



Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Anais

III Seminário Internacional Sociedade Inclusiva *Ações Inclusivas de Sucesso*

Belo Horizonte
24 a 28 de maio de 2004

Realização:



Conferência

A Fundação Odebrecht

Norberto Odebrecht

Presidente do Conselho de Curadores da Fundação Odebrecht e Presidente de Honra da Odebrecht S.A.

O tema deste Seminário muito me motiva, pois o propósito dos Organizadores não é discutir o “problema da exclusão”. Mas, sim, tratar de oportunidades de inclusão.

Quando pensamos em oportunidades, em vez de pensarmos em “problemas”, já é meio caminho andado rumo à solução.

Essa maneira positiva, otimista, de ver, tratar e pelear com a realidade social, só existe em quem quer fazer acontecer.

É própria de quem deseja mudar uma realidade que não satisfaz, seja ela profissional, econômica ou emocional, criando, assim, uma nova realidade sonhada e compartilhada.

É pensar no faz diferença, esquecendo o Passado que não constrói, pensando no Presente e no Futuro desejado, transformando:

- Trabalho em PLANEJAMENTO
- Músculos em CÉREBRO e
- Suor em MAIS CONHECIMENTOS e EXPERIÊNCIAS.¹

¹ Vide Poema **Caminhante** (anexo).

A Fundação Odebrecht tem, como Missão, preparar o Adolescente e Jovem, prioritariamente na Região do Baixo Sul da Bahia, para Liderar a futura Geração. Essa Missão se dá:

- pela Educação,
- pelo Treinamento e
- pela Formação desses Seres Humanos, ensinando-os
- pelo Trabalho Produtivo para a Sobrevivência,
- Educando para a Vida, com Saúde
- gerando Renda e Liquidez.

Por que escolhemos essa Missão?

Porque ela reflete a Tecnologia Empresarial Odebrecht.

E esta Tecnologia corresponde:

- aos Princípios Fundamentais,
- aos Conceitos Essenciais,
- aos Critérios Gerais e Operacionais da Organização Odebrecht, os quais são aplicáveis na Fundação Odebrecht e na sua Missão na Região, nas Comunidades e nas Famílias, onde os seus Agentes e Clientes Sociais se encontram.

Para cumprir a nossa Missão, objetivando o Desenvolvimento Regional Integrado e Sustentável com foco no Adolescente e Jovem, transitamos, na Fundação Odebrecht, por três Âmbitos:

- o Político-Estratégico, sob concentração do Presidente do Conselho de Curadores,
- o Estratégico-Empresarial, delegado ao seu Superintendente, Responsável ÚNICO pelas Decisões tomadas em seu Âmbito. Esse, — por intermédio dos Líderes, Empresários das Instituições, sejam OSCIP, Cooperativas ou

Associações, com seus Centros de Resultados criados e implantados, dentro de uma Tecnologia Empresarial, — contribui para que

- o Âmbito Empresarial-Operacional, assim organizado, gere Resultados Morais e Materiais por intermédio dessas Instituições Responsáveis pela realização dos Sonhos transformados em Resultados:

dos Governos Federal, Estadual e Municipais,

da Sociedade Empresarial e

do Terceiro Setor, executor e produtor de Resultados Sociais para Todos.

Transformar o sonho em realidade é, eminentemente, uma tarefa empresarial.

O que é ser um Empresário na Fundação Odebrecht?

É um Ser Humano comprometido em Servir a seu Cliente.

Quem é o Cliente da Fundação Odebrecht?

É o Adolescente e Jovem, preparado para ser um Adulto conscientizado, motivado para formar uma Família e educá-la com Saúde, para ser produtiva e auto-sustentável.

O *foco* se concentra na Família do Futuro e nos Centros de Resultados a criar e implantar, via as Unidades Famílias já existentes, que abrigam o nosso Futuro: o Cliente Adolescente e Jovem!

E como um Empresário deve Servir a seu Cliente?

Compartilhando; tornando seu o Sonho dele e buscando, junto com este Cliente, concretizar esse Sonho da melhor maneira possível.

A relação entre Cliente e Empresário não é uma relação simples.

Muito pelo contrário; pois o dever do Empresário não é oferecer ao Cliente o que este “quer” ou “acredita querer”.

Seu dever é: oferecer o Serviço de que o “Cliente” precisa para sobreviver e crescer de forma sustentável.

Muitos entendem que o Negócio do Empresário seja, simplesmente, Servir mais e mais, a um número cada vez maior de Clientes.

Nessa Missão, na qual atuo desde que me entendo, o desafio do Empresário é:

Servir cada vez melhor, em menor prazo e a menor custo, visando às Lideranças da Próxima Geração.

O foco do Superintendente da Fundação Odebrecht corresponde ao processo de distribuição e de investimento da riqueza gerada, o que se costuma chamar de Responsabilidade Social das Instituições criadas e implantadas numa Sociedade de Confiança.

A Responsabilidade Social da Fundação Odebrecht é gerar a Empresa-Cidadã qualificada, que vive e cresce, de forma sustentável, em conjunto com a Comunidade na qual está inserida.

O Princípio que guia esse novo tipo de Empresa é o de que ela não pode ser “uma ilha de prosperidade imersa num mar de pobreza”; de que sua ação, em vez de contribuir para o bem-estar de “alguns”, tem de beneficiar a Todos, de forma suprapartidária, independente de gênero, raça, cor e religião.

Ao assim proceder, a Instituição recebe uma contribuição inestimável: a Torcida a favor.

Torcida que representa o sentimento coletivo de que a Empresa é parte integrante das Comunidades onde atua.

Para que sua Tarefa Empresarial seja realizada hoje, amanhã e sempre, o Empresário, Líder da Instituição criada e implantada para Servir melhor, precisa investir, continuamente, na educação, no treinamento e na formação de novos e melhores Empresários, que virão a ser seus Seguidores e Continuadores das Gerações futuras.

Trata-se de um Capital Intangível de valor inestimável e que pode explicar o sucesso ou insucesso de uma Empresa, em seu empenho de sobreviver, crescer e perpetuar-se.

O que é uma Instituição?

São os seus “Líderes”, são os seus Negócios e é a Comunicação entre eles, o Cliente e a Comunidade.

Quando o benefício é geral, todos se unem, oferecendo o enfoque à contribuição.

Aí está formada uma Sociedade de Confiança, que busca, de forma contínua, produzir, fazendo acontecer o que é o certo, minimizando o consumismo e eliminando o desperdício. Conseqüentemente, estará educando!

Ocorre que o Empresário “comum”, não profissional, sem a Visão do TODO para TODOS, habituado a lidar com Clientes específicos, tem dificuldade em lidar com esse novo tipo de Cliente Social.

No afã de Servir às demandas múltiplas da Comunidade, esse Empresário:

- perde o *foco*;
- fragmenta sua AÇÃO;
- pulveriza seus Recursos.

Ao pulverizar os Recursos, não gera a massa crítica necessária para que tal Investimento rompa a inércia e que a Comunidade saia da situação atual, insatisfatória, e rume para a situação futura, desejada por Todos.

Quer dizer: o Empresariado, em geral, tem encontrado dificuldade de, na Área Social, praticar a Tecnologia Empresarial que explica seu sucesso no Mundo dos Negócios.

Estou falando, muito, em Tecnologia Empresarial.

O que é Tecnologia Empresarial na Organização Odebrecht e, no caso específico, na Fundação Odebrecht?

É a arte:

- de Coordenar pessoas ou Instituições que dominem tecnologias específicas
- e de integrar os resultados parciais gerados por essas pessoas ou por instituições, no Todo desejado pelo Cliente e, assim, obter a produtividade total para todos.

Não importa que a Organização tenha, ou não, fins lucrativos. Importa que seus Líderes estejam comprometidos em fazer acontecer pela Tecnologia Empresarial, ajustada, adaptada e, quando próprio, atualizada pelas inovações.

Nós, na Fundação Odebrecht, no empenho de criar uma Tecnologia Empresarial da Ação Social, cometemos muitos erros.

Hoje, estamos começando a obter Resultados que podem e devem ser medidos, acompanhados, avaliados e julgados.

São Resultados ainda insatisfatórios! Resultados que precisamos aprimorar continuamente, tanto mais porque o Empresário, quando autêntico, está sempre insatisfeito com os Resultados que obtém, por melhores que possam parecer.

Quais os Resultados esperados e para quando?

Essas são respostas que os Dirigentes das Instituições do Terceiro Setor devem ter na “ponta-da-língua”, para se habilitarem a receber o apoio de uma Empresa que deseja atuar, com seriedade, na Área Social.

É ainda mais necessário que os Beneficiários finais dos Projetos também dominem e venham a usar, em seu cotidiano, os mesmos Princípios, Conceitos, Critérios e Práticas da Tecnologia Empresarial identificada como sendo a certa.

Nossas ações têm sido orientadas no foco que selecionamos para apoiar: a criação e implantação de Cadeias Produtivas, constituídas por Unidades-Família, as quais — por meio do Cooperativismo e Associativismo — podem tornar-se donas do processo produtivo e, portanto, Agentes de seus destinos.

A respeito da questão das Pessoas donas de seus Destinos, uma observação importante: o Critério para medir o sucesso de um Empresário Social é que, transcorrido determinado prazo, os Beneficiários finais não precisem mais dele, porque se tornaram Agentes do seu próprio destino.

Esse sucesso empresarial significa Liderança eficaz!

Essas são verdadeiras medidas do sucesso para quem atua na Área Social.

Daí porque, na Natureza, onde nada se perde, há um início, um meio e um fim.

Nessas condições, os nossos Projetos e respectivos Responsáveis, devem evidenciar o domínio de como começar e de como terminar, visando aos Resultados para TODOS, em determinado prazo e custo.

A pior relação que pode existir entre dois Seres Humanos é a fundada na “dependência”.

Daí a necessidade de agir sobre as causas e não sobre os “efeitos” que decorrem da pobreza.

Daí porque, como vocês ouvirão a seguir, insistimos em apoiar a produção de melhores riquezas, embora sem descurar a Visão do TODO e de considerar que a riqueza moral e a riqueza material são duas faces da mesma moeda.

Uma não existe sem a outra!

No final da década de 40 e início de 1950, tentei contribuir para o desenvolvimento sustentável da Região do Baixo Sul da Bahia. Fracassei!!

Décadas depois, surgiu a oportunidade de retomar o antigo Sonho, desta vez não mais sozinho, porém, disposto a praticar a Governança entre:

- o Governo Federal via o Governo do Estado da Bahia
- os Governos Municipais da Região do Baixo Sul
- o Empresariado Local
- e a Sociedade Civil Organizada.

Todos, movidos pelo Propósito de promover o Desenvolvimento Integrado e Sustentável daquela Região.

Obtivemos, decorrente de uma confiança recíproca, o apoio do Governador Paulo Souto, como avalista da prática da Governança.

Governança, cujos Princípios, se praticados de maneira correta, são considerados o grande passo para a construção da Sociedade de Confiança.

Princípios esses que serão explicitados a seguir, por Maurício Medeiros, Superintendente da Fundação Odebrecht.

Antes de passar a palavra, gostaria de oferecer à Biblioteca da PUC-Minas, alguns exemplares de livros que registram as Concepções Filosóficas da Tecnologia Empresarial Odebrecht.

São eles:

- De que Necessitamos?
- Sobreviver, Crescer e Perpetuar e
- Educação pelo Trabalho, em cujo Capítulo 12, relato minha experiência na década de 50.

Conclusão

A oportunidade que nos foi dada para apresentar, neste Seminário, nosso trabalho, permite-me a seguinte conclusão:

***“O Homem deseja tantas coisas...
e, no entanto, precisa de tão pouco”***

(Goethe)

Conforme ensina Pierre Lévy, numa Sociedade em Rede, na qual cada um de nós constitui um nó, o excluído não é aquele rejeitado pelos outros; é, simplesmente, aquele que não se conecta aos demais, pelo fato de não ter o que compartilhar com eles.

Quanto mais somos úteis, maior o número de sinapses que nos ligam aos demais; maior o nosso grau de inclusão.

Para participar dessa inclusão, não basta ter o que dar. É preciso, antes, a disposição de dar de si, sem pensar em si.

É indispensável que o ESPÍRITO DE SERVIR faça parte do SER.

A Empresa Cidadã e o Líder Cidadão não devem abdicar do TER.

Mas, corretamente, devem colocar, prioritariamente, o SER.

TÊM, porque SÃO!

O diferencial entre o Líder Cidadão e a Sociedade de Confiança que exerce a real Governança, é a sua capacidade de, pela prática da Liderança autêntica, colocar o DINHEIRO, seja este Público ou Privado, na sua posição exata.

Esse Líder TEM, porque É.

Na Vida podem ser jogados três tipos de jogos:

- o “ganha – perde”,
- o “perde – perde”, e
- o “ganha – ganha”.

Na Vida prática, o “ganha-perde” não existe, pois se transforma em “perde-perde”. Visando ao bem-comum, na construção da Sociedade de Confiança, devemos jogar o jogo do ganha – ganha!!

A Empresa Social cria e implanta um pacto de Parceria, via um Projeto e um Programa de Ação, entre:

- Capital e Trabalho
- Líder e Liderado, para, no final, partilhar Resultados.

O Capital Social e o Capital Humano são praticados pela Instituição Cidadã e para a Cidadania via o Associativismo ou Cooperativismo, visando ao Meio Ambiente:

- com ou sem Patrimônio,
- com ou sem terra,
- com ou sem casa!!

Nessas condições, com vistas à obtenção da EFICÁCIA e da EFICIÊNCIA, é preciso que cada Âmbito tenha definido o seu Papel.

- No ÂMBITO POLÍTICO-ESTRATÉGICO:

O que é o certo?

O que fazer?

Papel: obtenção da EFICÁCIA com visão das Produtividades Parciais e da Produtividade Total dos Negócios.

- No ÂMBITO ESTRATÉGICO-EMPRESARIAL:

Quem deve fazer?

Papel: obtenção, com EFICÁCIA, das Produtividades Parciais e do Resultado Total de um Negócio Específico.

- No ÂMBITO EMPRESARIAL-OPERACIONAL:

Como fazer?

Quando fazer, com início e fim?

Papel: obtenção, com EFICÁCIA e EFICIÊNCIA, das Produtividades Parciais e da Produtividade Total.

As respostas precisam ser buscadas, de maneira prioritária, e dadas pelas Empresas Cidadãs e pelos Líderes Cidadãos!

O progresso econômico, na Atualidade, continua restrito às Nações ricas. O fosso entre as Nações ricas e as Nações pobres ampliou-se e continua se ampliando.

As Respostas exigem AÇÃO e esta é fruto:

- da consciência
- dos conhecimentos
- das experiências
- e da tenacidade.

Praticando essas HABILIDADES, unidos, sairemos vitoriosos. E o Brasil passará a ser uma Nação rica, porque contará com o comprometimento de todos os seus Cidadãos, dispostos a promover e praticar a Governança como Participantes de uma Sociedade de Confiança.

A Empresa Cidadã e o Líder Cidadão, antes o de
TEREM, devem SER!

CAMINHANTE²

“Caminhante, são tuas pegadas

“o caminho, e nada mais;

“caminhante, não há caminho

“se faz caminho ao andar.

“Ao andar se faz caminho,

“e ao olhar para atrás

“se vê a trilha que nunca

“se há de voltar a pisar;

“caminhante, não há caminho,

“senão “esteiras” no mar.”

² Poesias Completas de Antonio Machado - CXXXVI - Proverbios y Cantares. Undécima Edición - Escasa - Calpe, S.A. Madrid 1979 - XXIX (tradução livre).

Refletindo sobre este Poema, cabe o seguinte paralelismo ³:

*Caminhante, são tuas pegadas
o caminho, e nada mais;*

*caminhante, não há caminho,
se faz caminho ao andar.*

*Ao andar se faz o caminho,
e ao olhar para atrás
se vê a trilha que nunca
se há de voltar a pisar.*

*Caminhante, não há caminho,
senão “esteiras” no mar.*

Caminho do **TEMPO**

Somente o **Ser Humano** constrói o seu **FUTURO**.

Construir sua própria **VIDA** – autor dos próprios passos – **ser agente do seu destino** - decisão própria - **criatividade**.

Quando isto não acontece, o **Ser Humano** é vítima de suas próprias **rotinas de pensamentos, sentimentos e ações**.

Morre o criador, vegeta a criatura.

Tempo que passa e não volta, como a Juventude.

As **OPORTUNIDADES** passam e não voltam.

As “esteiras” são o rastro de espuma que uma embarcação deixa no mar, as quais se dissolvem. Assim ocorre com as **OPORTUNIDADES** que passam e não voltam.

* * *

Norberto Odebrecht é o Presidente do Conselho de Curadores da Fundação Odebrecht, e responsável pelas decisões no Âmbito Político-Estratégico.

³ Dentro do **Espírito da Tecnologia Empresarial Odebrecht (T.E.O.)**.