



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

### Fundação Odebrecht: Ações no Baixo Sul da Bahia

**Maurício Medeiros**

Superintendente da Fundação Odebrecht

Senhoras e Senhores, boa tarde.

Fui convidado a apresentar o Programa de Desenvolvimento Regional, Integrado e Sustentável do Baixo Sul, apoiado pela Fundação Odebrecht em 11 municípios do interior da Bahia e que tem como desafio promover não apenas a inclusão social das pessoas que lá vivem, mas também a inclusão de toda a região no eixo dinâmico da economia do Estado.

Ainda que este seja um espaço para apresentação de casos práticos, durante a minha exposição farei referência às premissas que norteiam as nossas ações, algumas delas apresentadas por Dr. Norberto Odebrecht, Presidente do Conselho de Curadores da Fundação Odebrecht, na Conferência proferida no dia 24 de maio de 2005.

-----

A Fundação Odebrecht foi criada em 1965 e, desde 1988, cumpre a missão de *contribuir com a educação do adolescente para a vida e pelo trabalho*.

O vínculo da Odebrecht com o desenvolvimento do Baixo Sul da Bahia, no entanto, é anterior à criação da própria Fundação Odebrecht. Suas origens remontam à década de 1940, quando a Construtora Norberto Odebrecht iniciou algumas obras nessa região de contrastes, valorizando sempre suas potencialidades e não suas fraquezas.

No Baixo Sul, problemas sociais graves, decorrentes de sistemas deficitários de educação, saúde, saneamento, dentre outros, convivem lado a lado com um patrimônio natural relevante e uma enorme vocação para o agronegócio.

Para desenvolver esse potencial, de forma efetiva e sustentável, a Organização Odebrecht ajudou a fundar, em 1997, o Instituto de Desenvolvimento Sustentável do Baixo Sul – IDES, consolidando assim seu compromisso com a Região.

-----

Em 1999, após 11 anos de atuação em vários estados brasileiros, a Fundação Odebrecht decidiu concentrar suas ações no Nordeste, região brasileira que apresenta uma das mais precárias condições sócio-econômicas do país e que, apesar disso, é pouco beneficiada por investimentos sociais privados.

Naquele mesmo ano, em parceria com o Instituto Ayrton Senna, com a Fundação Kellogg e com a Área Social do BNDES, a Fundação Odebrecht participou da instituição de uma Organização virtual, denominada Aliança com o Adolescente pelo Desenvolvimento Sustentável no Nordeste.

Instada pelas demais Entidades integrantes, a Fundação Odebrecht exerceu o papel de Órgão Executivo da Aliança, desdobrando-se e dispersando seu tempo, suas energia e seus demais Recursos em três Regiões Nordestinas, incluindo o Baixo Sul da Bahia.

Em 2000, a Aliança tornou-se parceira do IDES, dando início a um período de intenso aprendizado, por meio do qual a Fundação Odebrecht vivenciou uma série de erros e acertos.

No decorrer desse processo, no qual os erros predominaram sobre os acertos, foi possível formular uma estratégia fundada sobre:

- a valorização do conceito de Unidade-Família, privilegiando-se não apenas o Adolescente, mas a interação entre este e sua Família;
- a consciência de que tal Unidade-Família, para tornar-se moral e materialmente rica, deveria tornar-se dona das esferas de produção e beneficiamento dos frutos de seu trabalho;
- a atuação simultânea e sinérgica sobre o capital ambiental, o capital humano, o capital social e o capital produtivo, superando-se o enfoque “economicista” que privilegiou, no início, as ações da Aliança sobre as chamadas Cadeias ou Arranjos Produtivos, com base:

- no alargamento do conceito de protagonismo juvenil, neles incluindo os Jovens e não apenas os Adolescentes, tanto mais ao se considerar a constante ampliação da expectativa média de vida;
- na prática sistemática do lema de fazer cada vez mais com menos que conduz ao desenvolvimento sustentável;
- no papel das habilidades, da competência e dos conhecimentos dos Jovens, como instrumentos do processo de agregação de valor e promoção da produtividade; e
- na certeza de que o sucesso depende de um sistema de atuação em rede, de natureza não-hierárquica, reunindo as forças da Comunidade, do Estado, dos Municípios e da Sociedade Civil Organizada – o que, na atualidade, se convencionou chamar de Governança.

Em 2002, criado o Instituto Aliança e decidida a atuação deste, em caráter experimental, visando a uma Tecnologia Empresarial Social da Aliança (TESA), a Fundação foi delegando ao Instituto os cuidados com as outras duas Regiões, concentrando progressivamente sua atuação no Baixo Sul da Bahia.

-----

A partir de maio de 2003, a Fundação passou a dedicar-se, de modo exclusivo, à Região com a qual possui profunda afinidade, atuando em conjunto com o IDES, que está coordenando conhecimentos e criando outras OSCIP, Cooperativas e Associações, com as quais estabelece Parcerias dentro de sua Tecnologia Empresarial Social.

Ao invés de implementar ações assistencialistas, procuramos identificar e tornar produtivos os recursos latentes, privilegiando o esforço de desenvolvimento de dentro para fora e de baixo para cima, mas reconhecendo a importância da atração de capacidade empresarial e de recursos tecnológicos e financeiros exógenos.

A promoção do Desenvolvimento, no entanto, era um desafio cuja magnitude e complexidade ultrapassava as forças da Fundação Odebrecht. Para superá-lo, buscamos fomentar a ação conjunta e articulada entre Governo (nos âmbitos Federal, Estadual e

Municipal), Empresas e Sociedade Civil, implantando um Sistema de Governança, ao qual já me referi.

A Governança nasce a partir da necessidade e prioridade do compartilhamento de crenças e valores entre instituições do Primeiro, Segundo e Terceiro Setores, que decidem tomar a iniciativa de desenvolver uma ação comum para enfrentar uma questão social.

- O Governo atua na consolidação de políticas públicas e na garantia dos direitos fundamentais e viabiliza parcerias que garantam a aplicação dos recursos públicos em ações que de fato beneficiem as necessidades e prioridades da comunidade.
- A Empresa Privada garante a prática da responsabilidade social, realizando investimento social privado e transferindo tecnologia.
- E as Organizações do Terceiro Setor, que estão mais próximas da comunidade, fazem acontecer as ações com eficácia e eficiência e retroalimentam os demais setores com informações úteis e inteligentes ao processo de desenvolvimento.

Observem que a Governança vai além de apoios financeiros e cessão de chancelas. Neste contexto, o Governo assume o papel de facilitador e de ativador de relações e compromissos entre os Setores, promovendo e coordenando a interação intersetorial e compartilhando responsabilidades, eliminando a burocracia desnecessária.

A Governança no Baixo Sul é disciplinada por um Termo de Parceria assinado pelo Governo do Estado da Bahia, AMUBS - Associação dos Municípios do Baixo Sul, Fundação Odebrecht e IDES - Instituto de Desenvolvimento Sustentável do Baixo Sul, onde o papel e as responsabilidades de cada um dos atores estão bem definidos, assim como os objetivos e as prioridades do Programa.

O Sistema contempla ainda as Associações, Cooperativas e Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), instituições locais, representativas, transparentes e idôneas, que lideram a operacionalização das ações, cujos resultados e contas podem ser acompanhados pelo Cidadão comum.

A esse modelo institucional, a Fundação Odebrecht acrescentou uma inovação: a parceria da APRIORI.

Trata-se de uma Empresa cuja criação foi estimulada pela PricewaterhouseCoopers, responsável pela Tesouraria, Contabilidade e Administração de Pessoal de Organizações, com ou sem Fins Lucrativos.

Graças à APRIORI, poderão ficar tranqüilas as Comunidades Locais, assim como tranqüilos poderão ficar os Instituidores e os Financiadores, públicos e privados, nacionais e estrangeiros, a respeito da aplicação eficaz e eficiente dos Recursos alocados.

-----

Uma das responsabilidades da Fundação Odebrecht no Programa é a transferência de Tecnologia Empresarial para as organizações que atuam na comunidade, adaptando-a à área social.

O modelo empresarial que adotamos possui princípios, conceitos e critérios que, uma vez praticados, promovem a sobrevivência, o crescimento e a sustentabilidade e viabilizam a obtenção de resultados concretos de geração de riqueza moral e material.

## PRINCÍPIOS, CONCEITOS E CRITÉRIOS

(

### SOBREVIVÊNCIA, CRESCIMENTO E SUSTENTABILIDADE

(

### RESULTADOS

Por se tratar de uma tecnologia geral, e não de uma tecnologia específica, a Tecnologia Empresarial Odebrecht pode ser adaptada às vocações mais diversas, desde que seus princípios básicos sejam respeitados: confiança no ser humano, humildade e espírito de servir, para citar alguns.

“Tudo muda sobre essa base que não muda nunca”.

Os princípios fundamentais, assim como o instrumental de comunicação (planejamento, acompanhamento, avaliação e decisão), são transmitidos por meio da pedagogia da presença. Dedicamos tempo, presença, experiência e exemplo às lideranças locais e estas aos adolescentes em formação.

-----

Os adolescentes, líderes da próxima geração de líderes, são nossos principais parceiros sociais e sempre estão, de alguma forma, presentes em nossos programas, ora recebendo formação direta, ora engajados no processo de fortalecimento das circunstâncias onde estão inseridos, ou ainda participando dos procedimentos educativo-operacionais dos projetos, ainda que estes não tenham como objetivo específico a sua formação.

Propensos a internalização de informações, com vontade de mudar e de construir um Projeto de Vida, os jovens são os únicos capazes de quebrar o ciclo perpetuador da pobreza, da ignorância e do desrespeito aos direitos da cidadania, podendo vir a constituir suas famílias em novas bases e, por meio delas, uma nova e melhor comunidade.

-----

Existe no Baixo Sul da Bahia uma grande diversificação da produção agrícola e, por conseqüência, diversas cadeias produtivas têm seus pontos de partida na região. O beneficiamento e a comercialização dos produtos acabados quase sempre são feitos em outras regiões, o que permite que boa parte da riqueza produzida no Baixo Sul lá não permaneça.

O objetivo do Programa é fazer com que, por meio do fortalecimento do cooperativismo, da implementação de agroindústrias, todas as cadeias funcionem na região, gerando mais oportunidades de trabalho e mais renda para sua população.

Entendemos que nas Cadeias Produtivas é que encontramos oportunidades mais completas para desafiar e realizar o potencial dos jovens, por meio da sua formação qualificada, com vistas à sua ocupação produtiva e à geração de renda digna.

Para compor uma escala adequada para o desenvolvimento sustentável, possibilitando a articulação de cadeias produtivas com maior agregação de valor, e uma escala econômica que possibilite a organização mais racional das políticas públicas, adotamos como estratégia a ação e a articulação regional.

Agindo em conformidade com esta estratégia, as ações programáticas terão muito mais eficácia do que se realizadas no âmbito de um único município, possibilitando um sistema

de planejamento econômico e social mais racional e favorecendo cooperação mais próxima, sinérgica e produtiva entre Governos Federal, Estadual e Municipal.

-----

Ainda que nossa estratégia priorize o desenvolvimento do Capital Produtivo, para que este tenha sucesso nós realizamos também ações de apoio à produção e que visam ao desenvolvimento dos Capitais Ambiental, Humano e Social. A atuação de forma integrada e sinérgica dos Capitais constitui um dos diferenciais do trabalho da Fundação Odebrecht.

Embora de forma sintética, destaco os principais elos que ligam entre si esses Quatro tipos de capitais.

- o Capital Ambiental oferece ao Capital Produtivo os recursos naturais que este irá transformar em riquezas;
- o Capital Produtivo oferece tecnologia ao Capital Ambiental e remunera o Capital Humano em função de sua Produtividade e desempenho individual;
- o Capital Humano alimenta o Capital Social com a prática da Cidadania e o Capital Produtivo com as habilidades, as competências e os conhecimentos indispensáveis ao crescimento contínuo da Produtividade;
- e o Capital Social dissemina a consciência ecológica que contribui para valorizar o Capital Ambiental, ao mesmo tempo que reforça os laços de confiança entre os detentores do Capital Produtivo.

Em que pese sua simplicidade, esta Figura oferece uma visão muito rica do processo interativo e sinérgico que é o desenvolvimento sustentável.

Este sistema permite, também, que seja definido o desenho institucional e organizacional que dá vida a esse sistema, mediante a criação de OSCIP e Cooperativas específicas, quais sejam:

- Organização para Conservação de Terras (OCT) – parceira nos trabalhos/ações relacionadas ao Capital Ambiental, tendo como objetivo a conservação do bioma Mata Atlântica no Baixo Sul e de seus ecossistemas associados, sua biodiversidade e seus recursos hídricos, associada ao uso econômico sustentável.



- Cooperativa de Produtores Rurais de Presidente Tancredo Neves (COOPATAN) – parceira no desenvolvimento do Capital Produtivo, mais especificamente no empresariamento da Cadeia Produtiva da Mandioca, com o objetivo de gerar trabalho e renda;
- Cooperativa Mista de Marisqueiros, Pescadores e Aqüicultores do Baixo Sul da Bahia Ltda. (COOPEMAR) – também é parceira no desenvolvimento do Capital Produtivo, mais especificamente no empresariamento da Cadeia Produtiva da Aqüicultura, com o objetivo de gerar trabalho e renda;
- Casa Jovem – parceira nos trabalhos voltados para o desenvolvimento do Capital Humano, tendo como objetivo prover acesso ao ensino rural de qualidade.
- Casas Familiares Rural e do Mar - também são parceiras nos trabalhos voltados para o desenvolvimento do Capital Humano, tendo como objetivo formar jovens empresários rurais e na área de aqüicultura.
- Instituto de Direito e Cidadania, parceiro nos trabalhos voltados para o desenvolvimento do Capital Social, tendo como objetivo a promoção da cidadania.

-----

Embora essas instituições estejam presentes em várias cidades do Baixo Sul e suas ações visem ao desenvolvimento sustentável da região como um todo, tomarei como base para esta apresentação o caso particular do município de Presidente Tancredo Neves, onde hoje implementamos a Cadeia Produtiva da Mandioca.

Na cidade, atuam em parceria quatro das instituições que acabei de citar: a Coopatan, a Casa Familiar Rural, a OCT e o Instituto de Direito e Cidadania, através do programa Balcão de Direitos.

A Coopatan, atuando no campo do Capital Produtivo, oferece oportunidades decentes de trabalho e renda para 473 cooperados pessoas-físicas e 23 pessoas-jurídicas, permitindo que estes melhorem o seu padrão de vida. Seu modelo cooperativista prioriza o planejamento das ações, a estrutura administrativa organizada e a capacitação dos cooperados.

Por meio de uma parceria com a Embrapa, os cooperados da Coopatan têm acesso a técnicas modernas de plantio da mandioca, o que tem possibilitado aumentar a produtividade e agregar valor ao produto.

No fortalecimento do Capital Humano, atua a Casa Familiar Rural, que oferece ensino profissionalizante a 35 jovens, no objetivo de formar uma nova geração de empresários do campo.

A Casa Familiar está sediada na Fazenda Novo Horizonte, uma propriedade municipal de 120 ha., onde os alunos podem aplicar na prática os conhecimentos adquiridos em sala de aula. A Embrapa, que também é parceira deste projeto, mantém campos de experimentação na fazenda, onde os jovens aprendem técnicas avançadas de agricultura.

Por meio da Pedagogia da Alternância, os alunos passam uma semana na Casa Familiar, e duas semanas aplicando os conhecimentos adquiridos na escola em suas propriedades, sob o acompanhamento de monitores.

Todos os estudantes são cooperados ou filhos de cooperados da Coopatan.

No âmbito do Capital Social, o Balcão de Direitos promove a democratização do acesso à justiça.

O Balcão de Direitos facilita a emissão de documentação civil básica, a regularização fundiária urbana e rural, contribui para a resolução de conflitos e promove a educação em direitos humanos, visando ao exercício pleno da cidadania e à construção de uma sociedade mais justa e solidária.

No Capital Ambiental, a OCT visa conservar o meio ambiente, apoiando a Coopatan e a Casa Familiar Rural na adequação da Fazenda Novo Horizonte em relação ao código florestal brasileiro e, desta forma, apresentar um modelo de uso sustentável do solo aos cooperados.

A OCT visa também apoiar na identificação de possíveis soluções para o uso de tecnologias limpas.

Dentro desse modelo de atuação, já começamos a registrar os primeiros resultados qualitativos e quantitativos dos programas em Presidente Tancredo Neves.

No âmbito do Capital Produtivo:

- Dos 600 ha de mandioca previstos até junho, 400 ha já foram plantados;
- Com o uso das novas tecnologias de plantio oferecidas pela Embrapa, espera-se superar a produtividade que era de 9 ton/ano para o mínimo de 20 ton/ha;
- O projeto da unidade de beneficiamento de mandioca está pronto, tendo como característica principal o uso de tecnologia limpa;

#### No âmbito do Capital Social:

- O Balcão de Direitos de Presidente Tancredo Neves fez mais de 7 mil atendimentos, fornecendo orientação sobre direitos e deveres e prestando assessoria jurídica;
- 3595 documentos foram emitidos, entre outubro de 2003 e de abril de 2004, com o apoio técnico e financeiro do Balcão de Direitos;
- A população socialmente excluída recuperou a dignidade;
- Aumentou o nível de participação cidadã.

#### No âmbito do Capital Humano

- 35 jovens estão sendo formados como Empresários Rurais na Casa Familiar Rural;
- Adolescentes filhos de pais produtores se uniram às suas respectivas famílias por meio da educação pelo trabalho;
- A educação ambiental contribuiu para o aumento da consciência ecológica e para que a preservação ambiental passasse a ser percebida como estratégica para os negócios.

#### No âmbito do Capital Ambiental:

- Dentro da Fazenda Novo Horizonte, a OCT demarcou 18,73 ha de Área de Preservação Permanente, que ficam no entorno de rios e nascentes e
- Mapeou 19,27 ha de reservas legais, compostas por vegetação típica da Mata Atlântica que não podem ser desmatadas.

Nas outras cidades do Baixo Sul onde estamos presentes, também apresentamos resultados importantes:

#### No âmbito do Capital Produtivo:

- A Coopemar, sediada no município de Cairu, já tem 50 Cooperados;
- Todos os membros da Coopemar foram capacitados e estão aptos a produzir.

#### No âmbito do Capital Humano

- 500 pessoas, das cidades de Igrapiúna, Ituberá e Piraí do Norte, estão tendo acesso à educação rural de qualidade na Casa Jovem, incluindo crianças, adolescentes e adultos;
- 20 educadores estão sendo capacitados em serviço na Casa Jovem;
- Todos os adolescentes envolvidos recuperaram a identidade rural e ganharam motivação para os estudos;

#### No âmbito do Capital Social:

- 258 Conselheiros Municipais foram capacitados para melhor exercerem a sua função;
- 300 pessoas, sendo 200 jovens, foram mobilizadas e preparadas para atuar junto aos Conselhos Municipais nas chamadas Comissões Pró-Cidadania;
- O Balcão de Direitos da cidade de Taperoá fez mais de 18 mil atendimentos, fornecendo orientação sobre direitos e deveres e prestando assessoria jurídica a pessoas da própria cidade e dos municípios vizinhos;
- 6.073 documentos foram emitidos com o apoio técnico e financeiro do Balcão de Direitos.

#### No âmbito do Capital Ambiental:

- Publicação de um documento de Política Pública em parceria com o Centro de Recursos Ambientais, para conservação em terras privadas;
- Formação de três ecopólos na Área de Proteção Ambiental do Pratigi – onde se encontram os maiores remanescentes de Mata Atlântica no Baixo Sul – visando à conservação da natureza;
- Mapeamento digital de aproximadamente 3.000 ha de reservas florestais;

- Construção e manutenção de aproximadamente 30 km da Estrada da Cidadania.
- Aproximadamente 900 pessoas beneficiadas pelo associativismo em terras privadas.

Esses são resultados relevantes, mas precisamos ter cuidado para não cairmos nas armadilhas do sucesso. O desafio é grande e nós ainda estamos distantes de superá-los.

Na prática, diversos processos precisam ser aprimorados, a começar pela implantação de um Sistema de Comunicação eficaz, que permita o fluxo e o refluxo de informações, em tempo real e com segurança, visando ao acompanhamento, avaliação e a tomada de decisões para a correção de rumos.

Além da comunicação constante, profunda e qualificada, precisamos ter disciplina, para gerar o Respeito entre os Seres Humanos e consolidar a Sociedade de Confiança, com a qual todos nós sonhamos.

\* \* \*

**Maurício Medeiros** é o Superintendente e Responsável pela Liderança do Âmbito Estratégico-Empresarial, coordenando e integrando os Resultados criados e implantados.