

Entrevista com o Sr. Renato Ciminelli
Gerente Executivo do Pólo de Excelência Mineral e Metalúrgico da Secretaria de
Ciência, Tecnologia e Ensino Superior de Minas Gerais

Prof.^a Dr.^a Denise de Castro Pereira
dpereira@pucminas.br

Professora do Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais – ICEG da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Natália Santos Pinto de Souza
Aluna do Curso de Administração da PUC Minas

Entrevista realizada em setembro de 2009 pela prof.^a Dr.^a Denise de Castro Pereira, do Curso de Administração da PUC Minas, e por Natália Santos Pinto de Souza, aluna do último período do Curso de Administração da PUC Minas.

Renato Ciminelli é engenheiro químico, especialista em administração estratégica e consultor empresarial. Tornou-se gestor em pesquisa e desenvolvimento (P&D), ainda na iniciativa privada. Há mais de 10 anos vinculou-se ao setor público como “prestador de serviços” em atividades de gestão de ciência e tecnologia (C&T). Desde 2007 atua como Gerente Executivo do Polo de Excelência Mineral e Metalúrgico da Secretaria de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior de Minas Gerais. Sua formação profissional, iniciada no Colégio Técnico da UFMG, vincula-se ao estudo dos materiais industriais do setor mineral e estimula-o a conduzir um processo de indução do conhecimento e de mobilização de atores estratégicos, no sentido de ampliar o escopo das inovações para requalificar a posição de Minas no cenário técnico-econômico. O destaque de sua ação gerencial encontra-se, essencialmente, na articulação entre universidade, mercado e sociedade a partir da valorização de questões socioambientais como mediadoras das escolhas e balizadoras de contingências.

O Polo de Excelência Mineral e Metalúrgico da Secretaria de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior de Minas Gerais (PEMM) é um programa componente das linhas de ações estratégicas do governo, associadas à gestão pública de C&T. Instituído em outubro de 2007, o PEMM agrega dezessete instituições em seu Conselho Gestor, com o propósito de “consolidar a estrutura do conhecimento e da inovação em Minas Gerais, convergindo para negócios, para a sustentabilidade, a formação de profissionais de classe mundial, o desenvolvimento de tecnologias, metodologias e serviços, também de classe mundial.”



Ao discutirmos as estratégias de mobilização do setor minero-metalúrgico, pretendemos contribuir não só para as reflexões sobre o campo do pensamento administrativo, mas, sobretudo, para disseminar conhecimentos sobre a experiência de tratamento das questões socioambientais no âmbito das relações entre o público e o privado.

E&G: Como você sintetiza os caminhos de sua formação gerencial e justifica sua passagem pela administração pública?

Entrevistado: Formei-me em 1976, como engenheiro químico, pela UFMG. Trabalhei muitos anos na indústria de metalurgia e mineração, em áreas de ponta da Magnesita¹, uma empresa de vanguarda. Foi uma escola, na medida em que exerci várias funções, ao mesmo tempo em que houve um ganho de cultura numa empresa de base tecnológica, com o desenvolvimento do perfil mais voltado para a inovação. Fiz formação avançada no Brasil e nos Estados Unidos, com várias especializações na área de ciências dos materiais e em negócios. A evolução para a carreira atual, que visa contribuir para mudanças de cultura da comunidade em que atuo e da própria sociedade, nasceu quando comecei a desenvolver um trabalho paralelo de liderança no segmento de minerais industriais, abrindo o universo de indústrias, onde esses minerais são aplicados. Quando comecei a transitar da Magnesita para outras empresas e, principalmente, para um voo solo, ao criar minha empresa de consultoria, trilhei o caminho do desenvolvimento estratégico empresarial, avançando para a questão do desenvolvimento regional e, agora, na linha do pensamento sistêmico, com a questão ambiental e social.

E&G: O que você chama de trabalho de liderança no segmento de minerais industriais?

Entrevistado: Por trabalhar com a área dos minerais não-metálicos, foi necessário buscar especializações, inclusive de dimensão internacional, nos chamados não-metálicos. No Brasil é forte a cultura de formação profissional na área de mineração, metalurgia e geologia voltada para grandes *commodities* minerais, como minério de ferro, de cobre, manganês e alumina. Essa é a base de nossa cultura. A característica dos minerais não-metálicos é que o sucesso no negócio depende, primordialmente, de se entender a variedade de suas aplicações. Desenvolvi

¹ Nota dos Editores: A Magnesita Refratários S.A. é uma empresa privada, dedicada à mineração, produção e comercialização de extensa linha de materiais refratários, com foco na prestação de serviços de alto valor agregado para indústria siderúrgica e de cimento.



habilidades para lidar com as interfaces entre áreas de aplicação e, com isso, a construção da habilidade de articulação, por trabalhar com ambientes muito novos e com mudanças muito rápidas de tecnologias, de definição de novos produtos. Os exemplos da indústria automobilística, de cerâmica, farmacêutica e de cosméticos são típicos dessas mudanças. Os componentes industriais com exigências de novos compostos de base mineral, com padrões similares, trouxeram novos desafios e mudaram a demanda em busca da competitividade mundial. Essa foi a escola que causou grandes impactos e onde passei maior tempo, desde o início da carreira em pesquisa até a diretoria de uma unidade de negócios. Nessa fase adquiri outras habilidades e uma visão sistêmica, que determinou o segundo momento de minha carreira profissional, nos últimos dez anos. Busco consolidar o perfil voltado para o desenvolvimento estratégico, empresarial e regional, centrado na transformação do profissional brasileiro para um perfil sistêmico e para a indução de redes, de comunidades profissionais, de comunidades empresariais voltadas mais para o desenvolvimento social e ambiental, como ocorre no âmbito do PEMM.

O trabalho que eu tenho feito com o governo, à frente do Programa Polo de Excelência Mineral e Metalúrgico e como um formulador do Programa Polo de Excelência em Gestão Ambiental, é trazer a visão de articulação do mercado com os atores não só empresariais mas também com os atores do governo em todos os níveis, com os atores locais, com a sociedade, com as comunidades organizadas.

Talvez, o que mais tem marcado o sucesso do Programa que gerencio é trazer a agilidade, o foco em resultados e na identificação de lideranças, que eu trouxe da iniciativa privada.

Nesse âmbito são três os grandes vetores do sucesso gerencial. O primeiro é a agilidade no encaminhamento de diretrizes já definidas, em consonância com as diretrizes estabelecidas pelo governo. O segundo é ter foco eminentemente em resultados, baseado naquelas diretrizes, que podem ser revisadas com rapidez e dinamismo. O terceiro é o que entendo ser essencial: o gestor é um facilitador, um indutor com capacidade de agregar inúmeras e importantes lideranças, que farão com que o programa dê resultados.

O grande desafio em relação a um projeto de governo é garantir perenidade. Para o PEMM o desafio é que o chamado Comitê Gestor do Polo, em que a PUC Minas se insere desde o início do Programa, se transforme em Consórcio de Gestores do Polo. A ideia é consolidar a **grife** ou a credencial Polo de Excelência Mineral e Metalúrgico e entregá-la aos



membros desse Consórcio de Gestores para que dinamizem sua implementação. Assim sendo, com a mudança de gestão do governo estadual, o Consórcio de Gestores garantirá sua continuidade, entendendo que o programa que já se tornou irreversível.

E&G: Como se caracteriza o processo de gestão do conhecimento no PEMM.

Entrevistado: O Polo foi lançado na INOVATEC, em 9 de outubro de 2007, com dezessete instituições componentes do Conselho Gestor assinando o acordo de cooperação com o governo de Minas Gerais. Ele tem a base profissional e institucional do estado e faz esforço no sentido de criar produtos muito claros. O programa, definitivamente, não pode ser elitista e simplesmente promover o conhecimento pelo conhecimento, não é esse o foco. Um diferencial é que a Secretaria de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior tem trabalhado no sentido de induzir linhas de atuação mais importantes para a sociedade. O governo, através do Polo, procura identificar as demandas estaduais e induz as ações de inteligência para que contribuam para o estado, para a comunidade, de uma maneira mais efetiva.

E&G: Como ocorrem as relações entre o Polo e as empresas?

Entrevistado: Não existem favorecimento nem situação de priorização. As ações ocorrem em função dos temas significativos no momento, aqueles que, ao longo dos últimos anos, foram mais demandados ou para os quais havia espaço de trabalho. Ainda existe, claramente, uma dificuldade para se trabalhar com as empresas, pois muitas se mostram céticas em relação à questão da inovação e do desenvolvimento tecnológico. O trabalho, o tempo todo, é de procurar espaços, nos quais tanto a iniciativa privada quanto as estruturas do conhecimento possam cooperar. Não atuamos onde a iniciativa privada é autônoma ou soberana, mas em áreas de ponta cultural, metodológica ou estratégica. Pretendemos criar novos referenciais de desafios, tanto no setor privado, no setor educacional e de pesquisa, quanto na sociedade. Entendo o trabalho à frente da pesquisa e da extensão universitária socioambiental como de ponta mundial, a exemplo do que realizamos com a PUC, envolvendo a Rede de Extensão Socioambiental APA SUL RMBH², o CISAL – Centro de Integração em Sustentabilidade Ambiental, a pesquisa sobre indicadores de sustentabilidade; com a UFMG, o INCT Recursos

² Nota dos editores: Para conhecer a Rede Socioambiental APA SUL RMBH ver www.redeapasul.com.br. Essa rede socioambiental em região minero-metalúrgica foi resultante do projeto de pesquisa e extensão realizado pela PUC Minas com o apoio da SECTES/PEMM, com o apoio da FAPEMIG.



Minerais, Água e Biodiversidade; com a UFOP, o Programa Quadrilátero Ferrífero 2050; com o Centro de Estudos de Direitos Minerais Ambiental da Faculdade Milton Campos; com o CETEC e a Rede de Reabilitação de Áreas Degradadas e uma série de outras iniciativas. Toda essa frente de ação, no meu ponto de vista, é inédita em nível mundial e é, nesse sentido, que podemos tornar Minas Gerais um líder mundial em inteligência para a sustentabilidade. Parece longe, mas acho que temos condição para isso. Se, eventualmente, o Polo enquanto um programa do governo acaba, ou cessa, e se descontinua por um tempo, o processo poderá prosseguir porque fortalecemos as lideranças institucionais de pesquisa e ensino de tal maneira que os projetos já ocorrem em cada uma dessas instituições. Agora queremos trabalhá-los em redes, pois eles já estão consolidados.

Considero que o grande produto do Polo é essa frente ou essa rede de pesquisa, extensão e ensino para o desenvolvimento socioambiental, no âmbito da mineração e da metalurgia. Esse é o grande desafio: criar e fortalecer o ambiente para que as soluções de conhecimento para inovação e novos negócios sejam funcionais. A mineração, principalmente, e a metalurgia têm um impacto territorial muito forte.

Daí vem a importância do desafio e do sucesso do Programa. Escolhemos trabalhar junto às comunidades acadêmicas de pesquisa e extensão, porque entendemos que elas se preocupam em consolidar os fundamentos antes de, simplesmente, especular a respeito. Há um perigo na especulação irresponsável do tema. O tema traz um forte potencial de sensibilização nos negócios.

E&G: Como se configuram os esforços para difusão do conhecimento entre as empresas e demais instituições?

Entrevistado: O primeiro, efetivamente, é o fato de oferecer à comunidade a organização dessas estruturas de conhecimento, para estruturar melhor toda nossa disponibilidade de competências. Há dois anos falávamos de mineração e metalurgia na UFOP e na UFMG. Hoje, com a articulação de propostas e resultados com outras instituições, criamos produtos, serviços, linhas de atuação em pesquisa direcionadas.

Com a PUC Minas temos um caso de sucesso. Além de fazer parte do comitê gestor, com o apoio da Pró-reitoria de Extensão e do Curso de Ciências Biológicas, construímos produtos como a Rede Socioambiental em regiões minero-metalúrgicas, apoiamos a



concepção do CISAL, com o apoio da France Liberté. Com o acordo assinado, em outubro de 2009, entre o estado de Minas e a região de Nord-pas de Calais, na França, pretendemos criar um Escritório de Intercâmbio em Pesquisa e Educação em Lille e outro aqui em Belo Horizonte, para ser ancorado na PUC.

Então, uma das maneiras é estruturar as instituições de pesquisa no campo da mineração e metalurgia e organizar os produtos e serviços para o setor. Outra é com os eventos. Há interesse em tornar Minas Gerais um centro mundial de eventos em mineração, metalurgia e sustentabilidade. Pretendemos formalizar a proposta de que o Polo passe a se chamar Polo de Excelência Mineral, Metalúrgico e Sustentabilidade, porque é inconcebível essa questão não estar articulada com os dois segmentos iniciais.

A outra maneira é fomentar cursos que tragam a vanguarda da competência profissional do setor. No ano passado, fizemos o esforço de formatar cursos de educação continuada ligados à mineração na PUC Minas. A Fundação Getúlio Vargas está trazendo um MBA em gestão de mineração e metalurgia; a UFOP tem criado cursos de mestrado e especialização em parceria com a Associação Brasileira de Materiais, Metalurgia e Mineração – ABM, e a Faculdade Milton Campos, em função do Centro de Estudos em Direito Mineral e Ambiental, também cria o seu MBA.

Outra ênfase é a internacionalização. Temos três grandes focos de parcerias internacionais: com a Austrália, já consolidado; com o Chile, recebemos uma missão para fazer a parceria estratégica; e a terceira com a França, a região de Nord-pas de Calais, centrada nas questões socioambientais. Nord-pas de Calais já passou pela mineração, sabe o impasse que se pode ter. Temos, então, outro desafio: fazer com que a mineração em Minas Gerais consiga ser sustentável. Não queremos esperar que a mineração acabe para consertar o estrago. Queremos viabilizar uma mineração sustentável, na fase de exploração mineral. Talvez possamos aprender com a Austrália, embora lá tenha outra característica: de modo geral, as áreas de mineração são muito isoladas. Nós temos aqui uma característica muito brasileira: a mineração, principalmente no Quadrilátero Ferrífero, está em áreas urbanas, metropolitana, e com uma série de interfaces em áreas de conservação e de recursos hídricos. Minas Gerais tem uma capilaridade hídrica, não comum internacionalmente, e a mineração está imersa nessa rede hídrica do estado. É um desafio e, ao mesmo tempo, um modelo: como conseguir conviver com a mineração em um ambiente tão complexo em termos de ocupação industrial?

E&G: Como se identificam as demandas?



Entrevistado: É um trabalho obstinado de identificar o mercado, na literatura, em palestras, nessas articulações internacionais. É uma articulação intensa com os atores nacionais e internacionais de mercado e, não só o mercado industrial, pois está intrínseca a questão social e governamental.

E&G: Como ocorrem essas articulações?

Entrevistado: É um trabalho mais estratégico, não é um trabalho tático. Há uma proposta do estado de criar os observatórios tecnológicos. Temos feito um trabalho de levantamento dos chamados grandes direcionamentos de atuação. Não é um trabalho em que haja tempo de fazer estudos muito metodológicos. Tivemos dois anos para fazer o Polo se consolidar realmente. É um trabalho de, principalmente, buscar os especialistas, os executivos e as referências profissionais do mercado, pessoas que nos apoiaram no sentido de buscar a definição de quais seriam os objetivos prioritários. Agora fechamos o segundo ano com um trabalho junto ao Cedeplar, com os pesquisadores especialistas na área socioeconômica, no sentido de fazer a revisão estratégica do Polo, fundamentar os principais resultados e elaborar proposições da nova fase, de 2010 a 2012, o novo triênio do Polo. Basicamente, é um trabalho dinâmico de verificação estratégica de rumos, junto aos especialistas e às referências profissionais do mercado.

E&G: Como a instituição divulga suas ações junto às outras empresas?

Entrevistado: Através das revistas que são parceiras: a Revista Brasil Mineral e a revista da ABM, além da área de comunicação da Secretaria de Ciência e Tecnologia no sentido de divulgar os resultados, as ações e as proposições do Polo. Temos jornalistas em outros meios de comunicação que estão muito próximos no trabalho de divulgação. Temos presença constante no mercado e a circulação de informações boca a boca, que se torna importante, para disseminar o que está acontecendo. As empresas que são mais próximas, como, por exemplo, Vale, CSN, a australiana Coffey Mining; as universidades, como a de Queensland, também australiana, acabam sendo, também, instrumentos de reverberação dessas ideias, das propostas e dos eventos que, continuamente, organizamos para a veiculação de resultados. Existe uma variedade de mecanismos. Agora, eu entendo que o produto do Polo é a transformação cultural pela inovação e pela sustentabilidade, uma mudança de cultura.

E&G: Você fala em processo de construção de uma inteligência. Como se consuma esse processo?

Entrevistado: Esse é um termo que adotamos, pois o Polo está trazendo uma mudança de cultura pela inovação e pela inteligência de negócio, inteligência em sustentabilidade, inteligência em inovação e, para isso, buscamos o pragmatismo de resultados. Nesse sentido, buscamos fazer uma frente para que isso aconteça de maneira intensa, criando uma rede de inteligências de lideranças. Posso dizer que temos uma rede com cerca de 50 profissionais que realmente estão comprometidos com o Polo e, talvez, mais de 250 pessoas que respondem rapidamente a nossas solicitações, no sentido de serem agentes dessa transformação. É através dessa rede de inteligências profissionais, continuamente comprometida a avançar um passo todo dia, que criamos a rede dinâmica, ativa, de novos conteúdos de inteligência, novas metodologias e novos compromissos no sentido de transformar Minas em um Polo de alta inteligência em mineração, metalurgia e sustentabilidade. Esse é o macro-objetivo do Polo, em uma única frase. Uma vez consolidado esse objetivo, o PEMM deixa de ter a necessidade de existir porque isso se torna uma credencial. As pessoas passam a impregnar, em sua cultura do dia-a-dia, que são parte desse ambiente de inteligência e a olhar o futuro de Minas Gerais de maneira diferente, entendendo que há pessoas para cooperar, no Brasil ou no exterior, nas redes parceiras que estamos criando e na medida em que nos sentimos mais competentes para atrair novos negócios.

Ao pensar em negócios, o Polo vislumbra, primeiro, agregar vantagens competitivas às operações existentes e, segundo, consolidar Minas no segmento de serviços para mineração, metalurgia e meio ambiente, serviços que atendam a algo maior do que a operação de retirar o minério. Pode-se ter educação, logística, concepção e comércio de equipamentos, serviços ambientais, serviços de *software* etc. Para se ter uma ideia, a Austrália exporta 10 bilhões de dólares em serviços para mineração. Imaginemos o que isso pode representar para Minas, com sua escala de produção nesses setores. É viável para Minas tornar-se um produtor mundial de serviços, concorrendo com a Austrália e com o Chile. Não se trata apenas de um segmento, mas de um novo tipo de mercado que é emergente aqui. Sobre isso conversamos com a Agência Metropolitana de BH, no sentido de inserir a questão em seu plano diretor, pois, de fato, com esforço governamental, empresarial e dos órgãos de fomento como BNDES, BDMG, FIEMG entre outras instituições, poderemos consolidar Minas como esse grande Polo de serviços da mineração, metalurgia e meio ambiente.



E&G: Como se realiza a disseminação das inovações no âmbito do PEMM?

Entrevistado: A SECTES-MG conta com o Sistema Mineiro de Inovação, que atua como órgão tático. O Polo fica como indutor de ações estratégicas da inovação e o SIMI, um parceiro imediato, fica como órgão de implementação e comunicação da inovação. Temos ainda outro parceiro, o Instituto Euvaldo Lodi, ligado à FIEMG, que atua como agente de inovação na estrutura empresarial.

E&G: Como o PEMM relaciona divulgação de conhecimento, inovação e competitividade?

Entrevistado: A concorrência é inegável. Em alguns setores mais, em outros menos. A dificuldade é a questão da passagem de conhecimento, não da informação. Será um mérito conseguirmos fazer com que Minas Gerais seja um efetivo patenteador de soluções, de produtos e de serviços. Isso faz parte do modo de atuação da iniciativa privada, pois é uma das maneiras de vender serviços. Queremos que Minas Gerais esteja resguardada na proteção da propriedade intelectual, tanto que a FAPEMIG tem estimulado uma série de suportes, como é a prática mundial. O que temos a fazer é identificar demandas específicas de conhecimento: cada empresa, em diferentes estágios de competitividade, tem demandas diferenciadas. Isso não quer dizer, necessariamente, que o trabalho do Polo seja resolver aquela questão, ele pode direcionar a solução. É um órgão que veio para criar um ambiente de solução mais do que para criar a solução. Então, por exemplo, como é que se pode ter um ambiente inteligente se a estrutura de pesquisa tem carências fortes? Como se podem induzir soluções de conhecimentos se aquele setor ainda não tem uma estrutura de pesquisa e ensino presentes no estado? Nós temos muitas áreas em que o Brasil é, ainda, carente de especialistas.

E&G: Voltando ao início, como ocorreu o processo de formatação do PEMM?

Entrevistado: Desde o período entre 1999 e 2000, quando fui diretor do CETEC, avançamos na discussão sobre estratégias para conviver com a mineração de maneira sustentável. A partir de discussões com executivos de governo e empresariais houve a proposta de que focaríamos a questão mineral, priorizando agrupamentos de pequenas empresas de mineração. Introduzimos os conceitos dos *clusters*.



O primeiro *cluster* escolhido foi ardósia, como piloto. Em 2003, lançamos a Plataforma Tecnológica de Gemas e Jóias do Jequitinhonha e Mucuri, projeto que está consolidado. Estamos criando a UNIT, unidade de inovação tecnológica de gemas e jóias, instalada em Teófilo Otoni pelo CETEC, com especialistas no trabalho regional. Também conseguimos criar o Polo de Inovação de Teófilo Otoni, uma nova metodologia do governo conduzida pela SECTES, no sentido de trazer o domínio da inteligência nessas regiões mais carentes, como no norte e nordeste de Minas Gerais. Em 2004 e 2006 realizamos os eventos nacionais sobre APL. Esses trabalhos foram bem sucedidos, trouxeram contribuições importantes para a competitividade regional, mas começava a ficar claro que existiam carências no estado como um todo. Isso apontava no sentido de se ter um programa voltado, de fato, para a inteligência. As carências não eram apenas dos APL, eram também da grande empresa, e começávamos a vislumbrar o impacto das demandas ambientais e sociais, a questão da água, e agora, também, as questões de mudanças climáticas.

A gestão do Secretário Alberto Portugal, que trazia uma expectativa de programas dessa natureza para área agrícola, encontrou um ambiente propício, já quase preparado, para área mineral e metalúrgica, que se consolidou com a proposta do Polo de Excelência Mineral e Metalúrgica. Acredito que a razão de esse Polo ter tido um resultado expressivo, nesses últimos dois anos, é porque trabalhamos com uma proposta emergente de Polo. Na verdade, expandimos o conceito dos APL, principalmente na vida dos atores acadêmicos para assumirem a proposta do Conselho do Polo em Excelência, que se tornou um programa de referência nacional.

Os modelos europeus de Polos de competitividade são como uma fração dos Polos de excelência, pois são mais voltados para a questão empresarial. Nosso conceito de Polo de inteligência é muito mais plural, ele é empresarial, é social e governamental. Nós entendemos que não se pode falar em sustentabilidade sem envolver os atores sociais.

Por acreditarmos que o governo não vai ser capaz de assegurar as expectativas da sociedade, este deverá, cada vez mais, trabalhar no sentido de mediar expectativas: expectativas empresariais, expectativas governamentais, expectativas da sociedade e, principalmente, das comunidades no entorno das atividades que estão sendo contempladas. A mediação e a arbitragem serão as grandes demandas do futuro, para isso se torna necessária a disseminação democrática do conhecimento. O importante é que os atores envolvidos conheçam e discutam os empreendimentos. Por exemplo, no Canadá, uma empresa privada, ao buscar o licenciamento ambiental, tem a participação da sociedade no processo e ela disponibiliza para discussão com a sociedade os profissionais que a estão apoiando.

E&G: Nesse sentido, a disseminação do conhecimento torna-se, em essência, uma estratégia de cooperação para competir?

Entrevistado: Sim. E isso requer a lógica do trabalho com a construção de cenários. Isso tem que estar claro, quando se trabalha com uma comunidade de leigos. Não se têm condições de trabalhar com a linguagem profissional, por exemplo, numa mediação, numa audiência pública. Não é suficiente passar a linguagem erudita, elitista, tecnicista, porque se cria um hiato absurdo que torna difícil cooperar. Então, o que temos a fazer é a construção de cenários. Nessa perspectiva, quando ocorrer uma audiência pública, deve-se explicar para a sociedade, por exemplo, sobre os impactos da atividade industrial: “vamos trabalhar de tal modo, a cidade vai se transformar em determinada direção, o empreendimento terá tais dimensões, esses impactos, empregos diretos e indiretos, custos, salários etc.” Vamos ter que ganhar inteligência em termos de construção de cenários de impactos. Já começamos a fazer esse trabalho. Temos uma parceria com o Consórcio Público dos Municípios do Alto Paraopeba, na região de Ouro Branco, Congonhas, Conselheiro Lafaiete e com a Agenda 21 de Congonhas, em parceira com o Ministério de Minas e Energia e Ministério de Ciência e Tecnologia. A visão é de que devemos criar, para aquela comunidade, a possibilidade de ter acesso a instrumentos e ferramentas para a construção de futuros opcionais, em que as comunidades possam participar: “Nós queremos esse ou aquele futuro? Nós queremos esse ou aquele cenário de futuro?”

E&G: Como você avalia o risco dessa rede se dispersar?

Entrevistado: Na medida em que as instituições e os líderes continuam existindo e que esses líderes entenderem o fundamento do Polo, o trabalho continua.

Quanto mais interlocução houver nessa rede alimentada com recursos, com temas novos, mais ela se torna ativa e autossuficiente. Na medida em que se incorpora um número muito grande de interações, o Polo está funcionando. Nós temos uma característica forte, aquela situação de quem manda: Você precisa ter alguém que mande? Não, eu prefiro colocar que nós temos de garantir que o Polo tenha mecanismos e ferramentas de animação e financiamento constantes. Essa é a ideia.



Queremos fazer com que surjam estruturas – e há uma série de iniciativas - que suportem a rede consolidando-a como uma rede de agregados. Por exemplo, como fazer com que a marca Polo seja perene? Como fazer com que os serviços criem instituição que os representem? Como fazer com que essa grande rede socioambiental para a sustentabilidade se estabeleça definitivamente? Esses agregados destacam as áreas de sustentabilidade das instituições, o consórcio para formação de recursos humanos e as redes australiana, francesa e chilena como outros agregados. Assim, a despeito da continuidade do programa governamental, poderemos até criar um comitê especial de Polo. O resultado é tão importante que não se quer perder esse trabalho. Mesmo com a mudança de governo em 2010, mesmo que seja deslocado para outra instância de governo, por exemplo, entre Secretarias, mesmo que haja avanços na concepção do ser Polo de Excelência, a estrutura em si continua sendo a mesma.

E&G: O conceito de empreendedorismo social e ambiental, como você adota, se associa à concepção de produção de cenários e futuros opcionais para municípios com atividades de mineração e metalurgia?

Entrevistado: No meu entender, será a grande ferramenta do futuro. Eu tenho me preocupado sobre como a gente consegue incorporar a participação da sociedade sem ter ferramentas de interlocução adequadas para ela. Não podemos mais continuar usando letras de médicos, se quisermos conversar com a sociedade. Temos de trazer instrumentos de comunicação que ela entenda e a sociedade é muito pragmática. Não se consegue que a sociedade seja estratégica, pode-se conseguir que uma pessoa, um grupo, sejam estratégicos, mas, para um grande segmento social, temos de desenvolver instrumentos de interlocução mais concretos. Mais concreto, para mim, seria a construção de cenários. Será preciso também que figuras públicas e lideranças aceitem o desafio. Por exemplo: quando se for investir em uma nova atividade industrial em uma cidade pequena, pode-se começar a perguntar à sociedade: “você quer que a cidade continue pequena? E podem querer”. É uma decisão política manter uma sociedade de 10.000 habitantes ou querer fazer uma cidade de 200.000, 300.000 habitantes? Essa decisão tem de ser daquela própria região, a sociedade tem de poder ter a capacidade de opinar sobre isso. Logicamente, são vários atores ali presentes, mas ela tem de ter o direito de opinar e até de substituir soluções alternativas.



E&G: Em síntese, a concepção do Polo pode contribuir para redirecionamento da condição mineira de ser, principalmente, exportador de *commodities*?

Entrevistado: A agregação de valor e a diversificação compõem os objetivos. Já estamos trabalhando sobre a diversificação econômica dos municípios mineradores e com o discurso da reconversão econômica. Pensar uma cidade como Itabira, criar projetos para reconversão econômica naquela região, não é modificação para um ou dois anos. Esse é um caso que a gente deve tomar como referência na medida em que é necessária cerca de uma década para fazer a cidade mudar a visão de seu futuro. Como os ciclos econômicos e políticos, aqui no Brasil, são rápidos – com mudanças de governo a cada quatro anos – nós temos de construir algum tipo de instância que viabilize planejamentos mais longos. O Brasil não é um país de planejamento para o longo prazo.

E&G: As ações do Polo sobre diversificação, reconversão econômica nas localidades, reorientação do eixo de produtos para ampliar o valor agregado têm eco efetivo do ponto de vista empresarial? As empresas desenvolvem esforços nesse sentido?

Entrevistado: Nesse ponto temos de ser muito pragmáticos: trabalhar com quem quer trabalhar. Não adianta querer converter uma empresa que ainda não tem cultura para aquilo. O trabalho de indução é constante, a gente deixa lá a “água pingando” o tempo todo, mas nós temos de procurar identificar aqueles atores empresariais que respondam, que possam aliar-se a essas linhas de vanguarda. Mas, nos últimos cinco a seis anos, na comunidade empresarial de mineração e metalurgia houve muita demissão, reestruturações, mandaram os salários mais altos embora depois do *boom*, foram profundas mudanças. Isso pode provocar perda de referência dentro da empresa, não se sabe quem estará, de fato, liderando aquela empresa e isso tem sido uma dificuldade para nós.