

# A comunicação na governança social para Municípios sustentáveis - estudo de caso Ortópolis Barroso<sup>1</sup>.

Maria Angélica M. Rotondaro<sup>2</sup>  
Universidade de São Paulo

## Resumo

Nos projetos de desenvolvimento local sustentável por meio de associações da sociedade civil, o planejamento da comunicação exerce um papel fundamental nos processos de mobilização, formação do sentimento de co-responsabilidade, fluxo de informação, transparência e auxílio na moderação de frequentes conflitos de posicionamento entre os públicos envolvidos. Este estudo de caso descreve e analisa o processo de comunicação que permeia a Associação Ortópolis Barroso<sup>3</sup> e seus projetos, que visam à emancipação efetiva do Município de Barroso (MG).

**Palavras-chave:** mobilização; conflitos de posicionamento; governança; mídias digitais e cidadania; *accountability*; comunicação.

## 1. Antecedentes

A empresa Holcim Brasil<sup>4</sup>, por ser uma produtora de cimento, tem suas fábricas localizadas junto às reservas naturais de calcário. Essas localidades, na sua maioria, estão em regiões fora do centro de desenvolvimento econômico e urbano do país, onde a fábrica da Holcim é uma das principais, e em certos casos, a única empregadora e principal promotora do comércio local.

Esse é o caso da cidade de Barroso, localizada a aproximadamente 300 quilômetros de Belo Horizonte, na estrada vicinal entre Barbacena e São João Del Rey e com aproximadamente 21 mil habitantes.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado à sessão de temas livres no XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Graduada em Economia pela Universidade Mackenzie em 1992, pós-graduada (Lato Sensu) em Administração Industrial pela Fundação Vanzolini em 1996 e MBA em Marketing de Serviços pela FIA/USP em 2002. Atualmente participa do programa Educar da Cidade do Conhecimento, USP. Gerente de comunicação da Holcim e vice-presidente executiva do Instituto Holcim. E-mail: angelicarotondaro@yahoo.com.br

<sup>3</sup> Denominado, pelos próprios participantes, como Ortópolis Barroso, esse projeto se caracteriza por estimular e articular os seus participantes para um objetivo comum: “Barroso revitalizada de forma auto-sustentável”.

Ortópolis vem do grego Ortho – correta e Polis – cidade.

<sup>4</sup> A Holcim Brasil é a terceira fabricante de cimento e concreto na região Sudeste do Brasil.

A fábrica de cimento, construída pelo Grupo Paraíso em 1950, atingiu o seu auge no início da década de 80, quando foi considerada uma das maiores fabricas de cimento do País e chegou a empregar cerca de 1.500 funcionários. Como uma resultante da mudança do mercado consumidor e das exigências por maiores controles ambientais, no início dos anos 90 o Grupo Paraíso passou a atravessar dificuldades econômicas e ambientais e, para garantir a continuidade do negócio, iniciou um processo de busca por compradores de suas fábricas de cimento. Foi neste contexto que a Holcim Brasil, em 1996, adquiriu as unidades do Grupo Paraíso, entre elas a localizada na cidade de Barroso.

De 1996 a 2000 a Holcim investiu na modernização desta fábrica e na melhoria de seus controles ambientais para adequá-la às demandas do mercado e dos órgãos de meio ambiente. Hoje, diferente de 1980, quando a fábrica empregava 1.500 pessoas, a mesma opera com aproximadamente 420 pessoas, entre empregados diretos e terceiros.

Esse processo de redução nos níveis de emprego resultou na fragilização do relacionamento fábrica-comunidade, que chegou ao ponto limite quando, em 2003, as lideranças da comunidade enviaram uma carta manifesto, com o levantamento dos principais pontos de conflito, para a direção América Latina do Grupo Holcim. Nesse mesmo ano, a Holcim, por meio de seu Instituto, antevendo o agravamento do relacionamento com a comunidade, iniciou um projeto que promovesse a auto-sustentabilidade deste Município e que o emancipasse da dependência da fábrica ou de qualquer outra Instituição.

Visando romper o vício do paternalismo e aplicar políticas de responsabilidade social corporativa que levassem ao desenvolvimento sustentável de Barroso, foi elaborado e iniciado em Outubro de 2003, o projeto Ortópolis Barroso.

Em 2004, após um ano de implementação, como resultado do empoderamento<sup>5</sup> dos cidadãos no processo de reformulação da cidade, foi formada a Associação Ortópolis Barroso, uma associação da sociedade civil, com 72 membros fundadores e na qual tomam assento as principais lideranças da comunidade, incluindo o Governo e o setor privado.

Essa Associação já sobrevive à segunda Prefeitura eleita, configurando-se como uma nova forma de governança Municipal, sem, porém, concorrer com a Prefeitura, mas sim com o seu endosso, em um arranjo colaborativo e em aliança com pessoas e instituições de perfis complementares que se reúnem para deliberar sobre soluções para problemas de ordem econômica, social e ambiental.

---

<sup>5</sup> Do inglês *empowerment*. No contexto de gestão Municipal, empoderamento significa a emergência de um cidadão-gestor que atua das instâncias de democracia participativa existentes e, deste modo, auxilia nos processos de controle das diretrizes governamentais, gere e monitora políticas, combina demandas com planejamento e desenvolvimento de médio e longo prazo e promove a articulação de vários territórios.

## **2. Contribuições da comunicação para a credibilidade, transparência e mobilização da Ortópolis Barroso**

Desde a sua concepção, o projeto Ortópolis Barroso, pelo seu formato de rede sistêmica e participativa, tem como um dos eixos centrais o processo de comunicação. A seguir, o passo-a-passo do projeto dentro da perspectiva da comunicação.

### **2.1. O estabelecimento de parcerias e identificação dos públicos de interesse para a Primeira Oficina de Construção do Futuro de Barroso.**

Para a legitimação do projeto e para que retratasse a realidade e interesses locais, estabeleceu-se uma parceria com a Associação Comercial e Industrial de Barroso (ACIB) e o Fórum de Desenvolvimento Comunitário, uma ONG local para, juntos, estruturarem a Oficina de Construção do Futuro de Barroso. Essas duas associações, o Instituto Holcim e a Prefeitura identificaram os principais formadores de opinião da comunidade, tentando garantir a diversidade dos grupos representados, indo desde as igrejas católica e presbiteriana, aos líderes comunitários dos diversos bairros, ONGs, Secretarias da Prefeitura, empresários, diretores de escola, médicos, etc.

Nessa oficina, que foi o primeiro meio efetivo e aberto pelo qual a comunidade se comunicou livremente com a empresa sobre os seus anseios, problemas e possíveis soluções, os próprios participantes se concentraram na identificação das principais demandas da cidade, do sonho coletivo de uma nova Barroso e da definição de objetivos e metas a serem alcançados para melhorar continuamente as condições sócio-econômicas e, com isto, a qualidade de vida da população.

O Instituto Holcim assumiu a tarefa de reunir, organizar e facilitar os trabalhos do grupo de planejamento estratégico, composto por 40 representantes da sociedade barrosense, coordenando a discussão em torno dos temas propostos. Posteriormente também apoiou o processo de monitoramento e avaliação dos planos de trabalho, fortalecendo e dando credibilidade ao processo. Representantes da comunidade de Barroso definiram os objetivos de longo prazo do projeto local e resultados a serem atingidos.

Desde o início, ficou claro para essas 40 pessoas que elas estavam representando os interesses de suas associações e, para os 20 mil habitantes de Barroso foi informado, por meio das duas rádios comunitárias, quem eram as 40 pessoas que os estavam representando e, ao final de cada um dos três dias que durou a Oficina, os temas discutidos se tornaram públicos à comunidade por meio de entrevistas às rádios. Ao final, foi realizada assembléia para

apresentação dos resultados, para a qual foram convidados todos os cidadãos de Barroso e que contou com a presença de aproximadamente 150 pessoas.

Com essa estruturação garantindo a participação de diversas lideranças locais, vale ressaltar que, segundo Ruth Cardoso(2000):

“(...)quanto mais parceiros colaborarem, mais amplos e diversos serão os recursos mobilizados (humanos, materiais e financeiros), maior o impacto redistributivo dos projetos e menores os riscos de desperdício, clientelismo e corrupção.”(CARDOSO, 2000)

Por esta visão, todos ganham: as agências governamentais, as organizações da sociedade civil e a comunidade, reforçando-se mutuamente.

## **2.2. O processo de Planejamento Participativo – lidando com as expectativas**

Dois pontos importantes foram levantados nos primeiros passos do processo de planejamento realizado na Oficina de Construção do Futuro de Barroso. Primeiro, que era preciso entender que não seriam apresentadas ali soluções imediatas para os problemas da cidade, mas que o evento seria um esforço conjunto de identificação coletiva dos principais problemas e busca conjunta das soluções adequadas. E que também que era preciso “saber identificar e aperfeiçoar as fortalezas existentes, superar as fraquezas, aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças”<sup>6</sup>.

Por meio da metodologia de moderação *Metaplan*<sup>7</sup>, os participantes foram incentivados a levantar os aspectos positivos e negativos da cidade de Barroso e elaboraram um “Contrato de Convivência”, válido não só para os três dias de trabalho, mas também para o relacionamento da comunidade no seu dia-a-dia. Do lado negativo foram lembrados: individualismo, comodismo, burocracia exagerada, dificuldade de assumir os erros, incapacidade de avaliar corretamente a situação. Do lado positivo: criatividade, liderança informal, trabalho em equipe, aprendizado, motivação, humildade.

A partir do levantamento dos principais problemas da cidade, os 40 participantes desta Oficina, definiram possíveis soluções para esses problemas, que se configuraram como os 9 resultados<sup>8</sup> a serem alcançados rumo à Barroso revitalizada, a seguir:

### **Social**

- R1- Mudança comportamental assumida e realizada;
- R2- Modelos de políticas públicas elaborados;
- R6- Plano estratégico urbano elaborado e implementado;
- R7- Melhoria da infra-estrutura instalada;

---

<sup>6</sup> Relatório da primeira Oficina de Construção do Futuro de Barroso

<sup>7</sup> Metaplan é uma técnica de facilitação criada por Wolfgang e Eberhard Schnelle em 1972 na Alemanha

<sup>8</sup> Denominados de 9 Rs do projeto Ortópolis Barroso.

## **Econômico**

R3- Empreendedorismo difundido e implementado;

R4- Agronegócio desenvolvido e implementado;

R5- Econegócio desenvolvido e implementado;

## **Ambiental**

R8- Gestão ambiental municipal implementada;

R9 – Cidade Embelezada

### **2.3. Mobilização e Voluntariado**

A comunicação exerce um papel fundamental na tarefa mobilizadora, no estabelecimento da co-responsabilidade dos voluntários bem como no estímulo e motivação para que sigam em busca dos objetivos estabelecidos pela associação. De acordo com Henriques (2004, p.37), “para que as pessoas se mobilizem e tomem a decisão de se engajarem em algum movimento, é preciso não só que as pessoas tenham carências e problemas em comum, mas que compartilhem de valores e visões de mundo semelhantes”.

Para isso, há a consciência da necessidade de se estabelecer um plano específico de divulgação das ações da associação Ortópolis e de se estabelecer novos canais tanto entre os participantes da associação bem como para a comunidade da cidade e vizinhança.

A comunicação para a mobilização deve se propor a orientar os indivíduos em seus espaços de interação, ou mesmo criar ambientes, onde as relações e as interações ocorrerão através do diálogo livre entre os sujeitos, e o conhecimento será apreendido e reelaborado através dos próprios contextos da comunidade (HENRIQUES, 2004).

Um elemento que exprime que objetivos comuns foram estabelecidos e que há um anseio de busca por uma solução conjunta para os problemas da cidade é o fato de que o trabalho dos participantes do projeto é todo feito de modo voluntário.

Conforme destacado pelo coordenador geral da Ortópolis Barroso, Célio Reis, o voluntariado é a base de sustentação do projeto, que só existe pelos voluntários que acreditam no que fazem. São voluntários os 9 coordenadores de grupos dos resultados a serem alcançados para uma Barroso sustentável, os participantes desses grupos e os funcionários da fábrica Holcim.

Esses voluntários são também uma via de comunicação das atividades do projeto junto à comunidade nas suas interações diárias.

#### 2.4. O papel indutor dos agentes externos

Analisando o histórico do Município de Barroso nos últimos 10 anos e a relação da comunidade com a única grande indústria da região, o fator detonador do processo de revisão do futuro da cidade que culminou no projeto e associação Ortópolis compôs-se de diversos ingredientes, entre eles o reconhecimento do custo do *status quo* pelas lideranças da comunidade. Mesmo esse sendo um fator suficientemente forte para promover o desejo de mudança, durante muitos anos transferiu-se para alguém, no caso a fábrica de cimento, a responsabilidade pela solução dos problemas que, na sua maioria, deveriam caber ao Estado e aos cidadãos. Some-se a isso um fator cultural de individualismo que faz com que não se tenha mais o comportamento de comunidade, pois cada um está procurando resolver o seu problema ou o do grupo ao qual pertence, sem a visão de coletividade, tanto que o primeiro resultado a ser atingido, identificado pelos próprios membros da Ortópolis, foi “mudança comportamental assumida e implementada”.

Nessas fases onde o convívio comunitário tende a ser individualista, muitas vezes é necessário um indutor externo, na figura de uma instituição ou pessoa física, que estimule o processo de repensar o futuro, e que passe a ter o papel de facilitador, moderador e aglutinador do processo de mudança e quebra do ciclo vicioso.

No caso de Barroso a empresa, por meio de seu Instituto, elegeu um consultor educador e gestor de conhecimento com experiência em planejamento participativo Municipal. O papel deste consultor foi de provocador, motivador, estimulador, facilitador e mediador, para que cada participante - tanto na oficina para a construção da nova Barroso, bem como nos encontros subsequentes para a elaboração do planejamento participativo - descobrisse e desenvolvesse os seus potenciais - racional, emocional, corporal, social e espiritual – promovendo o empoderamento destas pessoas para implementarem soluções efetivas para os seus próprios problemas.

Porém, vale complementar que, se o papel de estimulador exercido por esse moderador for um sucesso, a tendência é que a comunidade dependa cada vez menos dessa pessoa, à medida que o objetivo de empoderamento pelos participantes tome forma e surja a confiança do público representado pela associação da sociedade civil.

### **3. Mudança das relações quando participantes do projeto o transformam em associação da sociedade civil**

A partir do momento em que participantes de um projeto se reúnem sob a forma de uma associação legalmente constituída, inicia-se um processo de cobrança por desempenho e conseqüentemente, a necessidade do estabelecimento de ferramentas de comunicação para difundir informações, promover a coletivização, registrar a memória do movimento e fornecer elementos de identificação com a causa e com o projeto mobilizador. (HENRIQUES, 2004)

É interessante observar como as expectativas sobre os participantes do projeto aumentam à medida que esses indivíduos assumem papéis públicos, nos quais passam a ter uma exposição junto aos públicos externos à associação, que tanto podem avaliar seu desempenho como bom ou criticá-lo. E esse processo de avaliação pelo público geral é positivo à medida que auxilia a evitar o abuso de poder dentro das associações, e força para que mecanismos de informação de desempenho sejam estabelecidos.

De acordo com Whitaker (2002), para garantir a credibilidade em associações da sociedade civil de gestão descentralizada, colaborativa e participativa, é necessário garantir que:

- ❧ Ninguém fale em nome da rede – caso contrário, em se definindo um porta-voz para os principais temas, corre-se o risco de estar voltando a uma estrutura hierárquica piramidal;
- ❧ É preciso fazer com que a informação circule – e essa circulação da informação não se faz espontaneamente. É necessário definir mecanismos de comunicação sem que resultem em burocratização da rede;
- ❧ Realizar ações conjuntas organizadas em redes não depende somente de circulação de informações. É necessária a organização da ação propriamente dita.

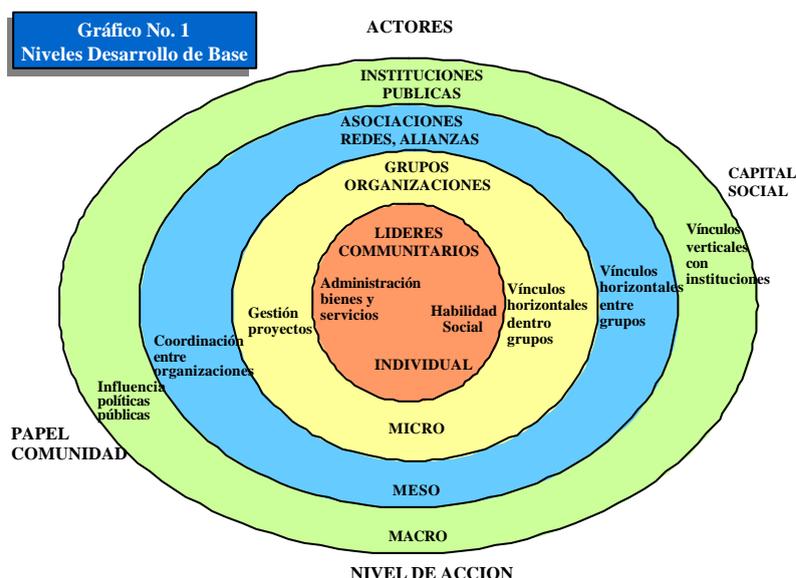
No caso da Associação Ortópolis Barroso, os coordenadores e participantes dos grupos de trabalho para a implementação dos 9 Resultados estabelecidos agruparam-se em Coordenadorias Temáticas, validando naturalmente o formato de rede desta associação e facilitando a inter-comunicação entre as coordenadorias e conseqüentemente a circulação da informação dentro da rede, como pode ser observado no quadro abaixo.



Quadro 1 – Forma como a Associação Ortópoli Barroso está organizada

Vale observar o poder de mobilização e como esses novos formatos de gestão Municipal aumentam sua esfera de relacionamento, partindo do indivíduo, para a associação da sociedade civil e, a partir daí, para as alianças.

À medida que a rede de relacionamentos e alianças vai se expandindo para um modelo de parcerias Público- Organização da Sociedade Civil – Privado (POP), atinge-se um melhor desempenho de gestão Municipal e conseqüentemente o aumento da reputação e credibilidade, que faz com que a rede se expanda a níveis mais elevados de interesse. A ilustração<sup>9</sup> a seguir demonstra esse processo.



Quadro 2: Modelo de níveis de desenvolvimento de base (Interamerican Foundation, 2001)

<sup>9</sup> Modelo de níveis de desenvolvimento de base, desenvolvido pela IAF – Interamerican Foundation

De um modo geral, em modelos de governança por meio de associações da sociedade civil, caminha-se para uma configuração híbrida de gestão *com* o governo de modo a atingir um melhor formato de governança pró-desenvolvimento local sustentável, e atingir a credibilidade em níveis mais elevados de interesse, expandindo a abrangência das redes, partindo para novos parceiros, instituições apoiadoras e Governo.

#### 4. *Accountability* das associações da sociedade civil em processos de construção de Municípios sustentáveis

*Accountability* é um termo para o qual ainda não se encontrou uma tradução ao português pela abrangência de significados associados a esta palavra. “*Accountability* é um sistema, ou um grupo de mecanismos, desenhados para garantir que as promessas são cumpridas, obrigações são implementadas e em conformidade com o estabelecido(...). Significa o controle de comportamento e a existência de um relacionamento de autoridade entre o indivíduo ou instituição considerada *accountable* e os grupos que os supervisionam para garantir tal comportamento.(...) O quebra-cabeça da *accountability* para instituições descentralizadas, colaborativas e participativas é muito mais complexo do que a sabedoria convencional ou as críticas contemporâneas sobre o tema.”(WEBER, 2003, p. 11-13)

O quadro a seguir ilustra algumas fontes identificadas como geradores da credibilidade e transparência. Dentre estes fatores, a maioria está relacionada a processos oficiais e estruturados de comunicação. No quadro avalia-se a Associação Ortópolis Barroso dentro destas premissas.

Fontes de <i>accountability</i>	Funcionamento	Presente na Associação Ortópolis Barroso?
Design colaborativo e não-hierárquico	* Aumenta a variedade de interesses; * Aumenta as oportunidades de inovação e coordenação	Sim
Tomada de decisão participativa e direta	* Coloca os cidadãos em situação de igualdade com os representantes governamentais; * Melhora a <i>accountability</i> junto a todos os outros cidadãos	Parcial
Papel desempenhado pela associação em relação ao poder público e os interesses particulares: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Catalizador e coordenador (ou)</li> <li>• Caráter consultivo</li> </ul>	* Pode ampliar o escopo das atividades realizadas por meio de parcerias; * Melhora a performance da governança;	Sim

Caráter Local	* Facilita a cooperação, solução dos problemas, monitoramento e se fortalece com base nas conexões locais; * Promove normas de integridade e honestidade na comunicação e na ação	Sim
Abertura a novos participantes	* Encoraja a diversidade e resposta aos anseios de vários grupos	Parcialmente
Sistemas de Informação Abertos e Públicos	* Elimina ou minimiza distorções na comunicação; * Facilita o monitoramento e avaliação das atividades	Parcialmente
Caráter Legal	* Aumenta a legitimidade	Sim

Quadro 3 - Características estruturais das associações da sociedade civil como fonte de *accountability*. Adaptado de WEBER (2003, p. 71).

Indivíduos que regularmente se engajem em deliberações comunitárias ou processos de comunicação deliberativas não vêm mais suas preferências e prioridades em termos individuais, mas dentro de um contexto mais amplo que são as normas e estruturas da comunidade (WEBER, 2003) e isso auxilia no processo de *accountability* da associação que representa.

## 5. Foco nos resultados - garantindo que a promessa está sendo cumprida

Com o objetivo de ilustrar esse estudo de caso, validar a forma de gestão por meio da do Projeto e da Associação Ortópolis Barroso e demonstrar como a prestação de contas é fundamental no processo de gerenciamento da imagem dessas associações, serão descritos a seguir alguns dos principais resultados obtidos nesses primeiros 18 meses.

1. Em empreendedorismo:
  - Um dos frutos do projeto é a cooperativa de confecção “Pano pra Manga”. Voltado para o estímulo do empreendedorismo, a cooperativa reúne 24 pessoas e já tem a capacidade produtiva de 800 peças de roupas por mês.
  - Outra cooperativa, a Cooperarte, tem 31 associados e é voltada para a produção de artesanato juntamente com a Esart – Escola de Artesanato. No ano passado, 90 pessoas foram atendidas nos seus cursos.
  - O projeto ainda foi responsável pelo desenvolvimento de um Telecentro, no qual micro e pequenos empresários podem ter acesso à Internet e também funcionará como posto avançado de atendimento do Sebrae.

2. Em capacitação:
  - A Associação Ortópolis Barroso e seu parceiro Instituto Holcim articularam com o SEBRAE-MG o fornecimento de cursos de aperfeiçoamento profissional e gestão de negócios.
  - Parcerias para capacitação foram estabelecidas com o SENAR, Colégio São José e hospital Nossa Senhora do Carmo.
3. Em articulação e mobilização
  - Constituição, pelos próprios participantes, da Associação Ortópolis Barroso, com 72 fundadores.
  - Participação de instituições locais como a Associação Comercial e Industrial de Barroso, Prefeitura Municipal, Banco do Brasil, Universidade de São João Del Rey, SENAI, EMATER-MG, Associações de Bairros, Conselhos Municipais e Pastorais.

## **6. Envolvendo públicos externos à Associação e ao Município**

A Ortópolis Barroso, pela sua metodologia inovadora e por apresentar um possível novo modo de governança Municipal, tem sido reconhecida por diversas organizações, entre elas:

- Global Compact 2003 – apresentação do estudo de caso na categoria Cidades Sustentáveis. Disponível no *website* desta instituição ([www.globalcompact.org](http://www.globalcompact.org));
- Revista Exame, Guia da Boa Cidadania Corporativa 2004 - O Projeto Ortópolis foi um dos finalistas na categoria “Geração de renda”;
- Jornais Estado de Minas e Estado de São Paulo – Matérias sobre a eficácia do projeto em mobilização comunitária e empreendedorismo foram publicadas nos cadernos de Responsabilidade Social Corporativa;
- FIEMG e ETHOS – II Encontro Internacional – Responsabilidade Social, Ética e Desenvolvimento Sustentável – O Projeto foi destaque na mesa de discussão sobre “Emancipação Municipal”.

O reconhecimento externo auxilia na *accountability* uma vez que além de reconhecer o que está sendo realizado, assume frente a outros públicos o compromisso de continuidade.

## **7. Indicadores de *performance***

Dentro do processo de comunicação os indicadores são as marcas do termômetro que qualificam as atividades realizadas como satisfatórias ou não. A seleção de indicadores que sejam facilmente compreendidos pela comunidade é fundamental.

No caso da Ortópolis Barroso, a cada 6 meses os participantes do projeto se reúnem, avaliam as ações que foram planejadas para o período e elaboram as ações para os próximos 6 meses. A partir de Agosto 2005 o Instituto elaborará, juntamente com a comunidade, os indicadores de resultados do projeto e realizará uma avaliação externa.

Para avaliar a eficácia da estratégia de comunicação, que hoje ainda é informal, pode-se inovar ao incluir indicadores de performance relacionados à comunicação, por exemplo, reputação da associação Ortópolis Barroso frente a diversos grupos da sociedade barrosense; avaliação da taxa de retenção de participantes e da taxa de entrada de novos associados; fluxo de informação entre os participantes da associação; mudança de cultura quanto ao uso de mídia eletrônica, etc.

## **8. Novas mídias para novos formatos de governança**

Hoje, a cidade de Barroso não conta com jornais impressos. Uma possibilidade seria a intensificação do uso de mídias eletrônicas. A cidade já possui seu “portal eletrônico”. Trata-se do *website* Barroso on Line<sup>10</sup>, que tanto em termos visuais como de navegabilidade é muito bem estruturado, porém falta a cultura de uso desse meio de comunicação e, por esse mesmo motivo, as informações não são atualizadas com a frequência que um usuário internético espera. Em reunião com representantes da comunidade em 2 de Junho de 2005, discutiu-se o tema e a conclusão foi a de que não há a cultura da população de acesso aos meios eletrônicos, porém há a predisposição de eleger o portal Barroso on line como mais um meio de comunicação da Ortópolis com a comunidade, da fábrica com a comunidade e da comunidade com essas suas instituições. Visitando o mural de notícias é possível perceber que grande parte dos usuários é formada por jovens, o que reforça mais ainda a utilização deste portal como ferramenta de comunicação, objetivando atingir esse público que apresenta um potencial de fortalecimento da Associação Ortópolis Barroso.

Quanto ao público de baixa renda, na sua maioria esses não possuem computadores pessoais em suas casas. Um Telecentro já foi implantado no Colégio São José; é necessário agora de um programa que estimule o seu uso e, conseqüentemente, incentive a cultura da mídia eletrônica junto à comunidade.

---

<sup>10</sup> Vide [www.barrosoonline.com.br](http://www.barrosoonline.com.br)

## 9. Considerações finais

A comunicação pode e deve ir além do simples propósito de divulgar para os públicos externos as atividades realizadas pelas associações da sociedade civil, sejam elas de base ou não. Estratégias de comunicação devem envolver a seleção da melhor ferramenta para materializar em imagens e mensagens a causa da associação de modo a gerar a identificação dos atuais e novos participantes, produzindo um sentimento de co-responsabilidade, fundamental para associações estabelecidas em forma de redes. Como citam Toro e Werneck (2004, p.37) “a comunicação na explicitação dos propósitos da mobilização, a necessidade de expressar o sentido e a finalidade da mobilização e tocar o coração das pessoas.”

Vivenciamos hoje uma nova matriz institucional, onde se está refletindo sobre as normas e códigos de conduta que servem para definir práticas sociais, designar papéis a seus participantes e orientar as interações entre os ocupantes desses papéis.

No caso da Ortópolis Barroso, quem está dentro do processo muitas vezes não visualiza o quanto já caminhou. Existe um tempo de amadurecimento natural do projeto. A Ortópolis Barroso é jovem; porém, mesmo nesses poucos 18 meses é importante destacar dois indicadores não-mensuráveis – o primeiro é que sobreviveu à primeira mudança de Prefeito, o que demonstra que é um projeto da comunidade e não da gestão em curso. O segundo é a mudança de postura dos participantes à medida que se fortaleceram como associação independente do Governo local e da fábrica de cimento, formando a Associação Ortópolis Barroso. Nesse exato momento, a associação vem deliberando, em conjunto com os seus participantes, os próximos passos e próximas parcerias para a continuidade do processo de emancipação definitiva do Município. A mobilização dos barrosenses, ou melhor, dos Ortopolitanos de Barroso é admirável.

Os resultados dos processos de comunicação são claros, porém não definitivos. Certamente será necessária a continuidade do estudo, por meio de pesquisas qualitativas e acompanhamento dos indicadores de performance da Ortópolis Barroso, para poder avaliar e validar qual ferramenta de comunicação é mais eficaz, qual poderia ser eliminada e quais as que utilizadas em conjunto gerarão sinergias. Para facilitar a continuidade deste estudo, a proposta de inclusão de indicadores de comunicação será submetida à associação e um programa específico será implementado para estimular o uso de meios de comunicação digital.

Para a empresa, é um momento para readequar sua forma de comunicar seu investimento social uma vez que a Ortópolis Barroso deixa de ser um projeto do Instituto e passa a pertencer à comunidade, sendo o Instituto um de seus parceiros. É importante também

estabelecer um plano específico para que outros grupos de interesse da comunidade não voltem a buscar a fábrica como provedora de ações que seriam de responsabilidade do Governo.

Há um conto do Barão de Munchausen<sup>11</sup> onde o principal protagonista se retira do meio do mar, puxando-se pelos próprios cabelos. Processos de governança liderados por associações da sociedade civil ocorrem de baixo para cima, e felizmente podemos verificar que é algo que está ocorrendo em paralelo em diversos Municípios brasileiros. E não se trata de uma tarefa fácil, pela sua novidade, vai-se aprendendo fazendo. Em muitos momentos há de se puxar pelos próprios cabelos, como o protagonista do conto do Barão de Munchausen.

### **Referências Bibliográficas**

- ANDERSON, Alison. Media, culture and the environment. New Jersey: London: UCL Press, 1997.
- CARDOSO, Ruth et al. Um novo referencial para a ação social do Estado e da Sociedade. Brasília: PNUD – Comunidade Solidária, 2000.
- FRANÇA, Cassio Luiz de, CALDAS, Eduardo, VAZ, José Carlos (Org.). Aspectos econômicos de experiências de desenvolvimento local: um olhar sobre a articulação dos atores. São Paulo, Instituto Polis, 2004. Publicações Polis, 46.
- HENRIQUES, Márcio Simeone (org.). Comunicação e estratégias de mobilização social. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.
- INSTITUTO ALBERIONE. Conversando com Chico Withaker: Redes. São Paulo: Paulinas Multimídia, 2002.
- INSTITUTO HOLCIM. Marco referencial projeto Ortópolis, 2004. São Paulo, 2004.
- NASSAR, Paulo. Tudo é comunicação. São Paulo: Lazuli, 2004.
- MARCONDES FILHO, Ciro. Até que ponto, de fato, nos comunicamos? São Paulo: Paulus, 2004.
- SHAH, Rupesh A., MURPHY, David F., MACINTOSH, Malcom. Something to believe in: creating trust and hope in organizations – stories of transparency, accountability and governance. United Kingdom: Greenleaf Publishing, 2003.
- TORO, José Bernardo, WERNECK, Nísia Duarte. Mobilização Social: um modo de construir a democracia e a participação. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.
- TREVISAN, Antoninho Marmo et al. O combate à corrupção nas prefeituras do Brasil. 3ª. Edição. São Paulo: Ateliê Editorial, 2004.
- WEBER, Edward P. Bringing society back in – Grassroots Ecosystem Management, Accountability, and Sustainable Communities. 1. ed. Cambridge: The MIT Press, 2003.

---

<sup>11</sup> RASPE, Rudolf Erich. *The surprising adventures of Baron Munchausen*. Wildside Press, 2001.