e fazendo com que seja um instrumento de pressão da comunidade em relação ao poder público, para o cumprimento do Planejamento Estratégico. Para isso, no entanto, destacamos que será preciso que a entidade seja percebida de outra forma. Os promotores do projeto alegam que os moradores ainda vêem a associação como um meio de obter financiamento para seus projetos e alguns se ressentem de que não haja verba disponível para apoiar suas iniciativas. Muitos dos moradores convidados a participar de reuniões promovidas pela Associação Cidade Nova compareceriam na expectativa de poder obter um trabalho na fábrica, um financiamento para algum empreendimento ou qualquer outro tipo de ajuda. A coordenadora de um dos grupos, Marlene Penteado, conta que hoje a maioria das entidades da cidade que se propõe a atuar em parceria com a Associação Cidade Nova está interessada em saber o que a associação poderá fazer em benefício delas e não numa construção conjunta: "Juntos, a gente vai estar articulando as forças pra ir resolvendo as situações que a Cidade hoje enfrenta. E isso não é claro pra as pessoas aqui. Eles perguntam: mas o que você vai fazer por nós e não o que que nós vamos fazer juntos."

Identificamos que tal comportamento é consequência direta de uma cultura religiosa, política e empresarial baseada no favor, na concessão de benefícios, tão comum em nosso país. E essa cultura foi estimulada ao longo da história como forma de manter o controle sobre a população. Hoje, pelo simples fato de tais hábitos entranhados nas culturas municipais representarem um ônus é admissível esperar que sejam rompidos com rapidez? As tentativas de direcionar as demandas da população para a Associação Cidade Nova não significam, de acordo com o representante da empresa, uma estratégia para economizar, mas para romper com a cultura assistencialista que impera na cidade e um esforço para fortalecer a associação. A entidade hoje funciona na antiga sede da fábrica, o que dá a idéia de que a ela pertence à empresa, ainda mais nesse momento em que a Fontana está por trás de todas as iniciativas promovidas pelo Projeto Cidade Nova, seja como financiadora ou como apoiadora. Até que a Associação Cidade Nova esteja fortalecida e tenha recursos para se manter com autonomia e, até mesmo, ter uma sede própria, não parece haver outra alternativa, mas, com isso, a associação fica

inevitavelmente ligada à empresa, dificultando sua apropriação pela comunidade. A Fontana percebe o quanto isso compromete a auto-sustentabilidade da Associação e defende que a entidade seja capaz de captar recursos para seus projetos, sem depender diretamente do financiamento da empresa, tendo em vista que se a relação de dependência não for rompida, todas as iniciativas do projeto estarão fadadas ao fracasso quando não houver mais apoio da empresa e/ou dos parceiros, como explica Miguel Lopes (51 anos, coordenador de Programas do Instituto Fontana):

Essa é uma discussão que o pessoal se assusta quando a gente fala, porque acha que a gente tá querendo tirar o corpo fora. Eles não percebem que isso é um ponto, um complicador, porque como tem uma relação de muita proximidade da fábrica, e aí a fábrica como facilitador, qualquer tentativa de afastamento, pra fortalecer a instituição, se entende que a gente tá querendo tirar o corpo fora, pra não gastar dinheiro, quando na verdade a idéia não é essa. A gente não quer tirar o corpo fora no sentido de não gastar dinheiro. A gente quer que a instituição caminhe sozinha e esse é o ponto complicador. Qual o momento a gente não sabe ainda, porque vai depender de como a instituição caminha e a gente taria sempre dando suporte, estimulando os outros projetos, mas não necessariamente a instituição. A gente pode continuar apoiando projetos.....pode ser que essa parceria com a IAF acabe esse ano, mas a gente pode continuar tendo dinheiro e apoiar projetos da Associação. (...) a gente vai continuar, por quê? Porque o projeto é a menina dos olhos da empresa, no conceito de ter mudado um pouco a postura anterior de ser paternalista, de apoiar projetos ou ações pontuais, agora prá um projeto consistente de mobilização, de querer resgatar isso em termos de cidadania. (...)

Identificamos nesse afastamento da fábrica do projeto um ponto que exige acompanhamento da população. Certamente a Associação Cidade Nova tem de estar desvinculada da fábrica, não apenas em termos financeiros como administrativos, para que possa ter autonomia, mas é preciso também cobrar uma contrapartida não assistencialista da empresa, um compromisso efetivo com a iniciativa. Destinar verba para um fundo de financiamento de projetos da população ou para concessão de microcrédito, por exemplo, são ações que estimulam o desenvolvimento de novas iniciativas, de forma não assistencialista.

Além de dissociar a imagem da fábrica da Associação Cidade Nova, outra meta da empresa é tornar a entidade auto-sustentável, contando cada vez menos com verba da Fontana para se manter. Miguel Lopes afirma que, com essa estratégia de fortalecer a associação e estimulá-la a ser autônoma, a empresa “está abrindo mão de ser o financiador único, que traz a marca Fontana, para ser um parceiro, mais um parceiro. Pode ser um parceiro forte, mas a idéia é que a gente dilua isso com as outras instituições pra que não tenha esse ranço de ligação com a fábrica, essa dependência.” O consultor do projeto também avalia que o papel da Fontana na Associação e no Projeto Cidade Nova

deve ser o de apoiar na aquisição do conhecimento, mas defende, a exemplo do representante da empresa, que em termos relativos ela deve diminuir sua importância. Ele esclarece:

Meu sonho seria que cada vez a Cidade Nova se assumisse a si mesma. Mas em números absolutos não necessariamente tem que diminuir o aporte da Fontana. Agora, fundamental pra isso é que realmente a Associação comece a desenvolver uma dinâmica própria e comece a cuidar da sustentabilidade dela pra vencer essa postura paternalista. (Gaspar Müller, 64 anos, idealizador e consultor do Projeto Cidade Nova)

O consultor ressalta a necessidade de tornar a associação auto-financeável a partir de contribuições dos associados:

(...) Então, eu acho que o desafio é, um: envolver mais gente, realmente o pessoal entender, todos os munícipes entenderem a proposta da Cidade Nova e valorizar a Cidade Nova; segundo: a sustentabilidade, acho que temos que ter um número maior de associados e temos que ter uma contribuição, ainda que modesta, eu acho que principalmente essas duas questões, elas são assim centrais. (Gaspar Müller, 64 anos, idealizador e consultor do Projeto Cidade Nova)

De acordo com Gaspar Müller, o ideal é que a contribuição da Fontana para a associação diminua em termos relativos, como ele explica: “se a participação hoje for de 50%, que ela passe a ser de 10% ou de 5%, mas isso não quer dizer que em números absolutos tenha que ser menos. Em números absolutos poderia ser mais até do que é hoje, mas em números relativos que seja menos”. Ele enfatiza que os moradores só irão se tornar autônomos quando forem capazes de buscar alternativas para seus problemas, pensar em soluções, em vez de esperar a ajuda de terceiros, sejam eles quem forem: “A dependência se vence, se elimina exatamente com uma postura empreendedora, no sentido de buscar soluções para os seus problemas, né? E não esperar que outro busque essa solução. O governo, a Fontana ou Deus”.

A empresa defende que outro mecanismo para que a Associação se torne auto-sustentável é apresentar projetos bem elaborados para captar patrocínios e apoios. Miguel Lopes afirma que os moradores devem ser capacitados para criarem projetos e os apresentarem à Associação Cidade Nova, que poderia assim ajudá-los na viabilização das iniciativas, como ele explica:

(...) E pra aprimorar [o projeto] ... agora que tá na etapa final, fortalecer as associações, ensiná-las a fazer projeto, apresentar um roteiro de como é um projeto (...) Às vezes, o cara traz um projeto que foi feito direitinho, segue o roteiro, mas não tem nada a ver [com os grupos]. Não, ele tem que tá integrado (...). Não pode entrar um projeto de pára-quedas aqui, porque aí descaracteriza todo o esforço dos planejamentos operacionais realizados. Porque aí tá embutido nos projetos que vão estar sendo apresentados... Tem que tá dentro [dos grupos], tem que tá dentro de um roteiro, tem que ser feito

participativamente e tem que ter o foco no desenvolvimento da instituição. Com isso, as instituições podem participar. Tem que ser uma instituição legalizada e tal, alguns critérios... (...) (Miguel Lopes, 51 anos, coordenador de Programas do Instituto Fontana).

Para que a Associação se prepare para buscar outras fontes de financiamento, duas coordenadoras vão participar de cursos de captação de recursos, financiado pelo Instituto Fontana. O objetivo é que as pessoas que forem capacitadas possam transmitir o conhecimento adquirido aos outros coordenadores e à pessoa administrativa. Miguel Lopes explica que espera que a instalação da internet na sede da Associação Cidade Nova facilite a identificação de potenciais patrocinadores. O passo seguinte, explica, é preparar projetos para concorrer aos recursos oferecidos: “é sempre possível você conseguir financiamento desde que você faça um bom projeto, porque dinheiro não é problema, existem muitas instituições que financiam projeto”.

Uma outra preocupação da empresa é que o governo municipal não perceba na Associação Cidade Nova uma ameaça, mas uma possibilidade de parceria e que os moradores se envolvam mais na entidade e que atuem de forma colaborativa. O representante da empresa destaca que o desafio da entidade é trabalhar para que as atividades desenvolvidas não sejam percebidas pelo poder público e pelas entidades municipais como concorrência, mas sim como complementação, especialmente em relação ao Plano Plurianual, e ressalta a importância de um envolvimento maior da comunidade com as atividades da associação:

A comunidade acho que ela é fator preponderante nesse processo. Primeiro porque eles constituem os participantes do projeto... na verdade, independente da associação, da entidade que ele representa, ele, como pessoa física, ele também tem o papel dele. Eu acho que a comunidade tá dentro do processo. O poder público é mais um dos grandes articuladores junto com a gente. Por quê? Porque as demandas que a comunidade identifica, ... e o poder público trabalha para a comunidade, não trabalha contra a comunidade... ele vai captar isso como ponto positivo e vai utilizar isso em benefício, entre aspas a expressão, em benefício próprio, no sentido de que se serve ao que população quer é garantia de continuidade do poder. Se você atende os anseios da comunidade, você se perpetua no poder. (...) (Miguel Lopes, 51 anos, coordenador de Programas do Instituto Fontana).

Observamos que o envolvimento da comunidade é fundamental para que a associação se efetive como um espaço de exercício da cidadania. Os moradores associados devem participar efetivamente da entidade, não apenas integrando grupos de trabalho e encaminhando reivindicações, mas exigindo de todos os parceiros o cumprimento de sua parte no projeto. Apesar de a participação ainda ser baixa, os promotores do projeto afirmam que a população já começa dirigir suas demandas à Associação Cidade

Nova, em vez de encaminhá-las à fábrica, como fazia anteriormente, e julgam que esse já um ganho. Mas, na verdade, parece que a população, por enquanto, está simplesmente trocando de alvo, sem compreender ainda o verdadeiro objetivo do projeto. Gaspar Müller ressalta, também, a necessidade de aumentar a cooperação dos integrantes da associação e de criar “um ambiente de cooperatividade sistêmica”, para o fortalecimento da entidade, mas reconhece que isso não é fácil. Segundo ele, algumas pessoas já reconhecem que é necessária uma mudança de comportamento, mas sempre em relação ao vizinho e não a si próprias:

(...) No fundo, o que a gente está promovendo é uma mudança cultural. Demanda tempo e não é fácil. No momento que você quer uma mudança cultural, você não pode chegar de fora e impor, né? Aí vira ditadura... Aí o desenvolvimento sustentável, a sustentabilidade vai pras cucuias.... Então, é fundamental que eles tenham um processo de reflexão e, prá isso, os vídeos didáticos são fundamentais, que eles façam essa reflexão e que ... eles cheguem a essa conclusão: olha gente, nós temos que mudar é o nosso comportamento. (Gaspar Müller, 64 anos, idealizador e consultor do Projeto Cidade Nova)

Como o consultor admite, para que o projeto seja conduzido de forma autônoma pela comunidade é necessária uma mudança cultural que demanda tempo. Observamos, portanto, que a empresa tem de estar preparada para apoiar a população, especialmente a parcela mais vulnerável, enquanto essa mudança comportamental se torna realidade. O afastamento da fábrica não pode se motivado apenas por um caráter educativo ou coercitivo – para forçar os moradores a mudarem seus hábitos –, ele tem de ser responsável. Não se pode esperar que uma relação de dependência alimentada por décadas seja rompida em pouco tempo. Esse é um processo de aprendizagem no qual os moradores têm de estar motivados para se envolver, em função da identificação dos ganhos que podem obter. Além disso, romper com ações de assistência num momento de forte empobrecimento do município pode ser uma forma de condenar os moradores a dias ainda mais difíceis. A antiga fábrica alimentou a cultura assistencialista que foi herdada pela Fontana quando adquiriu as ações da empresa. Ela tem, portanto, uma responsabilidade em relação a essa comunidade. Não pode simplesmente implantar um projeto, eliminar as políticas de assistência e se retirar antes que os moradores estejam preparados para assumir a iniciativa de forma ativa e participativa, sabendo cobrar de todos os parceiros, inclusive da empresa, sua parcela de responsabilidade e o cumprimento dos compromissos assumidos.

Ao reunir representantes de diferentes setores da comunidade, a Associação Cidade Nova é potencialmente um espaço qualificado para essa participação ativa da comunidade, mas ainda é preciso que os moradores percebam isso, e que se sintam motivados a se associarem e a se fazerem representar nas decisões da entidade. O incipiente envolvimento de alguns moradores no projeto e o

aumento da auto-estima que alguns deles demonstram podem ser aproveitados por movimentos sociais como estímulo a uma participação mais qualificada nas decisões da associação. Mesmo os moradores de mais baixa renda têm tido a oportunidade de debater propostas com representantes da elite da cidade e do poder público e demonstram orgulho de participar de grupos de trabalho com pessoas que muitas vezes julgam ser superiores ou que pelo menos estão em uma situação privilegiada em relação a eles. Ser ouvido nessas reuniões reforça a auto-estima e a confiança dessas pessoas, como demonstra o relato do presidente da Associação de moradores do Empório, onde foi implantada a iniciativa-piloto do Projeto Cidade Nova:

Porque eu tinha muita vontade de aprendê o que eu tô sendo na sua presença hoje, porque eu tenho certeza que antes de projeto eu não teria força nem coragem de encarar teus olhos...(...) Isso tudo, aprendi aqui, ó... [aponta para uma pasta do Projeto Cidade Nova]. (...) eu tinha até medo de conversá. Eu cheguei ali no Skala [um bar], lá tinha uma porção de empresários, delegados, presidente de banco, diretor da fábrica, todo mundo e eu assim (e faz um gesto mostrando que ficava encolhido, acanhado) ... Depois o Sérgio Royal chegou perto de mim: Sobrinho, pára com isso, se cê num [sic] pará fico de mal de você...Fala, o que que cê ia falá? Eu levantei e peguei o microfone, e daí, minha filha, num [sic] parei mais. Fiquei desse jeito que cê tá vendo aqui. Antes do Projeto Cidade Nova eu já procurava o poder público, mas não tinha grandes visão sob a importância [sic] do retorno, nem a minha comunidade, certo? Antão [sic], depois comecei a ver que é falando, dizendo o que você necessita com as pessoa, insistindo, você vai recebê alguma coisa em troca. (...) principalmente, o que eu recebo mais das pessoas é atenção das pessoas, o semblante [sic] alegre das pessoa em conversar comigo. Porque eu, no fundo, ... eles acham ruim aqui comigo .... eu acho que eu não mereço, pela humildade que eu sou. (...) porque a gente ... não pôde freqüentar grandes colégios, grandes é ...grandes língua... antão [sic] a gente fica acanhado, fica amedrontado, mas depois que ocê... que eu me entrosei no meio das pessoas sábias eu comecei a querer acompanhar isso também. (...) (Antônio Sobrinho, 65 anos, presidente da Associação de Moradores do Bairro Empório).

Notamos nesse depoimento e também no das senhoras que participam da Cooperfabri, citado anteriormente, uma satisfação em aprender e em participar. Esse aumento incipiente da auto-estima deve ser utilizado pelas entidades sociais locais para estimular um maior envolvimento dos moradores. Observamos que a aproximação do poder público também ajuda a fortalecer a participação e a cidadania. Os moradores que se acostumaram a contar com a ajuda de empresas ou entidades por acreditarem que não podiam esperar nada do governo, começam a formular pedidos diretamente aos integrantes do executivo municipal. Este, por sua vez, tem sido obrigado a se confrontar com as demandas dos moradores, especialmente por meio de alguns dirigentes de associações de moradores. Apesar de muito incipiente, essa aproximação com o poder público, numa localidade como Veloso, que há décadas convive com uma política paternalista e clientelista, já parece ser um grande avanço. A

preocupação em fazer com que a comunidade participe da idealização dos projetos que serão submetidos à Associação Cidade Nova para financiamento é também fundamental não só para estimular o envolvimento dos moradores e possibilitar que as iniciativas possam efetivamente melhorar suas condições de vida, como para coibir que líderes comunitários com interesses políticos possam submeter projetos que visem apenas retornos eleitoreiros. A seguir, apresentamos um quadro resumo onde apontamos o que percebemos – ao analisarmos a forma de implantação e condução do projeto e as percepções dos moradores sobre a iniciativa – como resultados positivos, negativos e como ameaças ao Projeto Cidade Nova:

Quadro 16

Principais resultados do Projeto Cidade Nova		
Pontos Positivos	Pontos Negativos	Ameaças
A Fontana deu um passo à frente de outras empresas ao implantar o Projeto Cidade Nova com participação de representantes da comunidade e ao criar a Associação Cidade Nova para reunir todos os moradores e possibilitar que acompanhem as iniciativas empreendidas e façam valer seus direitos.	O projeto tem problemas de comunicação com a comunidade, o que faz com que muitos moradores ainda não conheçam a iniciativa e seus objetivos e contribui para a baixa participação da população no projeto.	O projeto contribui em parte para romper a acomodação em Veloso, mas não basta dar vez e voz às pessoas se o número de moradores envolvidos é pequeno e se eles não estão bem representados e nem preparados para essa participação.
O projeto conseguiu quebrar a resistência – de pessoas ligadas à gestão municipal anterior – à parceria da Associação Cidade Nova com o poder público na discussão e definição conjunta do Planejamento Plurianual e do Plano Diretor da cidade.	No workshop de implantação do Projeto Cidade Nova, as elites sociais estavam mais bem representadas do que os moradores de mais baixa renda. Com isso, na verdade, a comunidade acaba recebendo um projeto pronto.	O projeto precisa enfrentar as limitações de uma população que não tem tradição de participar das iniciativas públicas para que as atividades implantadas tenham continuidade.
Muitas lideranças de associações de moradores começaram a enxergar outras saídas para a sobrevivência de suas entidades que não exclusivamente o repasse de verba do governo municipal ou a ajuda da fábrica.	Devido a maior representatividade das elites, não se pode dizer que as atividades que estão sendo implantadas são aquelas que realmente atendem aos interesses da maioria da população e não apenas do governo e das elites.	Para fazer valer direitos será preciso que a comunidade supere, por meio de maior consciência social e do exercício da cidadania, a atitude acomodada promovocada por anos de uma política de assistência.
Com o Projeto Acalanto houve uma primeira tentativa de organizar a área social da cidade em rede, pois havia superposição de ações do governo, ONGs e entidades sociais.	A população identifica o Projeto Cidade Nova como sendo da Fontana e acredita que os resultados só vão aparecer a médio e longo prazos.	Sem o aumento do número de moradores, motivados a participar, fiscalizar e cobrar, na Associação Cidade Nova, a entidade será apenas um braço do projeto.
A disseminação do empreendedorismo pode ter um sentido educativo, ao mostrar às pessoas que existem alternativas para solução de seus problemas que não apenas a ajuda assistencialista.	Os moradores não foram levados a pensar no tipo de desenvolvimento que desejavam antes de participar do workshop que definiu as ações do Projeto.	A participação efetiva depende de que os moradores possam ver na Associação Cidade Nova um espaço legítimo de defesa de seus interesses e um canal para se fazerem ouvidos.
O envolvimento de diversos representantes da comunidade no planejamento estratégico do projeto e na definição do Planejamento Plurianual tem um caráter pedagógico.	Ao atrair pessoas à Associação Cidade Nova em troca da oferta de serviços a entidade pode não se constituir num canal efetivo para a defesa dos interesses da população.	O apoio do poder público é essencial, mas, tendo em vista a acirrada disputa política na cidade, há o risco de o próximo governo ignorar a iniciativa.
O Projeto Cidade Nova força os cidadãos a sair do imobilismo, a buscar alternativas e a pensar em sua realidade, abrindo espaço para a atuação dos movimentos sociais e para o exercício da cidadania.	A empresa procura disseminar a concepção empresarial de desenvolvimento sustentável, numa atitude em que acaba levando a população a “comprar” esse modelo, em vez de ajudá-la a descobrir o tipo de desenvolvimento que almeja.	O maior entrave aos projetos sociais conduzidos por empresas é reproduzir a lógica capitalista, que gerou a atual insustentabilidade econômica, social e ambiental.
O aumento da auto-estima das pessoas envolvidas no projeto pode tanto levá-las a repetir o discurso da empresa, quanto torná-las mais participativas e atentas aos seus interesses.	Algumas iniciativas propostas pelos grupos do projeto demoram muito a sair do papel porque alguns coordenadores eleitos dispõem de pouco tempo para se dedicar às ações.	
Mostrou-se a viabilidade de promover um planejamento com participação de pessoas de baixa escolaridade, quebrando o distanciamento das classes mais favorecidas em relação aos mais pobres.	As práticas de assistência mantida pela Fontana, nos primeiros anos, foi substituída por projetos sociais e reduzida, o que pode tornar a população mais vulnerável nesse momento.	
A atuação das empresas não é o meio para solucionar a exclusão social, mas, em alguns casos, ajuda a tirar os moradores de um comportamento acomodado e pode trazer benefícios concretos para as comunidades.		

A partir dos resultados apresentados, percebemos que o Projeto Cidade Nova tem muitas fragilidades e precisa enfrentar muitos desafios para se perpetuar, mas tem o mérito de ter dado um passo – ainda

que motivado por interesses corporativos da Fontana – para modificar a cultura de assistência que sempre imperou em Veloso. Além disso, os poucos moradores que estão envolvidos na iniciativa demonstram um aumento na auto-estima que pode ser potencializado pelos movimentos sociais para levar a uma maior participação cidadã, na defesa de direitos e na cobrança da empresa e dos demais parceiros em relação às metas estabelecidas e às ações implantadas.

O Projeto Cidade Nova reflete com clareza a ambigüidade da chamada Responsabilidade Social Empresarial. Ao mesmo tempo em que se propõe a promover o desenvolvimento sustentável do município e a criar oportunidades de geração de renda para uma população que sofre as conseqüências do desemprego e da falta de alternativas econômicas, o projeto proporciona diversos retornos para Fontana, tanto em termos de fortalecimento de sua marca – a empresa faz divulgações do Projeto Cidade Nova na mídia, em eventos de RSE, onde vincula sua marca à iniciativa, hoje uma estratégia que está sendo adotada por um número crescente de empresas, numa tentativa de serem reconhecidas no mercado como socialmente responsáveis – como por possibilitar o rompimento de uma relação de dependência que a onera. Na medida em que der certo, o Projeto poderá beneficiar a comunidade, ajudando-a substituir um comportamento acomodado por uma atitude de defesa de seus direitos e de escolha de seu destino. Mas, independentemente dos resultados, a empresa já colhe os frutos da iniciativa reforçando sua imagem corporativa de empresa socialmente responsável. E, se os resultados não corresponderem às expectativas, será possível atribuir a responsabilidade à população, sempre acomodada e à espera do benefício de terceiros.

Veloso viveu por mais de quatro décadas basicamente em função da indústria. Nesse período, o comportamento paternalista das elites econômicas e políticas, tão característico da cultura brasileira, se reproduziu de maneira emblemática no município. Percebe-se claramente que a população foi manipulada pelos interesses tanto da empresa quanto das forças políticas locais, o que a levou a desenvolver um comportamento acomodado e de dependência. Hoje, quando o município enfrenta os efeitos perversos do neoliberalismo globalizado que levou a fábrica a extinguir 90% dos postos de trabalho, provocando empobrecimento e diversas mazelas sociais, há uma clara tentativa das elites locais de culpar a população pela falta de perspectivas e decadência do município exatamente em função dessa acomodação, como se ela não tivesse sido alimentada por quem hoje a critica. O estímulo dado pelo projeto à participação dos moradores pode incentivar as pessoas a vencerem essa acomodação e a sentarem-se juntas e pensar sobre os problemas do município ou de seus bairros e desenvolver novas idéias.

O instrumento para o exercício dessa cidadania já existe: é a Associação Cidade Nova, criada para gerenciar a iniciativa e possibilitar que os moradores possam acompanhar as ações implantadas. Apesar de a Fontana procurar apoiar a Associação Cidade Nova na realização de projetos que garantam crescimento à entidade, passados dois anos, o envolvimento da comunidade com o projeto ainda é baixo e as demais estratégias que a empresa pensa em adotar para fortalecer a entidade podem aumentar o número de associados, mas não necessariamente significará uma efetiva participação, ainda mais tendo em vista a longa tradição de práticas de assistência. Portanto, a apropriação da Associação Cidade Nova é o primeiro passo para que a comunidade seja protagonista dessa iniciativa de desenvolvimento. Os moradores organizados terão de aprender a reivindicar as ações que reflitam o interesse coletivo e terão de ser capazes de acompanhar todas as ações empreendidas, cobrando a quem de direito, seja do poder público, da fábrica, ou dos parceiros, o cumprimento dos compromissos assumidos. Mas, há que se considerar que tal participação cidadã é resultado de um processo educativo, de uma mudança de comportamento, que não acontece de forma espontânea, muito menos numa localidade onde os moradores foram “educados” para o comportamento passivo. O desafio, portanto, é grande: é preciso primeiro vencer a acomodação e depois educar as pessoas para o exercício da cidadania ativa, o que demanda, antes de mais nada, o conhecimento sobre seus direitos, sobre o poder da atuação conjunta, e sobre as formas de fiscalizar e cobrar aquilo que lhe é devido.

Diante da dimensão da tarefa, somente por meio dos movimentos sociais, das organizações que atuam na defesa de direitos, será possível criar possibilidades para que a população se torne, verdadeiramente, um ator nesse processo. Há que se aproveitar o aumento da auto-estima dos moradores que hoje participam do projeto, o processo de reflexão desencadeado pelos workshops promovidos pela empresa, as experiências ainda incipientes de organização produtiva em forma de cooperativas de produção, para mostrar à população que a participação e a união em torno de um objetivo pode trazer alternativas reais de mudança da realidade. Será preciso, também, o conhecimento sobre as características da chamada RSE e de seus instrumentos, como o Relatório de Sustentabilidade e o Código de Ética, que possibilitarão confrontar a empresa todas as vezes que seu discurso divergir da prática. A principal vantagem da RSE é que, ao se apropriarem do discurso da ética, as empresas assumem um compromisso público de adotar procedimentos corretos, que não firam o interesse coletivo, e devem ser confrontadas todas as vezes em que ficar claro que as palavras divulgadas não se traduziram em ações. Essa iniciativa estudada mostra que RSE só se consolidará como tal no momento em que a sociedade assumir seu papel e exercer sua cidadania. É uma tarefa que só se efetivará pela ação coletiva.

## Capítulo IV – O PAPEL DA POPULAÇÃO NA APROPRIAÇÃO DE INICIATIVAS SOCIAIS PELAS COMUNIDADES

O que motivou esse estudo foi o fato de, no bojo do movimento que se convencionou chamar de “Responsabilidade social empresarial”, um número crescente de empresas, especialmente as de grande porte, estarem promovendo projetos de desenvolvimento nas comunidades onde atuam. Assim, o objetivo da investigação foi analisar uma dessas iniciativas, visando verificar como foi implantada, em que contexto, sob que motivações, e também se permite que a população possa participar efetivamente, exercendo seus direitos de cidadania, e escapando da condição de eterna beneficiária da boa vontade de terceiros. Os resultados do estudo de campo indicam que, apesar de o workshop de implantação do Projeto Cidade Nova ter reunido diversos setores sociais, as elites estavam mais bem representadas do que os moradores de baixa renda. Com isso, não se pode dizer que as atividades que hoje estão sendo implantadas são aquelas que realmente atendem aos interesses da maioria da população e não apenas aos do governo e das elites. Mas o projeto criou um instrumento, a Associação Cidade Nova, que pode ser apropriada pela comunidade e utilizada na defesa de seus direitos, desde que os moradores de baixa renda estejam mais bem representados na Associação, e a população vença a passividade decorrente de décadas de uma política de assistência, com caráter paternalista, hoje um dos maiores entraves a sua participação na iniciativa, e de que os moradores possam ver na Associação um espaço legítimo para se fazerem ouvidos.

A baixa participação é considerada pelos promotores do projeto um de seus maiores desafios e para enfrentá-la uma das alternativas que está sendo estudada é oferecer descontos e serviços para levar os moradores a integrar a Associação Cidade Nova. Tal estratégia, no entanto, somente agregará maior número de moradores à entidade, sem comprometê-los com a iniciativa. Até porque a maioria da população não está habituada a refletir sobre seus problemas e a pensar em alternativas. Sem o auxílio das organizações sociais que atuam na defesa de direitos, os poucos participantes tendem a assimilar o discurso da empresa e de seus parceiros, sem levar em conta suas reais necessidades e interesses. É preciso considerar que o Projeto Cidade Nova foi uma resposta da empresa a uma crescente insatisfação da população com o empobrecimento e o agravamento das condições sociais do município, após a reestruturação produtiva. Mas, os condicionantes que a levaram à implantação do projeto são, ao que parece, os mesmos que têm incentivado a iniciativa privada a desenvolver ações na área social. A empresa está inserida no modelo neoliberal de produção e segue as orientações que dirigem o capital internacional, perseguindo o crescimento econômico numa atuação em nível global e buscando o chamado desenvolvimento sustentável, com práticas de gestão e preservação ambiental,

ações sociais dirigidas especialmente às populações das comunidades onde atua e, é claro, busca de eficiência e eficácia econômica, tudo visando o fortalecimento de sua imagem corporativa e melhores resultados financeiros. Foi exatamente a busca por resultados econômicos e ganhos de competitividade que levou a Fontana a promover uma reestruturação produtiva com demissões em massa e terceirização das atividades não-essenciais. Para tentar reverter o alto custo desse enxugamento, que despertou uma grande antipatia da comunidade, especialmente porque a antiga companhia primou por uma política assistencialista com forte apelo popular, o Grupo Fontana procurou formas, afinadas com sua política de RSE, de melhorar sua imagem. Nos primeiros anos após a compra da antiga fábrica, a empresa manteve a mesma política de assistência, mas gradualmente a foi substituindo por projetos sociais mais pontuais, até que decidiu implantar o Projeto Cidade Nova. Na medida em que der certo, o projeto vai não apenas desonerá-la, como possibilitar que seja vista no mercado como empresa socialmente responsável, proporcionando ganhos de marketing institucional e um diferencial competitivo, cada vez mais perseguido pelas empresas.

O município de Veloso, escolhido para instalação do projeto, também tem características peculiares. Após sua emancipação, a história da cidade se confunde com a da fábrica, num misto de exploração e dependência. A população se acostumou a olhar a empresa como uma espécie de “eldorado”, algo que surgiu para mudar definitivamente a vida da cidade, uma fonte constante de emprego, progresso, desenvolvimento econômico e suporte social. Os custos desse “eldorado”, no entanto, especialmente os ambientais, foram muito elevados. Porém, a maior parte dos moradores – provavelmente sensível ao discurso desenvolvimentista que se disseminou no país – parece achar que eles são inevitáveis. São os custos do progresso, um preço a pagar, e que valeu a pena. Enquanto a empresa estava gerando empregos e ajudando a cidade nas suas necessidades mais imediatas, os moradores a viam como mãe generosa e provedora e, hoje, se ressentem que não seja mais assim. Além disso, o município também convive com ações de assistência da igreja e o clientelismo do poder público. O assistencialismo tornou-se, em Veloso, um círculo vicioso que cada vez mais foi enredando a comunidade num emaranhado de interesses privados e de exploração crescente. A empresa faz doações ou investimentos, muitas vezes ocupando um lugar que caberia ao governo municipal, que por sua vez se acomoda e/ou se vale das iniciativas desenvolvidas pela empresa para obter votos. Manipulada por essa política de longa data, a população nunca exerceu sua cidadania e vive amparada pelas várias políticas assistencialistas: da empresa, do poder público e da igreja. Tem-se a impressão que se tornou uma eterna demandante, sempre na posição de “beneficiada”, votando em quem lhe oferece algo e se abstendo de decidir sobre seu destino. No entanto, é preciso destacar que esse comportamento não é gratuito. É simples culpar a população pela atual situação do município, apontando-a como acomodada, quando na verdade essa acomodação foi durante muito tempo

bastante conveniente, sobretudo para a empresa, que tinha o controle sobre a população. É preciso perguntar: o que foi feito para que ela pudesse acordar desse estado de letargia? Na verdade, deseja-se que a população assuma um papel pró-ativo porque essa imensa massa que hoje não é mais absorvida pelo capital no contexto da economia neoliberal, automatizada e altamente especializada, tornou-se um peso e representa um alto custo social. É fundamental, portanto, que essas pessoas encontrem um meio de sobreviver por sua própria conta, numa perspectiva de responsabilização do cidadão por sua vulnerabilidade social (PAOLI, 2002 e BEGHIN, 2005).

E quando falam em gerar renda, os projetos conduzidos por empresas geralmente optam por formar empreendedores, um dos focos do Projeto Cidade Nova. O problema é que a idéia do empreendedorismo como meio de geração de renda está muito associada ao universo empresarial e contribui para reproduzir a forma capitalista de produção e consumo. Essa alternativa é apresentada como se não houvesse outras opções. Ignora-se que as comunidades desejam e precisam de renda, mas anseiam, também, crescer sem perder sua identidade. As características culturais que as distinguem e as tornam únicas são também os principais elementos de ligação entre a população e sua cidade, sua comunidade, seu bairro. E talvez aí esteja o maior entrave aos projetos sociais conduzidos por empresas: como será possível criar sociedades sustentáveis usando como parâmetro um modelo que gerou a insustentabilidade econômica, social e ambiental com as quais convivemos hoje? No entanto, numa localidade onde esperar de terceiros as soluções para os problemas comuns tornou-se uma característica cultural, a disseminação do empreendedorismo pode ter também um sentido educativo, ao mostrar às pessoas que existem alternativas para solução de seus problemas que não apenas a ajuda de terceiros, seja da fábrica, do governo ou da igreja. Também tem um caráter pedagógico o envolvimento de diversos representantes da comunidade no planejamento estratégico do projeto e no workshop para a definição do Planejamento Plurianual da Cidade, num exercício fundamental de ajustar as ações da iniciativa e as políticas públicas às demandas da comunidade.

Todas essas iniciativas tentam romper com as práticas paternalistas. Mas, o grande problema em Veloso é o fato de essa ruptura ter sido feita num momento em que o município sofre um grande empobrecimento e graves problemas sociais. Fato que é agravado pela percepção da maioria dos moradores de que os resultados do Projeto Cidade Nova só vão aparecer a médio e longo prazos. Nesse meio tempo, como a população poderá sanar seus problemas mais urgentes? Além disso, para que sejam efetivadas as iniciativas definidas pelos participantes do projeto como prioritárias, o poder público terá de dar o seu apoio, pois muitas ações são de competência do governo municipal, tais como as referentes à infra-estrutura. Atualmente, o projeto tem esse respaldo, mas, tendo em vista a acirrada disputa política na cidade, há o risco de o próximo governo ignorar a iniciativa. Nesse caso, será fundamental a existência de um canal de pressão e negociação com o poder público. Na visão dos

promotores do projeto, essa é a função que a Associação Cidade Nova deve exercer. Mas, para tanto, ela tem de estar fortalecida e ser uma representante legítima dos moradores e não um braço do projeto, para onde são redirecionados os pedidos da população que antes tinham como destino a fábrica. Tal objetivo, no entanto, depende fundamentalmente de que os moradores estejam bem representados na entidade e percebam seu poder como cidadãos e a força que podem ter se estiverem associados na defesa de seus direitos.

Apesar dessas e outras limitações, o Projeto Cidade Nova, assim como diversas outras iniciativas na área social – sejam elas conduzidas por empresas ou movimentos sociais – aciona forças, mexe com questões que estavam acomodadas, confronta diferentes setores sociais e força os cidadãos a sair do imobilismo, a buscar alternativas e a pensar em sua realidade, e isso sempre abre um espaço para a atuação dos movimentos sociais e para o exercício da cidadania, que exige esforço, demanda participação, envolvimento, mobilização, reivindicação, fiscalização e, principalmente, uma atuação coletiva visando ao interesse de todos e não apenas o de alguns. Ao mesmo tempo, obriga o poder público a deixar de se escorar nas ações da empresa e assumir, pelo menos em parte, seu papel. Da mesma forma, leva outras entidades tradicionalmente assistenciais, como a Igreja e entidades a ela ligadas, a rever também suas ações.

Essa dinâmica extrapola os limites de controle da empresa ou da entidade promotora da iniciativa e é responsável pelos chamados resultados indiretos. Uma comunidade que parou para pensar sobre seus problemas, quando é estimulada de alguma forma, ainda que a partir dos interesses de terceiros, volta a ser a mesma depois disso? Se os movimentos sociais e as organizações que atuam na defesa de direitos tiverem uma intervenção crítica em relação a essas iniciativas, cobrando resultados, fiscalizando e também contribuindo com ações efetivas, será que a sociedade não se modificará? No caso específico de Veloso, nota-se um aumento da auto-estima das pessoas envolvidas diretamente com o projeto. Elas se sentem valorizadas pelo fato de participarem das reuniões, poderem emitir opiniões, fazerem reivindicações. Esse sentimento de gratificação pode ser um poderoso instrumento tanto para levar essas pessoas a repetir o discurso da empresa, quanto para torná-las mais participativas, mais conscientes das causas dos problemas enfrentados pelo município e das soluções que melhor poderão atender seus interesses. Mas seria enganoso esperar que a empresa vá colaborar para uma atuação mais crítica dos moradores. Esse é um papel que certamente será mais bem desempenhado pelos movimentos sociais.

## Recomendações

Apesar de salutar, o envolvimento das populações em planejamentos para definição de ações de projetos sociais demanda uma preparação para essa participação, um conhecimento prévio dos objetivos dos projetos e um processo que garanta a representatividade dos diversos grupos sociais. Há que se considerar que na sociedade brasileira, especialmente nas pequenas comunidades com uma longa tradição de políticas clientelistas e paternalistas, a busca por direitos ainda é algo incipiente ou inexistente. Portanto, não basta oferecer instrumentos para o exercício da cidadania, é preciso informar as populações sobre seus direitos, mostrar como exercê-los, estimulá-las à participação, à discussão e decisão conjunta sobre os problemas que as atingem, e garantir representatividade aos diversos grupos sociais. Não há sustentabilidade real sem cidadãos ativos, comprometidos com o seu entorno, com suas tradições culturais e com os demais cidadãos.

Esse incentivo à participação é o principal desafio da Associação Cidade Nova. Ela precisa atrair representantes de diferentes grupos sociais e estimular o desenvolvimento das capacidades individuais e coletivas que os habilite a buscar soluções para os problemas coletivos. Hoje, o Projeto Cidade Nova promove iniciativas na área de geração de emprego e renda, com apoio da Associação Comercial e Industrial de Veloso e do Sebrae; na área de educação, relacionadas à prevenção ao uso de drogas; na área dos direitos das crianças e adolescentes, promove iniciativas como a de reunir conselho, pastoral e secretarias do governo municipal que atuam na defesa dos direitos desse grupo populacional, visando ao desenvolvimento de um trabalho em rede, e à articulação de diferentes iniciativas para que se evite a superposição de esforços e serviços oferecidos. Há, também, uma aproximação com as lideranças de associações de moradores, que foram capacitadas em técnicas de planejamento participativo, e o envolvimento de uma entidade ligada à Igreja Católica, a Associação São Vicente de Paulo.

É essencial, portanto, ampliar e replicar essas experiências e interações, especialmente no que se refere à constituição de redes e parcerias, para outras áreas da vida comunitária e envolver representantes dos diversos grupos sociais em setores como de promoção da saúde, educação, meio ambiente, trabalho e sindicalismo, cultura, e assistência social, e também as representações religiosas que desenvolvem trabalhos voltados às populações mais vulneráveis. A Fontana está oferecendo o conhecimento do consultor em técnicas de planejamento estratégico, mas precisa também capacitar para a gestão participativa e envolver as entidades que atuam na defesa de direitos para maior conscientização e orientação sobre as formas de exercê-los. É preciso que essas entidades vejam a

Associação Cidade Nova como um espaço de encontro, articulação e defesa de interesses coletivos, que dá “voz” à comunidade e possibilita sua ação.

Quando se fala em exercício de direitos, os movimentos sociais ganham especial relevo, tendo em vista que eles são o meio mais eficaz de representação das comunidades. Ainda que tenham sérias críticas e divergências, os conselhos, sindicatos, associações, pastorais, ONGs não podem abdicar de sua participação, pois a atuação dessas entidades é fundamental para assegurar que o desejo dessas populações seja considerado em todo o processo de discussão, implantação e condução dos projetos, especialmente aqueles promovidos por empresas. Essa qualificação do envolvimento da população em projetos de RSE deve contemplar, entre outros, instrumentos como os relatórios de sustentabilidade ou balanços sociais, códigos de ética, os selos e prêmios sociais, e as normas internacionais de defesa dos direitos humanos e de regulação das práticas das empresas multinacionais. A partir desses documentos, a empresa pode ser confrontada todas as vezes que alegar realizar ações que não correspondam à realidade, e também quando seu discurso nas áreas ambiental, trabalhista, social e comunitária não estiver de acordo com os fatos.

Tendo em vista o crescimento dos projetos de desenvolvimento comunitário promovidos por empresas, segundo sua lógica e nos parâmetros da racionalidade liberal que a sustenta, o acompanhamento crítico da população e das organizações sociais que atuam na defesa de direitos deve ser proporcional à disseminação dessas ações. Esta é a única forma de as populações pobres (ou empobrecidas) vencerem o ranço das políticas paternalistas, clientelistas e de tutela que as tornam eternas beneficiárias da boa vontade de terceiros. O exercício da cidadania é resultado de uma aprendizagem, cada vez mais urgente, num país onde os direitos são travestidos como caridade ou “ação voluntária de inserção social” dos marginalizados.

O movimento da RSE é ambíguo por natureza e, como tal, seus resultados também devem ser observados por perspectivas distintas. Como é motivada por interesses privados e não tem como objetivo universalizar a cidadania social, a atuação das empresas não é o meio para solucionar a exclusão social em nosso país. Mas, em alguns casos, ajuda a tirar os moradores de um comportamento acomodado, e, se for acompanhada de perto pelos movimentos sociais, pode trazer benefícios concretos para as comunidades. No entanto, sem essa participação, esse discurso e essas práticas vão continuar crescendo e rendendo ganhos de imagem e competitividade às empresas, enquanto despolitizam o debate sobre o papel do Estado. Somente a partir de maior acompanhamento social, esse envolvimento privado pode abrir novas perspectivas para que a sociedade cobre mudanças efetivas no comportamento empresarial em todas as esferas.

Nesse esforço de acompanhamento social de iniciativas destinadas à população, a comunicação exerce um papel fundamental na medida em que é um instrumento para mobilização,

sensibilização e promoção do fluxo de informação e também para o estabelecimento de co-responsabilidades e geração e manutenção de vínculos (HENRIQUES, 2002). Dessa forma, é imprescindível um trabalho consistente e planejado que envolva não só a grande mídia, que além de divulgar as iniciativas, colabora para a formação da opinião pública, mas, principalmente, a comunicação dirigida, planejada e desenvolvida para um público-alvo pré-determinado, no caso a comunidade que se deseja mobilizar. Nesse caso, pode-se trabalhar com veículos alternativos como rádios e tevês comunitárias, jornais murais e teatro, envolvendo os próprios moradores na realização das atividades.

Os meios de comunicação são também um meio de fiscalização e cobrança. Muitas ações hoje empreendidas pelas empresas – como maior inserção de mulheres, negros e pessoas com deficiência em seus quadros; maior controle em relação às políticas trabalhistas, sociais e ambientais adotadas por seus fornecedores; ações de proteção aos direitos da infância e adolescência – são resultados diretos de denúncias na mídia e de ações de entidades e movimentos que atuam em defesa desses direitos, e da legislação que está sendo gradativamente modificada em função dessa mesma atuação. Tal intervenção da sociedade pode ser, portanto, o caminho para que, não só as comunidades-alvo dessas iniciativas privadas, mas toda a sociedade possa efetivamente se apropriar de ações sociais que supostamente são desenvolvidas em seu benefício.

## 5. REFERÊNCIAS

ABDALLA, M. O princípio da cooperação – Em busca de uma nova racionalidade. São Paulo: Paullus, 2004.

ALVES, E. Responsabilidade social da empresa e neoliberalismo no Brasil contemporâneo. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Franca, São Paulo.

ALVES, G. O novo (e precário) mundo do trabalho – Reestruturação produtiva e crise do sindicalismo. São Paulo: Boitempo, 2000.

ANDRADE, M.A. Coronelismo X Clientelismo. In: Siqueira, D. E. (org). Relações de trabalho, relações de poder. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1997.

AQUINO, R.; LOPES, O.;FRANCO, D.; REZENDE, C. História das sociedades: das sociedades modernas às sociedades atuais. Rio de Janeiro: Ao Livro Técnico,1978.

AVELAR, L. (In)segurança humana e democracia no Brasil. Florianópolis: Observatório Social, 2004.

ASHLEY, P. A. (coord). Ética e responsabilidade social nos negócios. São Paulo: Saraiva, 2002.

BARBOSA, F. Da ética do lucro ao lucro da ética. São Paulo: Revista Primeira Leitura, Ed. 956, p. 18, 2003. Disponível em:  
<<http://www.primeiraleitura.com.br/auto/index.php?setcookie=small&edicao=1179>> Acesso em: 16. jan. 2006.

BARTOLI, H. Répenser le développement. En finir avec la pauvreté. Paris: UNESCO/ Economica, 1999.

BEGHIN, N. A Filantropia empresarial. Nem caridade, nem direito. São Paulo: Cortez, 2005.

BERLINK, D. Pobreza na Paris glamourosa. O Globo. Rio de Janeiro, 6 mar. 2005. Mundo, p. 43.

BOFF, L. Ethos mundial – um consenso mínimo entre os humanos. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.

BOUSQUET, J. Peut-on aider les autres à se développer à leur manière? In: TRÍ, C. H (Org.). Développement endogène: aspects qualitatifs et facteurs stratégiques. Paris: Unesco, 1988, p. 71 -85.

BRASIL SUSTENTÁVEL. Nike abre o jogo. Rio de Janeiro: CEBDS, 2005, p.10.

BROSE, M.(org.). Metodologia Participativa. Uma introdução a 29 instrumentos. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2001.

CAPPELLIN, P.; GIULIANI, G.; MOREL, R.L.; PESSANHA, E. As organizações empresariais face à responsabilidade social das empresas no Brasil. Relatório de Pesquisa. Rio de Janeiro: IBASE e UFRJ, 2000.

CARVALHO, J.M. Mandonismo, Coronelismo, Clientelismo: Uma Discussão Conceitual. In: Revista Dados, vol.40, nº.2. Rio de Janeiro: IUPERJ, 1997.

CASTEL, Robert. As metamorfoses da questão social – Uma crônica do salário. Petrópolis: Vozes, 1998.

CENSO GIFE. São Paulo: GIFE, 2005.

COSTA, M.A.N. Mudanças no mundo empresarial:a responsabilidade social empresarial. Coimbra: Centro de Estudos Sociais, maio 2005. Disponível em:  
<<http://www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/230/230.php>> Acesso em: 28 Abr.2006

DAGNINO, E. Para retomar a reinvenção democrática: qual cidadania, qual participação? Recife: Palestra proferida no Fórum Social Nordestino. Disponível em:  
<[http://www.ibase.br/confira/evelina\\_dagnino\\_port.pdf](http://www.ibase.br/confira/evelina_dagnino_port.pdf)>, 2004. Acesso em: 24 Abr., 2005.

D'ÁVILA NETO, M. I. Os "Novos Pobres" e o Contrato Social: Receitas de Desenvolvimento, Igualdade e Solidariedade ou Da Solidariedade, Seus Mitos, Laços e Utopias. Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada, n.º 50 (4), Rio de Janeiro:UFRJ/Imago/CNPq, 1998, p 7 a 13.

DAUBÓN, R. Video conferencia sobre Desarrollo de Base. Rede América. Parte integrante do kit "Construir juntos una propuesta para hacer desarrollo de base", Colômbia, 2004. Resumo disponível em:  
<<http://www.redeamerica.org/Portales/Redeamerica/data/RESUMEN%20CONFERENCIA%20DESARROLLO%20DE%20BASE.doc>> Acesso em 11 Mar. 2006.

DEMO, P. Solidariedade como efeito de poder. São Paulo: Cortez, 2002.

DUPAS, G. Atores e poderes na nova ordem global. Assimetrias, instabilidades e imperativos de legitimação. São Paulo, Editora Unesp, 2005.

ESTATÍSTICAS do Século XX. IBGE, 2003.

ESTRADA, N.R.A. Caminhos para “resolver a vida”: Significados e alternativas de participação em uma comunidade popular da zona oeste do Rio de Janeiro. 2006. Dissertação. (Mestrado em Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social) – Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

FERNANDES JÚNIOR, O. Brasil dividido. In: Revista Desafios, nº 4, p. 8 –14, novembro. 2004.

GOHN, M.G. O protagonismo da sociedade civil. Movimentos sociais, ONGs e redes solidárias. São Paulo: Cortez Editora, 2005.

GOMES, A.C.; PANDOLFI, D.; ALBERTI, V. A República no Brasil. Rio de Janeiro: Nova Fronteira / CPDOC, 2002.

HENRIQUES, M. S. Comunicação e estratégias de mobilização social. Belo Horizonte: Gênese – Fundação Educacional e Cultural, 2002.

HERCULANO, M. Cresce número de projetos sociais que visam a participação da comunidade. São Paulo: Rede GIFE (informativo eletrônico), 2004. Disponível em: <[http://www.cidadania.org.br/conteudo.asp?conteudo\\_id=4450&secao\\_id=92](http://www.cidadania.org.br/conteudo.asp?conteudo_id=4450&secao_id=92)>. Acesso em: 15 Jun. 2005.

\_\_\_\_\_. IAF reúne fundações e institutos empresariais em prol do desenvolvimento comunitário. São Paulo: Rede GIFE (informativo eletrônico), 2005. Disponível em: <[http://www.GIFE.org.br/redeGIFEonline\\_noticias.php?codigo=6796](http://www.GIFE.org.br/redeGIFEonline_noticias.php?codigo=6796)>. Acesso em: 28 Jan 2006.

HÔ, P. N. Le Développement endogène comme une alternative. Potentialités et obstacles à son deployment. In: CAO TRÍ, H (Org.). Développement endogène: aspects qualitatifs et facteurs stratégiques. Paris: Unesco, 1988, p. 35 –69.

HOUTART, F. e POLET, F. O outro Davos. Mundialização de resistências e de lutas. São Paulo: Cortez, 2002.

IBGE, IPEA, ABONG; GIFE. As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil – 2002. Rio de Janeiro, 2004.

INSTITUTO ETHOS. Conceitos básicos e indicadores de responsabilidade social empresarial. São Paulo: 2005.

IOCHPE, E. B. (Org). 3º Setor: Desenvolvimento social sustentado. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

JUNCA, D.; GONÇALVES, M.; Azevedo, V. A mão que obra no lixo. Niterói: EdUFF, 2000.

LEAL, V.N. Coronelismo, Enxada e Voto - o município e o regime representativo no Brasil, Rio de Janeiro: Revista Forense, 1948.

LESSA, C.; ROSSETTI, F. O futuro da filantropia no Brasil. Criando um setor mais diversificado. Rede GIFE on line, 09/01/06. Disponível em:  
<[http://www.GIFE.org.br/redeGIFEonline\\_noticias.php?codigo=6954&tamanhodetela=3&tipo=ie](http://www.GIFE.org.br/redeGIFEonline_noticias.php?codigo=6954&tamanhodetela=3&tipo=ie)>  
Acesso em 12 Jan. 2006.

LIMA, M. A. H. Legislação e trabalho em controvérsias historiográficas: o projeto político dos industriais brasileiros (1919 –1930). 2005. Tese (Doutorado em História) – Departamento de História do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. Universidade Estadual de Campinas, São Paulo.

MACIEL, T. Ecologia Social. Documenta Eicos. Rio de Janeiro: UFRJ-IP-Programa EICOS, n.2, 1994.

\_\_\_\_\_. Contribuições da ecologia humana para a psicologia social moderna: perspectivas para uma ecologia social. In: Arquivos Brasileiros de Psicologia do CFCH da UFRJ. Rio de Janeiro: Revista do Instituto de Psicologia, nº 8, 1998, p. 22-33.

\_\_\_\_\_. Investigación participativa, globalización y desarrollo humano sostenible. In: Polis – Revista de la Universidad Bolivariana. V. 2, nº 5, 2003, p. 147-157.

\_\_\_\_\_. Da sustentabilidade a sustentabilidade do ser: Por um desenvolvimento humano durável. In: D'ÁVILA, M. I. e PEDRO, R. (orgs). Tecendo o Desenvolvimento: Saberes Gênero e Ecologia Social. Coleção Eicos. Rio de Janeiro: Mauad, Bapera Editora, 2003, p. 49-61.

MANCE, E. Redes de economia solidária e sustentabilidade. Exposição realizada no II Fórum Social Mundial. Porto Alegre: fevereiro de 2002. Disponível em:<<http://www.milenio.com.br/mance/fsm3.htm>>  
Acesso em 03 Abr. 2006.

MAGALHÃES, R. Enfrentando a pobreza, reconstruindo vínculos sociais: as lições da Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela Vida. Caderno de Saúde Pública, vol.18 supl, p.121-137, 2002.

MARSHALL, T.H. Cidadania, classe social e status. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.

MELO NETO, F.P.; FRÓES, C. Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1999.

MELLO E SOUZA, C. Constructing moral boundaries: the ethics of everyday life in Rio de Janeiro, Brasil. 1993. Tese (Doutorado em Antropologia) - Universidade da Califórnia, Berkley.

MONTAÑO, C. “Terceiro setor” e “Questão social” na reestruturação do capital: o canto da sereia. Tese (Doutorado em Serviço Social). Universidade Federal do Rio de Janeiro / Escola de Serviço Social. Rio de Janeiro: 2001.

NOTÍCIAS DA SEMANA. Empresas reagem à denúncia de trabalho infantil na cadeia produtiva do talco em MG. São Paulo: Instituto Ethos de Responsabilidade Social, nº 323, 23/03/2006.

OBSERVATÓRIO SOCIAL. Responsabilidade Social Empresarial: perspectivas para atuação sindical. Florianópolis, 2004.

PÁDUA, J.A. Um Sopro de destruição. Pensamento político e crítica ambiental no Brasil escravagista (1786-1888). Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

PAOLI, M.C. Empresas e a responsabilidade social: os enredamentos da cidadania no Brasil. In: SANTOS, B.S. Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

PELIANO, A. (coord.). Bondade ou Interesse? Como e por que as empresas atuam na área social. Brasília, IPEA, 2001.

PELIANO, A; BEGHIN, N. A iniciativa privada e o espírito público – um retrato da ação social das empresas no Brasil. Brasília, IPEA, 2003.

PELIANO, A; BEGHIN, N; PINHEIRO, L. A iniciativa privada e o espírito público – A evolução da ação social das empresas privadas no Brasil. Brasília, IPEA, 2006.

PINHEIRO, P S.; HALL, M. M. A Classe Operária no Brasil, 1889-1930. São Paulo: Brasiliense, 1981.

RADAR Social. Brasília: IPEA, 2005.

RED PUENTES. Visões e propostas da Red Puentes sobre Responsabilidade Social Empresarial na América Latina. Encontro Anual: Buenos Aires, outubro de 2004.

RELATÓRIO de Sustentabilidade. São Paulo: Fontana, 2003.

RELATÓRIO de Sustentabilidade. São Paulo: Fontana, 2005.

RIST, G . Le Développement: histoire d'une croyance occidentale. Paris:Presses de Sciences, 1996.

SANGLARD, G. Philanthropy and social services in Brazil. Rio de Janeiro: História, Ciências, Saúde-Manguinhos, 2003, vol.10, nº 3.

SANTI, A. M. e SEVÁ, A. O. Resíduos renováveis e perigosos como combustíveis industriais. Rio de Janeiro: VIII Congresso Brasileiro de Energia, dezembro de 1999. Disponível em: <[http://www.fem.unicamp.br/~seva/oitoCBEresiduos\\_cimento.PDF](http://www.fem.unicamp.br/~seva/oitoCBEresiduos_cimento.PDF)> Acesso em: 28 Abr. 2006

SANTOS, M. Não sou militante de coisa nenhuma, exceto de idéias. Por Zilda Ioki. São Paulo: Revista Adusp, n 17, Junho, 1999, p. 7-13.

\_\_\_\_\_. Por uma outra globalização. Rio de Janeiro: Record, 2003.

SANTOS, B.S. (Org.) Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

\_\_\_\_\_. Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade. São Paulo: Cortez,1997.

SELLA, A. Globalização neoliberal e exclusão social. São Paulo: Paulus, 2002.

SÍNTESE dos Indicadores Sociais de 2004. IBGE, 2005.

SOUZA, M. L. Desenvolvimento de comunidade e participação. São Paulo: Cortez,1993.

SOUZA NETO, G. N. Avaliação do potencial turístico do Município de Veloso. 2005. Monografia (Especialização em Turismo e Desenvolvimento Sustentável). Universidade Federal de Minas Gerais/ Instituto de Geociências, Belo Horizonte.

SILVEIRA, C. Ações cidadãs – conceitos e princípios. In: Multiplicadores comunitários de cidadania. Rio de Janeiro: Cadernos da Oficina Social - Centro de Tecnologia, Trabalho e Cidadania, nº 8, p. 11-50, 2001.

TELLES, D. Ações de empresas socialmente responsáveis se valorizam mais. BBC de Londres: 22 de setembro, 2003. Disponível em <[http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/story/2003/09/030917\\_investecsr.shtml](http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/story/2003/09/030917_investecsr.shtml)> Acesso em: 20 Mar. 2006.

TELLES, V.S. Sociedade civil e os caminhos (incertos) da cidadania. São Paulo em Perspectiva, v.8, n 2, abr/jun, 1994.

TEXTO para Discussão. Edição Especial, nº 1000. IPEA, 2003.

THIOLLENT, M. Metodologia da pesquisa ação. São Paulo: Cortez, 1996.

TORRES, C. A responsabilidade social empresarial a partir da perspectiva da sociedade civil. Entrevista ao site Mobilizadores COEP ([www.mobilizadorescoep.org.br](http://www.mobilizadorescoep.org.br)). Rio de Janeiro, 2005.

\_\_\_\_\_. Responsabilidade Social das Empresas. In: Silva, C.A. Balanço Social: Teoria e Prática. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

TORRES, C.; BEZERRA, I.; HERNANDES, T. Responsabilidade social de empresas multinacionais: Diretrizes da OCDE. Rio de Janeiro: Ceris / Ibase, 2004.

TRÍ, C. H. Administration participative et developpement endogène. Paris: Unesco, 1986.

UNICEF Pobreza na Infância nos Países Ricos. Florença: Centro de Pesquisas Innocenti, 2005.

VIANNA, L. W. Liberalismo e sindicato no Brasil. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

#### **Sites consultados:**

Estações Ferroviárias do Brasil: <http://www.estacoesferroviarias.com.br>

Ferrovia Centro Atlântica: <http://www.fcasa.com.br>

Fundação Abrinq: <http://www.fundabring.org.br>

Fundação Interamericana: <http://www.iaf.gov>

Grupo de Institutos, Fundações e Empresas: <http://www.gife.org.br>

Ibase: <http://www.ibase.org.br>

Instituto Ethos de Responsabilidade Social: <http://www.ethos.org.br>

Jornal do Meio Ambiente: <http://www.jornaldomeioambiente.com.br>

Portal Descubraminas: <http://www.descubraminas.com.br>

Rede América: <http://www.redeamerica.org>

Wikipédia - <http://pt.wikipedia.org>

## **ANEXOS**

### **Anexo I**

#### **ROTEIRO ENTREVISTA HISTÓRIA ORAL DE VELOSO**

##### **Consentimento Informado**

##### **I. Dados do Entrevistado**

Nome

Nome pelo qual é conhecido

Idade

Bairro onde mora

Telefone para contato

Ocupação

Principal fonte de renda

Tempo que reside em Veloso

Número de pessoas na família

Local e data de nascimento

##### **II . Pergunta Geradora**

Gostaria que me contasse a história da cidade. Como era a vida antes de a cidade ser emancipada e depois, o que mudou com a chegada da indústria e depois quando a fábrica foi vendida para a Fontana, e, hoje, o que mudou com o Projeto Cidade Nova. Ao me contar essa história, gostaria que falasse sobre os moradores, sobre o que elas pensam da cidade, sobre os problemas de Veloso e o que poderia melhorar esses problemas.

##### **Guia de interesses:**

- Relação das pessoas têm com a cidade
- Aquilo que a cidade tem de bom e de ruim
- Tipo de trabalho que a maioria das pessoas faz
- Principais problemas da cidade
- Papel da Associação de Moradores
- Ajuda mútua entre os moradores
- Vida em Veloso antes da instalação da fábrica e depois que ela foi instalada
- Mudanças após a compra da fábrica pela Fontana
- A vida da Cidade mudou depois da implantação do projeto
- Aquilo que o projeto ajudou a melhorar]
- Apropriação do projeto pelos moradores

##### **III. Dados Entrevista**

Data e hora (início e fim) da entrevista

Duração

Local

Forma de estabelecimento do contato

Tipo de registro (gravação; anotação durante a entrevista; anotação posterior)

#### **IV. Observações sobre a entrevista:**

##### **Descrição:**

- Entrevistado (aparência física, apresentação, jeito, atitudes, traços de personalidade, inclinações etc.)
- Ambiente (privacidade, interrupções, presença de outras pessoas; ambiente)
- Processo da entrevista (como se desenvolveu, relação entre entrevistado e entrevistador, emoções evidentes e momentos em que surgiram)
- Impressões gerais/*Insights* (o que mais chamou a atenção, o que incomodou, o que gostou, o que aprendeu de novo que “ilumina” questões do trabalho)

#### **V. Transcrição da entrevista** (com perguntas, respostas, pausas, risos, interrupções etc.)

## **Anexo II**

### **ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE**

#### **Consentimento Informado**

##### **Informações Gerais:**

Data da observação

Horário do início da observação

Horário do término da observação

Atividade observada

Data do registro

Forma como o registro foi feito (anotação simultânea ou posterior, em duas etapas)

Cargos, nomes e informações relevantes sobre os presentes

#### **Descrição do ambiente**

#### **Descrição das pessoas observadas**

**Descrição do evento/ atividade** (diálogos, entonação, procedimentos, pausas, gestos, expressões, reações, sua inserção):

## Anexo III

### ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM MORADORES

#### Consentimento Informado

#### I - Dados do Entrevistado

Nome

Nome pelo qual é conhecido

Idade

Escolaridade

Religião (praticante ou não praticante)

Participação no Projeto (forma de participação)

Tempo em que está em Veloso

Telefone para contato:

#### II – Roteiro de Entrevista

##### **A – Veloso**

Tempo em que mora em Veloso

Vida na Cidade antes da emancipação

Prazer de viver em Veloso

Atrativos da Cidade

Tipo de trabalho que a maior parte das pessoas fazem

Tipo de diversão em Veloso

Possibilidade de Veloso atrair o turismo

Fonte de orgulho

Tradição na Cidade

Pertencimento a alguma igreja

Força da Igreja Católica na Cidade

Forma como a igreja ajuda a Cidade

Como os moradores se ajudam

Representatividade da Associação de Moradores

Realizações da Associação de Moradores

Fonte de ajuda nos momentos difíceis

Principais problemas de Veloso

Importância da indústria para a Cidade

Conhecimento de alguém que trabalha na fábrica

Fontana como patrão

Mudanças na cidade depois que a indústria foi vendida para a Fontana

Fatores que poderia ajudar a cidade

Comoprefeito, o tipo de problema que resolveria em primeiro lugar

##### **B – Desenvolvimento comunitário**

O necessário para desenvolver Veloso

Percepção sobre benefício do desenvolvimento da cidade

Aquilo que os moradores podem ganhar com o desenvolvimento

A percepção das mudanças necessárias ao desenvolvimento

Desenvolvimento e fatores que mudariam na cidade

Pessoa que mais marcou história da cidade?

**C – Responsabilidade social empresarial**

Percepção da obrigação da indústria em relação à cidade

Aquilo que a empresa faz de bom por Veloso

Aquilo que a empresa poderia fazer e não faz

**D - Projeto Cidade Nova**

Participação no Projeto Cidade Nova, motivação e forma de envolvimento

A participação se algo mudasse

O conhecimento sobre o Projeto Cidade Nova

Informação sobre quem é o responsável

Conhecimento sobre história do Projeto.

Relação entre a Fontana e a Prefeitura

Relação da Fontana com o Sebrae

Conhecimento de pessoas que participam do Projeto

Motivos para não participação

Coisas que poderiam ser feitas para que um número maior de pessoas participasse

Mudanças na Cidade a partir do Projeto Cidade Nova

Representatividade dos moradores no Projeto Cidade Nova

Associação à Associação Cidade Nova

Percepção sobre a função da Associação

Possibilidade de os moradores conduzirem sozinhos o projeto Cidade Nova depois que a Fontana e os parceiros se afastarem

## Anexo IV

### ROTEIRO ENTREVISTA PARCEIRO FONTANA

#### Consentimento Informado

#### I. Dados do Entrevistado

Nome / Nome pelo qual é conhecido

Idade

Escolaridade

Entidade a que pertence

Papel no Projeto Cidade Nova

Telefone para contato

#### II – Roteiro Entrevista

##### **A - Veloso**

Principais problemas de Veloso

Forma como caracteriza o povo de Veloso

A entidade mais representativa do povo de Veloso e razões para isso

Percepção sobre o poder público em Veloso

Influência da Igreja Católica em Veloso (principais aspectos dessa influência)

A responsabilidade da Fontana em relação a Veloso

Aquilo que é ruim na relação da empresa /comunidade?

##### **B - Responsabilidade social empresarial**

Entendimento sobre o que é Responsabilidade social das empresas

Motivação para apoiar o Projeto Cidade Nova

Retorno por apoiar o projeto

Contribuição que a instituição pode dar a Veloso

##### **C – Desenvolvimento comunitário**

Aquilo que considera como desenvolvimento comunitário

Percepção sobre desenvolvimento sustentável

Percepção sobre como o Projeto Cidade Nova pode promover o desenvolvimento de Veloso

Papel que o poder público deve desempenhar para o desenvolvimento

Papel dos moradores no processo de desenvolvimento

##### **D - Projeto Cidade Nova**

Iniciativas previstas para fortalecer a cidadania dos moradores

Principais resultados obtidos pelo projeto

Principais dificuldades enfrentadas

Pontos fortes do Projeto

Pontos fracos

Aquilo que não repetiria se fosse começar de novo

Aquilo que recomendaria como estratégia para outras pessoas

Ganho efetivo com a implantação do Projeto Cidade Nova

Forma como projeto representa as reais necessidades e interesses da população

Representatividade dos moradores no projeto

Representatividade dos moradores na Associação Cidade Nova

Cuidados para que as decisões tomadas no Projeto sejam representativas do conjunto dos moradores

Capacitação dos moradores para gerir o projeto por conta própria

## Anexo V

### ROTEIRO ENTREVISTA FONTANA

#### Consentimento Informado

#### I. Dados do Entrevistado

Nome / Nome pelo qual é conhecido

Idade

Função na Fontana

Função no Projeto

Tempo que está em Veloso

Telefone para contato:

#### II – Roteiro Entrevista

##### **A - Veloso**

Principais problemas de Veloso  
 Definição do povo de Veloso  
 Entidade mais representativa do povo de Veloso  
 O poder público em Veloso  
 Relação da Fontana com o poder público  
 Influência da Igreja Católica em Veloso  
 Responsabilidade da Fontana em relação a Veloso  
 Aquilo que é ruim na relação da empresa /comunidade

##### **B - Responsabilidade social empresarial**

Conceito sobre responsabilidade social das empresas  
 Principais características da política de Responsabilidade Social da Fontana  
 Responsabilidade social da empresa e condições de trabalho / benefícios que os funcionários dispõem  
 Outros projetos implantados em Veloso, além do Cidade Nova  
 Tipos de apoios, contribuições, doações a empresa oferece à cidade  
 Medidas adotadas para reverter os problemas ambientais em Veloso  
 Impacto ambiental da empresa  
 Principais ganhos que a Fontana com o projeto  
 Uso de incentivo fiscal pelo projeto  
 Dificuldade para utilizar os incentivos fiscais  
 Contrapartida do governo às ações das empresas  
 Conhecimento sobre diretrizes da OCDE  
 Cumprimento da legislação (ambiental, trabalhista, fiscal) brasileira  
 Divulgação e/ou publicidade do projeto  
 Ganho da empresa em relação à comunidade de Veloso  
 Aporte financeiro dado ao projeto  
 Investimento da Fontana

**C – Desenvolvimento comunitário**

Entendimento sobre desenvolvimento comunitário  
Entendimentos sobre desenvolvimento sustentável  
O Projeto Cidade Nova e o desenvolvimento de Veloso  
Poder público e o desenvolvimento do município  
Participação dos moradores no processo de desenvolvimento

**D - Projeto Cidade Nova**

Ganho de Veloso com a implantação do Projeto Cidade Nova  
Representação das reais necessidades e interesses da população no projeto  
Representatividade dos moradores no Projeto  
Representatividade dos moradores na Associação Cidade Nova Veloso  
Cuidados para que as decisões tomadas no Projeto sejam representativas do conjunto dos moradores  
Capacitação dos moradores para gerir o projeto por conta própria  
Formas de fortalecimento da cidadania dos moradores  
Principais resultados obtidos pelo projeto  
Principais dificuldades enfrentadas pelo projeto  
Pontos fortes e fracos do projeto  
Aquilo que não repetiria se fosse começar de novo  
Aquilo que recomendaria como estratégia para outras pessoas que quisessem fazer um projeto semelhante