

COLEÇÃO INOVE

# Inovações Sociais

VOLUME II

**FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná**

Rodrigo Costa da Rocha Loures

Presidente

Diretor Regional SESI

**SESI – Serviço Social da Indústria**

José Antonio Fares

*Diretor Superintendente*

Ovaldir Nardin

*Diretor Financeiro*

Antonio Bento Rodrigues Pontes

*Diretor de Administração e Controle*

Pedro Carlos Carmona Gallego

*Diretor de Tecnologia de Gestão da Informação*

Carmen Weber de Camargo

*Gerente de Gestão da Saúde e Segurança do Trabalho*

Demizo Caron

*Gerente de Planejamento, Orçamento e Gestão*

Lilian Luitz

*Gerente de Gestão da Educação e Formação Cidadã*

Maria Aparecida Lopes

*Gerente de Negócios*

Marília de Souza

*Gerente Observatório de Prospecção e Difusão de Iniciativas Sociais*

Roberto Costacurta Pinto

*Gerente de Gestão do Lazer*

Rosane Aparecida Lara

*Gerente Regional*

Sônia Maria Beraldi de Magalhães

*Gerente de Gestão Social*

# Inovações Sociais

Daniele Farfus (org)  
Maria Cristhina de Souza Rocha (org)  
Antoninho Caron  
Ariane Brunetti de Jesus  
Beatriz Kemper Fernandes  
Beatriz Mecelis Rangel  
Belmiro Valverde Jobim Castor  
Christian Luiz da Silva  
Cristiano Lafetá  
Dalberto Adulis  
Daniel Moraes Pinheiro  
Elisabete Grande Friebe  
Jesus Carlos Delgado Garcia  
Karina Martins  
Ladislau Dowbor  
Liliane Casagrande Sabbag  
Maria Carolina de Castro Leal  
Maria do Carmo Brant de Carvalho  
Philip Hiroshi Ueno  
Sonia Beraldi de Magalhães  
Zania Maria Diório

2007, FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná  
Qualquer parte desta obra poderá ser reproduzida, desde que citada a fonte.

## Conselho Editorial do Volume II

Daniele Farfus  
Lúcia Fortuna Padilha Nehrer  
Maricília Volpato  
Maria Cristhina de Souza Rocha  
Sonia Regina Hieno Parolin - Coordenação

---

Inovações sociais. / Daniele Farfus (org.), Maria Cristhina de Souza Rocha  
(org.) ; Antoninho Caron ... [et al.]. – Curitiba :  
SESI/SENAI/IEL/UNINDUS, 2007.  
246 p. : il. ; 30 cm. – (Coleção Inova; v. 2).

1. Inovações sociais.

I. Farfus, Daniele (org.). II. Rocha, Maria Cristhina de Souza (org.). III. Caron, Antoninho.

ISBN 978-85-88980-21-1

CDU 364.442

---

Programa Inova SENAI / SESI / IEL PR  
Av. Cândido de Abreu, 200  
Centro Cívico – Curitiba – PR  
Tel (41) 3271- 9353 / 3271- 9354  
Home page: [www.pr.senai.br/inova](http://www.pr.senai.br/inova)  
e-mail: [inova@pr.senai.br](mailto:inova@pr.senai.br)

## Sobre a Coleção Inova

A inovação é um elemento fundamental para o desenvolvimento econômico e é no setor produtivo que ela encontra o espaço ideal para se manifestar.

A indústria brasileira aprendeu na prática que precisa enfrentar diversos desafios nessa área: aumentar os investimentos no desenvolvimento de produtos, renovar processos e ainda tornar-se mais ágil para responder com rapidez às novas demandas do mercado.

Remar em outra direção traz como resultado a perda da competitividade. Por isso, cada vez mais, as empresas buscam profissionais com capacidade de criar, iniciativa para formular soluções e facilidade para trabalhar em equipe.

As instituições de educação têm que estar preparadas para formar profissionais com este perfil.

Uma forte contribuição nesse sentido está sendo oferecida pela Coleção Inova. Editada pelo Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná, através do Senai, Sesi, Iel e Unindus Pr., irá tratar de um tema diferente a cada volume, apresentando à comunidade acadêmica e científica,

empresários e ao público em geral informações que ampliem a compreensão do papel de cada um no esforço direcionado à inovação.

Serão discutidos assuntos relacionados à criatividade, inovação, empreendedorismo e propriedade intelectual, de forma a contribuir para o aprimoramento da educação profissional e para a competitividade sustentável da indústria.

A Coleção Inova também atende ao objetivo estratégico do Sistema Fiep, de desenvolver a cultura empreendedora e um ambiente propício à inovação.

*Rodrigo Costa da Rocha Loures*  
Presidente do Sistema Federação  
das Indústrias do Estado do Paraná

# SUMÁRIO

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| APRESENTANDO O VOLUME II ..... | 09 |
|--------------------------------|----|

José Antonio Fares

## PARTE 1

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| 1. INOVAÇÃO SOCIAL: UM CONCEITO EM CONSTRUÇÃO ..... | 13 |
|-----------------------------------------------------|----|

Daniele Farfus e Maria Cristhina de Souza Rocha

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| 1. Contextualizando.....                                      | 13 |
| 2. A inovação social: uma reflexão a partir de conceitos..... | 15 |
| 3. Considerações para uma recriação .....                     | 30 |
| Referências .....                                             | 32 |

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| 2. INOVAÇÃO SOCIAL E SUSTENTABILIDADE ..... | 35 |
|---------------------------------------------|----|

Ladislau Dowbor

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| 1. Um pouco de realismo .....                           | 35 |
| 2. A economia do desperdício.....                       | 47 |
| 3. Os processos de decisão: rumos da racionalidade..... | 57 |
| Referências .....                                       | 68 |

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| 3. INOVAÇÃO SOCIAL E DESENVOLVIMENTO ..... | 71 |
|--------------------------------------------|----|

Belmiro Valverde Jobim Castor

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Introdução.....                                                       | 71 |
| 2. Uma era de limites.....                                               | 75 |
| 3. Que é “inovação social”?.....                                         | 77 |
| 4. A contribuição da inovação social no processo de desenvolvimento..... | 81 |
| Referências .....                                                        | 82 |

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| 4. INOVAÇÃO SOCIAL E O PAPEL DA INDÚSTRIA..... | 85 |
|------------------------------------------------|----|

Antoninho Caron

|                                                                            |     |
|----------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. Inovação tecnológica .....                                              | 86  |
| 2. Novas formas organizacionais.....                                       | 90  |
| 3. Importância do local diante global.....                                 | 95  |
| 4. Tecnologias convencionais, adequadas e sociais .....                    | 98  |
| 5. Pequena e média indústria, inovação social e desenvolvimento local..... | 103 |
| 6. Conclusão .....                                                         | 112 |
| Referências .....                                                          | 113 |

## PARTE 2

|                                                                                                                                 |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. TRANSFORMANDO IDÉIAS EM PLANOS DE NEGÓCIOS: A EXPERIÊNCIA DO PROGRAMA SESI EMPREENDEDORISMO SOCIAL NO ESTADO DO PARANÁ ..... | 117 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

Daniele Farfus, Maria Cristhina de Souza Rocha e Beatris Kemper Fernandes

|                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. As novas exigências sociais.....                                     | 117 |
| 2. O empreendedorismo social e a inovação social .....                  | 119 |
| 3. Em busca da paz social com desenvolvimento.....                      | 125 |
| 4. O Sesi empreendedorismo social: uma proposta de inovação social..... | 129 |
| 5. O início da construção de um longo caminho .....                     | 135 |
| Referências .....                                                       | 136 |

|                                                                                                        |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2. TECENDO INOVAÇÃO SOCIAL NO PARANÁ: RESPONSABILIDADE EMPRESARIAL E TECNOLOGIAS SOCIAIS EM REDE ..... | 139 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

Sonia Beraldi de Magalhães, *et al*

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 1. Introdução ..... | 139 |
| 2. Histórico .....  | 140 |
| 3. O projeto.....   | 144 |

|                                                                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4. Formação do grupo mobilizador .....                                                                        | 146 |
| 5. Diagnóstico e análise das experiências de tecnologia social que formarão parte da rede .....               | 148 |
| 6. A construção da estratégia de rede .....                                                                   | 152 |
| 7. Perspectivas .....                                                                                         | 155 |
| Referências .....                                                                                             | 160 |
| <br>3. PEÇA POR PEÇA: UM PROGRAMA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL .....                                            | 161 |
| Elisabete Grande Friebe e Karina Martins                                                                      |     |
| 1. Introdução .....                                                                                           | 161 |
| 2. Metodologia e estrutura .....                                                                              | 162 |
| 3. Desenvolvimento prático .....                                                                              | 164 |
| 4. Os projetos .....                                                                                          | 167 |
| 5. Resultados .....                                                                                           | 167 |
| 6. Motivações .....                                                                                           | 168 |
| 7. Outras considerações .....                                                                                 | 169 |
| <br>4. BOM ALUNO: O BRASIL PRECISA DESTE TALENTO .....                                                        | 171 |
| Zania Maria Diório                                                                                            |     |
| 1. Palavras de um "bom aluno" .....                                                                           | 171 |
| 2. Realidade brasileira .....                                                                                 | 172 |
| 3. Caráter inovador do programa bom aluno .....                                                               | 173 |
| 4. Histórico do programa bom aluno .....                                                                      | 174 |
| 5. Franquias sociais bom aluno .....                                                                          | 176 |
| 6. O programa bom aluno .....                                                                                 | 178 |
| 7. Algumas vitórias .....                                                                                     | 183 |
| 8. Premiações .....                                                                                           | 185 |
| Referências .....                                                                                             | 186 |
| <br>5. INOVAÇÃO SOCIAL E PARCERIAS ESTRATÉGICAS: A PRÁTICA DO PROGRAMA<br>COMUNIDADE ESCOLA DE CURITIBA ..... | 189 |
| Liliane Casagrande Sabbag e Christian Luiz da Silva                                                           |     |
| 1. Introdução .....                                                                                           | 189 |
| 2. Modelos participativos envolvendo as escolas .....                                                         | 191 |
| 3. Programa comunidade escola: modelo de gestão e parcerias estratégicas .....                                | 193 |
| 4. Avaliação preliminar do programa e de suas parcerias .....                                                 | 205 |
| 5. Considerações finais .....                                                                                 | 210 |
| Referências .....                                                                                             | 212 |
| <br>6. UMA CONTRIBUIÇÃO COM AS INOVAÇÕES SOCIAIS: AVALIAÇÃO<br>DE PROJETOS SOCIAIS .....                      | 215 |
| Maria do Carmo Brant de Carvalho                                                                              |     |
| 1. Introduzindo a temática .....                                                                              | 215 |
| 2. Avaliações de projetos educação .....                                                                      | 217 |
| 3. Finalizando .....                                                                                          | 225 |
| Referências .....                                                                                             | 226 |
| <br>7. INDICAÇÕES SOBRE INOVAÇÃO SOCIAL .....                                                                 | 227 |
| Beatris Kemper Fernandes e Ariane Brunett de Jesus                                                            |     |
| 1. Sites .....                                                                                                | 227 |
| 2. Artigos .....                                                                                              | 233 |
| 3. Livros .....                                                                                               | 236 |
| <br>DADOS SOBRE OS AUTORES .....                                                                              | 239 |
| <br>CRÉDITOS .....                                                                                            | 245 |

## APRESENTANDO O VOLUME II: INOVAÇÕES SOCIAIS

As transformações ocorridas no mundo nas últimas décadas impõem constantes e cada vez mais complexos desafios às empresas e organizações. Há uma permanente busca de novos processos e tecnologias, de novos produtos, de novos mercados e novas formas de negócios.

Uma das pontas de lança deste novo cenário é, sem dúvida, a rápida e radical mudança do papel das empresas e organizações enquanto organismos inseridos e partícipes da comunidade. Hoje, a economia já não obedece apenas a uma dinâmica própria, competitiva e isolada, mas se envolve com os interesses de toda a sociedade, assumindo sua condição de co-responsável pelo maior ou menor grau de sustentabilidade desta mesma sociedade.

O relacionamento entre empresas e comunidade se dá por meio de iniciativas sociais, destinadas a melhorar a vida da comunidade e dos cidadãos, dentro e fora do ambiente de trabalho.

E esta nova configuração da relação com a sociedade evidencia a premente necessidade de acabar definitivamente com o mito de que na área social não se inova. A inovação social pode ser definida como um conjunto de processos, produtos e metodologias que possibilita a melhoria da qualidade de vida do outro e diminua as desigualdades. Ou seja, é a contribuição para a sustentabilidade da comunidade e do país.

O investimento em novas tecnologias é dimensionáveis, porque invariavelmente resulta, por exemplo, em um “novo produto na prateleira”, portanto visível e palpável. Na área social, a mensuração é mais complexa e menos perceptível, já que há muito mais variáveis envolvidas no processo.

É preciso acabar com a lenda de que os investimentos sociais não são tangíveis e mensuráveis. O investimento social é um diferencial percebido pelo mercado, portanto é fator indiscutível de agregação de valor ao produto e à marca.

Hoje podemos afirmar que as indústrias paranaenses vêm investindo em educação, saúde e segurança no trabalho, em programas de lazer e cultura, em ações de responsabilidade social para os colaboradores e seus familiares e para a comunidade.

O SESI Paraná ajuda a indústria a cumprir esse papel social de crescer e fazer crescer. A entidade responde a demanda por inovação, através de uma efetiva colaboração, com programas e ações que são verdadeiras ferramentas para as empresas em seus projetos sociais, iniciativas de desenvolvimento comunitário, investimentos em ações preventivas e corretivas para preservar a qualidade de vida dos funcionários.

Neste ano, o SESI Paraná realiza a pesquisa “Qualidade de Vida do Trabalhador da Indústria do Paraná”, uma iniciativa inédita no País. A pesquisa abrange as condições de vida no ambiente do trabalho e na família do industrial, de forma a estabelecer sua relação com a produtividade da empresa e observar o impacto das ações da indústria na qualidade de vida da região em que se insere.

O objetivo é gerar informações e dados de forma organizada, assim contribuirão para a gestão de pessoas e para a orientação de investimentos na área social, propiciando à indústria retorno em produtividade e desempenho.

Já o programa “Empreendedorismo Social”, em andamento desde o ano passado, tem por objetivo desenvolver competências específicas nas pessoas que queiram se tornar empreendedoras sociais, atendendo a crescente demanda do mercado para esta área. O programa capacita autores de projetos sociais, aplicando metodologia inovadora, que busca criar atitude empreendedora, desenvolvimento pessoal e profissional e estratégias de negócios, visando à concepção de projetos e produtos com características sociais e sustentáveis.

O SESI Paraná é um dos articuladores da Rede de Inovação Social, que vem a ser um canal para potencializar as ações nestes campos, fortalecer o diálogo, a interação e as parcerias para o desenvolvimento social. A Rede de Inovação

Social começou a ser desenvolvida em 2007 e já reúne mais de 30 parceiros, entre empresas privadas, sindicatos empresariais, universidades, entidades civis e organizações não governamentais.

Essas iniciativas demonstram que a linha de atuação do SESI Paraná é traçada a partir de condições concretas para promover o encontro entre indivíduos e organizações de diferentes setores, interessadas em contribuir para o desenvolvimento local e regional.

Ao lançar um livro que aborda a inovação social, o SESI propõe à comunidade paranaense a discussão e reflexão sobre este tema. A publicação não encerra em si mesma. O objetivo é promover, a partir do seu lançamento, uma sistematização desta nova cultura da inovação social.

Muito já vem acontecendo e várias são as instituições desenvolvendo inovação social no Brasil. Essa publicação, sem dúvida, contribuirá para ampliar e disseminar ainda mais este movimento, já que informações, conhecimento e visão de diferentes autores, de áreas específicas, irão influenciar e disseminar novas práticas de inovação social.

Esta publicação é somente o início da construção de um longo caminho que deverá ser percorrido por instituições comprometidas com a superação dos problemas sociais e a conquista de uma sociedade mais justa e democrática.

José Antonio Fares

*Diretor Superintendente SESI/ PR*



## Parte 1

# 1. INOVAÇÃO SOCIAL: UM CONCEITO EM CONSTRUÇÃO

Daniele Farfus

Maria Cristhina de Souza Rocha

## 1. CONTEXTUALIZANDO

A economia globalizada e as inovações tecnológicas exigem das empresas atualização continuada de seus métodos produtivos, hoje se produz mais com menos. Na busca de custos de produção cada vez menores, a economia voltada para o mercado vem desafiando as organizações a formular um novo quadro que permita ajustar o trabalho às necessidades da tecnologia e da competição. Este contexto apresenta desafios diários que obrigam a reflexões e questionamentos na busca da identificação de inovações que transformam comportamentos, posicionamentos e trajetórias, porque afetam e valoram o que se convencionou, em primeira instância, chamar de capital humano.

Presencia-se uma visível revolução nas relações entre o mercado e a sociedade. Enquanto o mercado busca formas de explorar novos nichos, manter-se à frente de concorrentes e se tornar mais competitivo, a sociedade, por sua vez parece iniciar um novo movimento, saindo de um estado de acomodação perante as mudanças ocorridas que trouxeram à tona ou intensificaram diversos problemas, tais como o aumento da desigualdade social, do desemprego e a exclusão social. A década de 90 revelou as conseqüências excludentes da globalização, como o aumento exponencial da polarização entre ricos e pobres – não apenas entre países ricos e pobres, mas entre pobres e ricos de cada país (SANTOS, 2005).

As tentativas de superação da sociedade moderna, a partir de suas condições concretas de existência, provocam um exercício metódico e sistemático para criação de referenciais, com novos paradigmas, que se tornem mediadores dessa superação, buscando a inclusão de todos os indivíduos.

Por diferentes razões, o setor privado tem se mostrado preocupado com as problemáticas sociais que gravitam ao seu redor, e vem cada vez mais buscando maneiras de aproximar-se da comunidade e comprometer-se com a melhoria da qualidade de vida, seja dentro ou fora do ambiente de trabalho, uma vez que “as empresas não competem isoladamente, mas o fazem juntamente com o entorno produtivo e institucional de que formam parte” (VÁSQUEZ-BARQUERO, 1999).

Assim, a lógica do mercado sustentável começa a ser priorizada em detrimento do mercado competitivo e isolado. Para Swedberg e Smelser (1994), a economia é encarada como uma parte da sociedade, ao contrário da concepção básica, na qual a economia é vista sob a ótica do mercado. Por isso, não é difícil compreender os motivos que levam à valorização de ações de responsabilidade social ou ao retorno das discussões sobre temas como terceiro setor e sociedade civil.

Refazer a história é co-responsabilidade daqueles que estão comprometidos com a recriação de uma sociedade com mais justiça e equidade, assegurada pelo processo solidário entre os indivíduos. Para Santos (2005), como a solidariedade é uma forma de conhecimento que se obtém por via do reconhecimento do outro, o outro só pode ser conhecido como produtor de conhecimento. Daí que todo o conhecimento-emancipação tenha uma vocação multicultural.

“A sociedade contemporânea é capacitada historicamente a mobilizar-se a partir da apreensão de seu próprio esgotamento, isto é, do esgotamento de seus próprios referenciais e da racionalidade que mediou a construção de seu processo de existência histórica até o presente”, aponta Simionato (2007). Com base nesta argumentação, a multiculturalidade expressa o esforço de produção de novas bases históricas, a partir da própria superação dos ideais universalizantes do projeto moderno que operaram na direção de sufocar a construção das subjetividades dos sujeitos e povos, na sua plenitude, comprometendo a construção da emancipação.

## **2. A INOVAÇÃO SOCIAL: UMA REFLEXÃO A PARTIR DE CONCEITOS**

As discussões que permeiam o conceito de inovação, voltada ao mercado, trazem como suporte teórico a construção de Schumpeter (1934), que até os dias atuais tem sua influência, apontando que o desenvolvimento econômico, conduzido pela inovação, é um processo dinâmico no qual as novas tecnologias substituem as antigas. Existem, segundo este autor, cinco tipos de inovação:

- ♦ introdução de novos produtos;
- ♦ introdução de novos métodos de produção;
- ♦ abertura de novos mercados;

- ♦ desenvolvimento de novas fontes provedoras de matérias-primas e outros insumos;
- ♦ criação de novas estruturas de mercado em uma indústria.

De acordo com Fleury (2001), o ciclo schumpeteriano da inovação tecnológica envolve três estágios da mudança: a invenção, a inovação e a difusão. Abrangendo desde a geração de novas idéias, o desenvolvimento e a conversão de produtos e processos até a extensão destes para o mercado. Para Schumpeter (1934), a prosperidade e o desenvolvimento só podem vir por meio da inovação, compreendida pela substituição de formas antigas por novas formas de produzir e consumir. Essa substituição permanente por novos produtos, processos e modelos caracteriza o conceito de “destruição criativa”, cuja ação se dá por indivíduos com características empreendedoras, que são os protagonistas dessas mudanças.

Dentre as produções técnicas da OCDE<sup>1</sup>, que trazem a abordagem empresarial, destaca-se o Manual de Oslo, referência para as atividades de inovação tecnológica na indústria brasileira, segundo o qual as empresas realizam vários tipos de mudanças, seja em métodos de trabalho, seja no uso de fatores de produção, seja no tipo de resultados que aumentam a produtividade e(ou) desempenho comercial. Existem quatro tipos de inovação: de produto, de processo, de marketing e organizacional.

Ainda segundo esse Manual (1997, p.55), “uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”. Assim, para definir uma inovação o requisito mínimo é que sejam novos ou significativamente

<sup>1</sup>OCDE – Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento, instituição intergovernamental que agrega 30 governos com o objetivo de endereçar os desafios econômicos, sociais e ambientais da globalização. Agrega também esforços para compreender e ajudar os governos a responder a novos desenvolvimentos e inquietações provendo um ambiente que possibilita comparar experiências políticas e buscar respostas para problemas comuns, identificar boas práticas e trabalhar para coordenar políticas domésticas e internacionais. Maiores informações em: [www.finep.gov.br](http://www.finep.gov.br)

melhorados para a empresa, incluindo produtos, processos e métodos que as empresas são pioneiras a desenvolver e aqueles que foram adotados de outras empresas ou organizações. Segundo o mesmo Manual, há um elo indissociável entre inovação e desenvolvimento econômico, na medida em que a criação e a difusão de novos conhecimentos alavancam o desenvolvimento de novos produtos e métodos. Assim, o conceito de inovação utilizado diz respeito a mudanças que apresentem os seguintes aspectos:

- ♦ A inovação está associada à incerteza sobre os resultados das atividades inovadoras.
- ♦ A inovação envolve investimentos que podem render retornos potenciais no futuro.
- ♦ A inovação é o substrato dos transbordamentos de conhecimentos.
- ♦ A inovação requer a utilização de conhecimento novo ou um novo uso ou combinação para o conhecimento existente.
- ♦ A inovação visa melhorar o desempenho de uma empresa com ganho de uma vantagem competitiva por meio da mudança da curva de demanda de seus produtos ou de sua curva de custos ou pelo aprimoramento da capacidade de inovação da empresa.

Embora reconheça que a inovação pode se dar em qualquer setor da economia, como serviços governamentais, de saúde e educação, o Manual de Oslo da OCDE prioriza as inovações de empresas comerciais (indústria de transformação, indústrias primárias e setor de serviços). Recomenda estudos à parte para formação de arcabouço conceitual para processos de inovação em setores não orientados ao mercado.

Pode-se afirmar que os sistemas culturais e empresariais consolidaram modelos de gestão que não têm dado conta das demandas sociais, concebidos, exclusivamente, a partir do desenvolvimento econômico e, nesse sentido, movimentos,

em todas as direções, buscam diminuir as mazelas sociais vividas nas diferentes realidades. O desenho de novas estratégias é condição *sine qua non* para a superação dos desafios da sociedade pós-moderna, considerada por muitos estudiosos como um momento de transição histórica.

O conceito de inovação social, uma das estratégias para superar os desafios da sociedade, vem sendo construído, porém o fenômeno não é novo. Muitas iniciativas já foram implementadas e muitos esforços vêm sendo realizados na construção de conceito, metodologias e indicadores que hoje temos como referência para uma reflexão sobre o tema.

De acordo com Elias (1994), pode-se afirmar que novos referenciais estão sendo buscados para criação de soluções que agreguem valor para todos:

[...] na vida social de hoje, somos incessantemente confrontados pela questão de se e como é possível criar uma ordem social que permita uma melhor harmonização entre as necessidades e inclinações pessoais dos indivíduos, de um lado, e, de outro, as exigências feitas a cada indivíduo pelo trabalho cooperativo de muitos, pela manutenção e eficiência do todo social. Não há dúvida de que isso – o desenvolvimento da sociedade de maneira a que não apenas alguns, mas a totalidade de seus membros tivesse a oportunidade de alcançar essa harmonia – é o que criaríamos se nossos desejos tivessem poder suficiente sobre a realidade. (ELIAS, 1994, p.17)

A articulação dos indivíduos em rede, trabalhando de forma sintonizada e harmônica potencializa o que define Elias (1994, p.19), [...] “Não há dúvida de que cada ser humano é criado por outros que existiam antes dele. Ele cresce e vive como parte de uma associação de pessoas, de um todo social – seja este qual for [...], e onde se localize, passado, presente ou futuro.”

O poder suficiente sobre a realidade requer a utilização de metodologias adequadas, processos sistematizados, alianças estratégicas, sistemas efetivos de disseminação, entre outros fatores, que conduzam à criação e incorporação de inovações que contribuam para o desenvolvimento sustentável no tecido socioeconômico-cultural.

Logo, se os homens tornam-se solidários no processo de emancipação nas (e das) sociedades, são produtores de conhecimento e reconhecidos como tal, interagem com várias culturas mediante ações de comunicação e trocam conhecimento e informações em rede, estão criando novos processos e, portanto, inovando em suas relações.

Novos paradigmas e referenciais começam a apresentar um potencial de atendimento às necessidades sociais. Surge, então, o conceito de inovação social como ponto de partida para a construção de um novo modelo para atendimento às demandas sociais com respeito à diversidade e à unidade humana, e que contribua para a promoção da igualdade na sociedade pós-moderna.

Esse conceito está ancorado no pressuposto apontado por Santos (2005, p.32), [...] “a profissionalização do conhecimento é indispensável, mas apenas na medida em que torna possível, eficaz e acessível a aplicação partilhada e desprofissionalizada do conhecimento. Esta co-responsabilização contém na sua base um compromisso ético”. Nesse compromisso ético de co-responsabilização encontra-se respaldada a experiência de inovação social.

Segundo o Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade - IBQP<sup>2</sup> (2007), na tentativa de buscar alternativas ao modelo econômico dominante, baseado na avaliação econômica e técnica sob a ótica do capital, surgiram abordagens alternativas, sob a denominação de tecnologia social, sendo esta considerada como todo: produto, método, processo ou técnica, criada para solucionar algum tipo de problema social, levando em consideração também a simplicidade, o baixo custo, a facilidade de aplicação e a comprovação do impacto social.

<sup>2</sup>IBQP – Entidade privada, sem fins lucrativos, de abrangência nacional, formada por associações empresariais, organizações governamentais e não-governamentais, entidades de classe, instituições técnico-científicas, universidades e cidadãos. Sua missão é ser um centro de aprendizagem, aprimoramento e disseminação contínua do conhecimento que envolve os ambientes naturais, sociais e de produção, bem como suas interações, sob o enfoque da produtividade sistêmica. Seu papel é o de ser plataforma de conhecimento inovador e catalisador para os novos processos e negócios, em um cenário de cooperação e sustentabilidade. Maiores informações em: [www.ibqp.org.br](http://www.ibqp.org.br)

Com a participação de diversas instituições, tem-se o projeto CBRTS (Centro Brasileiro de Referências em Tecnologia Social), citado em publicação do ITS<sup>3</sup> (2007, p.25), que cunhou o seguinte conceito para tecnologia social: “conjunto de técnicas e metodologias transformadoras, desenvolvidas e/ou aplicadas na interação com a população e apropriadas por ela, que representam soluções para inclusão social e melhoria das condições de vida”.

Em consulta à divulgação do ITS<sup>3</sup> (Instituto de Tecnologia Social) (2007), localiza-se que: “ao fazer aderir a palavra social à tecnologia, pretende-se trazer a dimensão socioambiental, a construção do processo democrático e o objetivo de solucionar as principais necessidades da população para o centro do processo de desenvolvimento tecnológico”.

O ITS (2007) complementa seu conceito com a indicação de que as tecnologias sociais envolvem uma abordagem sistêmica que considera os seguintes fatores:

1. compromisso com a transformação social;
2. criação de um espaço de descoberta de demandas e necessidades sociais;
3. relevância e eficácia social;
4. sustentabilidade socioambiental e econômica;
5. inovação;
6. organização e sistematização;
7. acessibilidade e apropriação das tecnologias;
8. processo pedagógico para todos os envolvidos;
9. diálogo entre diferentes saberes;
10. difusão e ação educativa;
11. processos participativos de planejamento, acompanhamento e avaliação.

<sup>3</sup> ITS – Associação de direito privado, qualificada como OSCIP que tem como missão promover a geração, o desenvolvimento e o aproveitamento de tecnologias voltadas para o interesse social e reunir as condições de mobilização do conhecimento, a fim de que se atendam as demandas da população. Maiores informações em: [www.itsbrasil.org.br](http://www.itsbrasil.org.br)

Realizando-se uma breve análise comparativa entre esses conceitos, percebe-se a amplitude crescente e a extensão da abrangência, segundo o critério de busca de metodologias para a transformação e a inclusão social, que poderá culminar no processo de emancipação e produção de conhecimento pela própria população de indivíduos, ainda excluídos, segundo as normas de racionalidade da sociedade moderna.

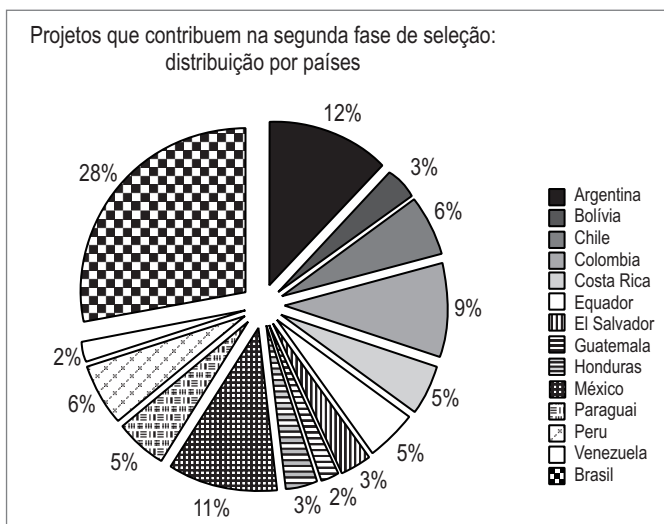
No bojo do conceito apresentado, destacam-se a transformação social, o processo pedagógico, o diálogo entre diferentes saberes e, principalmente, a inovação, como fatores que são demarcadores do momento histórico de transição denominado sociedade pós-moderna. Sobre esse último conceito é que este artigo está se detendo como tema principal.

A inovação social como tema em construção nos remete à busca de experiências que validem a importância do tempo dedicado à elaboração desta publicação. Comentar sobre experiências de sucesso já desenvolvidas oportuniza ao leitor a compreensão do destaque do tema, inovador para a realidade brasileira e conceito ainda em construção, bem como sua importância em um cenário de economia globalizada.

Dessa forma, buscou-se a experiência da CEPAL<sup>4</sup> que, no ano de 2004 – Ciclo 2004/2005, lançou o Concurso de Experiências em Inovação Social na América Latina e no Caribe. O concurso aberto pela primeira vez em 2004, identifica iniciativas inovadoras de desenvolvimento social para difundi-las e contribuir na melhoria de práticas e políticas em benefício da população mais pobre da Região. No ano foi publicado o Ciclo 2005/2006 e finalmente o Ciclo 2006/2007, do qual seguem alguns comentários.

<sup>4</sup> CEPAL – Comissão Econômica para a América Latina e Caribe foi constituída em 1948. A CEPAL é uma das cinco comissões regionais das Nações Unidas e sua sede está em Santiago do Chile. Sua função é contribuir com o desenvolvimento econômico da América Latina, coordenar as ações encaminhadas a sua promoção e reforçar as relações econômicas dos países entre si e com as demais nacionais do mundo. Posteriormente, seu trabalho se ampliou incorporando a promoção do desenvolvimento social. Tem se dedicado particularmente ao estudo dos desafios que sustentam a necessidade de retomar o eixo do crescimento sustentável e o desenvolvimento com sustentabilidade ambiental, assim como a consolidação de sociedades mais democráticas, nas quais persistem demandas concretas para solucionar as desigualdades sociais, e buscar cada vez mais a equidade que almeja a maioria da população destes países. A CEPAL tem sedes sub-regionais, uma para cada sub-região da América Central. Maiores informações em: [www.eclac.org/brasil](http://www.eclac.org/brasil)

No Ciclo 2006/2007 foram inscritos 806 projetos; destes, 64 projetos inovadores, contemplando 14 países da América Latina, foram selecionados para seguir participando do concurso que, além da CEPAL, tem o patrocínio da Fundação W. K. Kellogg. As 64 iniciativas que continuam concorrendo neste ano provêm do Brasil (19), Argentina (7), México (7), Colômbia (6), Peru (4), Chile (4), Costa Rica (3), Equador (3), Paraguai (3), Bolívia (2), Honduras (2), Guatemala (1) e Venezuela (1).



Fonte: CEPAL – COMISSÃO ECONÔMICA PARA A AMÉRICA LATINA E CARIBE.

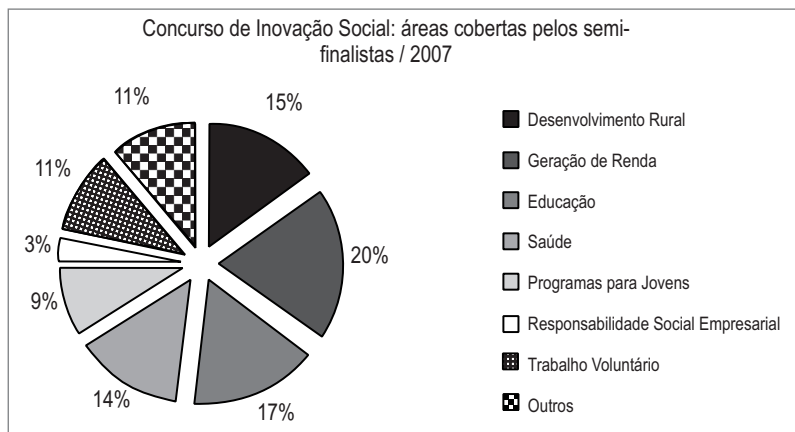
Disponível em: <http://www.eclac.cl/> acesso em 11 jul. 2007.

Considerando que o Brasil ficou com um percentual de 28% dos projetos selecionados no Ciclo 2006/2007, vale conferir em quais áreas as iniciativas inovadoras brasileiras estão atuando com seus projetos/programas:

- ♦ Jovens, filhos de pescadores, que desenvolvem novas opções de trabalho em consequência do colapso pesqueiro em Florianópolis – Santa Catarina.

- ♦ Uma experiência que revaloriza os conhecimentos dos artesãos locais e abre mercados nos Estados Unidos, França e Suécia.
- ♦ Agricultores de zonas semi-áridas estabelecem redes de colaboração e apoio à agroindústria.
- ♦ 21 comunidades guaranis melhoram sua qualidade de vida, fazendo uso de plantas medicinais eficazes, seguras e baratas, no Estado do Rio Grande do Sul.
- ♦ Um município conseguiu reduzir a mortalidade materno-infantil.
- ♦ Um programa que facilita a reintegração de crianças ex-externas a suas casas.
- ♦ Outro prepara “padrinhos e madrinhas” voluntários que estabelecem vínculos afetivos com crianças que vivem em hospitais municipais de Goiânia.
- ♦ Uma nova prática pedagógica, uma metodologia que auxilia menores com déficit de aprendizagem.
- ♦ Visibilização do trabalho infantil doméstico.
- ♦ Ajuda a crianças e jovens obesos de baixa renda.

Para que exista a compreensão melhor de quais são as áreas prioritárias que os projetos inscritos no Concurso CEPAL atuam, a seguir apresenta-se um gráfico por atuação, considerando todos os selecionados no Ciclo 2006/2007.



FONTE: Proyecto Experiencias en Innovación Social. División de Desarrollo Social, CEPAL

Os indicadores do Ciclo 2006/2007 nos mostram como o Brasil é um país que oportuniza as inovações sociais, seja por sua condição de país em desenvolvimento, seja por necessidade ou, talvez, ainda valha a pena ousar na reflexão de que o espírito coletivo dos brasileiros traz consigo a solidariedade como valor e a busca de justiça social como meio da promoção de todos.

Entendendo a importância da questão da inovação como instrumento de transformação social, inicia-se o delineamento dos conceitos, com base na legislação vigente. Escolheu-se a Lei que dispõe sobre incentivos à própria inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, para sermos fiéis ao contexto proposto. A Lei Federal nº 10.973/04 consultada, em seu capítulo I das Disposições Preliminares, expressa no art. 2.º, inciso IV o seguinte conceito de inovação: “introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços”.

Encontra-se no cenário político institucional brasileiro, junto à FINEP<sup>5</sup>, o conceito de “inovação para o desenvolvimento social, como: criação de tecnologias, processos e metodologias originais que possam vir a se tornar propostas de novos modelos e paradigmas para o enfrentamento de problemas sociais, combate à pobreza e promoção da cidadania”.

A FINEP anualmente lança um prêmio denominado Prêmio FINEP de Inovação Tecnológica, que atualmente está em sua 10ª edição, foi criado com o objetivo de identificar, divulgar e premiar esforços inovadores desenvolvidos e aplicados no país, seja por empresas e instituições de ciência e tecnologia brasileiras, como forma de elevar seu potencial competitivo, seja por instituições públicas ou privadas brasileiras sem fins lucrativos, como forma de encontrar soluções de impacto positivo na qualidade de vida da sociedade brasileira.

Utilizando as definições contidas no Manual de Oslo da OCDE em relação às questões de inovação, o Prêmio pauta-se nas categorias de: produto, processo, pequena empresa, grande empresa, instituições de Ciência e Tecnologia (C&T). Porém, desde o ano de 2005 inseriu mais uma categoria para que instituições pudessem concorrer – inovação social.

Inovação social nesse contexto, é entendida como a utilização de tecnologias que permitam promover a inclusão social, geração de trabalho, renda e melhoras nas condições de vida. Nesta categoria poderão concorrer instituições de ciência e tecnologia, associações, cooperativas e instituições públicas ou privadas sem fins lucrativos. As empresas poderão candidatar-se com projetos tecnologicamente inovadores, que não se limitem aos elementos já consagrados das ações de responsabilidade social empresarial.

<sup>5</sup> FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos, empresa pública vinculada ao Ministério da Ciência e Tecnologia que tem como objetivo principal promover e financiar a inovação e a pesquisa científica e tecnológica em empresas, universidades, institutos tecnológicos, centros de pesquisa e outras instituições públicas e privadas, mobilizando recursos financeiros e interando instrumentos para o desenvolvimento econômico e social do país. Sua missão é “promover e financiar a inovação e a pesquisa científica e tecnológica em empresas, universidades, institutos tecnológicos, centros de pesquisa e outras instituições públicas ou privadas, mobilizando recursos financeiros e integrando instrumentos para o desenvolvimento econômico e social do País”. Maiores informações em: [www.finep.gov.br](http://www.finep.gov.br)

Para essa categoria do Prêmio, a FINEP utiliza como critérios: características da inovação, impactos sociais e econômicos e parcerias. O processo de avaliação dos projetos inscritos em cada um dos critérios observa os seguintes indicadores:

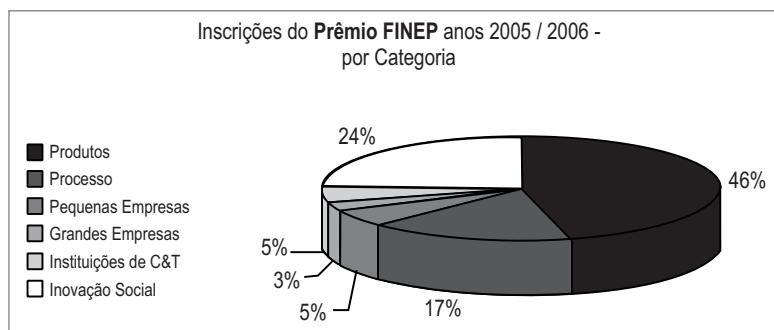
- ♦ Características da inovação: descrição da solução desenvolvida e aplicada; utilização de elementos da cultura e conhecimento locais; viabilidade de aplicação em ambientes socioculturais semelhantes e auto-sustentabilidade do projeto.
- ♦ Impactos sociais e econômicos: problemas sociais relacionados e tamanho da comunidade afetada pela inovação; melhoria nos indicadores de trabalho e renda nas comunidade envolvidas; reconhecimentos alcançados; eficácia em promover uma maior organização social das comunidades envolvidas.
- ♦ Parcerias: articulação com políticas públicas e com o setor produtivo.

Na categoria inovação social os indicadores quantitativos apresentados nos anos de 2005 e 2006 foram os seguintes: em 2005 foram inscritos 166 projetos e em 2006 houve um total de 159 inscrições. Os números das inscrições por região do País foram as seguintes:

| PRÊMIO FINEP                                         |        |        |
|------------------------------------------------------|--------|--------|
| CATEGORIA INOVAÇÃO SOCIAL                            |        |        |
| REGIÃO                                               | 2005   | 2006   |
| SUL                                                  | 43     | 24     |
| SUDESTE                                              | 60     | 69     |
| NORDESTE                                             | 29     | 30     |
| NORTE                                                | 14     | 14     |
| CENTRO-OESTE                                         | 20     | 22     |
| TOTAL                                                | 166    | 159    |
| TOTAL DE INSCRIÇÕES NO PRÊMIO EM TODAS AS CATEGORIAS | 679    | 677    |
| % DE INSCRIÇÕES NA CATEGORIA INOVAÇÃO SOCIAL         | 25.92% | 23,48% |

Considerando os dados apresentados, em que evidencia-se a participação de todas as regiões do país, reflete-se que o Prêmio FINEP é um importante instrumento de promoção e desenvolvimento do conceito de inovação social. O Prêmio vem sendo reconhecido por instituições de credibilidade e necessita que sua divulgação atinja diferentes camadas da população para ser difundido e assimilado por todos, haja visto sua importância para a construção de uma nova realidade social.

Dessa forma, levantar as inscrições no Prêmio por categoria tornou-se um exercício importante para a composição deste trabalho. Fazendo uma junção das inscrições realizadas na categoria inovação social nos anos de 2005 e 2006, temos o seguinte referencial:



FONTE: as autoras

Analisando os dados acima se pode constatar a importância da categoria de inovação social no Prêmio FINEP, quando atinge em dois anos consecutivos um patamar de 24% do total das inscrições. Este indicador pode ser objeto de estudos mais profundos e que demonstrem conforme apresentado anteriormente que existe um movimento social preocupado com a busca de condições mais justas para a sociedade brasileira.

Em uma breve análise percebe-se que, se for contextualizada a inovação em seu caráter social, o conceito reveste-se de qualidade cidadã e transcende o sentido meramente de valor econômico (dá uma destinação social). Essa maior amplitude e relevância social conduzem para a criação de proposições no enfrentamento de problemas, tais como a pobreza e a ausência de cidadania. A qualidade no conceito é um atributo de valor social e complementa, à medida que transcende, o conceito de inovação exposto na literatura vigente.

Nessa mesma linha comparativa, pode-se estender ainda mais o conceito de inovação social ao localizarmos a caracterização por Sonia Fleury (*apud* GENRO, 1997, p.14), de que inovação social, no contexto de uma sociedade democrática, está associada a dois processos: a) transformação das estruturas de gestão pública como forma de inclusão dos interesses dominados na esfera pública, para além da forma tradicional de representação; b) geração de redes associativas, capaz de gerar processos sinérgicos entre as instituições estatais democratizadas e as organizações da sociedade.

Ainda segundo a mesma autora, “o processo de inovação tem o efeito de reconstruir os sistemas de relações sociais e a estrutura de regras e recursos que reproduzem aqueles sistemas. Podemos falar de uma inovação social quando as mudanças alteram os processos e relações sociais, alterando as estruturas de poder preexistentes”.

Volta-se aqui à idéia inicial apresentada no artigo, em sua parte introdutória, com base em Santos (2005), que todo o conhecimento-emancipação tem uma vocação de solidariedade incluindo a produção de conhecimento pelo homem, como agente institucional e como agente instituinte reconhecido. Na medida em que se reconhece o outro, como produtor de conhecimento, ocorre, de forma gradativa, o processo de alteração das estruturas de poder preexistentes.

A gradação dessa alteração e a substituição por novas formas, a partir de referenciais consistentes, possuem um ritmo lento. Sabe-se que a inovação, como processo complexo e contínuo, pode ocorrer em todos os setores da economia.

A inovação é um processo de procura, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação, e, adoção efetiva de novos produtos, de novos processos de produção ou novos arranjos organizacionais. A inovação envolve uma atividade intrinsecamente incerta de pesquisa e solução de problemas, baseada em variadas combinações de conhecimentos públicos e privados, princípios científicos gerais e experiências idiossincráticas, procedimentos sistematizados e competências tácitas (DOSI, 1988 *apud* FLEURY, 2001, p.06).

Identifica-se, portanto, a importância de um agente para que seja possível promover a inovação. Um tipo especial de pessoa que tem espírito empreendedor. A inovação é o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza. A inovação, de fato, cria um recurso e não existe algo denominado recurso até que o homem encontre um uso para alguma coisa na natureza e assim atribua um valor econômico. Dessa forma, segundo Drucker:

A inovação, portanto, é um termo econômico ou social, mais que técnico. Ela pode ser definida da maneira como J.B. Say definiu 'entrepreneurship', como podendo mudar o rendimento dos recursos. Ou, como um economista moderno tenderia a fazer, ela pode ser definida em termos de demanda em vez de termos de oferta, isto é, como capaz de mudar o valor e a satisfação obtidos dos recursos pelo consumidor. (DRUCKER, 2005, p.43)

A partir de todos os conceitos coletados cabe a reflexão sobre as condições e os momentos históricos que permitem florescer a questão da inovação social, não mais vinculada a metodologias e processos impostos, mas em uma visão sustentada em princípios democráticos e éticos que buscam a inclusão de toda a diminuição do abismo social presente em diferentes sociedades, a promoção do exercício pleno da cidadania, a solidariedade no conhecimento-emancipação, a multiculturalidade em rede e os processos de comunicação e educação.

Dessa forma, buscar a compreensão de que estamos inseridos em um ambiente autoprodutor, vivo e social complexo, que, segundo Capra (1995), se caracteriza por desenvolver suas conexões em forma de redes e portanto exige um ‘pensar de forma holística’, é ponto de partida para o entendimento das relações sociais. Perceber os padrões que envolvem as relações humanas, suas estruturas e possibilidades darão uma nova visão da vida sistêmica fazendo com que os sistemas sociais precisem ser projetados e planejados de maneira sustentável. É neste cenário que está alocada a grande contribuição das inovações sociais, a busca de novas formas de pensar, se relacionar, criar estruturas, padrões e conexões em diferentes dimensões.

### **3. CONSIDERAÇÕES PARA UMA RECRIAÇÃO**

Nos ambientes organizacionais, somente pode ocorrer a inovação social, voltada ou não ao mercado, quando ocorrer a aprendizagem organizacional. A compreensão da aprendizagem organizacional, como um processo estruturado e contínuo, é encontrada em Senge (1998), quando afirma “que as organizações que aprendem devem desenvolver continuamente a capacidade de se adaptar e mudar através da criatividade e inovação.” Segundo o autor, o estímulo e a condução do processo de aprendizagem, por meio de um conjunto de ações que engloba aspectos técnicos, sociais e comportamentais, devem contemplar:

- ♦ domínio pessoal: por meio do autoconhecimento as pessoas aprendem a aprofundar seus próprios objetivos, expandir continuamente sua capacidade de criar e inovar e a concentrar esforços com uma visão mais objetiva da realidade;

- ♦ questionamento dos modelos mentais: idéias enraizadas, generalizações e imagens que influenciam o modo como as pessoas vêem o mundo e a si mesmas devem vir à tona e ser questionadas para permitir a construção e adoção de novas maneiras de pesquisar, testar e melhorar;
- ♦ formação de visões compartilhadas: um objetivo percebido como legítimo leva as pessoas a dedicarem-se e aprenderem de forma espontânea e a construírem uma visão comum e compartilhada;
- ♦ aprendizagem em equipe: capacidade para a ação coordenada que tem início com o diálogo que possibilita aos vários membros da equipe trocar experiências, idéias e conhecimentos;
- ♦ adoção de pensamento sistêmico: percepção das relações entre as partes e da importância de cada uma em relação ao todo.

Importa que as organizações produzam inovações em diferentes contextos e oportunizem a criação de novas metodologias que promovam não somente a superação de desigualdades, mas a realização e auto-realização dos sujeitos que criam e disseminam o conhecimento. Essas pessoas e organizações são as que antecipam as novas formas, enfrentando o conservadorismo de modelos enraizados e deflagram novos paradigmas que serão seguidos, construídos e certamente reconstruídos, a partir de um novo modelo que se crie e gere outra inovação social.

Um aspecto geral de uma inovação é que ela deve ter sido implementada. Um produto novo ou melhorado é implementado quando introduzido no mercado. Um projeto social inovador precisa ser colocado em prática para que seja avaliado em sua potencialidade de transformação da sociedade.

Em todos os conceitos abordados neste capítulo, a inovação deve conter algum grau de novidade para a empresa, para o mercado e para o mundo.

Quando se trata de inovação social, além do grau de novidade e da contribuição para construção do conhecimento e disseminação voltados para o mercado, com base na aprendizagem organizacional, deve-se incluir, ao lado desses ingredientes, o compromisso solidário com a transformação, o reconhecer e o valorizar do conhecimento do outro, o princípio da sustentabilidade do desenvolvimento, a busca da multiculturalidade no processo e as metodologias para emancipação de todos os indivíduos.

Toda a inovação social é um processo constituído de múltiplos agentes que interagem solidariamente para a recriação contínua da sociedade e precisa ter respeito à unidade da natureza humana porque todos são iguais por participarem da mesma espécie, com corpo, mente e espírito, e à diversidade por meio da qual todos os sujeitos – agentes do processo – aprendem e se expressam diferentemente, recriando contínua e contemporaneamente a cultura na sociedade pós-moderna.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei Federal Nº 973/04, de 2 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Disponível em [www.ghente.org/doc\\_juridicos/lei10973.htm](http://www.ghente.org/doc_juridicos/lei10973.htm). Acessado em: 7 maio 2007.

CAPRA, F. Ponto de Mutação. São Paulo: Cultrix, 1982.

CEPAL, Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe. Disponível em [www.eclac.org/brasil](http://www.eclac.org/brasil). Acessado em: 7 de maio de 2007.

DRUCKER, P. Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios. Tradução Carlos Malferrari. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

ELIAS, N. A sociedade dos indivíduos. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1994.

FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS. Prêmio FINEP inovação tecnológica 2005: catálogo de participantes. Rio de Janeiro: FINEP, 2005.

FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS. Prêmio FINEP inovação tecnológica 2006: catálogo de participantes. Rio de Janeiro: FINEP, 2006.

FLEURY, S. Observatório da inovação social. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 9, 2001, Buenos Aires. Anais... Buenos Aires: s.ed., 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE. 1.º Relatório de trabalho referido à proposta de estudo e implementação de medidas de capacitação tecno-profissional ao Serviço Social da Indústria do Paraná – SESI/PR. Curitiba, 2007.

INSTITUTO DE TECNOLOGIA SOCIAL. Conhecimento e Cidadania 1: tecnologia social. São Paulo, 2007.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONOMICA E DESENVOLVIMENTO. Departamento Estatístico da Comunidade Européia; BRASIL. Financiadora de Estudos e Projetos. Manual de Oslo. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Brasília, 1997. 136 p. Disponível em: [www.finep.org.br](http://www.finep.org.br). Acessado em: 17 abr./2007.

PINHEIRO, E. G.; ALBUQUERQUE, C. A.; SAMPAIO, M. F. A hora e a vez da informação: um instrumento de desenvolvimento científico e tecnológico na pós-modernidade. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/viewFile/357/279>. Acessado em: 9 maio 2007.

SANTOS, B. de S. Para um novo senso comum: a ciência, o direito e a política na transição paradigmática. 5. ed., São Paulo: Cortez, 2005. v.1.

SCHUMPETER, J. Theories of economic development. Cambridge, M.A, 1934.

SENGE, P.M. A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Editora Best Seller, 1998.

SIMANTOB, M. Guia valor econômico de inovação nas empresas. São Paulo: Globo, 2003.

SIMIONATO, A. C. O lado oculto da pós-modernidade. Disponível em: <http://www.cebrij.org.br>. Acessado em: 8 maio 2007.

STAL, E. (coord.) Inovação: como vencer esse desafio empresarial. São Paulo: Clio, 2006.

SWEDBERG, R. e SMELSER, N. J. The handbook of economic sociology. New Jersey: Princeton University, 1994.

VÁSQUEZ-BARQUERO, A. Desarrollo, rede e innovación: lecciones sobre desarrollo endógeno. Madrid: Pirâmide, 1999.

## 2. INOVAÇÃO SOCIAL E SUSTENTABILIDADE

Ladislau Dowbor

### 1. UM POUCO DE REALISMO

Não há mais como negar, hoje, a amplitude dos desafios que enfrentamos. Um dos resultados indiretos das tecnologias da informação e da comunicação, aliadas à expansão das pesquisas em todos os níveis, é que emerge com clareza o tamanho dos impasses. Não se trata de discursos acadêmicos ou de empolamentos políticos. São dados, nus e crus, e já bastante confiáveis, sobre processos que atingem a todos. Gradualmente, aquela atitude de lermos no jornal as desgraças do mundo, e suspirar sobre coisas tristes, mas distantes, vai sendo substituída pela compreensão de que se trata de nós mesmos, dos nossos filhos, e que a responsabilidade é de cada um de nós. Uma amostra dos relatórios internacionais mais recentes deixa as coisas claras.

## MUDANÇA CLIMÁTICA

O aquecimento global está na ordem do dia. Não há dúvidas de que a mídia freqüentemente se apropria das notícias científicas para um alarmismo mais centrado na venda da notícia e da publicidade do que propriamente para informar o cidadão. Mas, indo diretamente à fonte, vemos no IV Relatório do Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas que “o aquecimento do sistema climático é inequívoco, como se tornou agora evidente a partir de observações do aumento das temperaturas médias globais do ar e dos oceanos, derretimento generalizado da neve e do gelo, e a elevação global do nível médio do mar”.<sup>6</sup>

Não é o caso aqui de entrar em detalhes técnicos. O aquecimento global, particularmente graças à ampla divulgação do filme *Uma verdade inconveniente* de Al Gore, tornou-se presente pela primeira vez para a massa da população razoavelmente informada. Os dados científicos saem aos poucos dos laboratórios, penetram entre os formadores de opinião e sobem gradualmente para o nível de quem toma decisões nos governos e nas grandes empresas. Neste nível, gera-se gradualmente uma tensão entre os que tomaram consciência dos desafios e os que se satisfazem com o chamado *business as usual*, expressão que entre nós pode ser traduzida com o popular empurrar com a barriga.

## A CONTA DO AQUECIMENTO GLOBAL

A lentidão na mudança de comportamentos no nível das estruturas de poder tem seus custos. Nicholas Stern, que foi economista-chefe do Banco Mundial e, portanto, é pouco propenso a extremismos ecológicos, foi encarregado pelo governo Blair de fazer as contas. As contas do Relatório Stern referem-se aos dados climáticos mais confiáveis, que ele utiliza para avaliar o impacto propriamente econômico:

<sup>6</sup>IPCC – Summary for Policymakers – Climate Change 2007: The physical Science Basis, p. 5 – [www.ipcc.ch/spm2feb07.pdf](http://www.ipcc.ch/spm2feb07.pdf)

o que acontecerá, em termos de custos, ao se verificarem as projeções climáticas já razoavelmente seguras, calculando-se os impactos mais prováveis, sem desconhecer o grau inevitável de incerteza. Trata-se da primeira avaliação abrangente da “conta climática”.

O Relatório está tendo um grande impacto mundial, pois veio justamente preencher esta grande necessidade, por parte de pessoas de bom-senso e não-especializadas, de entender os pontos centrais da questão. A análise dos dados, segundo Stern, “leva a uma conclusão simples: os benefícios de uma ação forte e precoce ultrapassam consideravelmente os custos. As nossas ações nas próximas décadas poderiam criar riscos de ampla desarticulação da atividade econômica e social, mais tarde neste século e no próximo, numa escala semelhante à que está associada com as grandes guerras e a depressão econômica da primeira metade do século 20. E será difícil ou impossível reverter estas mudanças”.

Os mecanismos de mercado são simplesmente insuficientes, pois, em termos de mercado, sai mais barato gastar o petróleo que já está pronto no subsolo, queimar a cana no campo, encher as nossas cidades de carros. E os dois principais prejudicados do processo, a natureza e as próximas gerações, são interlocutores silenciosos. A visão sistêmica e de longo prazo se impõe, e isto implica mecanismos de decisão e de gestão que vão além do interesse microeconômico imediato. Neste ponto, Stern é direto nas suas afirmações: “A mudança climática apresenta um desafio único à ciência econômica: trata-se da maior e mais abrangente falência do mercado já vista”.<sup>7</sup> É uma declaração forte, que marca a evolução geral das opiniões sobre os nossos processos decisórios por parte de especialistas que pertencem ao próprio sistema, e não mais apenas de críticos externos.

<sup>7</sup> No original ingles, “Climate change presents a unique challenge for economics: it is the greatest and widest-ranging market failure ever seen” – Nicholas Stern – The Economics of Climate Change – Out. 2006, [http://www.hm-treasury.gov.uk/media/BAC/F7/Executive\\_Summary.pdf](http://www.hm-treasury.gov.uk/media/BAC/F7/Executive_Summary.pdf).

## DESIGUALDADE DE RENDA

Um outro eixo dramático de transformação está na realidade social que enfrentamos. A ONU realizou, dez anos após o “Social Summit” de Copenhague, um balanço da situação no planeta. A apresentação vai muito além do conceito de pobreza, envolvendo amplamente “indicadores não econômicos de desigualdade”.<sup>8</sup>

No plano da desigualdade econômica, o resultado é que “as análises dos padrões de desigualdade sugerem que a desigualdade de renda e consumo entre países se manteve relativamente estável durante os últimos 50 anos”, o que em si é impressionante, dados os imensos avanços nos meios técnicos disponíveis neste período. Houve, sem dúvida, um avanço na situação da parte mais pobre da população. No entanto, “aprofundando a análise, a imagem que emerge não é tão positiva. Primeiro, a maior parte da melhoria na distribuição de renda no mundo pode ser explicada pelo rápido crescimento econômico da China e, em menor proporção, da Índia, com boa parte da mudança refletindo os ganhos dos segmentos mais pobres da sociedade à custa dos grupos de renda média nestes dois países. Segundo, a participação dos 10% mais ricos da população mundial aumentou de 51,6% para 53,4% do total da renda mundial. Terceiro, quando tiramos a China e a Índia da análise, os dados disponíveis mostram um aumento da desigualdade de renda devido ao efeito combinado de disparidades mais elevadas de renda dentro dos países e do efeito distributivo adverso do aumento mais rápido da população nos países mais pobres. Quarto, “gap” de renda entre os países mais ricos e os mais pobres aumentou nas décadas recentes”. (ONU, *Inequality...* 2005, p. 44)

<sup>8</sup> ONU – The Inequality Predicament: report on the world social situation 2005 – Department of Economic and Social Affairs – UN, New York 2005 [http://www.ilo.org/public/english/region/ampro/cinterfor/news/inf\\_05.htm](http://www.ilo.org/public/english/region/ampro/cinterfor/news/inf_05.htm)

A desigualdade de renda interna dos países diminuiu durante as décadas de 50, 60 e 70 na maior parte das economias desenvolvidas, em desenvolvimento e de planejamento central. Desde a década de 80, no entanto, este declínio se tornou mais lento ou se estabilizou, e dentro de numerosos países a desigualdade está crescendo de novo. É igualmente novo o crescimento da desigualdade em países desenvolvidos: “Um estudo da evolução da desigualdade econômica em nove países da OCDE confirma em geral a visão de que ocorreu um deslocamento significativo na distribuição de renda em todos os países analisados, com a possível exceção do Canadá”.(ONU, Inequality... 2005, p. 48)

A América Latina continua bem representada: “Uma característica que distingue o padrão de desigualdade interna na América Latina das outras regiões é a participação dos 10% das famílias mais ricas na renda total.”... “O fosso mais profundo situa-se no Brasil, onde a renda per capita dos 10% mais ricos da população é 32 vezes a dos 40% mais pobres. Os níveis mais baixos de desigualdade de renda na região podem ser encontrados no Uruguai e na Costa Rica, países onde as respectivas rendas per capita dos 10% mais ricos são 8,8 e 12,6 vezes mais elevadas do que as dos 40% mais pobres”.(ONU, Inequality... 2005, p. 50).

Onde progressos foram constatados, foi graças a programas de combate à pobreza: “Em nível global um progresso considerável foi feito na redução da pobreza durante as últimas duas décadas, em grande parte como resultado de programas e políticas antipobreza mais focados”... “Os avanços feitos na China e na Índia contribuíram substancialmente para uma imagem positiva no nível global. Como estes dois países representam 38% da população mundial, a rápida expansão das suas economias levou a uma redução significativa do número de pessoas que vivem em pobreza absoluta no mundo; entre 1990 e 2000 este número baixou de 1,2 bilhão para 1,1 bilhão. Na China, a proporção de pessoas vivendo com menos de 2 dólares por dia caiu de 88 para 47% entre 1981 e 2001, e o número de pessoas que

vivem com menos de 1 dólar por dia caiu de 634 milhões para 212 milhões. Na Índia, a proporção dos que vivem com menos de 2 dólares por dia baixou de 90 para 80%, e o número dos que vivem em extrema pobreza baixou de 382 para 359 milhões”. (ONU, *Inequality...* 2005, p. 51). O impacto positivo principal, portanto, é claramente devido à China, e, no conjunto, a imensidão do drama se mantém.

O nosso interesse principal aqui não está apenas nas cifras e nos respectivos dramas, mas no fato que elas representam claramente a necessidade de intervenções positivas, organizadas, para enfrentar a pobreza. E como a desigualdade constitui o principal problema hoje, ao lado da destruição do meio ambiente, temos de concentrar esforços muito mais amplos na compreensão das políticas ativas de combate à pobreza e de resgate da sustentabilidade.

Um segundo ponto é que não basta olhar para os mecanismos econômicos, pois a desigualdade constitui um processo muito mais amplo. “Talvez ainda mais importante do que os crescentes níveis de pobreza é a emergência e encrustamento (entrenchment) de novos padrões de pobreza em numerosos países. Mudanças dignas de nota incluem uma tendência crescente para a rotação das pessoas para dentro e para fora da pobreza, um aumento da pobreza urbana e a estagnação na pobreza rural, bem como aumento na proporção de trabalhadores informais entre os pobres urbanos e em grande número dos pobres desempregados. (...) De todas as desigualdades dentro e entre nações, a impossibilidade de uma parcela crescente da população do mundo que busca emprego de encontrá-lo constitui talvez o fato de implicações mais profundas”. (ONU, *Inequality...* 2005, p. 54-55)

Não só precisamos olhar para as dinâmicas sociais de maneira mais ampla, como temos de voltar a dar importância central para a organização de processos decisórios participativos: “A agenda do trabalho decente visa enfrentar numerosos desafios que surgem da globalização, inclusive a perda de emprego, a distribuição inequívavel dos benefícios, e a desorganização (disruption) que foi causada na vida de tantas pessoas.

Responder a estes desafios exigirá a participação de atores em todos os níveis”. (ONU, Inequality... 2005, p. 58)

Assim, a agenda nos leva à elaboração de propostas políticas proativas e a intervenção organizada dos diversos segmentos sociais, enfrentando as duas principais macrotendências do sistema, que são a deterioração ambiental e a desigualdade, aliás fortemente articuladas.

## A QUEM PERTENCE O PLANETA?

A pesquisa do WIDER (World Institute for Development Economics Research), da Universidade das Nações Unidas, aponta para outro drama, que é o da concentração da riqueza acumulada. Na realidade, as duas metodologias estão vinculadas, pois a renda maior dos mais ricos permite que acumulem mais propriedades, mais aplicações financeiras, enquanto os pobres estagnam. Assim, a riqueza acumulada (“net worth: the value of physical and financial assets less debts”, o que equivale ao que o relatório define como “a comprehensive concept of household wealth”), ou patrimônio familiar acumulado, tende a polarizar ainda mais a sociedade, e leva em particular à formação de gigantescas fortunas que pouco têm a ver com a contribuição que estas pessoas ou famílias deram para a produção da riqueza social.<sup>9</sup>

A acumulação de riqueza dentro dos países reforça naturalmente a mesma tendência, pois famílias mais ricas tendem a poder acumular mais patrimônio. O fosso interno dos países agrava-se, portanto: “A parte dos 10% mais ricos varia de 40% na China a 70% e mais nos Estados Unidos e alguns outros países”... “Nossos resultados mostram que o decil superior de riqueza era dono de 85% da riqueza global no ano 2000. Os 2% de adultos mais ricos do mundo tinham mais da metade da riqueza global, e o 1% mais ricos detinha

<sup>9</sup> James Davies, Susana Sandström, Anthony Shorrocks, and Edward N. Wolff - The Global Distribution of Household Wealth - 2006, II - [www.Wider.unu.edu/newsletter/newsletter](http://www.Wider.unu.edu/newsletter/newsletter)

40% de toda a riqueza familiar. Em contraste, a metade de baixo da população adulta mundial detinha meramente 1% da riqueza global. O valor Gini para a riqueza global foi estimado em 89, sendo que o mesmo valor Gini seria obtido se 100 dólares fossem distribuídos entre 100 pessoas de tal maneira que uma pessoa recebesse 90 dólares, e os 99 restantes 10 centavos cada”.

A riqueza familiar acumulada é estimada em 125 trilhões de dólares para o ano 2000, equivalendo a 144 mil dólares por pessoa nos EUA, 181 mil no Japão, 1.100 dólares na Índia, 1.400 na Indonésia, o que dá uma dimensão deste outro tipo de polarização.

Curiosamente, quando se fala em distribuição de renda, em imposto sobre a fortuna, em imposto sobre herança, a mídia fala em populismo e demagogia. Não ver os dramas que se avolumam com as dinâmicas atuais é ser perigosamente cego.

## OS DEIXADOS POR CONTA DA GLOBALIZAÇÃO

O IFC (International Finance Corporation) do Banco Mundial analisa a concentração da renda e da riqueza pelo prisma do potencial empresarial. Tradicionalmente, o Banco Mundial apresenta os dados que se referem aos pobres avaliando a dimensão do drama. São os dados que nos dizem, por exemplo, que na virada do século tínhamos 2,8 bilhões de pessoas com menos de 2 dólares por dia para viver, dos quais 1,2 bilhão menos de 1 dólar. No presente estudo, avalia-se a imensa massa dos “mal inseridos” no desenvolvimento econômico do planeta, e busca-se a forma de gerar oportunidades. Trata-se dos 4 bilhões de pessoas cuja renda per capita está abaixo de 3 mil dólares por ano, e que constituem um mercado de 5 trilhões de dólares. Não se fala mais em tragédia social, fala-se em oportunidades econômicas.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> IFC (International Finance Corporation) – The next 4 billion: market size and business strategy at the base of the pyramid – Banco Mundial, Executive Summary, 2007, 11 p. - [http://www.wri.org/business/pubs\\_description.cfm?pid=4142](http://www.wri.org/business/pubs_description.cfm?pid=4142)

“Os 4 bilhões de pessoas na base da pirâmide econômica BOP (Base Of the Pyramid), todos aqueles cuja renda é inferior a 3 mil dólares em poder de compra local, vivem em relativa pobreza. A sua renda em dólares correntes dos EUA é inferior a \$3,35 por dia no Brasil, \$2,11 na China, \$1,89 no Ghana, e \$1,56 na Índia. No entanto, juntos eles têm uma capacidade de compra significativa: a base da pirâmide constitui um mercado consumidor de \$5 trilhões”.

O enfoque já gerou um entusiasmo passageiro com os estudos de De Soto sobre a capitalização dos pobres dando-lhes títulos de propriedade, e navega hoje nas visões de Prahalad sobre a possibilidade de transformar os pobres se não em empresários, pelo menos em consumidores.

Para nós que buscamos a inclusão produtiva desta imensa massa da população mundial, no entanto, os dados apresentados, com a força de penetração das visões do Banco, não deixam de ser interessantes, ao explicitarem a constatação de que a imensa maioria da população mundial está ficando fora do chamado progresso. Na realidade, o mundo corporativo está gerando muito mais do que pobreza, está reduzindo a capacidade desta população de apropriar-se do seu desenvolvimento. Trata-se da exclusão econômica de mais de dois terços da população mundial. Segundo o relatório, “the BOP population segments for the most part are not integrated into the global market economy and do not benefit from it” (os segmentos de “base da pirâmide” da população na sua maior parte não estão integrados na economia de mercado global e dela não tiram proveito”). Aparentemente, a ironia do fato de se qualificar 4 bilhões de pessoas de “segmentos da população”, quando se trata de quase dois terços da população mundial, escapou aos autores do relatório.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> “BOP markets are often rural – especially in rapidly growing Asia – very poorly serviced, dominated by the informal economy, and, as a result, relatively inefficient and uncompetitive. Yet these markets represent a substantial share of the world’s population. Data from national household surveys in 110 countries show that the BOP makes up 72% of the 5.575 million people recorded by the surveys and an overwhelming majority of the population in Africa, Asia, Eastern Europe, and Latin America and the Caribbean – home to nearly all the BOP”. Segundo o relatório, isto é ruim para todos: “That these substantial markets remain underserved is to the detriment of the BOP households. Business is also missing out.”

O estudo confirma também que há uma consciência crescente da necessidade de se gerar um ambiente propício à inclusão produtiva deste “andar de baixo” da economia: “There is growing recognition of the importance of removing barriers to small and medium-size businesses and a growing toolbox for moving firms into the formal economy and creating more efficient markets”. (Há um reconhecimento crescente da importância de remover barreiras à pequena e média empresa, e uma gama mais ampla de ferramentas para levar as empresas para a economia formal e para gerar mercados mais eficientes”).

A filosofia, portanto, consiste aqui em criar um “bottom-up market approach”, literalmente um capitalismo vindo de baixo. O que é óbvio, na verdade, é que o “capitalismo de cima” gera as tendências inversas. A plantação de soja utiliza 1 só trabalhador por 200 hectares de plantio, a pesca industrial oceânica está reduzindo à miséria mais de 300 milhões de pessoas que vêm desaparecer o peixe nas regiões costeiras que sustentavam a pesca tradicional, a especulação financeira está descapitalizando as comunidades, o abuso do registro de patentes para tudo e qualquer coisa (97% pertencem a países ricos) trava cada vez mais as iniciativas locais de criação de valor. A Coca-Cola na Índia lançou garrafas pequenas cujo preço corresponde ao valor de uma moeda: trocar as últimas moedas dos pobres por Coca-Cola foi apresentado como “inclusão comercial”. Estamos aqui muito longe da sabedoria e eficiência do Grameen Bank de Yunus.

Mas o documento é importante, pois mostra indiretamente o grau de tensões que o sistema está gerando no planeta, e a necessidade de processos alternativos. A idéia de que “um outro mundo é possível” não se apóia apenas numa visão mais humana e em ideais sociais: trata-se cada vez mais de uma condição necessária da nossa viabilidade econômica.

## DINÂMICAS CONVERGENTES

Um último enfoque que vale a pena citar nesta nossa apreciação fria e realista das dificuldades em que nos metemos, é a análise de como os dramas ambientais e sociais se articulam. O estudo de Thomas Homer-Dixon, cientista político canadense, organiza os diversos relatórios e informes setoriais, e apresenta uma visão de conjunto muito bem documentada. A idéia forte que o autor demonstra com clareza, é que as grandes ameaças estruturais convergem e se tornam sinérgicas.<sup>12</sup>

A prosperidade artificial e o consumo predatório que a concentração de renda e de riqueza familiar permite no pólo rico do planeta gera uma pressão mundial por consumo e estilo de vida semelhantes. Homer-Dixon cruza os dados das polarizações econômicas com a evolução da pressão demográfica. Temos hoje 6,4 bilhões de pessoas no mundo, aumentando num ritmo de algo como 75 milhões a cada ano, e com um perfil de consumo crescentemente surrealista, nas duas pontas, na escassez e nos excessos, na desnutrição e na obesidade. Cerca de 2/3 do crescimento populacional se dá na área da miséria. Não estamos mais na era das populações pobres e isoladas. O planeta é um só, encolhendo dia-a-dia, e os pobres sabem que são pobres.

O modelo de consumo do planeta é o dos ricos. Por que razão não teriam todos os chineses e todos os indianos direito a ter também cada um o seu carro? A pressão coletiva que resulta é desastrosa, simplesmente porque os ricos se dotaram de um perfil de consumo cuja generalização é inviável. Esta política se traduz numa pressão sobre recursos não-renováveis que o planeta não pode suportar. Os dados sobre o esgotamento da vida nos mares, a erosão dos solos, a redução das reservas de água doce nos lençóis freáticos, a destruição acelerada da biodiversidade, o desmatamento e outros processos estão hoje sendo acompanhados em detalhe, numa demonstração

<sup>12</sup> Thomas Homer-Dixon – *The Upside of Down* – Island Press, Washington, 2006, 426 p.

impressionante do que podemos chamar de capacidade técnica e impotência política, pois todos vemos as coisas acontecerem e ficamos passivos, pois não há correspondência entre os mecanismos políticos e a realidade que temos de enfrentar, entre a dimensão dos desafios e os mecanismos de gestão.

As dinâmicas atuais sobrevivem temporariamente apoiando-se numa matriz energética que sabemos ser insustentável. A nossa pequena espaçonave Terra veio com tanques de combustível, o petróleo, que se acumulou durante milhões de anos, e que teremos liquidado em menos de duzentos. Achamos normal mobilizarmos um carro de duas toneladas para levar o nosso corpo de 70 quilos para postar no correio uma carta de 20 gramas. O “*homo economicus*” do século XXI joga nas nossas cidades modernas cerca de um quilo de produtos no lixo por dia, e ainda paga por sua remoção. Não nos damos conta do desperdício. Todos sabemos que vivemos um sistema insustentável a prazo, conhecemos a dimensão dos impasses, e apenas esperamos que apareçam tecnologias milagrosas que abram novos caminhos na última hora. E que alternativa resta ao cidadão? Se não tiver carro, nas dinâmicas ditas modernas, como sobrevive? E alguém vai eleger um político que assume que vai aumentar o preço dos combustíveis? Esta lógica vale também para as reservas de água doce, a vida nos mares e assim por diante.

Pessimismo? Não, apenas bom senso e informação organizada. Os desafios principais do planeta não consistem em inventar um chip mais veloz ou uma arma mais eficiente: consistem em nos dotarmos de formas de organização social que permitam ao cidadão ter impacto sobre o que realmente importa, em gerar processos de decisão mais racionais. Com a globalização, o processo se agravou. As decisões estratégicas sobre para onde caminhamos como sociedade passaram a pertencer a instâncias distantes. As reuniões dos que mandam, em Davos, lembram vagamente as reuniões de príncipes brilhantes e inconscientes na Viena do século XIX. A ONU carrega uma herança surrealista, pois qualquer ilhota do pacífico com status de nação tem um voto, tal como

a Índia que tem um sexto da população mundial. As grandes empresas transnacionais tomam decisões financeiras, fazem opções tecnológicas ou provocam dinâmicas de consumo que afetam a humanidade, sem que ninguém tenha como influenciá-las. Democracia econômica ainda é uma noção distante. Somos cidadãos, mas a realidade nos escapa.

Pensar de maneira inovadora sobre os processos decisórios que regem o planeta e o nosso cotidiano não é mais uma questão de estar à esquerda e protestando, ou à direita e satisfeito: é uma questão de bom senso e de elementar inteligência humana.

## **2. A ECONOMIA DO DESPERDÍCIO**

O balanço de situação que fizemos acima é importante. Claramente, precisamos inovar, e as instituições que se adiantarem, demonstrando ousadia e capacidade de repensar os processos decisórios e as dinâmicas institucionais, colherão frutos. Não são dados gerais distantes das nossas realidades. Os dois dramas, o social e o ambiental, balizam precisamente as inovações sociais que temos de empreender, pois é em função delas que temos de trabalhar.

Partir da análise dos desperdícios e da subutilização de fatores, como sugere Ignacy Sachs, não constitui apenas uma visão crítica, pois aponta justamente para os reequilibramentos necessários.

## O DESPERDÍCIO DA CAPACIDADE DE TRABALHO

A mão-de-obra constitui um primeiro fator óbvio de desperdício. Tomando o ano de 2004 como referência, temos 180 milhões de habitantes. Destes, 121 milhões estão em idade ativa, entre 15 e 64 anos de idade, pelo critério internacional. Na população economicamente ativa, temos 93 milhões de pessoas, o que já aponta para uma subutilização significativa. As estatísticas do emprego, por sua vez, mostram que temos neste ano apenas 27 milhões de pessoas formalmente empregadas no setor privado, com carteira assinada. Podemos acrescentar os 7 milhões de funcionários públicos do país, e chegamos a 34 milhões. Ainda assim, estamos longe da conta. O que fazem os outros? Temos empresários, sem dúvida, bem como uma massa classificada como “autônomos”, cerca de 15 milhões de desempregados, e uma ampla massa classificada no conceito vago de “informais”, avaliados pelo IPEA em 51% da PEA. O estudo sublinha que “a existência dessa parcela de trabalhadores à margem do sistema não pode em nenhuma hipótese ser encarada como uma solução para o mercado” (IPEA, 2006, p. 346). Essa “parcela” representa a metade do país.<sup>13</sup>

O fato essencial para nós é que o modelo atual subutiliza a metade das capacidades produtivas do país. E imaginar que o crescimento centrado em empresas transnacionais, grandes extensões de soja (200 hectares para gerar um emprego), ou ainda numa hipotética expansão do emprego público, permitirá absorver esta mão-de-obra, não é realista. Evoluir para formas alternativas de organização torna-se simplesmente necessário.<sup>14</sup>

Assim, o drama da desigualdade que vimos acima não constitui apenas um problema de distribuição mais justo da renda e da riqueza: envolve a inclusão produtiva decente da maioria da população desempregada, subempregada, ou encurralada nos diversos tipos de atividades informais.

<sup>13</sup> IPEA – Brasil, o estado de uma nação – mercado de trabalho, emprego e informalidade – Ipea, Rio de Janeiro, 2006 – “Na sua expressão mais direta, o setor informal é encarado como gerador de empregos de baixa qualidade e remuneração, ineficiências e custos econômicos adicionais, constituindo uma distorção a ser combatida...” “Em 1992 o percentual da informalidade era de 51,9%, atingiu 53,9% em 1998, voltando a 51,7% em 2003 e caindo para 51,2% em 2004” – (pp. 337 e 339)

<sup>14</sup> A esse respeito, ver o nosso “O que acontece com o trabalho”, 3ª ed. atualizada, São Paulo: Ed. Senac, 2006

## O DESPERDÍCIO DE RECURSOS FINANCEIROS

Muitos dizem que não há recursos para empregar esta gente. Tomando um exemplo prático, as estimativas tanto da OMS como do SUS indicam que um real gasto em saneamento básico permite reduzir os gastos entre 4 e 5 reais. Ou seja, são atividades que não absorvem recursos, pelo contrário os liberam e multiplicam. Dizer que não há dinheiro para ações que economizam dinheiro é real, mas absurdo. A ponte entre os dois momentos se faz por meio de crédito, mobilizando de forma produtiva as poupanças dos que têm excedentes em proveito de quem tem iniciativas a financiar.

A ANEFAC realiza periodicamente uma pesquisa de juros. As taxas de juros não são coisas de especialista. Basta comparar o quanto as instituições de intermediação financeira remuneraram as nossas poupanças, e o quanto elas cobram quando precisamos de um crédito. O estudo é da Associação Nacional de Executivos em Finanças, Administração e Contabilidade, portanto trata-se de pessoas comedidas. Mas os dados não são nada comedidos.<sup>15</sup>

A taxa de juros média geral para pessoa física em fevereiro de 2007 é de 7,38% ao mês, ou seja 135,1% ao ano. A taxa de juros média geral para pessoa jurídica no mesmo período é de 4,19% ao mês ou seja 63,65% ao ano. O estudo lembra que a taxa básica de juros Selic foi reduzida de 19,75% em setembro de 2005 para 13,00% em fevereiro de 2007. No mesmo período a taxa de juros média para pessoa física foi reduzida em 6,11 pontos percentuais (de 141,12% ao ano em setembro de 2005 para 135,01% ao ano em fevereiro de 2007). Para pessoa jurídica, a redução foi de 4,58% percentuais (de 68,23% ao ano em setembro de 2005 para 63,65% ao ano em fevereiro de 2007).

<sup>15</sup> ANEFAC – Pesquisa de juros fevereiro de 2007 – Associação Nacional de Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade – Fevereiro de 2007, 15 p., disponível em [www.anefac.com.br](http://www.anefac.com.br), veja sob “Pesquisa de Juros”. O Akatu, ONG que pesquisa e divulga formas mais racionais de consumo editou uma interessante cartilha sobre como se relacionar com o crédito, veja em [www.akatu.org.br](http://www.akatu.org.br)

Alguns dados mais: a taxa de juros do comércio em fevereiro de 2007 é de 6,02% ao mês (101,68% ao ano). No cartão de crédito, a taxa é de 10,25% ao mês (222,51% ao ano). No cheque especial, a taxa é de 7,88 ao mês (148,48% ao ano). O empréstimo pessoal nos bancos ficou em 88,40% ao ano, e nas financeiras 265,67% ao ano.

O documento da Anefac é elaborado com cuidado, apresentando em detalhe a metodologia, os diversos tipos de juros, os tipos de instituições de intermediação financeira, o tipo de tomador e assim por diante. No conjunto, o fato é que houve queda muito significativa da taxa básica fixada pelo governo, mas as variações nos juros para tomadores finais são ridículas. Ainda assim, o volume de crédito está se expandindo, mas com custos absolutamente indecentes para os tomadores.<sup>16</sup>

O estudo lembra ainda que “As taxas de juros são livres e estas são estipuladas pela própria instituição financeira não existindo assim qualquer controle de preços ou tetos pelos valores cobrados”. (ANEFAC, 2007, p.13) O estudo recomenda que os tomadores pesquisem a taxa de juros e “demais acréscimos”, pois haveria “expressivas variações” entre as diversas instituições financeiras. Na realidade, as “expressivas variações” referem-se a diferenças ridículas quando consideramos os números e os comparamos com as taxas praticadas no resto do mundo. Não há como não sentir que com a cartelização do setor, não temos escolha. E quando não há escolha, não estamos mais enfrentando intermediários financeiros, e sim atravessadores.

Nas recomendações, a situação real transparece: “Se possível adie suas compras para juntar o dinheiro e comprar à vista, evitando os juros”. O fecho é filosófico, e resume o que enfrentamos: “O crédito foi feito para você realizar seus sonhos, não para tirar seu sono”. Na realidade a recomendação

<sup>16</sup> O volume de crédito relativamente ao PIB é da ordem de 35% em 2007, cerca de metade do volume relativo de países mais desenvolvidos. Trabalhar com um volume baixo de crédito e com taxas de juros muito altas é característico de processos cartelizados.

dos profissionais da área é para que não utilizemos o crédito, pois os intermediários financeiros trabalham com dinheiro que é do público, e precisam de uma carta patente do Banco Central para funcionar. A generalização da figura do pedágio financeiro reduz drasticamente a capacidade de todos os outros agentes dinamizarem atividades econômicas, gerando outra área de imensa subutilização de fatores.

Em outros termos, a desigualdade aqui não é apenas uma herança: trata-se de um processo em curso, em que o sistema de intermediação financeira permite a descapitalização das empresas, das comunidades e das famílias, gerando lucros absolutamente indecentes no restrito clube de intermediários financeiros e de grandes aplicadores e reforçando os desequilíbrios que temos de corrigir.<sup>17</sup>

## O DESPERDÍCIO DOS CONHECIMENTOS TECNOLÓGICOS

Um terceiro eixo de subutilização de fatores está ligado às tecnologias. Sabemos que estamos em plena revolução tecnológica, que a economia do conhecimento está despontando, e que o acesso à informação e à tecnologia tornou-se essencial para o desenvolvimento de qualquer atividade moderna.

Joseph Stiglitz é outro especialista insuspeito de qualquer extremismo. Mas, diante da corrida histórica por trancar todo e qualquer conhecimento por meio de patentes, copyrights, regulamentações do TRIPs, e proteção de direitos intelectuais em geral, ele constata que estamos dificultando o acesso a informações que são de utilidade geral. A importância da tomada de posição de Stiglitz vem do fato de sua condição de ex-economista chefe da Casa Branca e do Banco Mundial, de prêmio “Nobel” de Economia, e da visibilidade que o seu posicionamento tem neste debate. Numa era caracterizada pela centralidade do conhecimento nos processos econômicos,

<sup>17</sup>No primeiro trimestre de 2007, o Itaú apresentou um lucro líquido de 1,9 bilhão de reais, o Bradesco de 1,7 bilhão.

temos patentes que imobilizam áreas por 20 anos, copyrights que duram mais de 70 anos, prazos que, dado o ritmo das inovações, constituem autênticos monopólios, e geram outro tipo de pedágio.<sup>18</sup>

“A inovação, escreve Stiglitz, está no coração do sucesso de uma economia moderna. A questão é de como melhor promovê-la. O mundo desenvolvido arquitetou cuidadosamente leis que dão aos inovadores um direito exclusivo às suas inovações e aos lucros que delas fluem. Mas a que preço? Há um sentimento crescente de que algo está errado com o sistema que governa a propriedade intelectual. O receio é que o foco nos lucros para as corporações ricas represente uma sentença de morte para os muito pobres no mundo em desenvolvimento.”

Por exemplo, explica Stiglitz, “isto é particularmente verdadeiro quando patentes tomam o que era previamente de domínio público e o ‘privatizam’ – o que os juristas da propriedade intelectual têm chamado de novo ‘enclosure movement’. Patentes sobre o arroz Basmati (que os indianos pensavam conhecer havia centenas de anos) ou sobre as propriedades curativas do turmeric (gengibre) constituem bons exemplos”.

Segundo o autor, “os países em desenvolvimento são mais pobres não só porque têm menos recursos, mas porque há um hiato em conhecimento. Por isto o acesso ao conhecimento é tão importante. Mas, ao reforçar o controle (stranglehold) sobre a propriedade intelectual, as regras de PI (chamadas TRIPS), do acordo do Uruguai reduziram o acesso ao conhecimento por parte dos países em desenvolvimento. O TRIPS impôs um sistema que não foi desenhado de maneira ótima para um país industrial avançado, mas foi ainda menos adequado para um país pobre. Eu era membro do Conselho Econômico do presidente Clinton na época em

<sup>18</sup> Joseph Stiglitz - Patentes ajudam ou atrapalham a pesquisa? New Scientist, 16 September 2006, p. 20. [www.newscientist.com](http://www.newscientist.com); para uma visão técnica do processo, ver Lawrence Lessig, *The Future of Ideas*, Random House, New York, 2001

que a negociação do Uruguai Round se completava. Nós e o Office of Science and Technology Policy nos opunhamos ao TRIPS. Achávamos que era ruim para a ciência americana, ruim para o mundo da ciência, ruim para os países em desenvolvimento”.

É uma tomada de posição importante, nesta época em que é de bom tom respeitar a propriedade intelectual, quando estamos essencialmente respeitando a sua monopolização. Precisamos de regras mais flexíveis e mais inteligentes, e sobretudo reduzir os prazos absurdos de décadas que extrapolam radicalmente o tempo necessário para uma empresa recuperar os seus investimentos sobre novas tecnologias. Quanto a patentear bens naturais de países pobres para a seguir cobrar royalties sobre produções tradicionais, já é simplesmente pirataria. E os piratas, neste caso, são corporações que se pretendem respeitáveis.

O resultado prático é que perdemos a capacidade de aproveitar os imensos avanços do conhecimento que as novas tecnologias permitem, pagando pedágios desnecessários em cascata sobre avanços que em geral são obra de um processo social até que uma grande empresa compre os direitos. Trata-se aqui de mais um fator de concentração de renda e de riqueza, e de reprodução das dinâmicas diretamente ligadas à problemática ambiental: as pessoas esquecem, por exemplo, que por falta de outros recursos quase a metade da população mundial ainda cozinha com lenha. Em curto prazo, os pedágios cobrados sobre o conhecimento geram lucros para as grandes empresas. Em médio prazo, no entanto, estaremos todos em dificuldades.<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Não há como não lembrar aqui do livro de Ha-Joon Chang, *Chutando a Escada*, que mostra que todos os países hoje desenvolvidos copiaram sem nenhuma vergonha uns dos outros. O que seria do Japão e da Coreia do Sul, por exemplo, se todos os “direitos” tivessem sido respeitados?

## OS DESPERDÍCIOS POR MÁ-GESTÃO

Outro nível de subutilização dos fatores manifesta-se sob forma de desperdício organizacional. O FMI publica um estudo no sentido de “cair na real” relativamente ao financiamento da saúde, e que constitui um bom exemplo para o nosso argumento. Às vezes é bastante útil acompanhar publicações do FMI, pois são insuspeitas de qualquer visão progressista.<sup>20</sup>

Os dados são duros. Primeiro, o artigo lembra que já passamos de 25 milhões de mortes provocadas pela AIDS. Como vão morrendo permanentemente, nenhuma manchete aparece. Mas, as perdas de capacidade de trabalho, por simples redução da população ativa, bem como os sobrecustos de tratamentos e hospitalizações são imensos. Assim o desequilíbrio entre os avanços da produção comercial e os atrasos nas políticas sociais geram altos custos para a sociedade como um todo.<sup>21</sup>

O artigo lembra que “globalmente, morrem 5 mil pessoas por dia de tuberculose, apesar de ela ser passível de tratamento e de prevenção... A realidade é que os países em desenvolvimento continuam a fazer face a 90% da carga global das doenças, mas contam com apenas 12% do gasto global com saúde”. Isto traduzido em gastos por pessoa nos dá o seguinte: “O gasto total per capita é de 22 dólares em países de baixa renda, e acima de 3.000 dólares nos países de alta renda”. O quadro é impressionante:

| PAÍSES DE:        | PIB<br>PER CAPITA | SAÚDE<br>PER CAPITA | SAÚDE<br>SOBRE PIB | PARTE<br>PÚBLICA |
|-------------------|-------------------|---------------------|--------------------|------------------|
| Baixa Renda       | 481               | 22                  | 4,6%               | 31,2%            |
| Renda média baixa | 1.659             | 97                  | 5,6%               | 43,6%            |
| Renda média alta  | 5.596             | 341                 | 6,4%               | 55,6%            |
| Alta renda        | 30.811            | 3.466               | 10,7%              | 64,8%            |
| Média mundial     | 5.989             | 602                 | 6,0%               | 42,9%            |

FONTE: FMI (extraído da tabela 1 do artigo Gettting Real on Health Financing).

<sup>20</sup> Schieber George; Lisa Fleisher e Pablo Gottret - Gettting Real on Health Financing, Finance and Development, publicação do Fundo Monetário Internacional, Dezembro de 2007 <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2006/12/schieber.htm>

<sup>21</sup> É interessante pensar o que aconteceria se tivesse morrido este número de americanos. Nas torres de NY morreram 3.800 pessoas. Não é o caso de minimizar a tragédia. Mas é bom fazermos o paralelo. O poema do português Fernando Pina é significativo: É muito mais doente um alemão com gripe do que um indiano com lepra. Sofre muito mais uma americana com caspa que uma iraquiana sem leite para os filhos.

Alguns comentários: para os 5.989 dólares de bens e serviços produzidos por pessoa no mundo seriam amplamente suficientes para uma vida confortável e digna para todos. Alguns claramente são mais dignos que os outros. A distribuição mundial que aparece na primeira coluna é patética. Na segunda coluna, vemos que há uma correlação inversa rigorosa entre quem mais precisa de apoio de saúde, pois é mais atingido, e quem com ela mais gasta. A terceira coluna mostra o peso impressionante que a saúde atingiu (trata-se aqui dos gastos totais com saúde, privados e públicos), 6% no nível mundial, e quase 11% do PIB dos países ricos.

Na última coluna, uma visão particularmente interessante: quanto mais ricos os países, maior a participação do setor público nos gastos totais de saúde. A progressão acompanha rigorosamente a renda. A recomendação que resulta é prática: “Countries should also build up their ability to raise money through taxes” (Os países deveriam incrementar a sua capacidade de levantar dinheiro por meio de impostos). Coloquei no original porque não é todo dia que lemos isto em fontes do FMI. A visão é correta: é preciso sim desenvolver o setor público, e lutar por maior eficiência nos gastos, modernizando e democratizando a gestão.

A tabela a seguir é igualmente interessante, pois mostra justamente que quanto mais pobre o país, mais fraca é a base financeira pública: nos países de renda baixa, a parte do PIB que cabe ao governo central é de 17,7%, elevando-se numa progressão regular à medida que chegamos aos países de alta renda. Os países ricos também falam mal do governo, mas não são bobos (note-se que se trata dos gastos do governo central apenas, os gastos públicos totais são bem mais amplos).

| PAÍSES DE:        | GOVERNO CENTRAL, PORCENTAGEM DO PIB, INÍCIO ANOS 2000 |
|-------------------|-------------------------------------------------------|
| Baixa Renda       | 17,7%                                                 |
| Renda média baixa | 21,4%                                                 |
| Renda média alta  | 26,9%                                                 |
| Alta renda        | 31,9%                                                 |

FONTE: FMI (extraído da tabela 1 do artigo Getting Real on Health Financing).

O estudo lembra ainda dois pontos importantes. Primeiro, o gasto direto com saúde, ou seja, a forma mais privada em que o cidadão paga diretamente os gastos no sistema “out-of-pocket” (literalmente tirando do bolso), constitui “uma das mais regressivas e ineficientes fontes de financiamento do setor da saúde para os pobres, pois lhes nega os benefícios de redistribuição de renda, repartição de riscos e proteção financeira”. No entanto, nos países de baixa renda, 60% dos gastos totais com saúde se dão nesta forma, contra apenas 20% nos países ricos. Segundo, os diversos planos privados empresariais e outros são ineficientes em países onde a massa de trabalhadores informais é grande.

As áreas sociais, e não só a saúde, precisam de mecanismos públicos para funcionar, acrescentando-se forte controle e participação da comunidade. Fazer dinheiro com saúde na realidade equivale ao que conhecemos como indústria da doença, e não é eficiente em lugar nenhum, a não ser para minorias de alta renda. Fazer dinheiro com educação, na linha da indústria do diploma, tampouco resolve. Nas áreas sociais, precisamos recuperar a capacidade de desenvolver políticas públicas competentes, com forte apoio das organizações da sociedade civil. Como as políticas sociais com fins lucrativos só funcionam para quem tem capacidade de compra, o resultado é um imenso desperdício de recursos e o aprofundamento das desigualdades.

Focamos neste ponto quatro formas de desperdício social: o não-aproveitamento de gigantescas reservas de mão-de-obra, que, em vez de serem mobilizadas para melhorar o nível e a qualidade do desenvolvimento, tornam-se um problema

e um custo; o desperdício das nossas poupanças desviadas para atividades especulativas em vez de servir para financiar a inclusão produtiva e o desenvolvimento sustentável; a criação de um sistema de pedágios sobre o conhecimento tecnológico que dificulta o acesso às populações que mais precisariam de apoio, quando deveríamos, pelo contrário, fomentar a sua apropriação; e o desequilíbrio entre a economia comercial e as políticas sociais, que gera imensos sobrecustos estruturais. As bobagens simplificadores que reduziram a inovação social a um Estado mínimo e a uma economia baseada no vale-tudo que chamamos educadamente de “mercado”, não chegam perto do sistema racional de tomada de decisão que um desenvolvimento sustentável e equilibrado exige. Precisamos ir além.

### **3. OS PROCESSOS DE DECISÃO: RUMOS DA RACIONALIDADE**

Felizmente, há cada vez menos gente que acredita em simplificações, sejam elas acadêmicas ou ideológicas. Há uma forte orientação para se buscar valores, bom senso e um pragmatismo voltado para resultados efetivos em termos de qualidade de vida das pessoas e sustentabilidade do processo. E há um valor relativamente novo que está gradualmente ocupando espaço: a compreensão de que o avanço de uns em detrimento dos outros não resolve grande coisa. A maré tem de levantar todos os barcos. Estamos evoluindo do paradigma da competição para o paradigma da colaboração, da guerra burra de todos contra todos para políticas inteligentes. Não há como não lembrar que a fase mais próspera do capitalismo foi durante os “trinta anos de ouro” após a Segunda Guerra Mundial, quando se seguiram políticas redistributivas de renda e de apoio social generalizado às populações. O bem-estar econômico e social de todos deixa todos melhor, e não só os pobres. Dos ricos, o que se está exigindo cada vez mais, não é bondade, é inteligência.

O que vimos na primeira parte deste pequeno estudo, é que se generalizam claramente dois grandes dramas planetários, que são a degradação do meio ambiente e a desigualdade. Na segunda parte, identificamos os gigantescos desperdícios de recursos de mão-de-obra, financeiros, de tecnologias, de gestão – que apontam para os imensos ganhos que podemos gerar com formas mais inteligentes e mais colaborativas de gestão. Nesta terceira parte, apontamos algumas alternativas. Trata-se de mobilizar os recursos subutilizados em função dos dois objetivos principais: ambiental e social.

## MEDIR OS RESULTADOS REAIS

Voltando ao estudo anterior do FMI, é interessante constatar a que ponto os avanços dependem muito mais de formas de organização do que propriamente de grandes investimentos: “O mundo em desenvolvimento teve reduções significativas de mortalidade infantil nos últimos 50 anos. Estes ganhos se devem essencialmente à melhor nutrição, intervenções de saúde pública ligadas à água e ao saneamento, e avanços médicos tais como o uso de vacinas e antibióticos”. Os grandes avanços constatados nesta área resultam, portanto, essencialmente de intervenções preventivas de baixo custo, como acesso aos cuidados primários de saúde, alimentação equilibrada, água limpa, vacinas. Com exceção talvez dos antibióticos, nada que envolva grandes inovações tecnológicas complexas ou equipamentos sofisticados, mas exigindo sim maior densidade organizacional na base da sociedade.

Transformado em cálculo econômico, na linha da metodologia tradicional de avaliação do Produto Interno Bruto (PIB), este tipo de medicina preventiva é péssimo: evitar doenças de forma barata não aumenta o PIB. Se temos muitos doentes, intervenções cirúrgicas, compra de muitos medicamentos, aí sim aumenta o PIB, que é calculado sobre o valor comercial dos produtos vendidos. Para uma empresa privada de prestação de serviços de saúde, privá-la de doentes significa, afinal, privá-la de clientes.

Isto significa simplesmente que na forma como avaliamos o sucesso dos nossos esforços econômicos, contabilizamos o valor dos meios despendidos, e chamamos isto de “produto”. Na realidade, o produto que nos interessa não é gastar mais com medicamentos e hospitais, e sim não ficarmos doentes. Em outros termos, guiamo-nos pelos meios, e não pelos fins. Estamos calculando o valor comercial de bens e serviços (output), e não os resultados em termos de qualidade de vida (outcome).

O absurdo dessa forma de contabilidade é cada vez mais patente, e estende-se a outras áreas. Liquidar a vida nos mares (o chamado overfishing, ou sobrepesca) aparece como aumento do PIB, quando só contabiliza o que se extrai, e não contabiliza a descapitalização planetária que resulta. Cortamos as nossas florestas, destruimos a camada orgânica do solo, liquidamos as reservas de petróleo, esgotamos os lençóis freáticos de água, e nada disto é contabilizado, a não ser como valor positivo no produto vendido, sem desconto dos custos ambientais. Em termos contábeis, o PIB é calculado de forma errada. Nenhuma empresa ou administração pública teria as suas contas aprovadas se não levasse em consideração a redução de estoques.

Viveret apresenta como simbólico o caso paradoxal do naufrágio do petroleiro Erika, que gerou imensos esforços de despoluição, contribuindo para o PIB. Uma praia limpa não contribui para o PIB, inclusive porque o lazer gratuito é considerado sem valor em termos econômicos, enquanto uma praia poluída gera grandes contratos, e portanto preciosos pontos percentuais no PIB, que o político vai explorar devidamente como sucesso da sua gestão.<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Viveret, Patrick – Reconsiderar a Riqueza. Brasília: UNB, 2006, 221 p.

Como podemos avançar, se a nossa bússola, que orienta e avalia para onde vamos, aponta para uma direção errada? Hoje o bom senso começa a ocupar algum espaço, com o IDH das Nações Unidas, os indicadores de vida Calvert-Henderson, a própria mudança de orientação do Banco Mundial, que antes contabilizava a exploração de petróleo como produto, e hoje a contabiliza como descapitalização.<sup>23</sup>

O PIB não mede o bem-estar. Essa constatação de Jean Gadrey e de Jany-Catrice, autores de um excelente estudo sobre o estado da arte dos indicadores de riqueza, é hoje de suma importância. Na realidade, o PIB mede o valor dos bens e serviços comerciais produzidos durante um ano. Nada diz sobre a riqueza acumulada numa sociedade, nem se o PIB elevado está sendo atingido à custa da venda do capital natural (o petróleo dos países produtores, por exemplo), nem sobre a queixa da dona de casa que constata que quem plantou e colheu um pé de alface contribuiu para o PIB do país, enquanto ela que comprou, lavou, picou e serviu a salada não contribuiu com nada. O PIB se interessa apenas pelo equivalente monetário de um grupo restrito de atividades.<sup>24</sup>

O problema não consiste necessariamente em refutar os conceitos adotados nos cálculos do PIB (existe imensa bibliografia a respeito) e sim, uma vez constatado o grupo limitado de atividades que esta metodologia contabiliza, buscar metodologias mais adequadas e completas. Gadrey e Jany-Catrice realizam um excelente trabalho de revisão das diferentes metodologias disponíveis, dos tipos de indicadores, do potencial que hoje se apresenta para quem quer saber não apenas se o PIB cresceu, mas se estamos vivendo melhor.

<sup>23</sup> Ver em particular Calvert-Henderson Quality of Life Indicators: a new tool for assessing national trends – Calvert Group, Bethesda, MD, 2000 [www.calvertgroup.com](http://www.calvertgroup.com)

<sup>24</sup> Jean Gadrey, Florence Jany-Catrice – Os novos indicadores de riqueza. São Paulo: Ed. Senac, 2006.

Encontramos aqui bem ordenados os indicadores objetivos e os subjetivos, os balanços detalhados e os indicadores sintéticos, as avaliações traduzidas em valores monetários e as que se expressam em volumes físicos, os indicadores de produção (outputs) e de resultados (outcomes), a diferenciação de números que apresentam “o que” cresceu na economia, e os que indicam “quem” se beneficiou do processo.

Retrospectivamente, as mudanças são extremamente fortes. Nos anos 80, com Reagan nos EUA e Margareth Thatcher na Inglaterra, o social saiu do mapa, tudo foi concentrado nos resultados econômicos e financeiros. Na década de 90, com o IDH do Pnud, assistimos a uma reviravolta, com a visão de que a economia deveria servir o bem-estar humano, e não o contrário. A partir daí desenvolvem-se metodologias que avaliam o trabalho voluntário, o trabalho não-remunerado doméstico, a destruição ou proteção do meio ambiente, o sentimento de insegurança gerado nos processos produtivos, a dilapidação dos recursos não-renováveis (até o Banco Mundial, veja World Development Indicators 2003). O leque de metodologias, a sua sofisticação e confiabilidade, está se tornando bastante impressionante. Pela primeira vez, começamos a ter instrumentos que podem ser disponibilizados, e que deverão permitir ao cidadão saber se o que está sendo feito corresponde às suas opções econômicas, sociais e ambientais.

Os autores passam em revista o “Barômetro de desigualdade e de pobreza” da França, o “Index of Economic Well being”, o “Index of Sustainable Economic Welfare”, o “Genuine Progress Indicator”, o “Personal Security Index”, o “Index of Social Health”, e outros (além evidentemente do IDH do Pnud), de maneira organizada, de forma que vemos claramente como as medidas de utilidade empresarial (PIB) evoluem para medidas que avaliam os resultados práticos em termos de bem-estar das populações. Ou seja, pela primeira vez, estamos realmente medindo a utilidade social das nossas atividades. Uma sociedade onde a economia vai bem, mas o povo vai mal e o planeta é dilapidado, é evidentemente uma sociedade sem rumos.

Na realidade, gerar instrumentos que permitam à população avaliar o “progresso genuíno” e a sua qualidade de vida, o que Gadrey chama de “performance societal”, tende a reequilibrar os critérios de decisão na sociedade. Uma população informada pode se tornar cidadã. A população desinformada, ou mal informada, como a que hoje temos, tende a ficar apenas angustiada.<sup>25</sup>

Portanto, criar instrumentos de medida que nos permitam saber para onde vamos já constitui um passo importante, de certa forma é a luz que ilumina o processo decisório, pois define os objetivos. Em outro nível, no entanto, vale a pena dar uma olhada na discussão sobre as formas de organização.

## DEMOCRATIZAR O GOVERNO

Adotar medidas que nos permitam acompanhar o progresso real da sociedade e do planeta é necessário, mas não suficiente. Temos de assegurar que a sociedade tenha mais possibilidade de cobrar os resultados. As críticas ao tamanho do setor público constituem no geral uma solene bobagem. Nas palavras de um diretor da Ecole Nationale d'Administration, a famosa ENA, melhorar a produtividade do setor público constitui a melhor maneira de melhorar a produtividade sistêmica de toda a sociedade. O Relatório Mundial sobre o Setor Público de 2005, das Nações Unidas, mostra a evolução que houve a partir da visão tradicional da “Administração Pública” baseada em obediência, controles rígidos e conceito de “autoridades”, transitando por uma fase em que se buscou uma gestão mais empresarial, na linha do “public management” que nos deu por exemplo o conceito de “gestor da cidade” no lugar do prefeito, e desembocando agora na visão mais moderna que o relatório chama de “responsive governance”.

---

<sup>25</sup> A este respeito ver o nosso Informação para a cidadania e o desenvolvimento sustentável, em <http://dowbor.org>, sob “Artigos On-line”.

O conceito é difícil de traduzir. A “governança” já foi incorporada ao nosso vocabulário, implicando que no espaço público a boa gestão se consegue por meio da articulação inteligente e equilibrada do conjunto dos atores interessados no desenvolvimento, os chamados “stakeholders”. O adjetivo “responsive” já é mais complicado, pois implica de maneira ampla uma gestão sensível e que sabe “responder”, ou “corresponder” aos interesses que diferentes grupos manifestam, e supõe sistemas amplamente participativos, e em todo caso mais democráticos. É uma gestão em que o prefeito não dita o seu programa para a cidade, mas ajuda os cidadãos a desenvolver os programas que eles desejam. Podemos chamar isto de “governança participativa”.

O resultado é um quadro interessante:

|                                            | ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA        | GESTÃO PÚBLICA          | GOVERNANÇA PARTICIPATIVA                       |
|--------------------------------------------|------------------------------|-------------------------|------------------------------------------------|
| Relação cidadão-estado                     | Obediência                   | Credenciamento          | Empoderamento                                  |
| Responsabilidade da administração superior | Políticos                    | Clientes                | Cidadãos, atores                               |
| Princípios orientadores                    | Cumprimento de leis e regras | Eficiência e resultados | Responsabilidade, transparência e participação |
| Critério para sucesso                      | Objetivos quantitativos      | Objetivos qualitativos  | Processo                                       |
| Atributo chave                             | Imparcialidade               | Profissionalismo        | Participação                                   |

FONTE: Adaptado do documento: Onu: World Public Sector Report 2005, p. 7.

Achei melhor reproduzir o quadro em inglês, como vem no original. Os termos nem sempre têm o equivalente em português, e a visão é clara. Teríamos assim três modelos. A evolução da administração pública tradicional (Public Administration) para o New Public Management se baseou numa visão privatista da gestão, buscando chefias mais

eficientes. A evolução mais recente para o responsive governance está baseada numa visão mais pública, em que as chefias escutam melhor o cidadão, e em que a participação cidadã, por meio de processos mais democráticos, é que assegura que os administradores serão mais eficientes, pois mais afinados com o que deles se deseja. É a diferença entre a eficiência autoritária por cima e a eficiência democrática pela base. A eficiência é medida não só no resultado, mas no processo.

“O modelo de governança enfatiza um governo aberto e que se relaciona com a sociedade civil, mais responsabilizada e melhor regulada por controles externos e a lei. Propõe-se que a sociedade tenha voz através de organizações não governamentais e participação comunitária. Portanto, o modelo de governança tende a se concentrar mais na incorporação e inclusão dos cidadãos em todos os seus papéis de atores interessados stakeholders, não se limitando a satisfazer clientes, numa linha mais afinada com a noção de “criação de valor público”...”A teoria da governança olha para além da reforma da gestão e dos serviços, apontando para novos tipos de articulação Estado-sociedade, bem como para formas de governo com níveis mais diferenciados e descentrados”...”A abertura (“openness”) e a transparência constituem, portanto parte deste modelo emergente” (ONU, World Public Sector Report, 2005, p.13)

O novo modelo que emerge está essencialmente centrado numa visão mais democrática, com participação direta dos atores interessados, maior transparência, com forte abertura para as novas tecnologias da informação e comunicação, e soluções organizacionais para assegurar a interatividade entre governo e cidadania. A visão envolve “sistemas de gestão do conhecimento mais sofisticados”, com um papel importante do aproveitamento das novas tecnologias de informação e comunicação.

Para a nossa discussão no Brasil, esses pontos são muito importantes. Têm a virtude de ultrapassar visões saudosistas autoritárias, e também a pseudomodernização que colocava um “manager” onde antes tínhamos um político, resultando

numa mudança cosmética por cima. É uma evolução que busca a construção de uma capacidade real de resolução de problemas por meio das pactuações necessárias com a sociedade realmente existente. Esta sistematização de tendências mundiais vem dar maior credibilidade aos que lutam pela reapropriação das políticas pela cidadania, na base da sociedade, em vez da troca de uma solução autoritária por outra.

## DEMOCRATIZAR AS CORPORAÇÕES

Mas as transformações, evidentemente, não se limitam ao setor público. Está gradualmente se enraizando a idéia geral de que nenhuma corporação pode limitar-se a maximizar os lucros, de que toda iniciativa que tem impacto social e ambiental tem de responder de certa forma aos interesses da sociedade em geral. Ou seja, as dimensões sociais e ambientais da atividade empresarial deixam de ser consideradas “externalidades” que a sociedade irá custear por meio dos impostos e do setor público, para se tornar um fator intrínseco da atividade econômica. Temos notáveis avanços, nesta área, a partir das metodologias do Instituto Ethos de Responsabilidade Empresarial. Não entraremos aqui no detalhe destas mudanças, sobre as quais está se desenvolvendo uma literatura impressionante. Para nós aqui, o essencial é constatar que não basta uma empresa desenvolver algumas atividades sociais para melhorar a imagem: é o próprio “core business”, o “negócio” da empresa, que deve ser desenvolvido de maneira responsável. E tornou-se hoje essencial, com o peso político de que dispõem hoje as corporações, que elas contribuam para a construção de um arcabouço jurídico que facilite a gestão da sociedade em geral, indo além dos sistemas de lobbies que buscam torcer as regras do jogo a favor de interesses setoriais.<sup>26</sup>

<sup>26</sup> A batalha (felizmente perdida) da FEBRABAN, usando de todo o seu peso para tentar obter uma decisão da justiça que colocaria os intermediários financeiros fora da alçada do Procon, deixando os usuários totalmente desprotegidos, é nesse sentido característica.

Podemos duvidar a que ponto interesses setoriais poderiam se interessar pelos objetivos mais amplos da sociedade. No entanto, a tendência nos parece inevitável, pois os ganhos sistêmicos são grandes, e as políticas atuais não se sustentam. Em termos práticos, temos de evoluir para a avaliação da produtividade sistêmica do território, em cada município ou por microrregião. Esta outra contabilidade incompleta, que permite que a empresa contabilize os seus lucros, mas se desresponsabilize dos custos ambientais e sociais gerados pela mesma atividade, também precisa ser ultrapassada, e a visão sistêmica por território permite uma avaliação racional.<sup>27</sup>

Assim, buscamos uma sociedade mais informada, para que possa participar, e com metodologias mais atualizadas e desagregadas do que as simples estatísticas do PIB. Mas, também temos de trabalhar por instituições de Estado mais descentralizadas transparentes e abertas para mecanismos participativos da sociedade civil. E o mundo empresarial tem de trazer o seu quinhão, contribuindo de maneira equilibrada para o econômico, o social e o ambiental, indo além da “cosmética” da marca, avançando para um comportamento efetivamente responsável.

## REFORÇAR A SOCIEDADE CIVIL

Como fica a sociedade civil neste quadro? A realidade é que no Brasil temos a sociedade civil de cima, a que se organiza, apóia ONGs, protesta através do Idec, chama o Procon, escreve cartas aos jornais e assim por diante. Enfim, participa, ainda que frequentemente a ausência de sistemas racionais de informação leve a uma participação descontraída. Estamos avançando rapidamente neste plano, o que nos abre para processos mais democráticos. Mas também temos um andar de baixo na sociedade civil, os que formam os 51% de “economia informal” vistos acima,

<sup>27</sup> Um exemplo muito interessante e uma metodologia exemplar nos é dado pela cidade de Jacksonville, nos EUA, que publica anualmente um Quality of Life Progress Report, avaliando os progressos efetivos da qualidade de vida da cidade, junto com organizações da sociedade civil. Ver em [www.jcci.com](http://www.jcci.com)

as vítimas da concentração de renda, os perdidos na noite das imensas periferias urbanas, os acampados nas beiras das estradas, os sem terra, sem teto, sem internet, sem participação efetiva.

Eles estão abrindo caminhos, sem dúvida, e quem acompanha a sua realidade fica impressionado com a forma como conseguem tirar leite de pedra. Para esta massa que podemos considerar no Brasil como formando a base de cerca de 100 milhões de pessoas, muito pouco se faz. Houve avanços indiscutíveis, com o bolsa-família, elevação do salário mínimo, aumento do Pronaf, disseminação do microcrédito, abertura de universidades e outras iniciativas extremamente importantes para um país que na realidade nunca olhou para baixo.

Mas temos de ir além. Este é um desafio onde hoje existem numerosas propostas, e insuficientes realizações. Esta problemática constitui outro capítulo, que não abordamos aqui. No quadro do Instituto Cidadania, fizemos durante os anos 2005 e 2006 uma ampla pesquisa junto a esta população e às instituições que desenvolvem programas de apoio. O resultado está sintetizado num documento chamado “Política Nacional de Apoio ao Desenvolvimento Local”, em que são apresentadas dezenas de propostas práticas para ir além das políticas distributivas, e generalizar a inclusão produtiva.<sup>28</sup>

A realidade é que avançamos muito na organização do andar de cima, da política para as classes alta e média, da participação do mundo empresarial, da estabilização da macroeconomia. Mas nenhum país se estabiliza quando deixa de lado uma imensa massa de pobres, e dilapida os seus recursos. Este é o desafio do momento. Apontamos brevemente aqui alguns rumos da mudança organizacional. Um outro mundo é sem dúvida possível, pois o que aprontamos até agora não é recomendável. É tempo de mostrarmos que uma outra gestão é viável.

<sup>28</sup> O documento “Política Nacional de Apoio ao Desenvolvimento Local” pode ser encontrado em <http://dowbor.org> sob “Artigos on-line, no site do Instituto Cidadania e numerosos outros. <http://dowbor.org/06dfinal.pdf> ou <http://www.desenvolvimentolocal.org.br>

## REFERÊNCIAS

ANEFAC Pesquisa de juros fevereiro de 2007. Associação Nacional de Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade. Fev./2007, Disponível em [www.anefac.com.br](http://www.anefac.com.br) veja sob “Pesquisa de Juros”.

DAVIES, J.; SANDSTRÖM, S.; SHORROCKS, A.; WOLFE, E. N. The Global Distribution of Household Wealth. 2006, II [www.wider.unu.edu/bewsletter/newsletter](http://www.wider.unu.edu/bewsletter/newsletter).

GADREY, J.; Florence J-C. Os novos indicadores de riqueza. São Paulo: Ed. Senac, 2006.

HENDERSON, H.; Jon Lickerman and Patrice Flynn, Eds., Calvert-Henderson Quality of Life Indicators, a new tool for assessing national trends, Calvert Group, Bethesda, 2000.

HOMER-DIXON, T. The Upside of Down. Washington: Island Press, 2006.

INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION (IFC), The next 4 billion: market size and business strategy at the base of the pyramid. Banco Mundial, Executive Summary, 2007. [http://www.wri.org/business/pubs\\_description.cfm?pid=4142](http://www.wri.org/business/pubs_description.cfm?pid=4142)

IPCC – International Panel on Climate Change. Climate Change 2007: the Physical Science Basis. Summary for Policymakers. [www.ipcc.ch/spm2feb07.pdf](http://www.ipcc.ch/spm2feb07.pdf)

IPEA Brasil, Estado da Nação 2006. Rio de Janeiro: Ipea, 2006.

LESSIG, L. The Future of Ideas. New York: Random House, 2001.

ONU The Inequality Predicament: report on the world social situation 2005. Department of Economic and Social Affairs. New York: UN, 2005.

ONU World Public Sector Report 2005. Department of Economic and Social Affairs. New York: UN, 2005.

SCHIEBER, G.; F. L.; GOTTRET, P. Getting Real on Health Financing. Finance and Development, publicação do Fundo Monetário Internacional, dez./2007 <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2006/12/schieber.htm>

STERN, N. The Economics of Climate Change. Oct./2006, [http://www.hm-treasury.gov.uk/media/8AC/F7/Executive\\_Summary.pdf](http://www.hm-treasury.gov.uk/media/8AC/F7/Executive_Summary.pdf)

STIGLITZ, J. Patentes ajudam ou atrapalham a pesquisa? New Scientist, 16 september 2006, [www.newscientist.com](http://www.newscientist.com)

VIVERET, P. Reconsiderar a Riqueza. Brasília: UNB, 2006.



### 3. INOVAÇÃO SOCIAL E DESENVOLVIMENTO

Belmiro Valverde Jobim Castor

#### 1. INTRODUÇÃO

A discussão sobre o processo de desenvolvimento envolve responder a duas questões fundamentais que condicionam a escolha das políticas e ações a serem desenvolvidas: o que realmente é desenvolvimento? E em segundo lugar, quais são os caminhos mais adequados para atingir a situação invejável de uma sociedade desenvolvida?

Ao longo das últimas duas ou três décadas, esses conceitos experimentaram significativa modificação:

- ♦ A visão do desenvolvimento como resultado do progresso econômico e material cedeu progressivamente lugar a uma concepção integrada que associa o crescimento econômico ao aumento dos níveis de bem-estar social, de sustentabilidade ambiental e de afirmação política e cultural.

A visão por assim dizer convencional, prevalente nas décadas de 50 e 60, associava a ausência do desenvolvimento quase de maneira exclusiva à pobreza material. Dessa crença se extraía um corolário básico: combata-se a pobreza, aumente-se a riqueza material de um país ou de uma região e automaticamente estarão colocadas as condições fundamentais para o desenvolvimento. A afluência material deflagraria espontaneamente outros processos de aperfeiçoamento social, pois uma renda mais elevada permitiria maior acesso à nutrição, à educação, à saúde, enfim, àquilo que John Rawls denominou “bens sociais básicos”, promovendo dessa maneira o aperfeiçoamento geral da sociedade. Essa concepção convencional do desenvolvimento é bem descrita por Garofalo e Nese:

O desenvolvimento [era] considerado como um processo entrelaçado de mudança estrutural para uma economia, que consiste basicamente numa alteração da composição do Produto e do emprego, na inovação dos métodos de produção, distribuição e redistribuição. Em outras palavras, o desenvolvimento pode ser definido como a habilidade de uma economia em produzir um número crescente de bens e serviços. Isso propicia crescentes oportunidades em termos de renda, emprego e trocas para os agentes que agem nessa economia.

Essa visão simplista foi sendo aperfeiçoada progressivamente, passando a incorporar outras dimensões como a distribuição da riqueza, a preservação do tecido social ameaçado pela busca irrestrita da modernidade, a afirmação política como demonstração de desenvolvimento e, a partir das décadas de 70 e 80, a sustentabilidade ambiental;

- ♦ O desenvolvimento era convencionalmente entendido como resultado de um processo de mudança liderado pelo Estado que intervinha direta ou indiretamente em alguns setores mais dinâmicos (leading sectors), os quais promoveriam transbordamentos (spillovers) nos setores mais atrasados (lagging sectors) gerando

um efeito de “causação cumulativa”<sup>29</sup>; essa concepção progressivamente cedeu lugar à percepção de que o desenvolvimento é o resultante de um esforço múltiplo que envolve diferentes atores públicos e privados e setores, múltiplos tipos de arranjos produtivos e diferentes níveis de modernidade tecnológica.

Como corolário da primeira visão, as políticas desenvolvimentistas eram fundamentalmente direcionadas para alguns poucos setores considerados estratégicos, tais como a infra-estrutura básica de energia, comunicações, portos; e para o estabelecimento de capacidades industriais próprias em setores de grande repercussão, tais como as chamadas indústrias básicas. Acreditava-se que o desenvolvimento dessas capacidades e de uma infra-estrutura satisfatória seria capaz de se multiplicar por toda a economia e por todo o sistema social produzindo o chamado efeito de trickle down, o “gotejamento para baixo”. Ainda associada a essa visão existia a crença de que era fundamental que o Estado desempenhasse o papel de investidor direto e de indutor de investimentos privados nos setores críticos mediante a execução de políticas adequadas tais como o protecionismo, os benefícios fiscais, a extensão de crédito e a facilitação da atividade empresarial de grande porte.

Mais modernamente passou-se a entender que o processo de desenvolvimento envolve, de uma maneira ou outra, uma infinidade de iniciativas absolutamente diferentes entre si: o estímulo à expansão de empresas de alta tecnologia pode e deve conviver com a preservação de tecnologias tradicionais; empreendimentos de grande escala de produção podem e devem coexistir com pequenas e médias empresas; políticas de investimento público ou de intervenção direta de organizações estatais podem e devem conviver com a transferência de encargos públicos para o setor privado. E assim por diante.

<sup>29</sup> Vejam-se, por exemplo, as teorias de Albert Hirschmann e Gunnar Myrdal.

Evidentemente essa alteração conceitual não deve ser entendida como uma sucessão de posições doutrinárias antagônicas e sim como resultado da evolução do próprio processo. Quando a situação econômica e social de um determinado país ou região é absolutamente atrasada e rudimentar, uma ação decidida e concentrada do Estado e de alguns atores poderosos investindo e intervindo em alguns pontos cruciais para superar graves estrangulamentos é absolutamente indispensável, pois se esses grandes atores não agirem não existirão outras forças organizadas que o façam. À medida porém, que as grandes carências são superadas e as capacidades humanas, materiais e tecnológicas do país ou da região se multiplicam e se disseminam, ficam criadas as condições para um processo de desenvolvimento de natureza menos concentrada, mais ampla e de natureza difusa envolvendo uma multiplicidade de atores econômicos e sociais e não apenas alguns poucos.

Foi isso exatamente o que ocorreu com o Brasil. Quando a Revolução de Trinta desencadeou o grande esforço modernizador e desenvolvimentista que em cinquenta anos iria transformar o país de uma sociedade agrária rudimentar em uma das dez maiores economias do mundo, duas percepções foram dominantes: a de que a modernização da infraestrutura econômica (energia, transporte, telecomunicações) e do aparelho produtivo para permitir ao país a auto-suficiência de recursos e insumos básicos em áreas críticas (siderurgia, petróleo e petroquímica, bens de capital, bens de consumo durável, agricultura moderna) deveriam ser o foco de todo o esforço desenvolvimentista; e que em um país de baixa ou nula capacidade empreendedora privada, o papel de principal ator do processo estava destinado ao Estado agindo diretamente ou estimulando a criação de uma elite econômica nacional. Essa concepção prevaleceu por mais de meio século permeando as políticas desenvolvimentistas do Governo Kubitschek e os 20 anos do regime militar. Nas últimas três décadas – até como resultado das etapas anteriores do processo – o Brasil experimentou uma profunda

alteração na avaliação dos poderes governamentais e de quais eram realmente a finalidade e os objetivos dos processos de desenvolvimento; e assim, as estratégias, ações e iniciativas desenvolvimentistas se multiplicaram, envolvendo um número crescente de setores e de atores sociais.

## 2. UMA ERA DE LIMITES

Essa modernização conceitual coincide com outra evolução crucial: a percepção de que o mundo não era o repositório inesgotável de recursos naturais infinitos como se acreditou por séculos; ao contrário, a finitude dos recursos do planeta exigiria uma atitude de respeito aos limites naturais para permitir a sustentabilidade em longo prazo da existência humana. Para utilizar a linguagem de Kenneth Boulding, era necessário entender que a existência humana não podia ser interpretada como um convite à exploração inclemente e ilimitada da natureza – que Boulding comparou à economia dos cowboys – e sim a uma viagem em uma nave espacial em que os recursos não renováveis que se esgotarem não poderão ser repostos. Progressivamente o desenvolvimento passou a ser entendido como um processo extremamente parcimonioso em que os recursos disponíveis de qualquer natureza devem ser maximizados e explorados racionalmente.

Os limites de nossa era não se resumem, no entanto, àqueles de natureza ambiental. Também os poderes de intervenção dos governos encontraram seus limites na multiplicação da complexidade das sociedades modernas. Enquanto nas sociedades atrasadas, a diversidade econômica e sociocultural é invariavelmente baixa, nas sociedades em processo acelerado de desenvolvimento ou já desenvolvidas, produz-se uma multiplicação exponencial de estruturas

sociais, de atividades, setores e tipos de organizações.

Analisando esse fenômeno, Fred Riggs utilizou uma metáfora, a da concentração e da difração da luz, para descrever a multiplicação das estruturas e das funções sociais. Para Riggs, da mesma forma como a luz branca é altamente concentrada e, atravessando um prisma se decompõe em um espectro de cores (difração) em que os diversos matizes são claramente identificáveis, também as sociedades simples, tradicionais, são “concentradas”, ou seja, têm pouca ou nenhuma diferenciação, caracterizando-se por poucas estruturas sociais multivalentes, nas quais as funções se superpõem: uma mesma estrutura é encarregada de cumprir mais de uma função social (a família, por exemplo, pode cumprir funções religiosas, educacionais, políticas e econômicas em uma sociedade tradicional); mas, à medida que as sociedades se desenvolvem e se modernizam, suas estruturas se diferenciam e se especializam, ampliando seus graus de heterogeneidade e ao mesmo tempo reduzindo seus níveis de superposição de funções.

Ora, é fácil entender que um governo pode intervir eficazmente em uma sociedade “concentrada” pois lhe bastará atuar em alguns poucos setores, processos e estruturas para obter resultados importantes. O mesmo não acontece nas sociedades difratadas, pois intervir em suas múltiplas estruturas exigiria uma escala gigantesca e uma variedade de habilidades e de capacidades virtualmente impossíveis de concentrar em uma estrutura governamental.

Daí a importância de multiplicar as ações e as políticas desenvolvimentistas, utilizando-se da multiplicidade de arranjos sociais e produtivos existentes nas sociedades em processo avançado de modernização e de desenvolvimento como o Brasil.

### 3. QUE É “INOVAÇÃO SOCIAL”?

Tratando-se de um conceito relativamente novo, não existe uma definição única para “inovação social”. Para Dosi, inovação engloba a busca, a descoberta, a experimentação, o desenvolvimento, a imitação e a adoção de novos produtos, novos processos de produção e novas formas organizacionais. Uma inovação “social” poderia analogamente ser entendida como a busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de “arranjos sociais alternativos” para produzir algo.

Que “arranjos sociais” seriam esses? Para entender esse conceito é necessário retomar a definição de “organização produtiva”. Uma organização é um grupo de indivíduos que divide entre si o esforço, a autoridade e as responsabilidades para realizar um determinado trabalho e cumprir determinados objetivos. “Arranjos sociais alternativos” são formas não convencionais de organizar o esforço coletivo de produção. Formas diferentes daquelas normalmente adotadas pelas empresas estritamente econômicas guiadas exclusivamente pelas regras da racionalidade instrumental.

Cabe então uma segunda pergunta: por que adotar “arranjos alternativos” quando, por definição, uma empresa agindo economicamente, sempre busca utilizar recursos escassos da maneira mais eficaz possível? Para esta segunda pergunta, há duas respostas possíveis: em primeiro lugar, nem todos os custos que seriam obrigatoriamente considerados em uma empresa econômica estariam presentes em determinados tipos de organizações alternativas. Por exemplo, os custos do trabalho humano que teriam de ser obrigatoriamente computados na operação de uma empresa econômica convencional, não “existem” em muitos arranjos alternativos onde o trabalho é voluntário e gratuito, o que é uma característica comum

de organizações altruísticas, benemerentes ou filantrópicas. Outros custos, como, por exemplo, recursos materiais, são doados a esses tipos de organizações, diminuindo assim seu custo de operação reduzido. Embora em termos estritamente econômicos esses custos não deixem de existir, eles não se traduzem em necessidade de pagamento efetivo, pois são absorvidos pelos próprios voluntários. Assim, a capacidade produtiva desses arranjos alternativos é ampliada sem a necessidade de recursos adicionais .

Segundo, porque na adoção desses arranjos alternativos está presente implicitamente um alargamento da idéia de produção e também dos objetivos do desenvolvimento. Como argumentava Guerreiro Ramos não é apenas nas organizações puramente econômicas que ocorre a produção em uma sociedade. Na realidade, as “economias” são apenas um dos numerosos “espaços” (ou arranjos) sociais onde a produção tem lugar. Para Ramos, o processo de produção de bens e serviços socialmente relevantes ocorre em todo o tecido social, mesmo que utilizando modalidades de organização diversas. Uma igreja ou uma organização de apoio a menores abandonados são locais de produção tanto quanto uma fábrica ou um escritório. No caso das igrejas e das organizações de apoio, seus “produtos” são imateriais, intangíveis, tais como o conforto espiritual e a orientação científica, enquanto uma fábrica e um escritório produzirão bens e serviços com valor econômico. Um artista trabalhando isoladamente ou uma cooperativa de catadores de papéis geram “produtos” totalmente diversos mas igualmente relevantes.

Além disso, a idéia de inovação social se respalda em uma visão mais abrangente do desenvolvimento, o que – como vimos – vem encontrando crescente aceitação entre os teóricos desenvolvimentistas: a de que as políticas e ações tendentes a propiciar ou acelerar o desenvolvimento não devem perseguir apenas objetivos econômicos. Elas devem ser guiadas também por objetivos que não são econômicos

no sentido estrito do termo e sim também pela busca da justiça, da equidade, da solidariedade, da inclusão dos grupos marginalizados, da expressão das individualidades, da minimização dos impactos ambientais e da preservação do tecido sociocultural entre outros.

### 3.1 MODALIDADES DE INOVAÇÃO SOCIAL

As inovações sociais podem tomar diferentes formas, todas elas importantes como instrumentos de políticas desenvolvimentistas. Entre muitas outras iniciativas, podem ser consideradas inovações sociais:

- ♦ O trabalho realizado naquilo que modernamente se convencionou chamar de Terceiro Setor. De acordo com o Manual do Terceiro Setor no Sistema de Contas Nacionais (Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts) recomendado pela ONU (Organização das Nações Unidas):

“O terceiro setor ou setor não lucrativo é definido como formado por (a) organizações que (b) são sem fins lucrativos e que, por lei ou costume, não distribuem qualquer excedente, que possa ser gerado para seus donos ou controladores; (c) são institucionalmente separadas do governo, (d) são autogeridas; e (e) não compulsórias”.

Visto de outra perspectiva, o Terceiro Setor engloba todas as atividades de interesse público realizadas por organizações privadas e da sociedade civil voltadas para a ampliação da cidadania, tais como o ensino, a assistência social, jurídica ou de qualquer outro tipo, as ações filantrópicas e benemerentes etc.

No entanto, as inovações sociais vão bem mais além e englobam igualmente:

- ♦ O trabalho das organizações ad-hoc criadas pelo poder público para atender a situações de emergência (desastres naturais, desemprego, solução de problemas temporários, tais como campanhas na área da saúde pública, etc.)
- ♦ Trabalhos cooperativos desenvolvidos igualmente no ambiente das organizações públicas como nas particulares visando à ampliação dos benefícios da infraestrutura social (Associações de Pais e Mestres, conselhos comunitários, mutirões, organizações comunitárias de inclusão social etc.)
- ♦ Ações temporárias desenvolvidas pelas organizações da sociedade civil para a consecução de objetivos imediatos e transitórios: feiras, campanhas, movimentos para arrecadação de recursos para determinados fins meritórios etc.
- ♦ E por último, mas não menos importante, a ação das organizações de “vigilância cívica” (que são conhecidas na língua inglesa por *watchdog organizations* e se dedicam a acompanhar atentamente o que ocorre no âmbito da política pública e das ações e iniciativas dos grandes grupos econômicos em relação a assuntos que considerem relevantes. O Greenpeace e os movimentos de defesa do meio ambiente são bons exemplos dessa categoria tais como as organizações que se dedicam a identificar atitudes e atos discriminatórios de gênero e raça, corrupção governamental etc.

Pela sua própria natureza, o número de inovações sociais é virtualmente infinito, sendo importante não o simples trabalho de catalogação das experiências bem ou mal sucedidas e sim a adoção de uma filosofia de desenvolvimento que, sistematicamente, incorpore os arranjos sociais e organizacionais alternativos entre os atores relevantes do processo.

## 4. A CONTRIBUIÇÃO DA INOVAÇÃO SOCIAL NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO

Em síntese, numa situação de crescente complexidade econômica e social como a que vivemos, a possibilidade de acelerar e aperfeiçoar o processo de desenvolvimento em uma sociedade não está nem pode estar associada a uma ampliação significativa dos papéis governamentais, pois não haveria mais recursos humanos, materiais, tecnológicos e organizacionais capazes de promover a mudança desejada. Essa possibilidade de promover o desenvolvimento está diretamente associada à capacidade de seus governantes e dos principais atores sociais de agir imaginativamente para multiplicar a eficácia de suas políticas e de suas ações. A combinação ideal para a condução do processo desenvolvimentista pode ser resumida em algumas propostas:

- ♦ O processo de desenvolvimento é resultante de uma combinação entre decisões públicas e privadas, em que essas últimas podem ter caráter lucrativo ou não.
- ♦ O interesse dos empreendedores privados em se envolver com projetos e iniciativas desenvolvimentistas movidos pelas expectativas de obtenção de lucro não é incompatível com o ethos desenvolvimentista.
- ♦ Agentes privados, buscando maximizar seus resultados econômicos e empresariais podem tentar abusar da assimetria de poderes na sociedade e cometer abusos contra os indivíduos e grupos sociais mais fragilizados. Isso, porém, não desqualifica a participação ativa dos agentes privados nos esforços desenvolvimentistas, cabendo ao Estado, por suas instituições políticas, prevenir e coibir tais abusos.

- ♦ A participação ativa de organizações do Terceiro Setor é fundamental para ampliar o leque de intervenções de interesse público sem onerar mais ainda o Setor Público. É, portanto, uma atitude sensível dos governantes facilitar, viabilizar e prestigiar a sobrevivência e o desenvolvimento das organizações do Terceiro Setor.
- ♦ O estímulo à inovação social é outro componente essencial e insubstituível das políticas desenvolvimentistas modernas, tanto pela sua agilidade de resposta como por sua capacidade de ampliar o efeito das políticas e ações desenvolvidas pelo Estado (Primeiro Setor) e pelo mercado (Segundo Setor).

Adicionalmente, a multiplicação das inovações sociais como ferramentas desenvolvimentistas amplia o leque da participação popular nas ações de interesse público, aumentando assim o nível de cidadania, cuja origem etimológica (civitas) tem exatamente esta tradução: “cidadão é aquele que participa da gestão do Estado”.

## REFERÊNCIAS

- BOULDING, K. *The Economics of Spaceship Earth*. 1986.
- CASTOR, B. V. J.; FRANÇA, C. F. Administração Pública no Brasil: Exaustão e Revigoramento do Modelo. *In* CASTOR, B. V. J. et al., *Estado e Administração Pública: reflexões*. Brasília: FUNCEP, 1987.
- DOSI, G. The nature of the innovative process. *In*: DOSI, G. et al. (Orgs.). *Technical change and economic theory*. (London: Pinter Publishers, 1988) *in* SANTOS, G. J. A interfuncionalidade entre marketing e gestão de ciência e tecnologia nas empresas. *Gestão & Produção*, v.10, n. 3, São Carlos, 2003.

GAROFALO, M. R.; NESE, A. Social Preferences and the Third Sector. Salerno: Universidade de Salerno, 2003.

RAMOS, A. G. A Nova Ciência das Organizações. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

RAWLS, J. Uma Teoria da Justiça. São Paulo: Martins Fontes, 1988.

RIGGS, F. A Ecologia da Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV, 1964.

WARD, B.; DUBOS, R. Only One Earth: The Care and Maintenance of a Small Planet (New York, 1972); Relatório Brundtland, Nosso Futuro Comum. Nações Unidas, 1987.



## 4. INOVAÇÃO SOCIAL E O PAPEL DA INDÚSTRIA

Antoninho Caron

O objetivo deste capítulo é discutir a questão da inovação social na pequena e média empresa industrial e sua contribuição para o desenvolvimento local sustentado.

Este trabalho é composto por seis partes distintas. A primeira parte apresenta considerações sobre inovações no seu aspecto geral. A segunda trata das mudanças nas formas de organização do processo de produção tradicional e a organização da produção flexível. A terceira parte destaca a importância do desenvolvimento local em tempos de economia global. Por sua vez, a quarta parte reflete sobre tecnologias convencionais, tecnologias adequadas e tecnologias sociais. A quinta aborda as questões da pequena e média empresa industrial e suas contribuições para o desenvolvimento local sustentável, assim como o novo modo de organização da produção flexível, os desejos, as necessidades e as vontades das sociedades (comunidades locais) de conquistar melhor qualidade de vida, bem-estar social e existencial. Finalmente,

a conclusão sintetiza os desafios futuros para a incorporação de inovações sociais na indústria para um desenvolvimento justo e solidário.

## 1. INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

O termo inovação, ao longo do tempo, sempre esteve ligado à questão do ganho de competitividade dos produtos e das empresas. Inovar é uma das principais estratégias competitivas das empresas que procuram manter-se competitivas nos mercados, por meio de novos produtos, processos e(ou) novas formas de gestão. A inovação sempre esteve ligada às questões do desenvolvimento econômico e das estratégias de empresas para crescer e competir em mercados cada vez mais acirrados. Nesse sentido, a OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico) por meio do Manual de Oslo define inovação:

Inovação tecnológica de produto ou processo compreende a introdução de produtos ou processos tecnologicamente novos e melhorias significativas em produtos e processos existentes. Considera que uma inovação tecnológica de produto ou processo tenha sido implementada se tiver sido introduzida no mercado (inovação de produto) ou utilizada no processo de produção (inovação de processo). As inovações tecnológicas de produto ou processo envolvem uma série de atividades científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais. A firma inovadora é aquela que introduziu produtos e processos tecnologicamente novos ou significativamente melhorados num período de referência.

(...)

Atividades inovativas compreendem todos os passos científicos, tecnológicos, organizacionais, financeiros e comerciais, inclusive o investimento em novos conhecimentos, que, efetiva ou potencialmente, levem à introdução de produtos ou processos tecnologicamente novos ou substancialmente melhorados. As atividades inovativas mais destacada são: aquisição e geração de novos conhecimentos relevantes para a firma; preparação para a produção; marketing de produtos novos ou melhorados. (OCDE – Manual de Oslo, 1996 p. 35 e 44).

A inovação é uma combinação de necessidades sociais e de demandas do mercado, com os meios científicos e tecnológicos para resolvê-las. A inovação tecnológica é entendida aqui como transformação do conhecimento em produtos, processos e serviços que possam ser colocados no mercado.

A capacidade de a empresa inovar constantemente é o fator mais relevante na nova economia mundial (PORTER, 1985) – também denominada sociedade do conhecimento, pois o saber (conhecimento) gera produtos e serviços por meio das empresas que buscam lucros no atendimento de necessidades sociais dos consumidores, isto é, na busca de melhor nível de bem-estar.

Quando se trata de inovações tecnológicas, os diferentes autores são unânimes em destacar a importância da contribuição de Schumpeter (1982) sobre o assunto, citando-o como pioneiro em estudar a inovação tecnológica como fonte principal do dinamismo do sistema capitalista. Schumpeter, ao analisar a importância da inovação na dinâmica capitalista, afirma:

O capitalismo, então é, pela sua própria natureza, uma forma ou um método de mudança econômica, e não apenas nunca está, mas nunca pode estar estacionário. E tal caráter evolutivo do processo capitalista não se deve meramente ao fato de a vida econômica acontecer num ambiente social que muda e, por sua mudança, altera os dados da ação econômica; isso é importante e tais mudanças freqüentemente condicionam a mudança industrial, mas não são seus motores principais. Tampouco se deve esse caráter evolutivo a um aumento quase automático da população e do capital ou dos caprichos dos sistemas monetários, para os quais são verdadeiras exatamente as mesmas coisas. O impulso fundamental que inicia e mantém o movimento da máquina capitalista decorre de novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou transporte, dos novos mercados, das novas formas de organização industrial que a empresa capitalista cria. (...) A abertura de novos mercados – estrangeiros ou domésticos – e o desenvolvimento organizacional, da oficina artesanal ao conglomerado (...), ilustram o mesmo processo de mutação industrial (...) que incessantemente revoluciona a estrutura econômica a partir de dentro, incessantemente destruindo a velha, incessantemente criando uma nova. Esse processo de Destruição Criativa é o fato essencial do capitalismo. É nisso que consiste o capitalismo e é aí que têm de viver todas as empresas capitalistas. (SCHUMPETER, 1982, p.112-113).

Para Schumpeter, a inovação é um conjunto de novas funções evolutivas que alteram os métodos de produção, criando novas formas de organização do trabalho, e que, ao produzir novas mercadorias, possibilita a abertura de novos mercados mediante a criação de novos usos e consumos. As limitações do crescimento e desenvolvimento de uma economia, na visão de Schumpeter, não está na capacidade de investimentos, mas sim na existência de projetos rentáveis, pelo estoque de conhecimentos e pela disponibilidade de pessoas capazes de empreender. Dentro dessa visão, para que haja desenvolvimento é indispensável a existência de uma reserva de conhecimento adequado à geração de inovações e novas tecnologias capazes de transformar as idéias em produtos rentáveis para as empresas.

A inovação que dá lugar ao processo de desenvolvimento econômico, progresso econômico ou evolução econômica é o fenômeno fundamental da vida econômica capitalista. A capacidade de geração de inovações é o resultado do acúmulo de competências técnicas e econômicas para a sobrevivência e o crescimento da firma. (HIRATUKA, 1997)

Quando Schumpeter fala de novas combinações de meios produtivos – Inovações – no processo de desenvolvimento, considera as seguintes alternativas:

- a) introdução de um novo bem, ou de uma nova qualidade, com o qual os consumidores ainda não estão familiarizados;
- b) introdução de um novo método de produção que ainda não tenha sido testado pela indústria de transformação e que de algum modo precisa estar baseado numa descoberta científica nova, que pode constituir uma nova maneira de comercializar uma mercadoria;
- c) abertura de um novo mercado, um mercado em que um ramo particular da indústria de transformação do país não tenha entrado;

d) conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados, independentemente do fato de essa fonte já existir ou ter que ser criada;

e) estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação de uma posição de monopólio ou fragmentação de uma posição de monopólio.

Em síntese, fazer coisas de formas diferentes ou aplicar recursos produtivos em usos diferentes ou organizar sistemas produtivos de formas diferentes. Nesse sentido, as inovações constituem o impulso fundamental que aciona e mantém em movimento a máquina capitalista. Portanto, as inovações têm origens no próprio processo capitalista, são um fenômeno do sistema capitalista para se manterem no mercado e(ou) conquistarem novos mercados.

O fator motivador da inovação para a empresa é o lucro. Porém, podem ser considerados como fatores indutores da inovação outros fatores, tais como: fatores psicológicos e comportamentais dos empresários, busca de poder, busca de reconhecimento da sociedade, exercício da criatividade individual, busca do sucesso, busca de novas soluções para problemas da sociedade.

A empresa é o “locus” da inovação capitalista. O crescimento das economias capitalistas provém da substituição de antigos produtos e serviços por novos, que atendam com mais eficiência às necessidades dos consumidores.

O processo de produção de bens e serviços no sistema capitalista é um processo de mudança em direção à inovação para atender às exigências do consumidor, com estratégias e modos diferentes entre as empresas produtoras.

A firma obtém lucro atendendo às necessidades de produtos e serviços do consumidor. Pode-se, então, concluir que o processo evolutivo do capitalismo é um processo de competição entre firmas na busca incessante de novas e melhores maneiras de atender às necessidades e exigências do consumidor e, deste modo, garantir lucros para a empresa.

Logo, a inovação e a diferenciação de produtos decorrem da vontade de a empresa conquistar lucro diante de um cenário de mudanças de informações, de hábitos, de preferências, de comportamento dos consumidores.

## **2. NOVAS FORMAS ORGANIZACIONAIS**

A administração clássica pensava as organizações como sistemas relativamente fechados, pois defendia que a eficácia e o sucesso dependiam da eficiência das operações internas. Acreditava-se que as organizações e políticas administrativas eram criadas para realizar um conjunto estável de tarefas e metas organizacionais. (BOWDITCH, 1992, p.142)

A teoria organizacional contemporânea considera as organizações como sistemas abertos, que precisam se adaptar às condições externas mutantes para sobreviver, crescer e ter sucesso. (BOWDITCH, 1992, p.142)

As empresas são sistemas abertos. Isto é, recebem influências do ambiente onde estão inseridas e exercem influências sobre o meio em que atuam. Com o objetivo de compreender a inovação tecnológica e suas implicações para a estrutura organizacional, pesquisas desenvolvidas por Kimbeerly (1986, p.23-43) identificam cinco tipos de inovação organizacional, sendo que para cada tipo surgem desafios gerenciais e organizacionais específicos: a) organização como usuária da tecnologia inovadora; b) organização como inventora da inovação; c) organização como usuária e inventora; d) organização como veículo da inovação; e) organização como uma inovação.

a) Usuárias da inovação exigem o desenvolvimento de habilidades e flexibilidade para identificar, adotar e usar inovações promissoras.

b) Organizações inventoras da inovação demandam a criação de estruturas que fomentem a criatividade e produtividade, especialmente pesquisa e desenvolvimento de produtos, de ciência e tecnologia.

- c) Usuárias e inventoras da inovação próprias ou de outros.
- d) Veículos para inovação: organizações de assistência médica, empresas de consultoria.
- e) Organizações, como uma inovação, são criadas para fomentar alianças entre a indústria e a universidade para gerar fundos e desenvolver avanços tecnológicos. O desafio nesse tipo de organização é assegurar estabilidade interna suficiente sem desestimular a criatividade e a inovação, de maneira tal que as pessoas possam realizar seus trabalhos com eficiência, enquanto estão sendo criados as articulações e os elos facilitadores entre entidades de pesquisa, universidades, entidades de governo, empresas de todos os portes e público externo.

Há diversas maneiras de estruturar as organizações. O importante é assegurar que a estrutura seja adequada ao tipo de ambiente e garantir o ajustamento da organização às exigências, limitações e incertezas do ambiente.

“A crescente competição internacional e a necessidade de introduzir nos processos produtivos os avanços das tecnologias de informação e comunicação têm levado as empresas a centrar suas estratégias no desenvolvimento de capacidade inovativa. Esta é essencial para permitir às empresas a participação nos fluxos de informação e conhecimento que marcam o presente estágio do capitalismo mundial”. (CASSIOLATO e LASTRES, 2000, p. 237)

Cassiolato e Lastres, analisando os fatores que mais contribuíram para o processo de inovação nos últimos anos, destacam:

- a) inovações e conhecimentos são elementos centrais da dinâmica do crescimento das nações, das regiões, dos setores, das organizações e das instituições;
- b) inovação é um processo de busca e aprendizado, dependendo da interação entre instituições e organizações específicas;

- c) existem grandes diferenças entre os agentes e suas capacidades de aprender, dependendo do estoque de aprendizado anterior;
- d) existem grandes diferenças entre sistemas de inovação de países, regiões, organização etc. em função de cada contexto social, político e institucional no qual estão inseridos;
- e) conhecimentos tácitos de caráter localizado e específico continuam tendo um papel primordial para o sucesso inovativo e continuam difíceis de serem transferidos.

Continuando a análise sobre o processo de aprendizado e acumulação do conhecimento como força determinante na geração da inovação e da conquista de bases sustentáveis de competitividade, Cassiolato e Lastres (2000) apontam quatro tendências no processo de inovação identificadas a partir dos estudos e relatórios da União Européia sobre o assunto.

1. O tempo necessário para o lançamento de novos produtos tem se reduzido, os ciclos de vida dos produtos e das tecnologias são menores e o processo que leva a produção do conhecimento até a comercialização está se reduzindo.
2. A cooperação entre firmas e a montagem de redes industriais é uma modalidade organizacional que facilita o processo de inovação. A integração de diferentes tecnologias e empresas facilita a geração de novos produtos.
3. A integração e a interação entre empresas, a formação de redes, trazem vantagens e rapidez para as empresas identificarem e introduzirem processos de inovação, conquistando vantagens na competição.
4. A necessidade crescente de novos processos inovativos e novos produtos têm induzido o desenvolvimento de novos processos de cooperação com os centros produtores de conhecimento.

Portanto, as empresas estão reduzindo as alternativas e estratégias de atuação independentes e isoladas e buscando

cada vez mais processos de interação e interdependência, seja na própria cadeia de competição, seja no fortalecimento da rede para criação de valores. Não basta ser bom, é preciso estar entre os bons. (MAITAL, 1996).

O capitalismo é um processo de mudanças. Nesse processo de conflito intracapitalismo e entre grupos capitalistas surge a necessidade da constante busca de novos padrões tecnológicos de produção e de organização.

A sociedade atual vive um tempo de rápidas, intensas, profundas e freqüentes mudanças. Se, por um lado, essas mudanças são tempos de ameaças e riscos, também são tempos de experimentação e criatividade. As épocas de transição são de mudanças de posições estratégicas para países, para locais e para empresas.

Os desafios para as empresas nestes novos cenários são de abandonar a estratégia de atuação “solo” e buscar novas alternativas de atuação cooperada, de alianças. Não se trata mais de discutir se a empresa é autônoma e independente, mas sim quais são as alternativas de interdependência e cooperação que tornem a estratégia da empresa mais eficiente e eficaz na busca de lucro, crescimento e sobrevivência. (CARON, 2003).

As razões que justificam atuação cooperada podem ser identificadas como:

- a) melhorar a capacidade de competir via melhoria da qualidade do produto, racionalidade no uso dos fatores de produção e produtividade, invenções e inovações;
- b) participar de um círculo virtuoso de identificação e transferência de tecnologias para antecipar-se ao concorrentes;
- c) participar de novos mercados de produtos diante das mudanças do ciclo de vida dos produtos e das tecnologias;

- d) conquistar capacidade de flexibilidade de ajustamento às mudanças, onde ser ágil é mais importante do que ser grande ou pequeno;
- e) reduzir incertezas e ampliar segurança estratégica para conquistar lucros e crescimento;
- f) aumentar escala de produção via especialização e uso dos fatores de produção com maior racionalidade;
- g) conquistar novos mercados nacionais e internacionais de tecnologias, de capitais, de investimentos, de oportunidades de negócios;
- h) buscar oportunidades de complementação da produção com mais eficiência, eficácia e efetividade.

Essas reflexões nos remetem a novas estratégias de organização social da produção. Da organização tradicional, em que o fator de integração da empresa era a capacidade de manter o controle do capital e a hierarquia do poder decisório, que se expressava por um organograma da empresa com o chefe todo poderoso no topo e as equipes de subordinados em situação de dominação e controle, para uma nova forma de organização, em que o elo e a integração é o escopo comum, são os objetivos comuns de sucesso, lucro e crescimento.

A construção de um novo modelo de crescimento surge como resultado de um processo intensivo de confrontação social, criatividade e compromisso para romper a inércia e projetar o futuro. O resultado dependerá da força dos vários grupos sociais e de sua capacidade de desenvolver e implementar respostas viáveis e inovadoras. Um novo modelo não surge de uma única vez, mas de uma rede coerente de mudanças sucessivas e do poder das forças sociais para desenvolver e implementar respostas viáveis e inovadoras às novas demandas da sociedade. Os períodos de transição tecnológica são ótimas oportunidades para dar um salto no desenvolvimento. (PEREZ, 1984)

### 3. IMPORTÂNCIA DO LOCAL DIANTE DO GLOBAL

O capital é global, mas a produção é local. Os sonhos e a existência do ser humano são universais. O espaço físico da vida é temporal e territorial. As tecnologias são universais, mas se manifestam na sociedade por meio de produtos e serviços gerados pelas organizações sociais de produção para atender às necessidades dos consumidores que vivem em locais.

Como as sociedades (comunidades) locais evoluem incorporando padrões tecnológicos universais, incorporando tecnologias convencionais e gerando tecnologias sociais adequadas aos estágios, aos desejos e às vontades locais e regionais de desenvolvimento?

O agente ativo e passivo do desenvolvimento é o homem, o indivíduo, enquanto célula básica de uma sociedade. Só o indivíduo desenvolvido pode construir uma sociedade desenvolvida. Só uma sociedade desenvolvida pode garantir o desenvolvimento de uma nação, o progresso de um povo. O desenvolvimento do indivíduo, da sociedade, da comunidade, e da nação é um processo de evolução e de mudanças contínuas, de instabilidade, de ansiedade, de busca permanente de uma nova maneira de ser, agir e se realizar. (CARON, 1996, p. 13)

Casarotto, discutindo questões do desenvolvimento local em tempos de globalização, afirma que enquanto o processo de globalização se expressa na crescente competição internacional, o processo de regionalização social compreende um crescente esforço das sociedades regionais para configurar e sustentar seu projeto de desenvolvimento”. (CASAROTTO FILHO, 1998, p.86).

Mas, entende que “viabilizando esses dois processos contraditórios, globalização e regionalismo, emerge o terceiro processo, muito dinâmico, a descentralização política, que resulta numa crescente flexibilização das relações entre agentes do desenvolvimento”. (CASAROTTO FILHO, 1998, p. 86)

A capacidade de o local tornar-se universal é uma conquista das forças vivas locais que se mobilizam e se articulam para empoderar-se e desenvolver-se a partir das capacidades e competências locais, das habilidades de articulação e negociação dos interesses locais junto aos poderes dos governos, das empresas, de grupos de interesses econômicos e sociais visando ao desenvolvimento local e regional.

“A necessidade de criação de um sistema local/regional competitivo, por meio da articulação dos atores responsáveis pela eficácia relacional das empresas, determina um forte processo de concentração dos interesses sociais, denominado regionalismo social. (...) A flexibilização por meio da descentralização e desverticalização das organizações, possibilita a instauração de uma rede relacional que permita e estimule a cooperação entre os atores locais regionais e que garanta a representatividade e o envolvimento nas ações comuns. (CASAROTTO FILHO, 1998, p.86)

Não basta crescer, o que as comunidades querem é a oportunidade de desenvolvimento sustentável. Isto é, continuado, constante com preservação e renovação dos recursos existentes, criando condições para melhorar a qualidade de vida. Trata-se de um processo comprometido, de causa compartilhada entre governo central e local, facilitadores sociais nacionais e locais, processos de cooperação, articulação e interdependência, de redes entre empresas internacionais, nacionais e locais na busca de soluções para o desenvolvimento econômico e social da região e do local.

Discutindo a importância do desenvolvimento local sustentável, Augusto Franco (2000, p. 20) afirma que os cidadãos querem promover a vida, melhorar o modo de viver das pessoas e não riquezas como prioridade. A proposta do desenvolvimento local é rediscutir qualidade de vida, não pelo processo de acumulação, mas pela oportunidade de realização do ser humano na integridade de sua personalidade existencial. (FRANCO, 2000; CAPRA, 1997).

O processo de globalização considerado como estratégia de empresas na busca de lucro, ou como um processo de inclusão de pessoas no processo político, econômico e social de reorganização da sociedade moderna, não diminui a importância do local, mas fortalece e se consolida no local. Surgem novos fenômenos econômicos e sociais, novas formas de organizações econômicas e sociais da produção com o objetivo de explorar as potencialidades locais e promover a distribuição do progresso técnico-produtivo. Esta nova visão projeta objetivos voltados para a humanização do processo de desenvolvimento, buscando orientar o desenvolvimento local para um novo modelo de crescimento econômico que aproveite com mais eficiência os recursos existentes para criar empregos, melhorar qualidade de vida das populações residentes nas regiões. (FRANCO, 2000, p. 16) Por isso, “As identidades ligadas ao lugar tornaram-se mais importantes em um mundo onde diminuem as barreiras espaciais para a troca, o movimento e a comunicação”. (HARVEY, 2000, p.16).

“O local atua como elemento de transformação sociopolítico-econômico, representando o lócus privilegiado para novas formas de solidariedade e parcerias entre os atores sociais, em que a competição cede espaço à cooperação. O local representa, neste contexto, uma fronteira experimental para o exercício de novas práticas”. (BECKER, 1997), e para o estabelecimento de redes sociais fundadas em novas territorialidades diante das exigências colocadas por problemas de âmbito global, cujo enfrentamento depende em grande parte de intervenções que se realizam em nível local.

O local constitui, assim, um espaço de articulação – ou síntese – entre o moderno e o tradicional, sinalizando a possibilidade de desenvolverem-se, a partir de sinergias produzidas por essas interações, soluções inovadoras para muitos dos problemas da sociedade contemporânea (ALBAGLI, 1999).

Constata-se, então, a importância do local para a melhoria e o aprimoramento da qualidade de vida dos cidadãos, mas também como espaço de interação, interdependência, complementaridade e cooperação entre o tradicional e o

moderno, a produção capitalista competitiva em economias internacionalizadas e a produção local com tecnologias e organizações sociais adequadas aos interesses do desenvolvimento local, continuado e sustentável.

O desenvolvimento local não é apenas um processo de crescimento econômico, mas tem dimensões econômicas, sociais, culturais, ambientais, físico-territoriais, político-institucionais, científico-tecnológicos – que mantêm entre si um processo de interatividade e interdependência. É preciso que as pessoas tenham acesso à renda, à riqueza, ao conhecimento, ao poder, às informações. (FRANCO, 2000, p. 30)

A sustentabilidade do desenvolvimento local é dada pelo desenvolvimento do ser humano que possibilita a constante inovação e renovação do processo de desenvolvimento econômico, social, cultural, político e institucional. “O desenvolvimento local vem se tornando uma questão de sobrevivência”. (FRANCO, 2000, p. 78).

Pode-se concluir que o desenvolvimento local é a agregação de valores à qualidade de vida do cidadão que vive e se reproduz no espaço local.

#### **4. TECNOLOGIAS CONVENCIONAIS, ADEQUADAS E SOCIAIS**

Nos tempos atuais surgem novas reflexões sobre inovações que não são mais do campo econômico da competição de produtos e de empresas, mas do campo das inovações sociais, que discutem alternativas de crescimento e desenvolvimento das comunidades e dos indivíduos, onde a questão central da discussão não está “no ter mais”, mas sim em “ser mais”, ou seja, está centrada na busca da realização das potencialidades dos indivíduos, na busca de um melhor nível de qualidade de vida e bem-estar e na busca pela felicidade e realização desses indivíduos como pessoas humanas.

Na parte 1 deste trabalho – Inovações Tecnológicas – discutiu-se a questão das inovações de produtos e processos nas empresas como estratégias de conquista do lucro. Pode-se dizer que se tratou da busca de Tecnologias Convencionais para competir e obter sucesso no lucro das empresas.

Na parte 2 – Inovações Organizacionais na empresa discutiram-se formas sociais de organização da produção. Nesta parte 3, procura-se analisar as questões de tecnologias apropriadas e de tecnologias sociais. O entendimento de tecnologias adequadas é o de um conjunto de meios materiais e abstratos criados, desenvolvidos e utilizados pelo homem, com o fim de resolver problemas em todos os domínios de sua vida, tanto individuais como no coletivo. Tecnologia adequada é definida, então, como um conjunto de instrumentos, máquinas, utensílios, produtos em geral, isto é, o conjunto de meios materiais que os indivíduos lançam mão para satisfazer suas necessidades ou seus desejos; e como um conjunto de concepções abstratas, formas de organização social e processos por eles utilizados para o mesmo fim. Tais necessidades e desejos, por sua vez, podem ser de natureza individual ou derivada da vida associativa dos indivíduos em grupos, comunidades ou sociedades. (CASTOR, 1982, p.1-2). O entendimento é que há certas tecnologias que são mais apropriadas do que outras, isto é, algumas tecnologias são apropriadas para resolver certas necessidades sociais enquanto outras não o são. (CASTOR, 1982, p.9).

O Ministério de Ciência e Tecnologia criou a Secretaria de Ciência e Tecnologia para Inclusão Social - SEICS com o compromisso de democratizar as decisões e ações que transfiram à população os benefícios gerados pela Ciência, Tecnologia e Inovação, principalmente para o segmento populacional excluído do processo econômico e Social. Neste contexto o Programa de Tecnologia Social Sustentável (PTS) é um instrumento importante de política pública e de C&TI no processo de inclusão e desenvolvimento social, regional e local, na medida em que promove, incentiva e divulga o acesso e a apropriação do conhecimento técnico-

científico, de maneira a contribuir para a redução das desigualdades econômicas e sociais, inter-regionais e interpessoais. (EDUARDO CAMPOS Ministro de Estado da Ciência e Tecnologia in *Tecnologia Social: uma estratégia para o desenvolvimento*. Fundação Banco do Brasil. Rio de Janeiro, 2004, p.7).

A SECIS/MCT, por meio do PTS, promove as condições necessárias para que as comunidades menos favorecidas, os micro e pequenos empreendedores, rurais e urbanos, sejam capazes de executar projetos de investimentos produtivos, aumentando a produção, ganhando economia de escala, por meio de associações e parcerias, absorvendo, difundindo e desenvolvendo tecnologias socialmente sustentáveis. (idem p. 7). O PTS busca atender à dimensão humana do desenvolvimento e aos interesses coletivos, garantindo, de maneira sustentável, melhor qualidade de vida. (idem p.8).

Tecnologia Convencional - TC é a tecnologia utilizada pela iniciativa privada em geral. Sem levar em consideração se é nova ou velha, mas sim se propicia retorno lucrativo segundo o interesse imediato da empresa. Em geral trata-se de tecnologia poupadora de mão-de-obra e tem como objetivo o crescimento e a sobrevivência da empresa mediante a maximização do lucro.

Tecnologia Adequada está associada a um conjunto de técnicas de produção que utiliza, de maneira ótima, os recursos disponíveis de certa sociedade, maximizando seu bem-estar (DAGNINO, 1976, p. 86). A Tecnologia Adequada pode ser identificada por características próprias e pressupõe o envolvimento comprometido da comunidade no processo decisório de escolha tecnológica, o baixo custo dos produtos e(ou) serviços finais e do investimento necessário para produzi-los, a pequena ou média escala, a simplicidade, os efeitos positivos que traz para a geração de renda, saúde, trabalho, nutrição, habitação, relações sociais e para o meio ambiente. (DAGNINO p. 22-23).

Isto é, para o desenvolvimento económico e social das comunidades locais, o uso dos recursos naturais locais, a capacidade de gerar ocupação intensiva de mão-de-obra, aliados ao respeito e à valorização da cultura local, ao empoderamento local e à implementação de projetos locais viáveis, são características e condições fundamentais para a sociedade local se beneficiar da implementação de tecnologias adequadas.

Tecnologias Sociais –TS são “um conjunto de técnicas e procedimentos, associados à formas de organização coletiva, que representam soluções para a inclusão social e melhoria da qualidade de vida”. (DOWBOR, 2004 in: Tecnologia Social p. 66). A Rede de Tecnologia Social adota como conceito de Tecnologia Social as “técnicas e metodologias transformadoras, desenvolvidas na interação com a população, que representam soluções para a inclusão social”. (Tecnologia Social: 2004, p.106) O Instituto de Tecnologia Social define como Tecnologia Social um “conjunto de técnicas, metodologias transformadoras, desenvolvidas e/ou aplicadas na interação com as populações apropriadas por ela, que representam soluções para inclusão social e melhoria das condições de vida”. (Tecnologia Social: 2004, p.130).

Fortalecendo esta idéia do envolvimento da comunidade na busca de soluções para seus problemas, pode-se lembrar o pensamento de Muhammed Yunus (economista Bengali) que dá início ao microcrédito e afirma que... “a erradicação da pobreza não vem do aumento da riqueza que se distribui para os pobres. Vem da ação direta sobre os pobres, mobilizando sua energia para que possam produzir o que necessitam para sair da pobreza, seja por meio da produção, seja por meio de mudança de políticas públicas. (Tecnologia Social: 2004, p.108)

Conclui-se que as Tecnologias Sociais – TC podem ser entendidas como métodos e técnicas que permitem impulsionar processos de empoderamento das representações coletivas da cidadania, para habilitá-las a disputar, nos espaços públicos, as alternativas de desenvolvimento que

se originam das experiências inovadoras e que se orientam pela defesa dos interesses das maiorias e pela distribuição de renda”. (Tecnologia Social: 2004, p.116).

Considerando-se as definições anteriores de diferentes autores e instituições, pode-se dizer que a Tecnologia Social se caracteriza:

- a) pelo envolvimento da comunidade na busca de soluções para o desenvolvimento local;
- b) na tomada de decisões conjuntas sobre as alternativas locais de desenvolvimento e crescimento;
- c) na geração de ocupações econômicas, trabalho e emprego que possam garantir aos cidadãos, renda e sobrevivência digna;
- d) respeito aos recursos locais (humanos, materiais, financeiros, tecnológicos) e à utilização destes recursos de forma racional, renovável, sem desperdícios e(ou) destruição que comprometam gerações futuras.

A Tecnologia Social tem algumas características próprias e adicionais às anteriormente mencionadas, quando aplicadas pelas empresas, especialmente às indústrias de bases produtivas locais comprometidas com o desenvolvimento local e regional; como destaca Renato Dagnino (DAGNINO, 2004 in Tecnologia Social: p. 193) é adaptada ao pequeno tamanho físico e financeiro:

- a) não-discriminatória (patrão x empregado);
- b) orientada para o mercado interno de massa, tanto da demanda quanto da oferta;
- c) liberadora do potencial e da criatividade do produtor direto;
- d) capaz de viabilizar economicamente os empreendimentos autogestionários e as pequenas e médias empresas.

Uma das idéias básicas inerentes à Tecnologia Social é que a comunidade descobre as soluções para seus próprios problemas.

Portanto, a Tecnologia Social é especialmente importante e fundamental para o desenvolvimento de espaços locais e segmentos sociais marginalizados, com o objetivo de inseri-los no processo do desenvolvimento econômico e social. A escolha de uma ou outra alternativa tecnológica não depende dos resultados econômicos que possa trazer, mas da sua capacidade de trazer soluções para os problemas econômicos e sociais vividos por uma determinada sociedade e ou comunidade de pequeno porte e(ou) marginalizada em grandes centros.

A capacidade de gerar, de adaptar/recontextualizar e de aplicar conhecimentos, de acordo com as necessidades de cada, organização, país, e localidade. Desse modo, tão importante quanto a capacidade de produzir novo conhecimento é a capacidade de processar e recriar conhecimento, por meio de processos de aprendizado; e, mais ainda, a capacidade de converter esse conhecimento em ação, ou em inovação... (ALBAGLI & MACIEL, 2004: p.9-16).

Portanto, tecnologias sociais implicam o envolvimento do indivíduo e da comunidade na busca de soluções aos problemas e necessidades da sociedade local. Porém, é preciso ter consciência da necessidade de organizar a produção em entidades e processos sociais que, por meio de produtos e serviços destinados a mercados, melhorem a qualidade de vida dos cidadãos individualmente e da comunidade como um todo.

## **5. PEQUENA E MÉDIA INDÚSTRIA, INOVAÇÃO SOCIAL E DESENVOLVIMENTO LOCAL**

A análise dos diferentes conceitos de Capital Social, Tecnologia Social, Responsabilidade Social da Empresa e Tecnologia Apropriada nos remete sempre a reflexões sobre o desenvolvimento local continuado, à busca de soluções dos problemas das comunidades locais e regionais e às

possibilidades de as empresas, notadamente de pequeno e médio porte, terem uma atuação estratégica comprometida com a busca da melhoria da qualidade de vida dos cidadãos.

Esta parte do trabalho analisa a importância da pequena e média empresa, no processo de inovação e busca de soluções para melhoria da qualidade de vida das pessoas.

Um dos direitos mais sagrados do ser humano é o de conquistar o próprio sustento e a subsistência da família com o fruto do seu trabalho. Para tanto, é necessária uma ocupação econômica que propicie renda para os indivíduos e empresas que gerem empregos para pessoas que precisam do trabalho e da renda. Nesse contexto, a responsabilidade social da empresa adquire várias interfaces:

- a) oportunidade de a empresa gerar produtos e serviços que atendam às necessidades dos consumidores de maneira continuada;
- b) a empresa precisa ser lucrativa para poder crescer e se desenvolver de modo continuado, e então desenvolver produtos e gerar empregos;
- c) é função social de a empresa gerar soluções de trabalho e renda para o cidadão da comunidade onde ele está inserido;
- d) cabe ainda à empresa desenvolver produtos sem comprometer o meio ambiente, sem destruir recursos naturais, sem desperdiçar, utilizando de forma racional os fatores de produção, de modo a não faltar para as gerações futuras;
- e) é responsabilidade de a empresa promover e valorizar suas equipes de colaboradores e facilitadores sociais (fornecedores, distribuidores, prestadores de serviços etc.), para que também cresçam, prosperem e se desenvolvam como indivíduos e(ou) como empresa. Portanto, a pressão excessiva que gera angústia insuperável, doença ocupacional, diminuição do tempo de vida do trabalhador e(ou) da empresa é falta de responsabilidade social.

Uma nação é forte quando tem um grande número de pequenas e médias empresas permeando todos os setores produtivos e capilarizadas em todos os segmentos da economia e regiões da nação.

A pequena empresa funciona como o óleo que lubrifica as engrenagens, reduz os atritos e permite a velocidade de todo o aparato social e produtivo. Simboliza as forças produtivas vivas de uma sociedade e por meio dela se expressa o sentido de risco, de empreendimento, de auto-realização, de criatividade, de iniciativa e de autopreservação, da realização do sonho empresarial. A pequena e média empresa têm especial importância para a geração de empregos, a interiorização do desenvolvimento e a complementação da ação das grandes empresas.

Conforme Amato Neto (2000, p.18):

Para atingir seus objetivos em busca da excelência empresarial, é preciso que as grandes empresas estejam apoiadas numa base industrial de PMEs mais dinâmica. Historicamente, as PMEs vêm desempenhando um importante papel socioeconômico, tanto do ponto de vista da geração de emprego e de renda, quanto do ponto de vista de seu potencial de inovação incremental, principalmente quando tais empresas estão vinculadas a uma cadeia de suprimento de peças componentes e serviços para a grande empresa.

Observando-se o universo empresarial, mas também contrapondo com a natureza de todas as sociedades, facilmente pode ser constatado que não há prosperidade e sobrevivência só de entes grandes, nem só de entes pequenos, mas há processos de interdependência e complementação.

Mônica Alves Amorin (1998), analisando a importância da pequena empresa para o desenvolvimento local e contrapondo com a ação da grande empresa para o desenvolvimento local integrado, afirma:

As pequenas empresas podem de fato constituir importantes estratégias de desenvolvimento econômico, proporcionando maior competitividade a regiões inteiras e integrando um número maior de indivíduos no processo. Os percalços sofridos pelo parque industrial brasileiro podem ser amenizados à medida que o País se prepare para apoiar de forma sistemática o desenvolvimento de pequenas e médias empresas competitivas, inovadoras, de estrutura flexível e que sejam capazes de uso adequado de moderna tecnologia. Encarar pequenas empresas como sendo, de fato, fonte de dinamismo econômico introduz novas e mais conseqüentes perspectivas para esse segmento do qual se pode aguardar bem mais do que absorver a mão-de-obra que não consegue encontrar emprego nas grandes firmas. (...) O desenvolvimento fundamentado nas grandes empresas tende assim a ser excludente e concentrador. As pequenas e médias empresas em contraste abrem oportunidades de um desenvolvimento mais integrador, economicamente mais justo e socialmente mais desejado. A questão, no entanto, reside em encontrar formas de garantir competitividade às empresas de menor porte para que essas possam assim ser capazes de iniciar e sustentar um processo de desenvolvimento econômico de uma região. (AMORIN, 1998 p.13-14).

Pode-se deduzir, então, que a pequena e média empresa exercem um papel fundamental na equalização do desenvolvimento, na integração da economia e na integração da sociedade no modo de produção e consumo capitalista.

A base da indústria local é a produção para mercados conhecidos, resposta às demandas existentes e conhecidas. Combinando o antigo com o novo, o tradicional com o moderno, tecnologias tradicionais com as inovações, tirando proveito de nichos de mercado, onde as escalas de produção não estimulam as grandes empresas.

O agregado da economia das PMEs constitui uma espécie de poderosa força complementar para a grande empresa, governo e sindicatos de trabalhadores, na economia moderna (SOLOMON, 1986, citado por AMATO NETO, 2000, p.36).

Destaca-se também que as pequenas e médias empresas são instrumentos indispensáveis para o desenvolvimento social e a consolidação de políticas nacionais de desenvolvimento econômico e social.

(...) la generación de riquezas en los espacios nacional y subnacional dependen en gran medida de las políticas e institucionalidad territoriales específicas que los diferentes actores sociales, a partir de iniciativas locales, logren concertar con miras al fomento económico endógeno a fin de alcanzar niveles de eficiencia productiva adecuados y contribuir así a la difusión del crecimiento económico la generación de empleo e ingreso. (ALBUQUERQUE, 1997, p.150).

O desafio é definir estratégias de desenvolvimento nacional, regional e local que estimulem as pequenas e médias empresas à incorporação de tecnologias de produto, de processo, de comercialização e de organização que garantam a inserção competitiva dos produtos e dos serviços originados das pequenas e médias empresas de base local, nos mercados nacionais e internacionais com os padrões de qualidade, racionalidade de uso dos fatores de produção, que garantam a competitividade dos produtos nos mercados.

Um dos grandes desafios do novo modo de organização da produção capitalista está em garantir a universalização das oportunidades de melhorias e aprimoramento para todas as empresas que querem evoluir, e não só para aquelas empresas que participam do mercado internacional qualquer que seja o processo de cooperação em andamento.

Não se trata de buscar alguns nichos de mercado, mas sim de criar mecanismos de universalização dos processo de invenções, inovações, melhorias, avanços, progressos e de estimular as empresas a aprender a aprender; a identificar as oportunidades estratégicas de negócio e de organização produtiva eficiente.

A capacidade de inserção competitiva nos mercados nacionais e internacionais e a capacidade de incorporação de tecnologias não é uma obra do acaso ou uma ação isolada de algumas empresas, mas é uma causa compartilhada entre governos centrais, regionais e locais, com universidades e centros de pesquisa com os setores produtivos localizados nos municípios (locais). Em geral, empresas de pequeno e médio porte são as que mais necessitam de apoio, mas também têm grande potencial de inovação e flexibilidade para ajustes rápidos e adequados

aos novos desafios da inovação e competição. A pequena empresa ocupa um lugar de destaque na incorporação do progresso técnico, na difusão e espraçamento do processo de crescimento e desenvolvimento econômico e na geração de emprego e distribuição de renda.

O processo de globalização e os desafios do desenvolvimento local têm estimulado o surgimento de novos modos de organização social das empresas e dos processos de produção.

Nos estudos das novas formas de organização da produção constata-se duas formas distintas de organização empresarial, as redes de pequenas empresas independentes – modelo italiano (PIORE e SABEL, 1984) e as firmas em rede modelo de empresas japonesas. No modelo italiano, o processo de integração entre empresas de menor porte está associado a um amplo processo de cooperação e flexibilidade criativa.

No caso japonês, as pequenas e médias empresas se organizam como firmas-redes articuladas pela complementaridade e pela especialização a uma grande empresa. Em ambos os casos há um processo de interdependência mútua e de cooperação, tanto entre pequenas empresas entre si como das pequenas empresas com as grandes empresas.

Pode-se afirmar que a globalização vem estimulando as grandes empresas substituírem a dependência e o controle exercidos na sua relação com as pequenas e médias empresas por uma parceria seletiva, onde a interdependência conduz à sinergia, flexibilidade e aumento de competitividade. Da mesma forma as empresas de menor porte têm buscado sua melhor participação no mercado, ocupando espaços e oportunidades criadas nessa nova fase. É importante destacar que nesse novo posicionamento de mercado, onde o processo de reengenharia utilizado pelas grandes empresas tem freqüentemente levado a profundos cortes nos postos de trabalho, a pequena empresa e mesmo o profissional liberal autônomo passam a ter destacado papel na geração de empregos e de ocupações econômicas. (CARON, 1997).

À medida que a dinâmica da revolução tecnológica se difunde, seu uso se intensifica e permeia todos os setores produtivos, setores de serviços, meios universitários e de pesquisa. Então ocorre uma revolução produtiva, e surgem novos espaços para reestruturação da organização da produção; viabilidade de combinação entre fabricação de pequenos lotes e alta rentabilidade; diversificação da linha de produtos, cujos ciclos de vida são encurtados.

As estratégias de competição entre empresas e entre países são redefinidas a partir de uma revolução tecnológica que traz alterações nos quadros econômico, social e político, que têm como conseqüências alterações na natureza das relações intra e interfirmas; mudanças nas estratégias competitivas; diversificação nas linhas de produtos; especializações; alteração no tamanho das plantas; novos ramos industriais e novas qualificações; alterações na organização social e espacial dos processos de produção e constante alteração do perfil da demanda.

Diante desse intensivo processo de mudanças, o traço comum entre os agentes econômicos da produção é fugir da rigidez e buscar maior flexibilidade. Neste quadro, a busca de flexibilidade e os ajustes decorrentes ocorrem tanto no interior das unidades produtivas que os promovem (oligopólios e monopólios) como nos ambientes externos dos grandes grupos a partir de novos modos de organização, terceirização, co-inversões, reorganização das relações entre fornecedores e compradores.

Segundo estudos feitos por Menlders e Wilkim (1987), esse processo de interação das flexibilidades internas e externas às empresas configura um novo modelo de organização produtiva (contrapondo-se ao modelo fordista) que constitui a oportunidade de surgimento, crescimento e fortalecimento para pequenas, médias e grandes empresas e para novas formas de interação entre elas. Assim, as revoluções tecnológicas recentes provocam uma transformação do modelo de produção taylorista-fordista, baseado na produção em massa, para um

modelo alternativo da especialização flexível, que incorpora com mais facilidade e rapidez as invenções e inovações e que, por ser mais flexível em termos de máquinas, produtos e trabalhadores, responde com maior eficiência e eficácia as constantes mudanças das técnicas e processos de produção e as novas exigências dos consumidores. E isto pressupõe e também facilita uma estratégia de permanente inovação (PIORE e SABEL, 1984) em que as pequenas e médias empresas são mais ágeis e competentes.

As condições que explicam a permanência da produção das pequenas e médias empresas estão na própria lógica do modelo de produção de massa. As máquinas especializadas que a produção em massa exige não são produzidas em larga escala. As produções em massa pressupõem também grandes mercados que estão sujeitos a flutuações de demanda ou com níveis de demanda baixos que não são uma boa alternativa para os produtores em massa, mas são uma boa opção para pequenas e médias empresas.

Piore e Sabel (1984) observaram que, desde o século XIX, havia exemplos, formas de organização da produção nas quais as pequenas e médias empresas desenvolviam ou exploravam tecnologias sem se tornarem grandes empresas e que grandes empresas usavam tecnologias sofisticadas não só para a produção de bens padronizados (de massa), mas também para pequenas quantidades. Desta forma, Piore e Sabel (1984) constataam que a visão clássica de progresso econômico relacionado à produção em massa e às idéias de que a pequena produção deva ser tradicional ou subordinada não é verdadeira. Ao contrário, pequenas e grandes produções são alternativas adequadas para incorporação de avanços tecnológicos.

Sintetizando, a especialização flexível em países industrialmente adiantados se confunde com a estratégia de crescimento e sobrevivência dos oligopólios e monopólios.

Vários autores concordam em suas análises que ocorre uma grande mudança na organização industrial nas economias capitalistas mais avançadas. Isto é, a produção em série

(produção em massa) está em declínio e está se fortalecendo a produção baseada em estruturas de produção mais adaptáveis, isto é, flexíveis. Segundo Schmitz, o trabalho mais importante desta análise é “A segunda Divisão Industrial”, de Piore e Sabel (1984).

Analisando a crise econômica que afetou as economias industrializadas do ocidente nas décadas de 70 e 80, Piore e Sabel afirmam que: “A presente deterioração do desempenho da economia resulta dos limites do modelo de desenvolvimento industrial que se apóia na produção em série”. A chave da prosperidade está na especialização flexível, o que significa:

a) fugir da rigidez da produção em série, padronizada, que exige trabalhadores semi-especializados como agentes co-responsáveis e criativos do processo produtivo;

b) procurar um sistema de produção criativo, inovador, que envolva o trabalhador como “ser criador” do produto e, portanto, se sinta parte integrante e comprometida com o processo de produção, para isto se especializa mais, reage às mudanças de tecnologias de produção e contribui criativamente para a incorporação de inovações e novos padrões tecnológicos no processo de produção. Isto ocorre porque os indivíduos (trabalhadores) com a venda da sua força de trabalho buscam um ganho econômico para sua própria sobrevivência. No entanto, isto não é suficiente, os indivíduos também se auto-realizam com as coisas que criam e produzem; e, quando se envolvem criativamente na produção, são criadores e, portanto, se realizam como seres existenciais.

A organização da produção industrial em produção em massa e produção flexível induz as formas de organização que tenham respostas diferentes e eficientes a um mesmo problema no padrão da empresa flexível. A concorrência e a cooperação devem correr ao mesmo tempo; a concorrência como motor da inovação e a cooperação, para facilitar a coordenação do processo, manter a coesão e evitar que a concorrência necessária se torne destrutiva.

Nesse sentido, para a sobrevivência e o crescimento adequado da empresa flexível, é necessário um aparato institucional moderador das interações.

## 6. CONCLUSÃO

Diante das reflexões apresentadas, pode-se concluir que gestão sustentável é a capacidade que a empresa tem de analisar o ambiente e melhor conhecer o mercado, buscar alternativas de melhoria contínua de produtos e processos de gestão e de produção, que permitam criar valor com melhoria no sistema de inovação, de qualidade e produtividade, a fim de conquistar permanência e crescimento nos mercados de modo continuado, competitivo e sustentável. Gestão Sustentável não é um ponto de chegada, mas um desafio permanente de avanço, progresso e modernidade.

A sustentabilidade da empresa é dada pela sua capacidade de acompanhar o movimento do seu tempo, agir no seu tempo, promover, interpretar e incorporar as mudanças na atividade econômica empresarial, via geração de novos produtos e serviços com maior valor agregado.

A produção flexível por meio da pequena e média empresa industrial pressupõe ajustes e processos de cooperação e alianças com grandes empresas nacionais e internacionais. É fundamental que ocorram processos de interdependência e interatividade com outras pequenas e médias empresas locais, regionais e nacionais.

A inovação social na pequena e média empresa industrial de base local é resultante da vontade e necessidade de a empresa gerar produtos e serviços que possam participar dos mercados de forma lucrativa, porém e igualmente, que tragam consigo respostas às ansiedades e aos desejos da comunidade de ocupação econômica, trabalho, emprego e renda, como forma de conquistar melhor qualidade de vida e nível de bem-estar social.

Esta conquista não é uma causa isolada, de atuação “solo”. Mas é resultante de flexibilidade organizacional, de parcerias e alianças entre empresas, governos, universidades e centros de pesquisa que se comprometem e buscam corresponder aos anseios e às aspirações dos indivíduos, das comunidades e das sociedades de produzir, prosperar e criar um melhor lugar para viver.

## REFERÊNCIAS

ALBAGLI, S. Globalização e espacialidade: o novo papel do local. In: CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. Globalização & Inovação localizada: experiências de sistemas locais no Mercosul. Brasília: IBICT/MCT, 1999.

ALBAGLI, S. e M. Informação e conhecimento na inovação e no desenvolvimento local. In: Ciências da Informação, V.33, n.3, set./dez, 2004.

ALBAGLI, S.; LASTRES, H. M.M. - Informação e Globalização na era do conhecimento (Org) Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ALBUQUERQUE, F. La importancia de la production local y la pequeña empresa para el desarrollo de América Latina. Santiago do Chile: CEPAL, n. 63, p.147-159, dez./1997.

AMATO N. J. Redes de Cooperação produtivas e clusters regionais: oportunidades para pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas. Fundação Vanzolini, 2000.

AMORIM, M. A. Clusters como estratégia de desenvolvimento industrial no Ceará. Fortaleza: Banco do Nordeste, 1998.

BECKER, B. K.; M. M., (Org) A geografia política do desenvolvimento sustentável. Rio de Janeiro: UFPR, 1997.

BOULDING, K. The Economics of Spaceship Earth 1986.

BOWDITCH, J. L.; B. A. F. Elementos de comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira, 1992.

CAMPOS, E. (Ministro de Ciência e Tecnologia) in: Tecnologia Social: Uma Estratégia para o desenvolvimento. Rio de Janeiro: Fundação Banco do Brasil, 2004.

CAPRA, F. Ponto de Mutação. São Paulo: Cultrix, 1982.

CAPRA. F. A Teia da Vida. São Paulo: Cultrix, 1996.

CARON, A. Inovações Tecnológicas nas Pequenas e Médias

Empresas Industriais em tempos de globalização – Tese de Doutorado UFSC, 2003.

CARON, A. Estratégias de Cooperação Empresarial Internacional: um estudo de caso sobre as empresas industriais da Região Metropolitana de Curitiba. Curitiba, 1997 Dissertação Mestrado UFPR.

CARON, A. O Desenvolvimento do Nosso Tempo: ADECON – Revista da FAE: Curitiba, n. 8, 1o. Semestre 1996.

CASAROTO F.N. Competitividade das aglomerações produtivas de Santa Catarina. Florianópolis: FORUMCAT/BRDE/IEL, 2001.

CASAROTO F. N. Redes de Pequenas e médias empresas e o desenvolvimento local: estratégias para conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1998.

CASSIOLATO, J. E. LASTRES, H. M. M. Sistemas de inovação: políticas e perspectivas. Revista Parcerias Estratégicas, Brasília, n.8, p.237-255, maio 2000. Ministério de Ciência e Tecnologia.

CASTOR, B. V. J. Tecnologia Apropriada e planejamento de sistemas sociais. USA, 1982. Tese Doutorado Universidade da Califórnia do Sul.

CASTOR, B. V. J.; FRANÇA, Celio F. “Administração Pública no Brasil: Exaustão e Revigoramento do Modelo”, in CASTOR ,B. V. J. et al., Estado e Administração Pública: reflexões. Brasília: FUNCEP, 1987.

DAGNINO, R. In: Tecnologia Social: uma estratégia para o desenvolvimento. Rio de Janeiro: Fundação Banco do Brasil, 2004.

DOWBOR,L.;PEDREIRAS,J.;TAKAGI,M.;BOUDAROWSKY, S.; MIZIARA, R.; KUPPA, S. em Seminário sobre tecnologias sociais promovido pela Fundação Banco do Brasil, em 2004, in Tecnologia Social: Uma estratégia para o desenvolvimento. Rio de Janeiro: Fundação Banco do Brasil, 2004.

FRANCO, A. de. Além da renda. Brasília: Millenium: Instituto de Política, 2000.

FRANCO, A. de. Capital Social: leituras de Toqueville, Jacobs, Putnam, Fukuyama. Maturana, Castells, e Levy: Instituto de Política: Brasília: 2001.

FRANCO, A. de. Pobreza e Desenvolvimento Local. Brasília: ARCA – Sociedade do Conhecimento, 2002.

FRANCO, A. de. Porquê precisamos do Desenvolvimento local integrado e sustentável. Brasília: Instituto de política: Millennium, 2000.

FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL. Tecnologia Social: Uma Estratégia para o Desenvolvimento. Rio de Janeiro, 2004.

GAROFALO, M. R; NESE, A. Social Preferences and the Third Sector. Salerno: Universidade de Salerno, 2003.

HARVEY, D. From Space to place and back again: reflections on the conditions of postmodernity. In: FRANCO: Augusto de – Por que precisamos de desenvolvimento local integrado e sustentável. Brasília: Instituto de Política Millenium, 2000.

HIRATUKA, C. Estrutura de coordenação e relação interfirmas: uma interpretação a partir da teoria dos custos de transação e da teoria neo-schumpeteriana. Economia Empresa, São Paulo, v.4, n.1, p.17-32, jan./mar.1997.

KIMBEERLY, J. R. The organizational context of innovation. In: DAVIS, D.D. and Associates. Managing technological innovation. São Francisco: Jossey-Bass, 1986.

MAITAL, S. Economia para executivos. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Manual de Oslo, 1996.

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Manual de Oslo, 1996.

PEREZ, C. Microeletrônica, ondas longas e mudança estrutural mundial, 1984.

PIORE, M. e S. C. (1984) *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*: New York: Basic Books, 1984.

PORTER, M. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

RAWLS, J. *Uma Teoria da Justiça*. São Paulo: Martins Fontes, 1988.

SCHMITZ, H. *Local upgrading in global chains*. Rio de Janeiro: Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro – IE/UFRJ, dezembro, 2000 (Nota Técnica 6).

SCHMITZ, H.. *Flexible specialization: a new paradigm for small – scale industrialization*. Sussex: IDS, 1989.

SCHUMPETER, J. A. *Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Ed. Abril, 1982.

SEICS – Secretaria de Ciência e Tecnologia para Inclusão Social do Ministério de Ciência e Tecnologia – [www.mct.gov.br](http://www.mct.gov.br) .

SOLOMON, S. *A grande importância da pequena e média empresa nos USA, Brasil e Mundo*. Rio de Janeiro: Editora Nórdica, 1986.

TECNOLOGIASOCIAL: *Uma estratégia para o desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Fundação Banco do Brasil, 2004.

WARD, B; DUBOS R. *Only One Earth: The Care and Maintenance of a Small Planet* (New York, 1972); Relatório Brundtland, *Nosso Futuro Comum*. Nações Unidas, 1987.

## Parte 2

### **1. TRANSFORMANDO IDÉIAS EM PLANOS DE NEGÓCIOS: A EXPERIÊNCIA DO PROGRAMA SESI EMPREENDEDORISMO SOCIAL NO ESTADO DO PARANÁ**

Daniele Farfus

Maria Cristhina de Souza Rocha

Beatris Kemper Fernandes

#### **1. AS NOVAS EXIGÊNCIAS SOCIAIS**

O processo de mudança nas relações entre a sociedade e o mercado requer uma maneira inovadora de trabalhar em diferentes contextos. No bojo do cenário globalizado e complexo, compreender e atuar nos campos político, econômico, cultural, ambiental ou social é fundamental para que problemas sociais, hoje consolidados, não se tornem abismos intransponíveis. O desafio colocado envolve a participação de diversos atores sociais e a revisão, ou mesmo, a transformação de conceitos e valores.

Por diferentes razões, o setor privado tem se mostrado preocupado com as problemáticas sociais que gravitam ao seu redor e vem buscando estratégias para se aproximar da comunidade e comprometer-se com a melhoria da qualidade de vida, seja dentro ou fora do ambiente de trabalho. Nesse contexto, profissionais capacitados tornam-se fundamentais

para proceder à leitura da realidade e auxiliar na implantação e implementação de programas de melhoria, elaborar produtos de impacto social significativo e, ainda, criar e difundir novas tecnologias sociais adaptadas às especificidades de cada comunidade. Na interface com as empresas, torna-se imprescindível a objetividade nas informações, a coerência nas ações, a transparência na prestação de contas e o foco nos resultados, justificando a aplicação de recursos.

Com a geração de processos de inovação e difusão de tecnologias sociais, os empreendedores também são responsáveis pelo desenvolvimento econômico de um país. Assim, a lógica do mercado sustentável começa a ser priorizada em detrimento do mercado competitivo e isolado. A economia é vista como parte da sociedade, e desta forma todas as ações que efetivamente devem ser consideradas.

O presente artigo tem por foco apresentar o Programa SESI Empreendedorismo Social, desenvolvido no Estado do Paraná, cujo objetivo é fomentar o empreendedorismo social e capacitar empreendedores para a elaboração de planos de negócio consistentes. Estruturado em quatro seções, a introdução do artigo apresenta uma contextualização das novas exigências do mercado, enquanto alguns referenciais teóricos que sustentam a proposta e o papel do SESI são abordados na segunda seção. Na terceira seção descreve-se o programa SESI Empreendedorismo Social, desde seu projeto inicial até a finalização da implantação, no seu primeiro ano. Por fim, ressalta-se a importância das inovações sociais para o desenvolvimento sustentável.

## 2. O EMPREENDEDORISMO SOCIAL E A INOVAÇÃO SOCIAL

Quando se inicia o estudo sobre o tema empreendedorismo, é preciso levar em conta alguns dados estatísticos presentes em nosso cotidiano. O Global Entrepreneurship Monitor - GEM, mapeia e analisa anualmente o papel do empreendedorismo e sua correlação com o crescimento econômico. Em seu Relatório Executivo – 2006, o Brasil aparece ocupando a décima colocação no ranking dos países nos quais mais se criam negócios, com aproximadamente 9,5% da população com faixa etária entre 18 e 64 anos envolvida na criação ou à frente de alguma atividade empreendedora. A taxa de empreendedores iniciais (TEA, conforme denomina esta instituição) se mantém inalterada em relação ao ano de 2005, e “[...] a partir da estabilidade da TEA, infere-se que a dinâmica brasileira de criação de negócios tem características estruturais, as quais correspondem aos aspectos macro da economia, da política e da cultura” (GEM, 2006, p.43).

Segundo equipe técnica do GEM, um ambiente propício ao empreendedorismo apresenta algumas características, sendo que aspectos como liderança, criatividade e inovação devem ser valorizados, implicando demandas por novas competências. Isso leva à necessidade de formar-se cada vez mais pessoas disseminadoras da inovação, característica básica para a formação de empreendedores. São esses comportamentos e atitudes que conduzem à inovação, à capacidade de transformação do mundo e, portanto, à geração de riquezas.

Um conjunto de autores tem interpretado as diferenças nos níveis de desenvolvimento e desempenho econômico entre países, regiões e comunidades com dotações similares de capital natural, físico e humano, a partir de suas desiguais disponibilidades de capital social (ALBAGLI; MACIEL, 2002). Capital social pode ser definido como o conjunto de recursos socioestruturais que constituem um ativo para o indivíduo e facilitam determinadas ações de indivíduos que pertencem a uma mesma estrutura (COLEMAN, 1990).

O mesmo autor classifica o capital social em três categorias: a primeira é referente ao nível de confiança e à real extensão das obrigações percebidas em um ambiente social. Sendo assim, tanto mais elevado o capital social quanto mais elevado o grau de confiança que as pessoas têm umas nas outras, com aceitação mútua de obrigações. A segunda diz respeito a canais de trocas de informações e idéias, e a terceira apresenta o capital social como sendo constituído por normas e sanções que encorajam os indivíduos a trabalharem por um bem comum, em detrimento de interesses próprios imediatos.

O uso do termo capital implica que estamos lidando com um ativo. Já o termo social demonstra que este ativo é alcançado pelo pertencimento a uma comunidade. O capital social é acumulado por uma comunidade por meio de processos de interação e aprendizado (MASKELL, 2000).

Aliando os indicadores apresentados pelo GEM ao entendimento da questão do capital social, há que se introduzir a questão do empreendedorismo. O estudo sobre esta questão não é recente, muito menos o seu conceito: há referenciais teóricos que reportam a origem da palavra ao século XVI, com a palavra *entreprende*. O termo foi usado para designar os “franceses que se encarregavam de liderar expedições militares. Por volta do ano 1700 o termo foi estendido incluindo contratistas que se encarregavam de construções para os militares: estradas, pontes, portos e fortificações, sendo também utilizado por economistas franceses para descrever pessoas que corriam riscos e suportavam incertezas a fim de realizar inovações” (CUNNINGHAM; LISCHERON, 1991).

De acordo com Timmons (1994), empreendedorismo é uma revolução silenciosa que será, para o século XXI, mais do que a revolução industrial foi para o século XX, sendo que nessa revolução tudo está em construção, inclusive a própria conceituação de empreendedorismo. Nessa mesma linha de pensamento, Schumpeter (1934) destaca as características voltadas para a necessidade de inovação e de mudanças

da sociedade, por meio do comportamento empreendedor. Este processo é a combinação de recursos econômicos e capacidade inovativa que promove o desenvolvimento e o crescimento econômico.

O empreendedorismo possui melhores condições de desenvolver-se em ambientes propícios à colaboração, à interação e ao aprendizado. Nessa visão, o complexo de instituições, costumes e relações de confiança locais assume um papel crítico para o empreendedorismo, assim como as relações – pessoais e sociais – que constituem os principais veículos ou canais para o desenvolvimento do aprendizado e da inovação (ALBAGLI; MACIEL, 2002).

Para Fillion (1993), “o empreendedor é alguém que imagina, desenvolve e realiza visões”. Compartilhando da mesma dinâmica, Pinchot (1989) acrescenta que “o empreendedor é uma pessoa que transforma sonhos em realidade”. Empreendedorismo significa, então, desenvolver competências específicas que oportunizem o constante aprender a aprender, para que se torne possível a relação de conhecer o outro e as possibilidades emergentes para realizar propósitos alinhados ao papel do empreendedor social. Há que se pensar em modelos que atendam às necessidades atuais, buscando a consolidação de um processo educacional voltado à educação do século XXI, com a possibilidade do desenvolvimento de competências técnicas e humanas, com um novo olhar do sujeito para sua realidade social.

Segundo Dolabela (1999), a palavra empreendedor, de emprego amplo, é utilizada para designar principalmente as atividades de quem se dedica à geração de riquezas, seja na transformação de conhecimentos em produtos ou serviços, na geração do próprio conhecimento ou na inovação em áreas como marketing, produção, organização etc. O empreendedor é motivado pela liberdade de ação; arregaça as mangas e colabora no trabalho dos outros; tem mais “faro” para os negócios que habilidades gerenciais ou políticas; apresenta como centro de interesse a tecnologia e o mercado; considera que o erro e o fracasso são ocasiões

para aprender; segue a própria visão, toma suas próprias decisões e privilegia a ação em relação à discussão; se o sistema não o satisfaz, ele o rejeita para constituir o seu; e em relação aos outros as transações e negociações são seus principais modos de relação. Assim, pode-se inferir que o empreendedor é uma pessoa com características próprias e que atende às contingências de uma sociedade, que necessita urgentemente revisitar modelos arcaicos e sedimentados.

O empreendedor não fica esperando pela inovação, pela descoberta maravilhosa, pela solução ideal. Pelo contrário, ele busca a prática da inovação, toma ações proativas com o intuito de obter inovações de forma sistemática. Isso não lhe garante, entretanto, que as inovações sejam sempre de alto impacto, descontínuas ou radicais. Porém, mesmo inovações incrementais feitas de forma sistemática acabam por trazer vantagens competitivas a seus negócios (DORNELAS, 2003, p.18)

Ainda segundo o mesmo autor, os empreendedores querem sempre ir além e mudar. Descobrir algo novo os motiva a buscar e praticar a inovação, o que, feito de forma sistemática, é uma atividade comum aos empreendedores.

Drucker (2005) defende que a inovação, para a área de empreendedorismo, é o instrumento específico por meio do qual os empreendedores exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente. Os empreendedores precisam buscar, com propósito deliberado, as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas que indicam oportunidades para que uma inovação tenha êxito. Eles precisam conhecer e pôr em prática os princípios da inovação bem-sucedida como uma disciplina a ser aprendida e praticada.

Além do empreendedorismo voltado aos negócios para atender a uma demanda específica de mercado, outra abordagem é o empreendedorismo social, uma espécie de gênero do empreendedor de negócios. Empreendedores sociais realizam mudanças fundamentais no setor social,

com visão arrojada, tratando a causa do problema e buscando criar visão sistêmica voltada à sustentabilidade da sociedade, com o objetivo de promover mudanças por meio de seus empreendimentos.

O avanço na organização da sociedade civil e a pressão pelo empoderamento de segmentos sociais excluídos e regiões marginalizadas projetam o empreendedorismo social como expressão da capacidade de segmentos e organizações sociais, comunidades e instituições públicas de organizar e implementar iniciativas pertinentes à melhoria das condições de vida locais e à abertura de oportunidades para grupos sociais menos favorecidos (ALBAGLI; MACIEL, 2002).

MacMillan (2006) define o empreendedorismo social como um “processo no qual a criação de uma nova empresa leva ao aumento da riqueza social de modo a beneficiar tanto a sociedade quanto o empreendedor”. Hartigan (2006) define o empreendedor social como “um tipo diferente de líder social que, entre outras coisas, aplica soluções práticas a problemas sociais através da combinação da inovação, disponibilização de recursos e oportunidades. A inovação de um empreendedor social pode estar em um novo produto, serviço ou abordagem para um problema social”.

O empreendedor social é um tipo especial de líder, pois suas idéias e inovações são incorporadas aos produtos e serviços a serem produzidos e prestados e, sobretudo, à metodologia utilizada na busca de soluções para os problemas sociais, objeto das ações de empreendedorismo. Essas pessoas trazem aos problemas sociais a mesma imaginação que os empreendedores do mundo dos negócios trazem à criação de riquezas (MELO NETO; FRÓES, 2002).

O empreendedor privado e o empreendedor social apresentam diferenças distintas que podem ser identificadas no perfil dessas pessoas e nas inovações que cada uma pode gerar, conforme apresentado no quadro 1, a seguir:

| EMPREENDEDORISMO PRIVADO                                                             | EMPREENDEDORISMO SOCIAL                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| 1. É individual                                                                      | 1. É coletivo                                                      |
| 2. Produz bens e serviços para o mercado                                             | 2. Produz bens e serviços para a comunidade                        |
| 3. Tem foco no mercado                                                               | 3. Tem o foco na busca de soluções para os problemas sociais       |
| 4. Sua medida de desempenho é o lucro                                                | 4. Sua medida de desempenho é o impacto social                     |
| 5. Visa satisfazer necessidades dos clientes e ampliar as potencialidades do negócio | 5. Visa resgatar pessoas da situação de risco social e promovê-las |

Quadro 1: FONTE: MELO NETO; FRÓES, 2002.

Analisando o quadro acima é possível constatar que o empreendedor social terá sua ação focada na inovação que envolve o social em sua dimensão, assim a compreensão do que vem a ser esta inovação social é ponto de partida para o estabelecimento das suas metas.

Segundo o conceito da FINEP, citado por Zanon e Nardelli (2006), inovação para o desenvolvimento social é a criação de tecnologias, processos e metodologias originais que possam vir a se constituir em propostas de novos modelos e paradigmas para o enfrentamento de problemas sociais, combate à pobreza e promoção da cidadania.

O empreendedor social neste contexto é aquele que cria novas tecnologias, desenvolve novos processos, sistematiza metodologias que possam tornar a sociedade mais justa e que promovam a equidade social, possibilitando o desenvolvimento de comunidades diversas por meio de suas ações.

Características/habilidades próprias, citadas por diferentes autores, definem o perfil do empreendedor social.

| Características/Habilidades                                                                                                                  | Referência               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Cooperativos, visão social, habilidade de comunicação, empáticos, criatividade na solução de problemas reais, forte fibra ética, pragmáticos | Johnson (2000)           |
| Sinceros, paixão, clareza, confiança pessoal e organizacional, planejamento, habilidade para improviso                                       | Boschee (2002)           |
| Criativos, líderes                                                                                                                           | Melo Neto e Froes (2002) |
| Inovadores, arrojados, transparentes                                                                                                         | Dees (1998)              |

Quadro 2: DAVID, 2004.

Compreender as características do empreendedor social, seu perfil e suas competências possibilita a sistematização de práticas que promovam a formação de pessoas envolvidas com o social e que desejam atuar em prol do desenvolvimento sustentável e das comunidades locais. A ação de diferentes setores da sociedade, interagindo em vertentes complementares oportunizará a criação de uma nova cultura, na qual se espera que, em breve, indicadores de empreendedorismo social sejam analisados e respeitados dadas as possibilidades de inovação que criam.

### 3. EM BUSCA DA PAZ SOCIAL COM DESENVOLVIMENTO

Para promover a paz social no Brasil, o SESI (Serviço Social da Indústria) foi criado na década de 40, e por meio de suas ações sociais, assumiu a missão de contribuir para a solução de problemas e preenchimento de carências do trabalhador. Assim, vem criando, até hoje, mecanismos para melhoria de condições de habitação e transporte, alimentação e higiene, assistência médica e odontológica, educação, conhecimentos e normas sobre deveres cívicos e sociais, lazer, serviço social. A cooperação e assistência aos trabalhadores da indústria em seus problemas econômicos, na defesa dos salários reais,

em problemas domésticos decorrentes das dificuldades de vida ou das relações de convivência também fazem parte do escopo de sua atuação.

No decorrer dessas seis décadas de atuação, as atividades desenvolvidas pelo SESI se caracterizam por amplitude e diversificação. As diferenças das ênfases nos programas decorrem das diversas realidades contextualizadas, em diferentes épocas, consideradas pelo grau de desenvolvimento das atividades industriais, os tipos principais de produtos processados, o formato da estrutura industrial com pequenas, médias ou grandes indústrias, e ainda outras características e idiossincrasias regionais.

Em sua trajetória, o SESI se auto-avalia, constantemente, e questiona seu papel na sociedade, direcionando suas ações de forma a ajudar a indústria a promover o aumento da produtividade e competitividade, mediante ações que favoreçam a criação de ambientes que propiciem inovação, em diversos focos.

Mais recentemente, volta-se para a informação criada, coletada e disseminada no próprio Sistema FIEP, do qual o SESI/PR faz parte. Prioriza ações e projetos com essa ênfase e busca oferecer serviços para seus agentes internos e também à sociedade, como um todo, por meio da extensão e aplicação dos conhecimentos acumulados em sua evolução. O SESI acompanhou o processo brasileiro de produção científica e tecnológica, contribuindo para colocar a indústria no patamar de geradora e disseminadora de conhecimento.

Segundo Goes (1972), “a idéia de que o progresso científico e tecnológico é fator importante para o desenvolvimento econômico e social é relativamente nova. Até o início do século XX as atividades científicas eram na realidade conseqüências do progresso. A partir daí observamos uma inversão e a opinião unânime é que o desenvolvimento científico e tecnológico é que acarretam o progresso, em todos os sentidos.”

Por meio de pesquisas, estudos e métodos inovadores, o SESI/PR evidencia a consciência de sua co-responsabilidade na profissionalização de seus agentes para que o ambiente industrial enfrente os inúmeros desafios e crie modos de sistematização do conhecimento tecnológico e científico produzido, também no âmbito social. A oferta e difusão de tecnologias sociais para o crescente número de indústrias que vêm assumindo suas responsabilidades socioculturais perante a sociedade estão presentes nas ações cotidianas do SESI/PR.

A pesquisa, realizada em 2000, sobre a produtividade social e o impacto da qualidade de vida na produtividade do trabalho da indústria do Paraná<sup>30</sup>, já expressava o interesse do SESI/PR em estudar e investigar as ações sociais sobre o trabalho na indústria. Mais recentemente, a partir de 2004, muitos projetos vêm sendo criados e realizados com foco na inovação social.

Para Lundvall (2001), as inovações sociais “afetam o modo de vida das populações no seu dia-a-dia e constituem elementos valiosos na estratégia do crescimento sustentado.” Essa é a concepção que norteia as ações do SESI-PR e que justifica a elaboração do subcapítulo a seguir:

### 3.1 A INOVAÇÃO SOCIAL DESENVOLVIDA PELO SESI PARANÁ

Em 2006 várias foram as ações pioneiras desenvolvidas pelo SESI/PR voltadas para o social e a inovação. Salienta-se alguns programas que, de acordo com conceitos de inovação social apresentados no primeiro artigo deste livro, poderão levar o leitor a observar e compreender o que vem a ser a inovação social transposta para a prática. Seguem os programas:

<sup>30</sup> Pesquisa realizada pelo SESI/PR, em parceria com o Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade - IBPQ (2000) que comprova que a qualidade de vida do trabalhador é reconhecidamente um dos fatores determinantes da produtividade e competitividade das organizações.

- ♦ **SESI Empreendedorismo Social:** uma inovação social apresentada neste capítulo.
- ♦ **Inclusão Digital Itinerante:** oportuniza o acesso às tecnologias da informação e comunicação e o desenvolvimento pleno da cidadania, para os trabalhadores das indústrias paranaenses. Como processo de inovação social apresenta uma metodologia que, além de ensinar os fundamentos tecnológicos, abre novos caminhos para o exercício pleno da cidadania, a partir de eixo transversal, que tem como foco a responsabilidade social.
- ♦ **Indústria Itinerante:** orienta pessoal e profissionalmente o aluno do ensino fundamental, visando à sua formação por meio de ações técnico-pedagógicas. A metodologia inclui temas de tecnologia, valores, empreendedorismo e bem-estar de forma interdisciplinar, em cooperação com o ensino público, aproximando a indústria das escolas para apresentação aos jovens de sua tecnologia, seus trabalhos sociais e ambientais, além de oferecer apoio para orientação profissional.
- ♦ **Sistema de Gestão de Qualidade de Vida do Trabalhador da Indústria do Paraná:** metodologia que possibilita conhecer, comparar e acompanhar índices de qualidade de vida do trabalhador da indústria paranaense, criando um banco de dados com informações atualizadas sobre os investimentos na melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores da indústria.
- ♦ **Rede de Inovação Social:** originada da necessidade de integrar experiências em responsabilidade social empresarial, disseminando práticas inovadoras que atendam às necessidades regionais e oportunizem o compartilhamento de tecnologias sociais, entre todas as partes interessadas das indústrias. Seu objetivo é a sistematização de redes de responsabilidade social empresarial, em diferentes regiões do Estado do Paraná, valorizando a cultura local e respeitando a diversidade,

com uma metodologia de integração da inovação tecnológica à inovação social. Esta inovação será apresentada de forma mais aprofundada em outro artigo desta publicação.

- ♦ O Caminho da Profissão: a nova etapa de desenvolvimento das forças produtivas, o aumento do desemprego entre os jovens, as crescentes dificuldades no processo educacional e a necessidade das indústrias em contratar mão-de-obra qualificada, aliado à crescente demanda da participação das organizações em práticas socialmente responsáveis, levam o Sistema FIEP a incentivar formas diferenciadas de qualificação do trabalhador. Este programa objetiva oportunizar a iniciação profissional aliada à formação cidadã, em consonância com a necessidade da indústria e com a necessidade de inclusão dos profissionais qualificados no mercado de trabalho.

#### **4. O SESI EMPREENDEDORISMO SOCIAL: UMA PROPOSTA DE INOVAÇÃO SOCIAL**

Para Brinckerhoff (2000), “o centro do empreendedorismo social é uma boa administração”. No entanto, a falta de ferramentas gerenciais específicas para as organizações sem fins lucrativos tem exigido dos empreendedores sociais esforços de adaptação das ferramentas típicas da administração de empresas para o contexto social, conforme atesta Silva (2003), ao afirmar que “ao longo das últimas décadas, as denominadas organizações sem fins lucrativos recorrentemente têm se utilizado das ferramentas gerenciais associadas à escola do empreendedorismo, o que possibilitou a emergência de uma nova conceituação nesta área de conhecimento: o empreendedorismo social”.

Percebendo a necessidade de uma capacitação voltada para atender à demanda por profissionais qualificados para a concepção e implementação de projetos sociais, atendeu-se ao edital intitulado “Diretrizes de Incentivo do Departamento Nacional para os Programas Estratégicos do Sesi – 2005 Educação, Lazer e Saúde”, publicado pelo Sesi Nacional, que apresentava como objetivo “consolidar a unidade sistêmica, estimular novas tecnologias, fortalecer os programas estratégicos e promover a expansão do atendimento à empresa industrial”. O edital apresentava como princípios: foco na empresa industrial e no atendimento ao trabalhador da indústria; fortalecimento sistêmico; melhoria contínua da gestão; transparência; monitoramento e avaliação sistemáticas; alto desempenho; capacidade de inovação; representatividade institucional; equidade e integração. Como linhas de ação o edital abordou: incremento para empresa; disseminação de tecnologias e metodologias; consolidação de negócios inovadores, prospecção e desenvolvimento.

Considerando as questões acima, o Sesi/PR iniciou um processo de mobilização de competências internas para a formatação e apresentação de um projeto estratégico inovador, que estivesse alinhado à linha de ação prospecção e desenvolvimento. Após análise de cenário, estudos de referenciais teóricos, identificação de pontos fortes e fracos, estabeleceu-se o foco em empreendedorismo social, com a intenção de se acompanhar as aceleradas mudanças que estão ocorrendo no campo social e a possibilidade de oferecer um ambiente que fosse propício à geração de idéias, ao desenvolvimento de competências na área de empreendedorismo social e à busca da definição de uma metodologia própria para a realização deste processo, que visava também à disseminação da cultura do empreendedorismo social no Estado do Paraná.

As estratégias concebidas para o Programa tiveram como foco o desenvolvimento de competências técnicas e humanas para o empreendedor social. No desenho da metodologia foi buscado o domínio da ferramenta de educação a distância

(EAD), formatação de um suporte teórico consistente, oportunidades de desenvolvimento de comunicação oral e ampliação da rede de relacionamentos, uma visão sistêmica respeitando à diversidade, entre outros aspectos.

A busca de experiências de sucesso para a realização de visitas de benchmarking revelou um descompasso entre a realidade no Paraná e de outros estados brasileiros, como Rio de Janeiro, São Paulo e Minas Gerais, o que confirmou a importância de uma formação no Estado do Paraná, suprimindo a demanda reprimida para qualificação de futuros empreendedores sociais.

Um dos grandes desafios na concepção do Programa foi o fortalecimento do conceito de empreendedorismo social na cultura paranaense, e em especial, no Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná - FIEP. O movimento que envolve o empreendedor já tem seu espaço conquistado na sociedade, porém a inovação do empreendedor social ainda suscita muitos questionamentos e a busca de respostas que dêem conta de estruturar uma nova realidade social.

Deflagraram-se, então, as questões internas para realização do programa, respeitando todos os trâmites legais que envolvem a instituição SESI. Após processo de licitação, firmou-se parceria para a implantação inicial da proposta com a FEESC (Fundação de Ensino e Engenharia de Santa Catarina), uma instituição com competências na área de empreendedorismo e domínio de tecnologias em EAD.

O modelo a ser adotado em 2006 foi concebido de forma conjunta pelo SESI/PR e a FEESC, para implantação do programa como um piloto. O Programa foi constituído de quatro módulos, que abordavam as seguintes temáticas: o indivíduo; plano de negócios; empreendedor social e fontes de financiamento.

O desenvolvimento de um processo de logística que atendesse à demanda estadual exigiu uma estratégia nas cinco regionais e nas 30 unidades do SESI/PR para a divulgação das inscrições ao Programa, com as seguintes ferramentas

de marketing: flyers, ficha de inscrição com regulamento, e-mail marketing e totem. Após um mês de divulgação foram recebidas 51 inscrições, sendo três desclassificadas por não atenderem aos critérios do edital. Entre estes, solicitava-se que as idéias sociais fossem inseridas em uma das linhas de ação do SESI/PR, que são: educação, gestão social, lazer, cultura e saúde, considerando a expertise já existente na instituição e que poderia vir a contribuir com as idéias apresentadas.

Após revisão de literatura, elaborou-se uma ficha de avaliação para a fase de análise dos projetos, respeitando os critérios estabelecidos para avaliação de projetos sociais, tais como: inserção do conceito de desenvolvimento sustentável e desenvolvimento local; identificação da criação de produtos, serviços e tecnologias sociais; apresentação de características inovadoras; viabilidade do projeto, caráter de empreendedorismo social; utilização de parcerias para concretização; apresentação de potencial de transformação social, entre outros.

Designou-se, então, uma Comissão de Avaliação composta por técnicos do SESI/PR e docentes representantes da FEESC. Cada projeto foi avaliado por dois avaliadores e somente depois se chegou à lista dos classificados: um total de 32 projetos com 39 participantes representando seis municípios do Estado do Paraná. O resultado do processo de avaliação foi divulgado via site e e-mail encaminhado a todos os inscritos.

No desenho do programa ficou definida a realização dos encontros presenciais aos sábados, visando oportunizar a efetiva participação de todos, incluindo aqueles que vinham de outros municípios, e também para não haver prejuízo das atividades profissionais dos participantes. A metodologia contempla sete encontros presenciais, com duração de oito horas, cada, e complementação de carga horária mediante a ferramenta de EAD – plataforma Eureka. A participação no curso não representou desembolso para os participantes. As despesas de hospedagem, alimentação e material didático impresso, foram custeados pelo SESI-PR a todos os participantes.

No dia 2 de setembro de 2006 teve início o programa. Os conceitos abordados nos encontros presenciais tinham como suporte a plataforma Eureka para manter os participantes conectados no intervalo entre os encontros, e o conteúdo complementar foi desenhado na mesma vertente pedagógica do material impresso. A utilização de momentos assíncronos, para realização dos exercícios propostos e de momentos síncronos, com encontros virtuais (chats) dos participantes, possibilitou o reforço dos conceitos apresentados no material impresso e o esclarecimento de dúvidas on-line.

Definiu-se como estratégia durante a realização do programa a entrega do referencial bibliográfico Empreendimentos Sociais

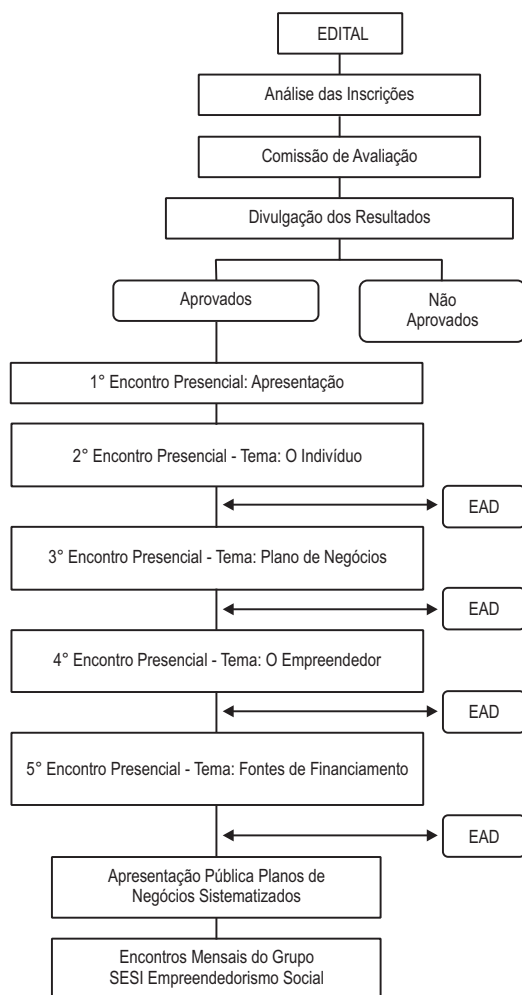
Sustentáveis: como elaborar planos de negócios para organizações sociais, editado pela Fundação Ashoka e McKinsey & Company, Inc., uma referência para a área social e uma forma de mostrar a importância já reconhecida pelo mercado da necessidade de que empreendimentos sociais sejam sustentáveis. As ideias sociais apresentadas na ficha de inscrição aos poucos foram transformadas em planos de negócios consistentes para serem apresentados à comunidade paranaense.

No processo de gerenciamento do Programa um dos desafios superados foi a conquista da coesão do grupo, que apresentava uma diversidade peculiar e que se transformou em uma comunidade de prática na área de empreendedorismo social, possibilitando o atendimento das diferentes expectativas dos participantes, ao mesmo tempo em que mantinha o foco na busca da transformação das ideias em planos de negócios. Outro desafio enfrentado foi a consolidação de uma rede de relacionamentos com incentivos mútuos, troca de informações e percepções.

Ao final de dezembro, 24 planos de negócios foram apresentados e validados. Como continuidade do Programa, durante o ano de 2007 estes empreendedores sociais recebem acompanhamento mensal para monitoramento da implantação de seus projetos, de modo a garantir que contribuirão efetivamente para a transformação social. Este foi um dos indicadores do sucesso do Programa, que também

previa como metas: implantação de parte dos planos de negócios apresentados, nos dois primeiros anos; publicação dos planos de negócios apresentados; sistematização de um volume da Coleção Inova SESI/SENAI com foco na área de inovação social; realização de nove encontros presenciais mensais, ao longo do ano, para acompanhamento e monitoramento dos planos de negócios; 2ª edição do Programa no 2º semestre de 2007.

A figura a seguir ilustra o fluxograma do Programa SESI Empreendedorismo Social.



## 5. O INÍCIO DA CONSTRUÇÃO DE UM LONGO CAMINHO

Apesar do aumento no número de pessoas atuando em iniciativas sociais, ainda há escassez de empreendedores sociais nas comunidades atuais. Drucker (1998) questiona: “o que estamos fazendo para encorajar os empreendedores sociais? E o que estamos fazendo para torná-los eficazes?”.

Precisamos de uma nova sociedade, uma comunidade renovada e uma cidade civilizada. O empreendedor social tem orientação voltada para resultados de longo prazo, sempre com uma visão de futuro. Investe seu dinheiro nos projetos, quer resolver problemas e não institucionalizá-los. Muitos atuam fora dos radares da mídia.

O empreendedor social é aquele que busca e desenvolve tecnologias sociais, que viabiliza a implantação de programas, sugere ações responsáveis, inova processos sociais e possibilita o desenvolvimento de estratégias de gestão social, cuja resultante tenha impacto direto na melhoria dos índices sociais.

Este é o elemento motivador deste projeto: dar subsídios para aprimorar valores sociais e gerar um espírito empreendedor. Com isso, é possível assegurar junto à comunidade industrial a marca do Sesi e do Sistema FIEP, como referência e competência no desenvolvimento de pessoas na área do empreendedorismo social.

O Sistema FIEP reconhece a inovação social como fundamental para suas decisões estratégicas e sustenta-se no conceito da FINEP para disseminar suas ações e a criação de tecnologias, processos e metodologias originais que possam vir a se tornar propostas de novos paradigmas para o enfrentamento de problemas sociais, combate à pobreza e promoção da cidadania. Assim sendo, o Programa Sesi Empreendedorismo Social ainda tem muito com o que contribuir na transformação deste cenário e muito a aprender com outras experiências desenvolvidas por diferentes

instituições, aprimorando suas ações e divulgando o já realizado para possibilitar a outros o desenvolvimento de novos produtos sociais.

Para responder às perguntas de Peter Drucker, o SESI/PR implantou no ano de 2006 o SESI Empreendedorismo Social com o objetivo de formar empreendedores sociais que transformem sonhos em novas realidades, por meio de uma capacitação que os fortaleça no desenvolvimento de suas competências e contribua para a promoção social, oportunizando o desenvolvimento local.

## REFERÊNCIAS

ALBAGLI, S.; M. M. L. Capital social e empreendedorismo local. In: Proposição de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, Redesist, 2002.

ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS E MCKINSEY & COMPANY, INC. Empreendimentos sociais sustentáveis: como elaborar planos de negócio para organizações sociais. São Paulo: Petrópolis, 2001.

BOSCHÉE, J. What is social entrepreneurship? Disponível em: [www.csen.ca/whatis.htm](http://www.csen.ca/whatis.htm) Acesso em: 10 nov./2002.

BRINCKERHOFF, Peter C. Social entrepreneurship: the art of mission-based venture development. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2000.

COLEMAN, J. Social capital in the creation of human capital. In: American Journal of Sociology, s.l., v. 94, 1988.

CUNNINGHAM, J. B.; LISCHERON, J. Defining entrepreneurship. Journal of Small Business Management, s.l., v. 29, n.1, p.45-61, jan./1991.

DAVID, D. H. Intraempreendedorismo social: perspectivas para o desenvolvimento social nas organizações (Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004).

DEES, J. G. Enterprising Nonprofits. *Harvard Business Review*, January-February, 1998.

DOLABELA, F. Oficina do empreendedor. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, P. F. Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios. Tradução Carlos Malferrari. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

FILLION, L. J. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. *Revista de Administração de Empresas*. v. 31, nº 3, jul./set. 1991.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. Relatório executivo: empreendedorismo no Brasil - 2006. Curitiba: Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade, 2006.

GOES, P. Criação de potencial científico nacional. In: SOUZA, H. G. et al. Política científica. São Paulo: Perspectiva, 1972.

HARTIGAN, P. Social entrepreneurship: what is it? Disponível em: [www.schwabfound.org/news.htm?articleid=30](http://www.schwabfound.org/news.htm?articleid=30) Acesso em: 23 mai. 2007.

HESELBEIN, F. et al. A comunidade do futuro: idéias para uma nova comunidade. São Paulo: Futura, 1998.

JOHNSON, S. Literature review on social entrepreneurship. Research Associate Canadian Centre for Social Entrepreneurship, november, 2000. Disponível em: <http://www.bus.ualberta.ca/ccse/Publications/Publications/Lit.%20Review%20SE%20November%202000.rtf> Acesso em: 18 maio 2007.

LUNDEVALL, B. A Políticas de inovação na economia do aprendizado. Parcerias Estratégicas. s. l., n. 10, mar./2001.

MACMILLAN, I. Empreendedores sociais assumem o papel de agentes de mudança na sociedade. Disponível em: [www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewfeature&id=597&language=portuguese](http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewfeature&id=597&language=portuguese) Acesso em: 23 maio 2007.

MASKELL, P. Social capital, innovation and competitiveness. In: BARON, S.; FIELD, J.; SCHULLER, T. Social capital: critical perspectives. Oxford: Oxford University Press: 2000.

MELO N., F. P. e FRÓES, C. Empreendedorismo social: a transição para uma sociedade sustentável. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

PINCHOT, G. Intra-empreendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SCHUMPETER, J. Theories of economic development. Cambridge, M. A, 1934.

Serviço Social da Indústria e Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade. A produtividade social e o impacto da qualidade de vida na produtividade do trabalho da indústria do Paraná. Curitiba. Jul./2000.

SILVA, H. E. da. Empreendedorismo: o caminho para o sucesso no século XXI. Disponível em: [www.sebrae.com.br/revistasebrae/04/artigos\\_01.htm](http://www.sebrae.com.br/revistasebrae/04/artigos_01.htm) Acesso em: 17 maio 2007.

TIMMONS, J. A. New venture creation entrepreneurship for the 21 century. Ontário: Irwin, 1994.

ZANON, S. L. M.; NARDELLI, T. Projetos Inovadores. In: Elaboração de projetos inovadores na educação profissional. Curitiba: SESI e SENAI, 2006. (Col. Inova v.1).

## 2. TECENDO INOVAÇÃO SOCIAL NO PARANÁ: RESPONSABILIDADE EMPRESARIAL E TECNOLOGIAS SOCIAIS EM REDE

Sonia Beraldi de Magalhães, Beatriz Mecelis Rangel, \*  
Cristiano Lafetá, Dalberto Adulis, Daniel Moraes Pinheiro,  
Jesus Carlos Delgado Garcia,  
Maria Carolina de Castro Leal e Philip Hiroshi Ueno

### 1. INTRODUÇÃO

O texto que segue apresenta o projeto Rede de Inovação Social, como relato de uma experiência recente no campo da inovação social.

De significativo potencial, ele articula três sinais de identidade:

Responsabilidade Social Empresarial + Tecnologias Sociais + Rede

A concepção do projeto, uma rede de tecnologias sociais como expressão das atividades de responsabilidade social do empresariado paranaense, os processos de elaboração do seu detalhamento, a articulação social em torno das idéias-força e as estratégias em construção revelam um conjunto de inovações, que poderiam se resumir nas seguintes características:

\* Equipes: SESI/PR [Sonia Beraldi de Magalhães, Daniel Moraes Pinheiro, Maria Carolina de Castro Leal], ITS Brasil [Beatriz Mecelis Rangel, Jesus Carlos Delgado Garcia e Philip Hiroshi Ueno], ABDL [Cristiano Lafetá e Dalberto Adulis].

- ♦ Uma forma inovadora de praticar a responsabilidade social das empresas, na qual busca superar o assistencialismo e procura ser realizada por meio de tecnologias sociais, isto é, projetos inovadores para a solução de demandas ou necessidades sociais.
- ♦ Uma rede de atores articulados da sociedade civil: empresas, ONGs, instituições de ensino e pesquisa em torno do projeto.
- ♦ Uma maneira alternativa de uso e apropriação social das tecnologias da informação e comunicação.
- ♦ O desenvolvimento de novas ferramentas de análise, pesquisa, diagnóstico e avaliação de Tecnologias Sociais, com possibilidades de monitoramento on-line de programas, de fortalecimento institucional das ONGs produtoras de tecnologias sociais e melhora dos indicadores de impacto social.
- ♦ Uma forma inovadora de promover a capacitação e o empoderamento dos atores sociais para o desenvolvimento das ações em Rede.

## **2. HISTÓRICO**

Trata-se de um projeto, em fase de implantação, que partiu da iniciativa do Serviço Social da Indústria do Paraná (SESI/PR), em parceria com a ABDL Associação Brasileira para o Desenvolvimento de Lideranças - ABDL e o Instituto de Tecnologia Social - ITS, cujo destino final é a formação de uma rede de inovação social, como um projeto de construção coletiva, aproximando os três setores da sociedade.

A área de Gestão Social do SESI/PR se deparou com o desafio de incentivar novas formas de realização da responsabilidade social pelas empresas. No final de 2005, foi realizada pelo SESI/PR a Semana de Difusão de Iniciativas Sociais, que

reuniu diversas instituições para promoverem oficinas sobre o tema. Na oportunidade, estiveram presentes a ABDL, tratando da temática Redes, e o ITS, que abordou o tema Tecnologia Social. No primeiro semestre de 2006, usando os resultados alcançados neste encontro e mediante a abertura de Edital do SESI Nacional, que contemplou pela primeira vez a linha de ação Responsabilidade Social e o tema de Rede na chamada de projetos inovadores<sup>31</sup>, o SESI/PR apresentou o projeto Rede de Difusão de Iniciativas Sociais.<sup>32</sup>

Na elaboração do projeto para envio ao SESI Nacional, surgiu a idéia de reunir estas organizações parceiras, agregando sua expertise para o atendimento do objetivo principal da Rede que seria formada. As noções de “tecnologia social”, “rede” e “liderança”, que orientam de várias formas as atividades das duas entidades, poderiam ser aspectos-chave da proposta que se estava imaginando.

## PRÉ-PROJETO

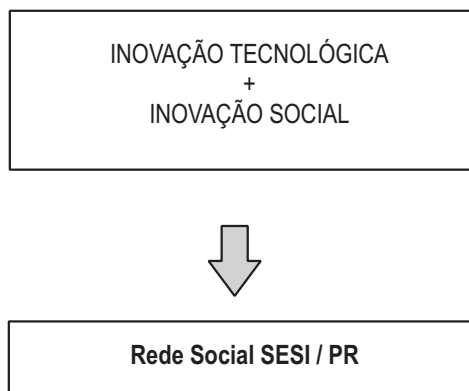
Consolidada a parceria, a participação foi escolhida como método assegurando que o processo de implantação da Rede seguisse um dos pressupostos básicos para sua formação: a participação democrática<sup>33</sup>. Desse modo, foi proposta a realização de uma oficina de detalhamento e validação das atividades para implantação do projeto Rede Social SESI/PR.

<sup>31</sup> Para o SESI, projeto de inovação é aquele voltado para o desenvolvimento de novos produtos e serviços que atendam a todos os requisitos básicos a seguir relacionados: desenvolver produto ou serviço inexistente no Sistema SESI; pertencer à linha de negócio alinhada aos objetivos estratégicos do Sistema SESI; focar o atendimento na clientela institucional: indústria, trabalhadores e dependentes, agregando valor ao cumprimento da missão institucional do SESI; ser passível de disseminação pelos Departamentos Regionais; ter pelo menos um dos seguintes objetivos: pesquisar mercado, desenvolver, avaliar, testar ou implantar tecnologia ou negócio inovador.

<sup>32</sup> Essa foi a primeira nomenclatura do projeto. No decorrer do texto, é possível observar que serão utilizados outros termos. A idéia é que o nome oficial seja fruto da interação entre os atores que participam da Rede ao longo do processo.

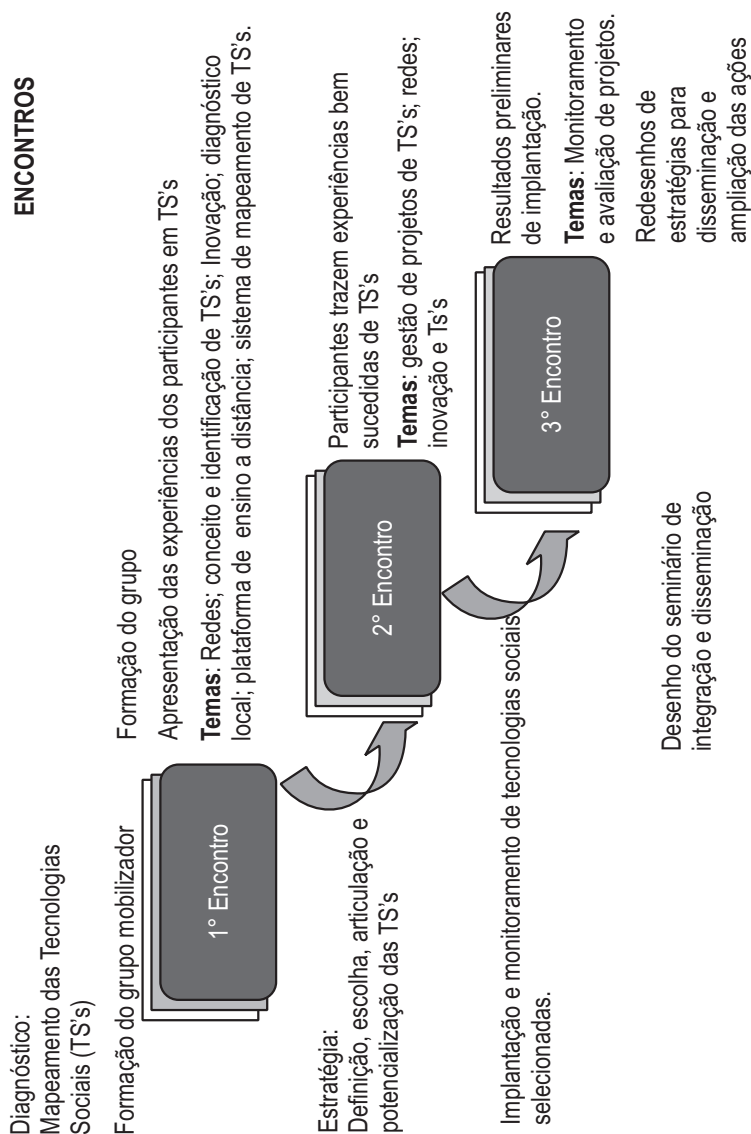
<sup>33</sup> Segundo Martinho (2007), são conceitos fundamentais para o desenho e funcionamento de uma rede, sem os quais ou bem a articulação não se trata de rede ou bem a rede existirá de maneira parcial ou insuficiente: valores e objetivos compartilhados; autonomia; vontade; multiliderança; descentralização; e múltiplos níveis.

O evento, realizado em Curitiba (PR), em 22 de setembro de 2006, apostou na idéia de que a Rede de articulação da responsabilidade empresarial e as experiências de tecnologias sociais de diferentes atores da sociedade civil devem ter, como fundamento e fim, uma estreita relação de dois aspectos que nem sempre ocorrem de forma articulada nos processos de desenvolvimento: a inovação tecnológica e a inovação social.



Na oficina foram alinhados os principais conceitos, o método de trabalho e o cronograma de desenvolvimento do projeto que obedeceu à idéia de realização de três encontros de formação, seguidos de “ação”, como se exprime no seguinte quadro:

FIGURA 01 - Processo de Mobilização do Grupo Gestor



FONTE: Elaborada pelo ITS/ABDL (2006)

## 3. O PROJETO

### 3.1 CONTEXTO E JUSTIFICATIVA

O mercado globalizado exige das organizações um revisitar de suas práticas e um realinhamento das suas ações estratégicas. Nesse cenário, muitas são as empresas que já perceberam a necessidade da inserção de ações socialmente responsáveis e que atendam seus stakeholders, ou, a rede que compõe sua cadeia produtiva.

Para as pequenas e médias empresas o fortalecimento de ações em rede amplia sua cadeia de valor e possibilita um posicionamento estratégico competitivo, mas, nem sempre para essas organizações a articulação está acessível.

Portanto, surgem novos modelos de gestão e experiências bem-sucedidas que, se implantadas de forma adequada, podem tornar-se instrumentos poderosos para o desenvolvimento sustentável.

A atuação regionalizada que tenha como foco um planejamento territorial com o envolvimento de todos os setores e que assegurem o respeito à cultura, contemplem a diversidade e melhore a qualidade de vida dos habitantes, faz parte de ações socialmente responsáveis.

Assim sendo, a criação e fortalecimento de redes contemplando todas as dimensões sociais é condição fundamental para mudanças que atendam aos paradigmas atuais de gestão.

### 3.2 O PROJETO

O projeto consiste na formação de um espaço em rede em que as Tecnologias Sociais desenvolvidas pelas organizações da sociedade civil convirjam com a responsabilidade social das empresas. Trata-se de um canal para potencializar as ações nestes dois campos e fortalecer o diálogo, a interação e as parcerias para o desenvolvimento social.

### 3.3 TECNOLOGIAS SOCIAIS. O QUE SÃO? PARA QUE SERVEM?

As tecnologias sociais podem ser descritas como técnicas, procedimentos, metodologias e processos; produtos, dispositivos, equipamentos; serviços; inovações sociais organizacionais e de gestão, desenvolvidas e(ou) aplicadas na interação com a população, que representam soluções para inclusão social e melhoria das condições de vida.

As tecnologias sociais fundamentam-se em pesquisas, conhecimentos populares ou científicos e tecnológicos e solucionam os mais variados problemas do povo (desde alimentação e saúde, saneamento e habitação, até atividades produtivas, de desenvolvimento e defesa do meio ambiente, passando por áreas como as tecnologias assistivas para a autonomia das pessoas com deficiência, o resgate de conhecimentos de povos indígenas no manejo da floresta, entre outros).

O projeto incorpora uma ferramenta de diagnóstico das tecnologias sociais do Paraná, assim como uma metodologia inovadora para avaliá-las e melhorá-las.

### 3.4 REDES: O QUE SÃO? PARA QUE SERVEM?

As redes são formas inovadoras de articulação entre atores sociais que possibilitam o compartilhamento de informações, a colaboração, o fortalecimento e a ampliação de escala de suas ações. A participação em redes permite que organizações e indivíduos atuem de forma mais eficaz na promoção de mudanças sociais que levem ao desenvolvimento sustentável.

Segundo Engel, um estudioso da relação entre Redes e Desenvolvimento, “redes são iniciativas de organizações baseadas na comunicação e no compartilhamento (informação, experiências, conhecimento e recursos) com o propósito de gerar sinergia social que permita a seus membros aprimorar a qualidade e repercussão de suas intervenções, avançar na compreensão e elaboração de modelos de desenvolvimento

e ter capacidade para apresentá-los e disseminá-los em uma escala ampliada e em níveis mais altos.” Entre as principais características de uma rede pode-se destacar a autonomia dos participantes e a horizontalidade nas suas relações, que favorecem a livre comunicação e a colaboração entre todos. As novas tecnologias de informação e comunicação, com especial destaque para a internet, têm facilitado a formação e o funcionamento de redes nas mais diferentes áreas de atuação, como meio ambiente, direitos humanos, comunicação, saúde, educação e responsabilidade social. O projeto pretende estimular a formação de uma rede sobre “tecnologias sociais no Paraná” a partir da colaboração entre empresas socialmente responsáveis e organizações da sociedade civil.

#### **4. FORMAÇÃO DO GRUPO MOBILIZADOR**

Como primeiro passo, o SESI/PR estimulou a participação de empresas próximas a Curitiba e do Norte do Estado, cooperativas, sindicatos, organizações não-governamentais (ONGs) e instituições de ensino superior. A proposta era que este grupo, chamado de Grupo Mobilizador, passasse por um processo de formação para dominar os conceitos de Tecnologia Social e de Redes e assumisse o papel de criar a identidade e as estratégias do projeto, além de realizar ações para divulgar e fortalecer a rede dentro das instituições onde trabalham.

A formação foi concebida com a interação de três recursos pedagógicos:

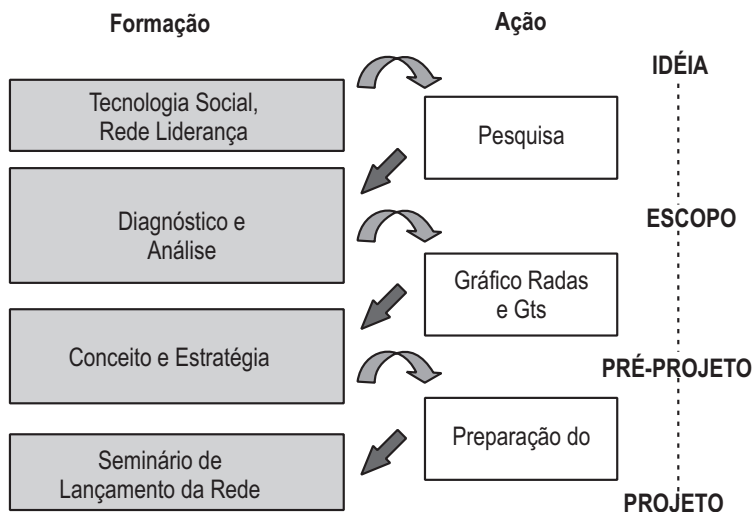
a) *Encontros de Formação*: eventos de dois ou três dias, nos quais os participantes do grupo mobilizador receberam aportes teórico-metodológicos e técnicos, compartilhando suas experiências e trabalhando na construção da rede de tecnologias sociais.

b) *Atividades interencontros*: os participantes retornaram aos seus locais de trabalho com a missão de compartilhar com sua equipe e instituições parceiras o conhecimento apreendido. Foi também nesse momento que o grupo mobilizador e os grupos de trabalho desempenharam as atividades de formatação da rede.

c) *Atividades a distância*: os participantes compartilharam experiências, relataram as atividades de seus projetos, comentaram as ações dos colegas e obtiveram assessoria técnica da ABDL e ITS por meio do Eureka, uma plataforma virtual de comunicação e educação a distância.

No gráfico seguinte, é apresentada a concepção de formação → ação → formação, conteúdos, objetivos e a estratégia geral dos três encontros de formação até o evento de lançamento da Rede:

FIGURA 02 – Concepção de Formação-Ação-Formação



Fonte: Elaborada por ITS e ABDL. (2007)

## **5. DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DAS EXPERIÊNCIAS DE TECNOLOGIA SOCIAL QUE FORMARÃO PARTE DA REDE**

Na concepção do projeto escolheu-se que as organizações a ingressarem na rede deveriam ter desenvolvido ou apoiado experiências com alta densidade ou potencialidade como tecnologias sociais. Algumas características dessas experiências, como a capacidade de resolução de necessidades sociais, seu componente tecnológico, seu caráter inovador, assim como seu compromisso com a participação democrática e com os processos educativos, fazem-nas muito atrativas para canalizarem as ações de responsabilidade social das empresas.

Daí é que a primeira tarefa que se propôs foi pesquisar, dentro do Estado do Paraná, quais programas ou experiências preenchiam esses pré-requisitos. Essa indagação levou a um novo problema, sintetizado pergunta de vários dos participantes: Como saber se os projetos que estamos indicando para realização da pesquisa são ou não tecnologias sociais?

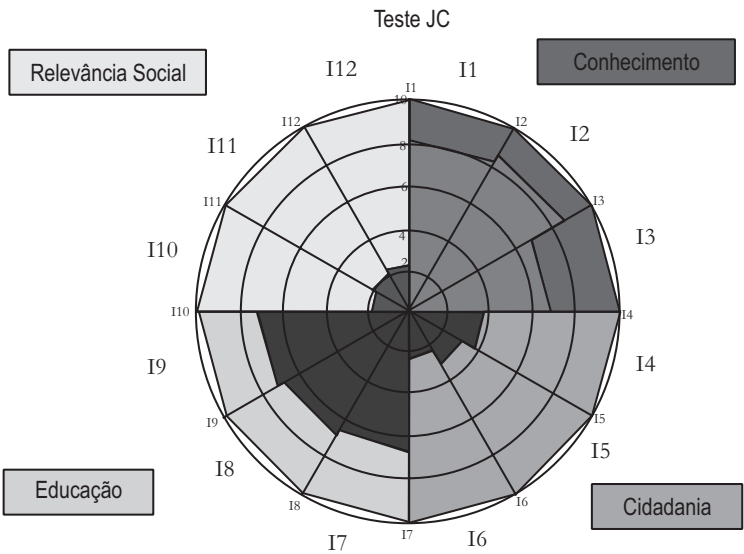
Frente a esse desafio foi desenvolvido um projeto inovador de mapeamento, diagnóstico e análise, que oferece possibilidades on-line de construção de histogramas e gráficos. A metodologia de avaliação de tecnologias sociais leva em consideração 12 características agrupadas em 4 grandes dimensões, conforme ilustra a tabela a seguir:

| DIMENSÕES                                    | CARACTERÍSTICAS/INDICADORES           |
|----------------------------------------------|---------------------------------------|
| Conhecimento, Ciência, Tecnologia e Inovação | 1. Objetiva solucionar demanda social |
|                                              | 2. Organização e sistematização       |
|                                              | 3. Grau de inovação                   |
| Participação, Cidadania e Democracia         | 4. Democracia e cidadania             |
|                                              | 5. Metodologia participativa          |
|                                              | 6. Difusão                            |
| Educação                                     | 7. Processo pedagógico                |
|                                              | 8. Diálogo entre saberes              |
|                                              | 9. Apropriação/Empoderamento          |
| Relevância Social                            | 10. Eficácia                          |
|                                              | 11. Sustentabilidade                  |
|                                              | 12. Transformação social              |

Tabala 1: Indicadores de Tecnologia Social

Na aplicação do questionário de mapeamento, essas características são ponderadas por meio de 22 questões para as quais são atribuídas notas de 1 a 5. A partir das notas atribuídas calcula-se uma pontuação geral para cada indicador, que varia de 0 a 10. O sistema possibilita, por exemplo, gerar um gráfico-radar para visualizar o desempenho de cada um dos projetos pesquisados em relação às 12 características identificadoras da Tecnologia Social mencionadas. Segue um exemplo de gráfico radar sobre hipotético caso de Tecnologia Social.

FIGURA 03: Análise da Tecnologia Social “X” <sup>34</sup>



Valores dos indicadores: I1 - Objetiva solucionar Demanda Social - 8.08; I2 - Organização e Sistematização - 8.50; I3 - Grau de Inovação - 6.73; I4 - Democracia e Cidadania - 3.56; I5 - Metodologia Participativa - 2.92; I6 - Difusão/Disseminação - 2.25; I7 - Processo pedagógico - 6.63; I8 - Diálogo entre Saberes - 6.88, I9 - Apropriação/Empoderamento - 7.00; I10 - Eficácia - 1.78; I11 - Sustentabilidade - 3.30, I12 - Transformação Social - 2.15

<sup>34</sup> Comentário: no gráfico, aparece o espaço escuro, que corresponde ao “desenho” das suas propriedades e características. observa-se, então, que esse espaço estende sua mancha muito em relação ao canto direito acima das características que tem a ver com a aplicação do conhecimento e inovação, e também avança muito em relação ao canto esquerdo e embaixo, às características da educação. esses são seus pontos fortes. mas o espaço que ocupa em relação aos cantos que têm a ver com a democracia e a relevância social é muito pequeno, revelando suas vulnerabilidades ou pontos débeis.

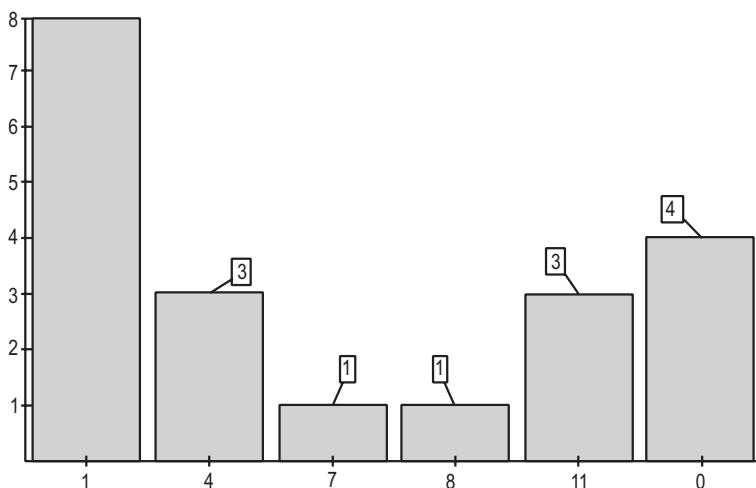
Essa ferramenta oferece, também, on-line, a possibilidade de gerar histogramas e cruzamentos sobre todas as tecnologias sociais que estiverem no banco de dados. Por exemplo, se escolhermos classificar as experiências de tecnologia social pelo seu perfil institucional, acrescentando as características de inovação e relevância social significativas, o sistema seleciona, neste momento, 20 tecnologias sociais que se enquadram nessa seleção:

FIGURA 04: Histograma Gerado pelo Sistema

Histograma escolhido: Perfil da Entidade

Filtro(s) aplicado(s):

- Relevância social da Tecnologia = Alto
- Grau de inovação da Tecnologia Social = Alto



- 1 - Associação Civil / ONG
- 4 - Instituição de Ensino Superior e Tecnológico
- 7 - Poder Público
- 8 - Empresa
- 11- Cooperativas
- 0 - Outros

Com essa ferramenta a Rede pode, a qualquer momento, oferecer diagnósticos e análises sobre as tecnologias desenvolvidas pelas organizações sob variadas perspectivas. Os membros do grupo mobilizador estão capacitados como analistas de Tecnologia Social na Rede ou dentro de sua instituição, devendo, portanto, orientar a leitura dos gráficos. Nas palavras de Sônia Beraldi Magalhães, coordenadora da área de Gestão Social do SESI/PR, que lançou a proposta da rede ao SESI Nacional:

“Trazer essas experiências à luz de um processo metodológico, com capacidade de quantificar o grau de abrangência de cada tecnologia para os problemas que deseja enfrentar e solucionar, se ela é inovadora, se é reaplicável, se avança na educação, na participação, na aplicação de conhecimentos, enfim, uma série de questões, isso facilita para que as pessoas e as ONGs se apropriem e utilizem dessa informação, diagnostiquem, registrem e difundam suas ações, como parte de um processo que visa fortalecer os investimentos sociais”.

Dessa forma, são oferecidos ao grupo mobilizador uma capacitação e o empoderamento por meio de uma plataforma de pesquisa em internet, com significativas possibilidades de monitoramento progressivo das tecnologias sociais.

## **6. A CONSTRUÇÃO DA ESTRATÉGIA DE REDE**

Durante os dois primeiros encontros de formação (setembro de 2006 e março de 2007), o grupo mobilizador estudou a temática da Tecnologia Social e das Redes e avançou na definição de aspectos essenciais à rede em construção.

O grupo também se dedicou a identificar uma seleção de projetos com características de Tecnologia Social, em curso no Paraná, realizando visitas e aplicando o questionário de mapeamento, como uma das atividades interencontro. No retorno, os participantes utilizaram a ferramenta do gráfico-radar e discutiram os resultados encontrados. Assim,

buscou-se oferecer uma oportunidade concreta – a prática do diagnóstico, análise e avaliação de Tecnologias Sociais.

Ainda no segundo encontro, o grupo definiu a missão da Rede Social: “Inspirar, articular e promover ações entre os setores da sociedade visando mapear, disseminar, reaplicar, aprimorar e criar tecnologias sociais voltadas ao desenvolvimento sustentável no Estado do Paraná”.

Para a atividade interencontro seguinte, formaram-se dois grupos de trabalho: (GT1) desenho da Rede e (GT2) meios e mecanismos de ação, comunicação e disseminação, com o objetivo de dar continuidade à formação do projeto. Cada participante também assumiu o compromisso de convidar pelo menos um novo integrante de sua instituição, de modo a iniciar a ampliação do grupo mobilizador.

O terceiro encontro de formação ocorreu em maio de 2007, com os objetivos de aprofundar questões como ações prioritárias da Rede, entre elas o termo de adesão e a carta de princípios; preparar a apresentação do projeto para o grupo ampliado; conhecer o resultado final do mapeamento das Tecnologias Sociais; construir e referendar as ações para o lançamento da Rede de Inovação Social e avaliar o encontro e o processo de construção da rede.

A visão e os princípios da Rede foram consolidados nesta ocasião.

## VISÃO

Ser referência em Tecnologias Sociais e na articulação de parcerias que potencializem o desenvolvimento sustentável.

## PRINCÍPIOS:

- a) o comprometimento, a participação e a responsabilidade de seus integrantes pela rede;
- b) a pluralidade, acolhendo os diversos atores, sabores e práticas;

- c) A multiliderança, a horizontalidade e a isonomia, com autoridades e responsabilidades compartilhadas pelos parceiros;
- d) O favorecimento do acesso e compartilhamento das TS;
- e) A sustentabilidade, como ponto de apoio para as TS;
- f) A promoção de parcerias, fortalecendo a aproximação entre os atores;
- g) A transparência na forma de atuação e condução de rede;
- h) A conduta ética de seus integrantes.

Além disso, elaborou-se uma carta de adesão e organizaram-se os preparativos para a oficina de lançamento da Rede de Inovação Social, que ocorreu no dia 5 de julho, em Curitiba, durante a 6ª Mostra de Ação Voluntária. O evento reuniu 74 representantes de ONGs, empresas e poder público, sendo que 50 não pertenciam ao grupo mobilizador e se interessaram por conhecer o projeto.

O Diretor Executivo do SESI/PR, José Antonio Fares, presente ao evento, fez uma convocação às pessoas e instituições que “trabalham com seriedade pelo propósito do desenvolvimento social”. Ressaltou, como desafio da Rede e do próprio SESI, o fomento a uma “cooperação inteligente” entre os três setores, capaz de evitar o desperdício de tempo e recursos, gerar impactos duradouros e dar às ações sociais “uma dimensão de valor agregado”, que ainda é pouco percebida pelo mercado e começa a ser incorporada, com instrumentos e critérios mais claros, pelas entidades do Terceiro Setor.

“Temos que pensar a área social de uma maneira definitivamente diferente daquela que estamos, ainda hoje, estimulando. Não dá mais para conviver com iniciativas pontuais. A Rede de Inovação Social é uma possibilidade de fazer com que as pessoas da área social, os pensadores, os criadores, os inovadores se juntem em torno de uma

idéia e de um processo, de um movimento mais organizado, mais estruturado. É disso que precisamos: de organizações de aprendizagem e que, nessa aprendizagem, criem-se os vínculos que estruturam o ‘social’ para que ele possa fazer, finalmente, a diferença no movimento econômico, no desenvolvimento das comunidades”.

## 7. PERSPECTIVAS

O Projeto da Rede de Inovação Social apresenta vários aspectos de inovação.

Uma forma inovadora de realizar a responsabilidade social empresarial

A responsabilidade social das empresas está crescendo como um espaço para além do assistencialismo e das práticas altruístas. No projeto em construção trabalha-se com a perspectiva de que esse tema não pode ficar de fora da inovação empresarial, como um espaço para ser preenchido com a caridade tradicional. Buscam-se caminhos para que a inovação tecnológica das empresas se desenvolva juntamente com a responsabilidade e a inovação social.

Reunir em rede tecnologias sociais para que possam ser expressões de realização da responsabilidade empresarial significa introduzir inovações complexas dentro de um determinado território. Significa adotar o conhecimento e suas aplicações como guia de construção de soluções para problemas sociais. Representa, também, acreditar em laços horizontais de cooperação entre o empresariado, as diversas instituições da sociedade civil sejam ONGs, movimentos populares, sindicatos, cooperativas, igrejas etc. e o poder público para gerarem valores, práticas e metodologias transformadoras.

A lógica que preside a ação das redes oferece condições para “casar a expertise de cada um dos atores na busca por realizar objetivos e projetos comuns, criar um valor de confiança entre eles e um esforço menor para todos”, conforme pontua Maria Carolina de Castro Leal, Analista Sênior do SESI-PR. “Vimos que algumas Tecnologias Sociais mapeadas estão dentro das universidades e que elas já têm resposta para alguns dos temas que surgiram no grupo mobilizador. Podem ser um pólo para a troca de conhecimentos que as ONGs e as empresas procuram, inclusive, para encomenda de pesquisas e soluções.”

Por essas características, uma vez consolidada, a Rede de Inovação Social pode alavancar oportunidades que envolvam os três setores e revertam em saldo positivo para o desenvolvimento social. “A rede existe para que se uma organização, empresa ou universidade já conseguiu resolver um determinado problema e desenvolveu uma solução para isso, pode ajudar quem está buscando justamente esse conhecimento. Esse é o diferencial do trabalho em rede: você se descobre importante naquele meio e vê uma interdependência entre todos, de igual para igual”, diz Daniel Pinheiro, Analista Senior no SESI/PR.

Justamente por isso não se trata simplesmente de elaborar uma listagem ou um banco de dados. “A rede é uma fonte que não pode se esgotar. É onde eu venho buscar, mas também venho depositar o conhecimento que eu tenho para colocar à disposição de outros. A rede tem dentro de seus princípios o dispor esses conhecimentos e o compartilhar entre organizações e pessoas, de forma democrática. Por isso, ela não tem um dono”, completa Sonia Beraldi de Magalhães.

Uma ferramenta de transparência na utilização das tecnologias da informação e comunicação

A advogada Silvana Geara, da Companhia Paranaense de Energia - Copel, participou de dois encontros da Rede Social e acredita que o gráfico-radar, ao fornecer um “espelho completo” dos projetos, confere uma transparência maior às ações das ONGs, cooperativas e associações comunitárias e também subsídios para quem quer financiar e monitorar os projetos. Ela cita que a Copel destina 1% do imposto de renda ao Fundo da Infância e Adolescência - FIA, como forma de apoiar ações que atendam à Política de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente. “Mas não encerramos aí. Nós vamos acompanhar, porque queremos ver acontecer, estamos empenhados na transformação da sociedade. Hoje não é mais possível uma empresa correr somente atrás de lucro, da sua visão e missão, esquecendo a sociedade como um todo e a questão da sustentabilidade, em sua dimensão ambiental, econômica e social”, esclarece. A aplicação do fundo é fiscalizada pelo Conselho Estadual dos Direitos da Criança e do Adolescente, que também define os critérios para contemplar propostas, tendo como base o Estatuto da Criança e do Adolescente - ECA.

Dona Julieta Cerri, presidente da Coopercostura, cooperativa formada por 22 costureiras com idade acima de 45 anos, moradoras do bairro Vila Verde (Curitiba), acredita que a rede dará complementação ao trabalho que organizações como a que representa já fazem. Fundada em 2001 por mulheres “que estavam desempregadas, não tinham mais idade para ir para as empresas nem dinheiro”, mas tinham “experiência, boa vontade e força”, como descreve Dona Julieta, a cooperativa se desenvolveu a partir de uma parceria com a unidade da Bosch em Curitiba, sediada na mesma Vila Verde. “O que eu entendo desta rede é que quem faz vai continuar fazendo e melhorando, e quem não faz vai aprender a fazer. Para as empresas vai ser bom porque o que elas plantaram não vai acabar, vai ter continuidade e vai crescer. Vai ser um meio para juntar mais entidades, mais pessoas, mais empresas, para eles verem o trabalho, verem que tem necessidade”, diz.

## Fonte de inovação no empoderamento e capacitação dos atores sociais

Uma vez implantada e funcionando com a participação do setor privado e das organizações da sociedade civil, a Rede de Inovação Social quer se tornar um canal para estimular a inovação, tanto na gestão das Tecnologias Sociais quanto da responsabilidade social empresarial. “As empresas sempre estão procurando inovação, criar novas formas de trabalho. Com o objetivo de trabalhar a responsabilidade social interna e externa, precisamos também perceber se as nossas ações são de fato eficientes. Quando você começa a monitorar e criar os indicadores, começa também a dar um caráter mais sério e profissional para os projetos”, comenta a assistente social Marli Brunkhorst, que trabalha no departamento de Saúde, Segurança e Meio Ambiente da Volvo. “A gente percebe que a Tecnologia Social é também importante para validar os projetos e para ela ser adotada pelas empresas é uma questão de tempo.”

A secretária-executiva da Sadia, Maria Neli, também do grupo mobilizador da Rede Social, reconhece que não é um trabalho rápido nem fácil. “O conceito de Tecnologia Social é novo e a gente está procurando conhecer mais a fundo para ver quais ações a empresa pode fazer para contribuir com esse tema.” Para ela, aprender a identificar as características da Tecnologia Social nos projetos trouxe uma mudança de visão da própria ação social, do assistencialismo para o foco no desenvolvimento. “A principal diferença é que a Tecnologia Social pressupõe dar sustentabilidade. Parte de uma necessidade da comunidade e ali se procura desenvolver um trabalho em que todos participam. Mas o importante é que ele seja constante. O assistencialismo não: você cobre uma necessidade imediata, por um determinado período, e pronto. O problema não deixa de existir.”

O desafio agora é colocar em prática essa mudança. “Não adianta ficar só na teoria. Primeiro, a gente (do grupo mobilizador) tem que conscientizar o público interno, a

própria empresa, para ter ações junto com a comunidade”.

“Pessoas pensando, refletindo e trabalhando em conjunto” é o que Dalberto Adulis recomenda para que a rede não seja somente uma idéia, mas se concretize com ações colaborativas dos diversos setores da sociedade.

Fazer com que o avanço do conhecimento e o acesso às informações atendam prioritariamente às necessidades básicas da população por meio de ações de responsabilidade social incentivam esse grupo a dar continuidade à capacidade de ligar atores heterogêneos e complementares.

Pelas características inovadoras e o potencial social recomendam-se aos poderes públicos e à iniciativa privada ações de fortalecimento e sustentação visando à ampliação e ao aprofundamento da experiência da Rede de Inovação Social.

## **REFERÊNCIA**

MARTINHO, C. Algumas palavras sobre redes. Disponível em [http://www.rits.org.br/redes\\_teste/rd\\_tmes\\_fev2006.cfm](http://www.rits.org.br/redes_teste/rd_tmes_fev2006.cfm). Acesso maio 2007.

### 3. PEÇA POR PEÇA: UM PROGRAMA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Elisabete Grande Friebe  
Karina Martins

#### 1. INTRODUÇÃO

A unidade da Bosch em Curitiba detém a produção de toda a linha diesel da Bosch no Brasil, que compreende a produção de bombas injetoras, porta-injetores e peças de reposição para veículos a Diesel. Conta hoje com 4.400 colaboradores e está instalada na Cidade Industrial de Curitiba.

Ao chegar ao Brasil em 1954, a Bosch, trouxe consigo conceitos de responsabilidade social idealizados pelo seu fundador, Robert Bosch. “Meu objetivo é, além do alívio da necessidade, atuar, acima de tudo, na elevação das forças morais, sanitárias e mentais.... Serão promovidos: saúde, educação, formação, promoção de talentos, reconciliação dos povos e tais...” (Extratos das regras de Robert Bosch para a Administração Patrimonial Bosch Ltda., de 19 de julho de 1935).

Desde a sua fundação em Curitiba, em 1978, a Bosch possui políticas sociais e comunitárias. Mas, foi somente a partir de 1999 que a empresa implantou um projeto que envolvia a comunidade interna (Colaboradores), com estímulo ao voluntariado, para implantar projetos na região ao redor da fábrica.

**Objetivo:** Mediante a implementação de um programa de Responsabilidade Social baseado principalmente no desenvolvimento sustentável e na educação, a Bosch Curitiba pretende criar condições para que comunidades da periferia de Curitiba possam identificar oportunidades de desenvolvimento econômico e social em médio e longo prazo.

O programa tem a participação da empresa, dos seus colaboradores como voluntários, das escolas, unidades de saúde, anexos, Faróis do Saber, comunidades envolvidas e outros parceiros institucionais. A data de implementação foi no ano de 2000.

## **2. METODOLOGIA E ESTRUTURA**

A idéia central desse programa foi implantar um modelo de gestão social, baseado em ações que possibilitem o desenvolvimento social auto-sustentado de uma comunidade específica.

Outro aspecto relevante no “Peça por Peça” é que ele está fundamentado na educação como fonte geradora de conhecimento e como a principal referência para qualquer modelo de desenvolvimento.

O “Peça por Peça” utiliza as escolas da comunidade, unidade de saúde, Farol do Saber e anexos, destes espaços físicos estão surgindo todas as atividades planejadas, para que as escolas assumam seu papel em um contexto mais ampliado.

Na fase inicial do “Peça por Peça” procurou-se identificar, por meio de pesquisa, quais são os principais problemas, as carências e os estigmas sociais das comunidades da Vila Verde e Vila Barigüi. Com esse levantamento, foram definidas as prioridades, as áreas de ação, os recursos necessários às instituições e entidades a serem envolvidas.

Para cada ação planejada foram estabelecidos indicadores quantitativos e qualitativos, bem como definidas as metas, com plano de ação, responsáveis e prazos. Pequenas ações de melhoria, mas de forma continuada e planejada é o diferencial desse programa, sustentado, efetivo, mensurável e compartilhado. Passo a passo, “Peça por Peça”.

O “Peça por Peça” caracteriza-se, portanto, pela sua flexibilidade, focando em resultados, valorização do papel da educação, estímulo ao trabalho cooperativo entre empresas, instituições públicas e comunidade, além de priorizar ações concretas, metas desafiadoras, porém atingíveis.

Com este programa, a Bosch foi uma empresa pioneira no Paraná em desenvolvimento e aplicação de projetos voluntários que demonstram não apenas sua preocupação com responsabilidade social, mas também com sua participação ativa nas mudanças culturais necessárias ao desenvolvimento da cidadania.

A idéia central desse programa foi implantar um modelo de gestão social, baseado em ações que possibilitem o desenvolvimento social auto-sustentado de uma comunidade específica, neste caso a Vila Verde. Após cinco anos de atividades e excelentes resultados, o Peça por Peça foi multiplicado na Vila Barigüi.

A Vila Verde, comunidade escolhida pela empresa para implantar o projeto, tem hoje uma população de 14.000 habitantes e destes, 4.000 são crianças de 0 a 14 anos (dados da unidade de saúde Vila Verde). Hoje, a Vila Verde tem a aparência de uma pequena cidade do interior, com a maioria das ruas asfaltadas, água encanada, energia elétrica, esgoto sanitário, posto de saúde, escolas públicas, creches, linhas de ônibus, correios etc. Há também um razoável comércio varejista. Os moradores são desqualificados profissionalmente para os trabalhos técnicos nas empresas vizinhas. Quando conseguem emprego é para atividades auxiliares ou serviços gerais, de baixa remuneração. As mulheres disputam vagas de serviços domésticos, na maioria

das vezes a longa distância, o que se obriga a sair muito cedo e voltar ao final do dia. As habitações não são mais do tipo favela, como no começo, embora ainda muito modestas, já demonstram uma razoável evolução nos planos econômico e familiar.

A Vila Barigüi está situada no bairro Cidade Industrial de Curitiba e abriga, aproximadamente, 20.000 habitantes. Sua infra-estrutura urbana ainda não é 100%. As ruas principais são asfaltadas, têm rede de saneamento básico, energia elétrica legal e um razoável comércio varejista. Nas vias principais há escolas públicas, creches, posto de saúde, farmácia, lojas variadas, sendo as duas principais ruas separadas pelo Rio Barigüi. No entanto, as ruas internas da vila são de terra e a infra-estrutura aparece de uma maneira mais informal.

### 3. DESENVOLVIMENTO PRÁTICO

Em 2000, foi aplicada uma pesquisa junto a 30% da população da Vila Verde e abordou os seguintes temas: escolaridade, documentação para o exercício da cidadania, educação, família na escola, ocupação profissional, habitação, saúde, hábitos alimentares, cultura, lazer e utilização de recursos da comunidade.

A partir da pesquisa foram definidas as Peças:

- ♦ Educação pelo Ensino
- ♦ Educação pelo Esporte e Lazer
- ♦ Educação na Saúde pelo Meio Ambiente
- ♦ Educação pela Comunicação
- ♦ Educação pela Cultura
- ♦ Educação para Geração de Renda
- ♦ Educação Social e Profissionalizantes para Adolescentes

A Peça Educação na Saúde pelo Meio Ambiente foi a primeira peça a ser implantada. O projeto promoveu a realização de 3.000 exames nas crianças e nos adolescentes das duas escolas municipais e um colégio estadual da Vila Verde. Com esses exames, clínicos e laboratoriais, a Bosch, trabalhando com parcerias, procurou promover ações de melhoria dos índices de saúde, no aspecto educativo e preventivo. Foi elaborado um plano de ação que dava prioridade às doenças originárias do problema lixo/higiene para depois serem trabalhadas outras doenças.

No aspecto preventivo, já foram introduzidas em todas as disciplinas das duas escolas trabalhos referentes ao tema, com foco na Vila Verde. Grupos de alunos do ensino médio, monitorados pelos professores, montaram trabalhos sobre os principais problemas levantados e apresentaram para as crianças das escolas.

No início de 2002, os professores foram envolvidos de uma maneira mais efetiva no projeto. Eles elaboraram diversos projetos que foram implantados durante o ano com apoio de alunos das escolas e dos voluntários da Bosch. São projetos simples, com necessidades levantadas pela própria comunidade.

Outra Peça desenvolvida em 2001 foi a Educação pelo Esporte e Lazer. As crianças das Escolas desenvolvem atividades esportivas, oficinas de aprendizagem e receberam lanche no contraturno de seus estudos. O destaque desta peça foi que durante as férias, período em que geralmente as crianças ficavam sem ter o que fazer, a escola ficou aberta promovendo campeonatos, atividades educativas em esporte, oficinas de arte, teatro e cinema.

Na peça Educação pela Cultura a primeira ação foi a construção de um Teatro chamado Peça por Peça no terreno da Escola Municipal Professora América Sabóia. O Teatro tem capacidade para 250 pessoas e está sendo utilizado pelas escolas municipais e estaduais e pela vizinhança, sob administração conjunta da Associação de Pais, Professores e da comunidade.

O espaço está sendo utilizado para apresentações de peças de teatro, oficinas, palestras e outras atividades culturais. Na pesquisa inicial feita na comunidade, o lazer e a falta de um

espaço cultural foram um dos principais pontos solicitados, o que começa a ser resolvido com a ocupação deste espaço.

Na peça Educação para Geração de Renda os voluntários da Bosch implantaram e acompanham a “Cooperativa de Costureiras da Vila Verde – Coopercostura”. Além disso, a Bosch construiu um espaço chamado “Oficina Profissionalizante Vila Verde” com o objetivo de promover cursos de capacitação técnica, desenvolvimento pessoal e cidadania para adolescentes da comunidade Vila Verde.

“A Cooperativa de Costura” é composta por um grupo de senhoras que trabalham produzindo uniformes profissionais, sacolas de TNT, camisetas e demais produtos, tendo a Bosch e a Radda Calçados como seus principais clientes, vendendo a produção e dividindo as sobras. Os Voluntários da Bosch estão desenvolvendo projeto de sustentabilidade com cursos mais elaborados, para que elas produzam com maior qualidade e diversidade para, assim, atender à possível demanda de serviços de confecção que o comércio e as empresas da Cidade Industrial de Curitiba necessitem. Desde 2006, a Cooperativa já é auto-sustentável financeiramente, pois paga todas as suas despesas sem depender de recursos de fora.

Em todas essas atividades, a Bosch conta com diversos parceiros, como a Prefeitura Municipal de Curitiba, o Instituto Pró-Cidadania, o Serviço Social da Indústria (SESI), universidades, equipamentos da Vila Verde e Vila Barigüi, voluntários da Bosch e líderes da comunidade.

## 4. OS PROJETOS

Os projetos desenvolvidos pelos professores e profissionais parceiros dentro do Peça por Peça divididos por bairro de atuação, são:

4.1 Vila Verde: Escola Municipal Professora América da Costa Sabóia (Higiene e Saúde; Ciclo e Reciclo; Fundo de Quintal; Criar e Brincar é Só Começar, Damas e Reis na Escola, Kung Fu e Literatura), Escola Municipal Poeta João Cabral de Melo Neto (Maluquinho por Saúde e Alegria) e Colégio Estadual Rodolpho Zaninelli (Jornal Mural e Boletim Informativo).

4.2 Vila Barigüi: Escola Municipal Pró-Morar Barigüi (Arte em Movimento, Ler é Saudável, Vivendo o Esporte na Escola, Construindo a Identidade e Horta orgânica), Anexo Pró-Morar Barigüi (Alimentação, higiene e saúde), Farol do Saber Joaquim Nabuco (Hora do Conto) e Unidade de Saúde Vila Barigüi (Mulheres em Ação)

## 5. RESULTADOS

As atividades implementadas do Peça por Peça, segundo os professores, foram elementos motivadores para o aumento da frequência às aulas. Com relação às atividades de lazer, esportivas e culturais, houve inclusive a revelação de talentos como campeões de xadrez e produção de textos literários.

Dentre os resultados obtidos em uma pesquisa realizada com pais e professores, 95% dos entrevistados constataram mudanças no comportamento dos alunos na escola, 85% das crianças apresentaram interesse por atividades culturais e 50% descobriram algum talento específico. Além disso, 87% da população auditada assimilou hábitos de higiene, e mudanças significativas foram observadas, tais como: tomar banho, lavar as mãos, escovar os dentes, cuidar dos cabelos

e roupas, melhorando assim a aparência das crianças. Além disso, foi observado o cuidado com o material escolar e o patrimônio da escola. Houve também melhorias quanto a hábitos alimentares, ou seja, uma alimentação mais saudável, nutritiva, variada e higiênica.

Além disso, na percepção da comunidade, devido à melhoria na qualidade da educação, cresceram as perspectivas de emprego para os jovens e diminuiu o número de crianças fora da escola.

Em 2005, o Programa Peça por Peça começou a ser multiplicado na Vila Barigüi, aproveitando a rica experiência obtida em cinco anos de Vila Verde. A Vila Barigüi foi escolhida pelos colaboradores da empresa, por meio de eleição em 2004, para receber a multiplicação do programa.

Hoje, são 21 projetos atendendo às duas comunidades, todos de acordo com as necessidades levantadas no Mapa Social de cada uma delas.

## 6. MOTIVAÇÕES

Fatores que determinam o sucesso do programa:

- ♦ Equilíbrio entre as ações de responsabilidade social interna e externa;
- ♦ Envolvimento dos colaboradores como voluntários;
- ♦ Desenvolvimento gerencial para a Responsabilidade Social;
- ♦ Parcerias;
- ♦ Embasamento teórico-científico do Programa de Responsabilidade Social Peça por Peça;
- ♦ Planejamento sistematizado e ações educativas continuadas;
- ♦ Participação efetiva da comunidade.

Principais dificuldades e desafios encontrados:

- ♦ No início do trabalho convencimento da alta direção;
- ♦ Preparação qualificada dos envolvidos;
- ♦ Pouco envolvimento das chefias;
- ♦ Cultura do assistencialismo.

## ESTRATÉGIAS

Descentralização do Programa e maior envolvimento de outras áreas da empresa:

- ♦ Relatórios mensais apontando a programação e os resultados alcançados para chefias;
- ♦ Desenvolvimento de um único projeto em uma comunidade específica e não ações pontuais e isoladas;
- ♦ Desenvolvimento de um programa social não direcionado para atividades assistencialistas, mas sim para busca de exercer efetivamente a responsabilidade social baseado na educação e no desenvolvimento sustentável.

## 7. OUTRAS CONSIDERAÇÕES

Sistematizar um programa de Responsabilidade Social, mais do que pretender criar soluções inovadoras, busca consolidar um outro pressuposto, em que a maioria das atividades sociais implementadas, sejam elas de cunho filantrópico ou não, dificilmente conseguem se manter e alegando várias razões, mas que de alguma forma sempre se reflete na falta de uma sistemática de trabalho, com metas, monitoramento, resultados esperados, com um planejamento estratégico que protege as ações em curto, médio e longo prazo. Isso também é uma evidência de que um programa social não

direcionado para atividades assistencialistas, mas sim para a busca de exercer efetivamente a responsabilidade social, não deve ter no fator tempo a principal referência de sucesso do empreendimento, mas sim na existência de pequenas ações de melhoria, de forma continuada e planejada, auto-sustentada, efetiva, mensurável e compartilhada.

O Programa Peça por Peça tem como pressuposto básico que o desenvolvimento social de uma comunidade carente terá na educação, ou melhor, no contexto educacional, sua principal alavanca. Procurar estimular e criar condições de conscientizar os envolvidos de que as mudanças necessárias apenas serão efetivas na medida em que aumenta o nível de comprometimento, ou seja, tornar-se uma população capaz de organizar-se, de preservar e defender seus interesses e anseios, desenvolvendo seu papel natural do exercício da cidadania e de uma convivência social que assegure direitos básicos que são fundamentais para qualquer processo de evolução de uma sociedade. A Bosch acredita, portanto, que uma empresa interessada em atuar de forma socialmente responsável, com ações planejadas, envolvendo seus funcionários como voluntários, buscando o desenvolvimento sustentável, tendo no contexto educacional sua base de sustentação, terá condições de colaborar para o surgimento de uma comunidade cidadã, em que as pessoas nela envolvidas sejam capazes de refletir e agir sobre sua realidade cotidiana.

## 4. BOM ALUNO: O BRASIL PRECISA DESTE TALENTO

Zânia Maria Diório

### 1. PALAVRAS DE UM “BOM ALUNO”

Sempre ouvi pessoas falarem que alguns nasceram virados para a Lua, dizendo que estas são pessoas de sorte.

Eu não sou uma dessas pessoas, eu não nasci virada para a Lua, eu nasci virada para o Sol, que sempre iluminou minha vida, enchendo-a de desafios, alegrias e pessoas maravilhosas, minha família, o Alexandre e os meus amigos. Além de sorte, tive perspicácia para ver as portas que se abriam para mim e, eventualmente, algumas janelas abertas. (...)

O Instituto Bom Aluno do Brasil é sinônimo de dedicação, amor e fé. Fé nas pessoas, fé nas crianças, fé no futuro, fé no Brasil. E foi esta fé que depositaram em mim, em 1994, quando eu ainda era uma criança, com 10 anos, cheia de sonhos e vontades, queria ser médica, advogada, professora, talvez nunca tenha pensado em ser engenheira, mas mesmo assim, me deram a oportunidade de escolher meu caminho e correr atrás dos meus sonhos. Apreendi outros idiomas, viajei, conheci outras culturas, trabalhei no exterior e hoje, sou Engenheira, e tudo graças, principalmente, ao apoio pedagógico, psicológico e, é claro, financeiro que recebi desses anjos que Deus colocou em meu caminho e que o Sol iluminou.

A maioria das pessoas que entra num colégio público, numa sala de 4.<sup>a</sup> série, vê apenas crianças de baixa renda com cerca de 10 anos. Os recrutadores do Instituto Bom Aluno vêem talentos, crianças que precisam uma frase de incentivo, de um empurrão, para se tornarem Agentes de transformação social.

Às vezes eles não acertam, poucas vezes, mas esta é a 73ª (septuagésima terceira) vez que eles acertaram e estão renovando suas esperanças pelos que ainda estão por vir (mais 400 em Curitiba, contabilizando 1.000 com as outras franquias pelo Brasil).

Mas por quê? E para quê? Porque eles acreditam no potencial dessas crianças e têm certeza de que esta contribuição vai melhorar cada vez mais o nosso País, afinal, assim que tiver condições, espero também ajudar, pelo menos duas crianças, a fim de passar adiante esta corrente do bem.

Todos nós podemos ajudar, alguns com auxílio financeiro, outros com tempo e dedicação como voluntários e alguns, assim como eu, passando o legado adiante.

O que o nosso País precisa é de educação. O que nossas crianças precisam é oportunidade.

Vamos fazer diferença por um mundo melhor.

Ao Instituto Bom Aluno, por terem me auxiliado a chegar até aqui e ser transformação social, muito obrigada.

Evelyn Renata de Moraes fez um discurso de homenagem ao Instituto Bom Aluno do Brasil - IBAB na noite de 25 de janeiro de 2007, na PUCPR. O IBAB recebeu da formanda uma placa de agradecimento e reconhecimento ao Instituto por todo o suporte material e psicológico prestado durante 12 anos.

## 2. REALIDADE BRASILEIRA

A exclusão social, as dificuldades de acesso à escola de qualidade, bem como a má distribuição de renda no Brasil, perpetuam uma sociedade em que mais de 48% da população é considerada pobre ou miserável (IPEA, 2001).

E, desafortunadamente, o Brasil tem sido apontado como um dos países com menor nível de escolarização do mundo. Entre adolescentes acima de 15 anos e adultos, 12,4% ainda são analfabetos. Os brasileiros levam, aproximadamente, 11,2 anos para concluir as oito séries do ensino fundamental. Das crianças com idades entre 5 e 17 anos, 12,7% delas trabalham para ajudar no sustento de suas famílias, fato que invariavelmente afeta o seu rendimento escolar. As perdas educacionais resultantes do trabalho infantil e juvenil são graves, “não apenas porque não serão recuperadas ao longo

da vida dos indivíduos, mas também, porque tendem a se propagar intergeracionalmente” (SOUZA, 2000).

A realidade educativa e socioeconômica nacional cria uma lacuna no desenvolvimento do País que, para alcançar uma posição de competitividade no mercado, tem necessitado de cidadãos produtivos, com um maior nível de conhecimento e cultura, aptos a assumir postos de trabalho cada vez mais exigentes em termos qualitativos. Para ajudar o Brasil a crescer, são necessários profissionais capacitados e, para isso, é preciso interferir nos problemas que acarretam na falta de qualificação profissional (DIÓRIO, 2002).

Políticas internacionais, como as diretrizes da UNESCO, cujo lema é “Educação para todos”, entre outras, apontam como principal caminho para a mudança social a escolarização, a qual seria revertida em maior qualificação profissional, seguida por melhores salários, o que levaria a uma quebra do círculo de pobreza.

### **3. CARÁTER INOVADOR DO PROGRAMA BOM ALUNO**

É em face do alarmante cenário educacional, profissional e de exclusão social vigente em nosso País que o Programa Bom Aluno - PBA foi criado. Sua atuação é embasada na idéia de que somente com o aumento do grau de escolarização, os brasileiros obterão qualidade de vida e capacitação bastante para se tornar força produtiva em auxílio ao desempenho econômico e social do Brasil.

Os profissionais que vão enfrentar o mundo moderno devem estar preparados tanto para o trabalho quanto para o exercício da cidadania. Há que se ultrapassar a fase da formação para um posto de trabalho preparatória do homem, mero “executor de tarefas”. A nova educação profissional deve formar um trabalhador pensante e flexível, capaz de inserir-se no universo das tecnologias avançadas.

Os estudantes do Programa Bom Aluno são selecionados na 5ª série da rede pública de ensino e recebem condições e estímulos para continuarem sua formação até os níveis de graduação e pós-graduação, inclusive, no exterior. Então, a educação é a mola propulsora para que, num primeiro momento e em uma visão micro, os alunos tenham melhores condições de moradia, saúde, educação, trabalho, cultura e lazer; já em uma segunda etapa e numa visão macro, existe o direcionamento no sentido de que os alunos utilizem sua formação de cidadãos críticos e formadores de opinião de modo efetivo (e eficaz); estimula-se a sua intensa participação, a fim de que colaborem para o crescimento de uma nação forte e promissora, mediante o exercício da cidadania.

Ao se investir na formação de cidadãos, são criadas possibilidades para crianças talentosas vislumbrarem um futuro melhor, no qual poderão mudar a história de suas vidas e, conseqüentemente, a de suas famílias. Os alunos, ao exercerem sua cidadania de forma competente, contribuirão para o crescimento de uma nação competitiva, moderna e produtiva; ao tornarem seus sonhos realidade, cada integrante do Programa poderá ajudar outros dois bons alunos a trilharem um novo caminho, isto, seguindo a mesma filosofia e, estes, por sua vez, ajudarão novamente outros dois e, assim, sucessivamente.

#### **4. HISTÓRICO DO PROGRAMA BOM ALUNO**

Em 1993, dois empresários paranaenses, Francisco Simeão e Luiz Bonacin, vislumbraram e decidiram pela implantação do Programa Bom Aluno. Essa decisão foi sustentada na discussão entre eles sobre qual deveria ser o compromisso de empresários na sociedade. Em seus questionamentos, concluíram que a maior deficiência do povo brasileiro era a falta de escolaridade e treinamento técnico; portanto, para ambos, o caminho seguro para corrigir as distorções sociais em nosso País era, sem dúvida, o da escola.

As atividades do Programa iniciaram-se em 1994, com 33 alunos, em uma das empresas dos idealizadores, a Pinhais Empreendimentos Imobiliários Ltda. Em 1997, o Programa contemplava 200 alunos e, nesse mesmo ano, foi avaliado e reconhecido pelo MEC, integrando o Programa Acorda Brasil, cujo objetivo primordial é apoiar programações desenvolvidas por empresas em sua divulgação no âmbito nacional.

Em 2000 o Programa foi incorporado pelo Instituto Bom Aluno do Brasil, para fins de difusão nacional, por meio do modelo de Franquia Social. Constituído como entidade civil sem fins lucrativos, trata-se de uma organização não-governamental, com sede e foro na cidade de Piraquara, Região Metropolitana de Curitiba, Estado do Paraná. O endereço eletrônico do Programa é [bomaluno@bomaluno.com.br](mailto:bomaluno@bomaluno.com.br) e o site, [www.bomaluno.com.br](http://www.bomaluno.com.br). A partir de então, o Programa Bom Aluno não parou de crescer: em 2003 atendeu a 261 alunos e há previsão de atingir 5.000 alunos, brevemente, em todo o Brasil.

Atualmente, existem seis franquias do Programa Bom Aluno, as quais constituem unidades autônomas, mas que seguem a metodologia e os procedimentos determinados pelo IBAB. Este, por seu turno, fornece apoio técnico necessário à implantação e ao acompanhamento das unidades em questão. São elas: PBA – Vipal (Nova Prata-RS); PBA – Maringá (Maringá-PR); PBA – Londrina (Londrina-PR); PBA – Canarinhos (Petrópolis-RJ); PBA – BH (Belo Horizonte - MG) e PBA – Adebori (Salvador-BA).

Quanto ao ingresso no ensino superior, desde que a primeira turma de alunos chegou ao vestibular, em todos os anos houve 100% de aprovação e em 2004, 50% dos alunos que completaram o ensino médio foram aprovados na Universidade Federal do Paraná. Outro ponto de destaque do PBA é a vivência internacional, pois muitos de seus alunos já participaram de estágios, cursos de aperfeiçoamento e trabalhos temporários fora do Brasil, fato que lhes viabiliza acessibilidade ao mundo do trabalho já no início de sua vida universitária, não raras vezes, com sucesso e nos locais nos quais exercem sua atividade laboral.

## **5. FRANQUIAS SOCIAIS BOM ALUNO**

O modelo de Franquia Social Bom Aluno tem papel de relevância, por propiciar a implantação e operação do Programa Bom Aluno em diversas regiões do País, beneficiando não só comunidades, mas contribuindo para o seu desenvolvimento sustentável.

Os parceiros do Instituto Bom Aluno podem assumir duas modalidades: a de sócio-mantenedor ou a de franqueado. O sócio-mantenedor pode ser uma pessoa física ou jurídica e ele se classifica nessa modalidade porque repassa um valor financeiro para a manutenção de um determinado número de alunos, em uma unidade do PBA, já existente. De outra sorte, o franqueado pode constituir-se a partir de um único mantenedor, necessariamente, uma pessoa jurídica. Tanto um como o outro têm os seus nomes e atuações associados ao Programa e, por conseguinte, a uma ação social que, comprovadamente, traz benefícios consistentes e duradouros para a sociedade, pois capacita alunos, antes sem perspectiva de futuro, para atuarem no mercado de trabalho e exercerem seus papéis de cidadãos brasileiros. Esse profissional, bom aluno, poderá ser incorporado pela empresa mantenedora. Assim, os resultados do Programa acabam sendo vinculados à empresa que mantém alunos, fazendo com que as pessoas reconheçam seu trabalho social e os benefícios que proporciona para a comunidade em que está inserida.

A grande meta do Instituto Bom Aluno do Brasil - IBAB é dar um exemplo consistente, com resultados expressivos, a fim de catalisar e motivar a classe empresarial brasileira a somar-se à trabalhosa tarefa de reconstrução dos valores importantes para nós, especialmente no que diz respeito à necessidade de encurtar a distância que separa os pobres dos ricos no Brasil, criando condições para a transformação social da população carente, oportunizada pela educação ampla e de qualidade, geradora da capacidade de produtividade e de melhoria do País.

## 1. Vantagens de fazer parte do Instituto Bom Aluno do Brasil

- ♦ Padrão operacional comprovado pela transferência de normas e condutas de funcionamento, bem como de colaboração no planejamento e implementação de unidade do Programa;
- ♦ Apoio técnico garantido durante o planejamento, a implementação e manutenção de nova unidade do Programa;
- ♦ Indiscutível credibilidade, pois os bons resultados obtidos por várias unidades do Programa viabilizam tal reconhecimento perante a sociedade e órgãos de educação e de desenvolvimento de jovens talentos;
- ♦ Dimensão social e internacional, visto que o INSTITUTO BOM ALUNO DO BRASIL será o órgão representativo e disseminador dessa filosofia no Brasil e no exterior;
- ♦ Apoio da mídia, visto que o crescente número de alunos atendidos pelas novas unidades do Programa facilita a divulgação dos resultados alcançados, bem assim da filosofia de trabalho que norteia/direciona o Programa Bom Aluno;
- ♦ Possibilidade de utilização do marketing social, associando-se à marca Bom Aluno.

## 2. Pré-requisitos necessários para a formação de uma unidade do Programa Bom Aluno

- ♦ Garantia de recursos para a manutenção da unidade;
- ♦ Definição do número de alunos a ser alcançado;
- ♦ Comprometimento com os princípios contidos no estatuto do Instituto Bom Aluno do Brasil - IBAB, bem assim com o objetivo e as normas de funcionamento estabelecidas pelo Programa Bom Aluno.

## **6. O PROGRAMA BOM ALUNO**

O Programa tem por objetivo realizar trabalhos de prevenção e atendimento a crianças, adolescentes e suas respectivas famílias em situação de risco, por meio de sua capacitação educacional e técnico-profissional, bem como habilitá-los quanto à cidadania e à solidariedade, para que se tornem agentes de transformação de sua situação socioeconômica e da desigualdade social existente no Brasil.

As ações do PBA na área socioeducacional são de cunho protetivo e de desenvolvimento; os alunos beneficiários ingressam no Programa na 6<sup>a</sup> série do ensino fundamental e são acompanhados até a pós-graduação, por intermédio de cursos complementares, ministrados no contraturno da escola, além de serem estimulados pela equipe técnica do PBA a zelarem pelo rendimento escolar.

Para que os alunos acompanhem e compareçam aos cursos disponibilizados pelo PBA é fornecido material escolar, vale-transporte e auxílio alimentação. Os cursos ocorrem de uma a três vezes por semana, sendo planejados de acordo com a faixa etária e as necessidades dos alunos. No processo de mudança da escola pública para a escola conveniada (a partir da 7.<sup>a</sup> ou 8.<sup>a</sup> série), considera-se sobremaneira o ambiente sociocultural do aluno, isto, na tentativa de lhe minimizar o choque cultural e preservar a sua integridade social.

O acompanhamento do aluno dentro do Programa se dá via monitoramento de seu desempenho, e o processo de intervenção individual é realizado quando necessário, visando ao aspecto permanência no Programa Bom Aluno. O desligamento é feito pela coordenação do Programa e ocorre quando, apesar dos benefícios, o estudante não corresponde às metas exigidas, ou, solicita, por vontade própria, sua desvinculação.

## 6.1 PÚBLICO-ALVO

O PBA tem suas atividades voltadas para crianças e adolescentes oriundos de famílias que denotam carência financeira, cuja renda máxima atinge 1,0 salário mínimo per capita, com histórico de vida calcado na pobreza e na falta de acesso à educação. Muitas dessas famílias vivem em situação de risco social, visto que seus membros apresentam condições de subemprego, desemprego, escolaridade baixa e ausência de/incipiente qualificação profissional, e, por isto mesmo, é fato, elas estão expostas a uma série de problemas decorrentes de tal situação.

Os beneficiados ingressam no Programa na 6.<sup>a</sup> série do ensino fundamental e podem permanecer nele até a pós-graduação. O perfil do “bom aluno” diz respeito a crianças e adolescentes que apresentem disciplina e interesse pelos estudos. Demais disso, no decorrer da programação as famílias dos alunos passam a ser acompanhadas mediante ações específicas.

Ao intervir em uma população na qual o índice de evasão escolar é elevado e que carece de recursos para complementar seus estudos, o PBA oferece cursos que auxiliem na sua formação profissional e dá condições favoráveis à prevenção de graves problemas sociais que envolvam o jovem; o Programa oportuniza a melhoria das condições de estudo de crianças e adolescentes pobres e, de conseqüência, promove a mudança social de seus integrantes, bons alunos, os quais não transformarão não apenas a história de suas vidas, mas a de seus filhos e das gerações seguintes.

## 6.2 EIXOS DE DESENVOLVIMENTO DO ALUNO

Após o ingresso no Programa, inicia-se a fase de desenvolvimento do indivíduo, com fundamento baseado no investimento, além do sistema formal de ensino. O desenvolvimento do aluno realiza-se a partir de três eixos de trabalho: o Eixo de Desenvolvimento Acadêmico, pelo qual está previsto o ensino formal (nível fundamental, médio, superior e pós-graduação) e a qualificação complementar; o Eixo de Desenvolvimento Pessoal, que promove o desenvolvimento nos aspectos comportamentais, sociais e culturais dos alunos, objetivando tanto a formação profissional quanto a cidadã; o Eixo da Família, pois o Programa valoriza a relação próxima com os pais de seus integrantes, visa justamente ao desenvolvimento saudável do núcleo familiar de origem do aluno.

### a) Eixo de Desenvolvimento Acadêmico

O ensino formal tem como objetivo promover o aumento da escolarização do aluno, para que este alcance sua graduação e pós-graduação com excelência. Paralelamente ao ensino formal, dá-se o ensino complementar para a profissionalização do aluno. No curso de Redação – desenvolvimento de textos e Leitura Viva – há incentivo a diferentes formas de leitura e expressão. Durante o curso de Hábito de Estudo são trabalhadas técnicas de estudo para a manutenção e(ou) melhoria do desempenho escolar; tal curso é fundamental, haja vista que os alunos do Programa provêm de realidades socioeconômicas distintas e os hábitos, bem como as formas de estudar, nem sempre são adequados. Assim é que autores como Delval (2001) apontam para os benefícios desse tipo de ação.

## ALGUNS CURSOS COMPLEMENTARES OFERECIDOS

- ♦ Hábitos de Estudo
- ♦ Matemática e Língua Portuguesa
- ♦ Leitura Viva
- ♦ Projeto “De Olho em sua cidade”
- ♦ Redação
- ♦ Inglês, Espanhol
- ♦ Informática
- ♦ Oratória

### b) Eixo de Desenvolvimento Pessoal

Tal trabalho inicia-se na entrada dos alunos no PBA, geralmente, na 6<sup>a</sup> série, e se desenvolve até o final de sua estada como aluno do Programa, ou seja, é o curso com maior tempo e carga horária do PBA, visto que seu foco trata de implementar nos participantes comportamentos necessários à sua plena adaptação a novos contextos (entrada no Programa, mudança de escola, adaptação ao ensino médio e superior), informação e visão crítica a respeito de seu contexto social, de sua fase de desenvolvimento; além disso, promove junto a eles, a capacidade de escolha profissional e de adequação do perfil profissional, entre outros tantos temas trabalhados no decorrer dos anos de DP.

### Alguns cursos complementares oferecidos

- ♦ Sexualidade
- ♦ Gravidez zero
- ♦ Escolha do parceiro

- ♦ Educação financeira
- ♦ Escolha profissional
- ♦ Empregabilidade e mercado de trabalho
- ♦ O profissional do futuro
- ♦ Plano de carreira

## O PAPEL DE AGENTE TRANSFORMADOR SOCIAL

Os estudantes beneficiados são sensibilizados a se comprometer com a sociedade em geral e com a comunidade em que vivem e, para tanto, são orientados a organizar ações voluntárias e sociais, dentro e fora do PBA, auxiliando, também, outros bons alunos, da mesma forma que foram ajudados. O trabalho se inicia no ensino fundamental, mediante a realização de atividades de conscientização, debates e reflexões, ações práticas e voluntárias. Tais atividades ocorrem nos cursos complementares. No ensino superior, há um projeto específico, desenvolvido no sentido de que os universitários sejam autônomos no exercício da solidariedade e do voluntariado.

### c) Eixo da família

Na concepção do PBA, a família do aluno deve cumprir seu papel de criar e orientar seus filhos para a vida. Entretanto, dada as exigências decorrentes da participação do aluno no PBA, a família deve ser apoiada e fortalecida para se adaptar a essa nova realidade. Assim, constituindo-se como mais um pilar da metodologia de trabalho do PBA, existe o Eixo de Desenvolvimento de Pais, que traz para dentro do Programa os familiares dos alunos. Tal Eixo segue aquilo que a literatura aponta como fator diferencial para o sucesso de programas preventivos: a inclusão familiar como parte integrante e ativa do processo.

## ATIVIDADES DE DESENVOLVIMENTO DA FAMÍLIA

- ♦ Curso de integração de pais
- ♦ Adolescência, sexualidade e drogas
- ♦ Empregabilidade

## 7. ALGUMAS VITÓRIAS

O Programa Bom Aluno constitui-se num investimento programado, de retorno garantido no que se refere à satisfação pelo sucesso dos alunos, os quais se caracterizam, principalmente, por serem pessoas interessadas, dedicadas, disciplinadas e com iniciativa. Ou seja, eles possuem consciência clara dos seus objetivos de vida, esforçam-se para serem excelentes profissionais.

### RESULTADOS ALCANÇADOS PELO PBA

- a) Aumento da escolarização, sem interrupção ou repetência para os alunos do Programa;
- b) Média de 1% de perda de alunos, no ensino médio;
- c) 100% de aprovação nos vestibulares desde quando começaram a prestar esses exames (1998 a 2007);
- d) Entre os aprovados nos exames vestibulares, 50% conquistaram entre os três primeiros lugares;
- e) Marca de 1º lugar geral do vestibular na UFPR em 2000, PUCPR em 2001, UNIBRASIL em 2005 e UNIFAE em 2006;
- f) Formação profissional de alto nível – item cuja ocorrência se dá por meio de uma escolha criteriosa das instituições de ensino médio e superior. No ensino superior os alunos do Programa estudam em instituições idôneas, com mais de 20 anos de serviço educacionais;

g) Qualificação profissional, viabilizada pelo exercício de atividade laboral: universitários são inseridos no mercado de trabalho por meio de estágios ou emprego em empresas de porte;

h) Os participantes do Programa também têm alcançado os primeiros lugares em concursos para o ensino médio, ensino regular e cursos extracurriculares, cursos avançados de línguas no Brasil e exterior.

Resultados indiretos que podem ser observados atingem áreas como:

## A COMUNIDADE

- ♦ Os alunos servem de exemplo para muitos estudantes, uma vez que para um bom aluno sempre se apresentam maiores oportunidades na vida.

## A FAMÍLIA

- ♦ Perspectiva de um futuro melhor para o seu filho;
- ♦ Auxílio e estímulo aos irmãos e primos nas atividades escolares;
- ♦ Incentivo à melhoria de vida, mediante a massa crítica formada pelos próprios filhos, que acabam por motivar os pais para a realização de seus sonhos, a exemplo da perspectiva de retorno aos estudos.

## A ESCOLA

- ♦ Os alunos incentivam outros colegas a melhorarem suas notas, e, conseqüentemente, o aproveitamento escolar;
- ♦ Corpo docente da escola se sente orgulhoso por participar do Programa.

## EXPANSÃO

- ♦ Formação de novas parcerias, mediante a atuação de instituições e profissionais que buscam constituir novas Franquias Sociais do Programa Bom Aluno.

## 8. PREMIAÇÕES

O Programa Bom Aluno já foi reconhecido diversas vezes como um importante fator de transformação social. Entre alguns prêmios conquistados pelo Programa estão:

- ♦ ABRH – PR 2000 – IBAB 2000
- ♦ Talento do Paraná 2000 – IBAB 2000
- ♦ Fundação Banco do Brasil – Tecnologia Social – IBAB 2001
- ♦ Valor Social – Jornal Valor Econômico – BS Colway 2003
- ♦ LIF – Câmara de Comércio França Brasil – BS Colway 2004
- ♦ FAE – FIEP – Responsabilidade Social – BS Colway 2004
- ♦ FIEP – Medalha de Mérito Industrial da Federação das Indústrias do Estado do Paraná (Francisco Simeão) – BS Colway 2006

## REFERÊNCIAS

- CAIXETA, N. Como virar a página. Brasil em Exame. Set./1997.
- DELVAL, J. Aprender na vida e aprender na escola. Porto Alegre: Artmed. 2001.
- DIÓRIO, Z. M. O efeito do Programa Bom Aluno sobre a escolarização e a profissionalização de alunos. Curitiba. Dissertação de mestrado não-publicada. Universidade Federal do Paraná, Curitiba. 2002.
- DRUCKER, P. F. Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas. 4. ed. São Paulo: Pioneira Administração e Negócios. 1997.
- FERNANDES, R. C. Privado, porém público: o terceiro setor na América Latina. 1. ed. Rio de Janeiro: Relume-Dumará. 1994.
- FERRETTI, C. J. Educação profissional e reforma do ensino técnico no Brasil: anos 90. Educação & Sociedade [On-line], 18. Disponível: [www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-73301997000200002&lng=pt&nrm=is](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73301997000200002&lng=pt&nrm=is) (28/01/02). 1997.
- IPEA/Ministério do Planejamento. Orçamento e Gestão. Evolução recente das condições e das políticas sociais no Brasil [On-line]. Disponível: [www.ipea.gov.br](http://www.ipea.gov.br) (12/07/02). Out./2001.
- KUENZER, A. Z. O ensino médio agora é para a vida: entre o pretendido, o dito e o feito. Educação & Sociedade [On-line], 21. Disponível: [www.scielo.br](http://www.scielo.br) 2000.
- RAPOSO, R. Avaliação de ações sociais: Uma abordagem estratégica. In C. M. Ávila (Ed.) Gestão de projetos sociais. Coleção Gestores Sociais. São Paulo: Associação de Apoio ao Programa Comunidade Solidária. 1999.

SHIROMA, E. O.; CAMPOS, R. F. Qualificação e reestruturação produtiva: um balanço das pesquisas em educação. Educação & Sociedade [On-line], 18. Disponível: [www.scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-73301997000400002&lng=pt&nrm=is](http://www.scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73301997000400002&lng=pt&nrm=is) (04/02/02). 1997.

SOUZA, M. M. C. de A importância de se conhecer melhor as famílias para a elaboração de políticas sociais na América Latina. Rio de Janeiro: IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada). 2000.

SZAZI, E. Terceiro setor: regulação no Brasil. 2. ed. São Paulo: Editora Fundação Petrópolis. 2001.



## **5. INOVAÇÃO SOCIAL E PARCERIAS ESTRATÉGICAS A PRÁTICA DO PROGRAMA COMUNIDADE ESCOLA DE CURITIBA**

Liliane Casagrande Sabbag

Christian Luiz da Silva

### **1. INTRODUÇÃO<sup>35</sup>**

A cidade de Curitiba enfrentou, especialmente na década de 70, a urbanização acelerada, em grande parte provocada pelas migrações do campo, oriundas da substituição da mão-de-obra agrícola pelas máquinas. Em 1970, a população de Curitiba era de 609.026 habitantes. Em 2000, Curitiba contava com uma população 1.587.315 (100% urbana) (IPPUC, 2006). Uma cidade, que como muitas regiões metropolitanas, se desenvolve em “várias cidades”. Abramovay, Waiselfisz, Andrade e Rua (2002, p. 37) argumentam que “existe uma dissociação física entre os grupos sociais em cidades

<sup>35</sup> Os autores agradecem à Prefeitura Municipal de Curitiba pela possibilidade de participação e sistematização das informações relativas ao Programa Comunidade Escola como agentes diretos de desenvolvimento dessa política pública. Os autores agradecem também ao corpo técnico da Unidade Gestora do Programa, Adriane Aparecida Mayer Seixas Pombeiro, Eliane de Fátima Elias Machado, Marise Jeudi Moura de Abreu e Suzana Cristina A. Pianezzer, e do Departamento de Planejamento e Informações da Secretaria Municipal de Educação, Cléa Mara Félix e Márcia Helena Carville, pelo apoio na sistematização das informações relativas ao programa apresentadas neste artigo.

diferenciadas, enclaves, com uma forte concentração da população com menos recursos nas cidades da periferia – cidades de rico e cidades de pobre”. Este convívio ocorre dentro de um mesmo limítrofe denominado município que traz realidades opostas com ações de uma administração pública única. Tais divergências demandam ao administrador público compreender essas diferenças e dar oportunidade aos pertencentes aos “enclaves” de se desenvolverem. Uma dessas alternativas é a atração e criação de redes e gestão social a partir do estabelecimento de um espaço comum: a escola. Braslavsky e Werthein (2004) trazem exemplos da constituição histórica de países como Finlândia, Irlanda, Malásia, Espanha, Coreia do Sul e Reino Unido e associa o seu desenvolvimento à forma de estruturação do seu sistema de ensino e do papel da escola. Vinculando o papel da escola para a comunidade e para as pessoas, os autores afirmam que *“education plays a fundamental role in the struggle against social exclusion, in the promotion of social cohesion and sustainable development, and in the development of fairer and more democratic societies”*. Esta base sustenta programas de abrir as escolas públicas nos finais de semana oferecendo a comunidade marcada pelo processo de exclusão social atividades que a desenvolvam (UNESCO, 2006). Com este intuito, Curitiba criou o Programa Comunidade Escola em 2005 para as escolas municipais com vistas ao desenvolvimento sustentável<sup>36</sup> do município.

O objetivo deste artigo é realizar uma avaliação preliminar do modelo de gestão e das parcerias estratégicas do programa Comunidade Escola de Curitiba. Salienta-se que a avaliação é preliminar pelo pouco tempo de existência do programa (menos de dois anos) e que se consideram as parcerias estratégicas como a contribuição que setores da sociedade, como instituições acadêmicas, empresas, associações, igrejas e terceiro setor, desempenham para realização do Programa.

<sup>36</sup> Entende-se por desenvolvimento sustentável neste artigo como “um processo de transformação que ocorre de forma harmoniosa nas dimensões espacial, social, ambiental, cultural e econômica a partir do individual para o global. Essas dimensões são inter-relacionadas por meio de instituições que estabelecem as regras de interações e, também, influenciam o comportamento da sociedade local” (SILVA, 2005).

Parte-se do pressuposto que a formação e a informação de crianças, jovens e adultos podem criar uma cultura de incremento da relação social da comunidade local, criando uma estrutura solidificante.

O modelo de gestão adotado no Programa Comunidade Escola procura implementar um processo de inovação social<sup>37</sup>, na medida em que estabelece significativa dinâmica de interação entre Estado e sociedade, tendo em vista a expansão da cidadania e a redução da exclusão social, a transformação de práticas e processos de gestão pública e o desenvolvimento de novos instrumentos e metodologias de planejamento, tomada de decisões, implementação e avaliação.

Este artigo está organizado em cinco seções, incluindo esta introdução. A segunda seção apresenta alguns modelos de gestão social similares ao programa em discussão com a finalidade de avaliá-los comparativamente. A terceira seção apresenta o programa Comunidade Escola de Curitiba, seu modelo de gestão e a quarta seção apresenta uma avaliação preliminar a partir de pesquisas realizadas com a comunidade e com os coordenadores de área (gestão descentralizada). A quinta seção apresenta as considerações finais e proposta de novos trabalhos.

## 2. MODELOS PARTICIPATIVOS ENVOLVENDO AS ESCOLAS

Os componentes principais das iniciativas de desenvolvimento local são, segundo Lorens, citado em Fischer (2002, p.27): desenvolvimento territorial equilibrado, criação de entornos institucionais, desenvolvimento do potencial local e reorganização das bases locais. Esse local remete ao âmbito espacial delimitado e ao espaço abstrato de relações sociais.

<sup>37</sup> No caso da gestão pública a inovação social está associada muito mais a uma mudança de postura, que se reflete em ações que introduzem posições e valores de combate à exclusão causada pela disparidade de renda e também pela falta de acesso aos serviços públicos, do que a uma inovação tecnológica (PINHO E SANTANA, 1998).

Sob essa base, programas que se utilizam na escola como meio irradiador da integração social e empoderamento da sociedade local desenvolvem ou fortalecem laços fortes entre as pessoas, transformando-as em uma comunidade.

A Unesco proporciona programas, metodologia e ação construtiva desde fins da década de 90 que privilegiam a escola como espaço para desenvolvimento de atividades integrativas, tais como os programas: Escolas da Paz no Rio de Janeiro (aberto em 2000), Escola Aberta em Pernambuco (com início em 2000) e a Abrindo Espaços da Bahia (aberto em 2001) (NOLETO, 2004, p. 55-85). A Escola da Paz busca consolidar a escola como indutora de “processos de formação ética e cidadã, promovendo o acesso aos jovens a bens e serviços culturais e esportivos” (NOLETO, 2004, p.61). O projeto Escola Aberta, segundo pesquisa realizada pela unidade gestora do programa, mostrou uma melhora em todas as “unidades de ensino com relação ao interesse da comunidade pela escola, na relação entre professores e alunos, na relação entre os próprios alunos, na diminuição do vandalismo e depredação e nas ofensas pessoais, entre outros tipos de violência” (NOLETO, 2004, p. 66), similar aos resultados alcançados pelo programa Abrindo Espaços da Bahia.

Outras experiências, em parceria com a UNESCO, podem ser observadas nos Estados de São Paulo, Rio Grande do Sul, Piauí, Minas Gerais e no município de Juazeiro. Em todas estas alternativas observa-se uma incorporação da comunidade ao programa, pela carência que possuíam de alternativas de promoção local de ações sociais, culturais, educacionais e econômicas. Há uma tendência de a população local interagir intensamente com o programa e criar laços de relacionamento que permitem criar alternativas à discussão do desenvolvimento local (NOLETO, 2004; UNESCO, 2006; ABRAMOVAY, WASELFISZ, ANDRADE e RUA, 2002).

A próxima seção tem o objetivo de apresentar o modelo desenvolvido para Curitiba a fim de caracterizá-lo para posteriormente apresentar resultados parciais após dois anos de desenvolvimento.

### **3. PROGRAMA COMUNIDADE ESCOLA: MODELO DE GESTÃO E PARCERIAS ESTRATÉGICAS**

A Prefeitura Municipal de Curitiba, em sua atual gestão 2005/2008, estabelece o Programa Comunidade Escola como uma de suas prioridades no âmbito das políticas públicas de desenvolvimento social. Coordenado pela Secretaria Municipal da Educação, o programa consiste em espaço privilegiado para a integração das diversas políticas públicas e potencialização de recursos das secretarias municipais do Esporte e Lazer, Saúde, Defesa Social, Abastecimento, Meio Ambiente, Comunicação Social e Governo Municipal, da Fundação Cultural de Curitiba, Fundação de Ação Social, Curitiba S/A, Instituto Curitiba de Turismo, Instituto Municipal de Administração Pública - IMAP e Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba - IPPUC, da participação direta das Administrações Regionais, dos Núcleos Regionais de Educação e das escolas da Rede Municipal de Ensino com quadras de esporte e canchas cobertas, laboratórios de informática conectados à internet, bibliotecas públicas, cozinha, salas de aula e auditórios.

O programa iniciou com a implantação do projeto piloto, em maio de 2005, em nove unidades de ensino, uma em cada Administração Regional da cidade. Em 16/08/2005 foi instituída a Unidade Gestora do Programa - UGP, por meio do Decreto nº 1.218, e o programa foi lançado oficialmente, com expansão para mais 21 escolas até novembro de 2005. Os critérios estabelecidos para indicação das escolas são a vulnerabilidade social no entorno da escola; condições das instalações físicas para realização de atividades socioeducativas; interesse da direção da escola em participar do programa. Inscreveram-se nesse momento 35 escolas para participar do programa. Até maio de 2007, 53 escolas municipais, 3 bibliotecas escolares e 12 Faróis do Saber, anexos a essas unidades, passaram a permanecer abertos para a comunidade nos finais de semana. Prevê-se a expansão

gradativa do programa de modo a atender à demanda das comunidades que residem próximas às unidades de ensino da rede municipal.

A implantação do Programa Comunidade Escola tem como resultados desejados a consolidação de um novo formato de relação da comunidade com a escola, transformando a escola em local de referência onde a população possa encontrar atividades educacionais gratuitas para qualquer faixa etária; a perspectiva de profissionalização; o acesso aos diversos serviços públicos: o acesso à informática e à interatividade; a melhoria nas condições de aprendizagem escolar, garantindo o ingresso, o regresso, a permanência e sucesso educacional; a promoção de uma cultura de paz, com a redução dos índices de violência, depressão, solidão, estresse, drogadição, degradação de espaços e distúrbios sociais; o fortalecimento das relações familiares; a valorização do papel social da escola; o reconhecimento da escola como um lugar prazeroso e de convívio cordial e solidário; a valorização do trabalho voluntário; o desenvolvimento de vocações e habilidades naturais e a promoção da organização social.

Desde sua concepção, o Comunidade Escola tem sido implementado de modo intersetorial, por meio de instâncias representativas do nível central, regional e local do governo municipal, e compartilhado com a sociedade, visando garantir uma leitura integrada das demandas sociais e a análise das possibilidades dos diversos atores de modo a potencializar as competências e os recursos dos entes municipais e dos parceiros da sociedade, visando ao desenvolvimento sustentável local. Na prática, esse modelo articula planejamento e orçamento monitorado e referenciado nos indicadores sociais e demandas das comunidades locais. Descrevem-se a seguir as principais características do modelo de gestão adotado para o programa:

1. *Estratégica* – o programa está contínua e sistematicamente sendo direcionado para atingir sua missão, numa perspectiva de visão de futuro. Para tanto, o cenário no qual o programa está inserido é analisado; objetivos e projetos definidos; e os modos de ação para viabilizá-los traçados, bem como o monitoramento de sua execução e análise da adequação das estratégias.

2. *Compartilhada* – o programa pressupõe a ampliação dos canais de comunicação entre o poder público municipal e a sociedade, visando a co-responsabilidade na gestão e potencialização de recursos, por meio do estabelecimento de parcerias com instituições de ensino, empresas, terceiro setor, associações, igrejas e cidadãos/voluntários. O mapeamento de recursos e potencialidades das comunidades busca adequar as ações do programa com a realidade local, e a definição em conjunto de prioridades. A avaliação desse processo e de seus resultados é realizada junto com os parceiros, com vistas a relação ganha-ganha. A inserção da comunidade na gestão do programa ocorre nos diferentes momentos de planejamento, execução e avaliação do programa, valorizando iniciativas locais desenvolvidas pelas administrações anteriores em conjunto com entidades privadas e comunitárias.

3. *Descentralizada* – o programa é planejado, implantado e avaliado pelo Colegiado de Órgãos – nível central, Colegiados Regionais e Comitês Locais nas escolas, de modo a garantir a complementaridade entre os três níveis de gestão. A descentralização agiliza o tempo de resposta, aproxima os cidadãos dos processos decisórios, produtos e serviços públicos.

4. *Intersetorial* – possibilita a leitura integrada das demandas, favorecendo a visão holística da realidade local, além de possibilitar a integração de recursos humanos, financeiros, materiais e intelectuais. As avaliações setoriais são integradas em análise conjunta.

5. *Voltada para Resultados* – trata do grau com que se atinge os objetivos e as metas – eficácia; relação custo x benefício – eficiência, e o impacto das ações na comunidade – efetividade. Indicadores são definidos, medidos e interpretados, permitindo a análise dos resultados obtidos.

O modelo de gestão do Programa Comunidade Escola cumpre a função de orientar os atores internos e externos à prefeitura para a ação sinérgica. Trata de como os diversos agentes do programa se organizam para cumprir os objetivos, de maneira que a realização de cada um garanta sua satisfação e ainda construa o resultado conjunto pretendido.

O programa está fundamentado no funcionamento matricial tanto em suas atividades finalísticas nas comunidades locais quanto nas atividades intermediárias que permitem seu funcionamento em consonância com as diretrizes jurídicas, financeiras e administrativas da Prefeitura de Curitiba.

A gestão do programa está pautada em quatro instâncias, de acordo com nível de atribuições e responsabilidades: estratégico, tático e operacional, conforme ilustra a figura 1.

- ♦ **Colegiado de Órgãos:** composto por representantes das secretarias e órgãos municipais indicados por seus titulares, e representantes de instituições parceiras. Tem como principais atribuições o planejamento e a integração dos projetos setoriais, acompanhamento e avaliação do programa, articulação das propostas de instituições parceiras e desenvolvimento de estratégias visando à sustentabilidade do programa.
- ♦ **Unidade Gestora do Programa - UGP:** coordenada pela Secretaria Municipal da Educação, é composta por representantes das secretarias municipais do Esporte e Lazer, Saúde, Defesa Social, Fundação Cultural de Curitiba, Fundação de Ação Social. Tem por principais atribuições a articulação dos diferentes níveis de gestão do programa; formalização de parcerias; elaboração de manuais, documentos, formulários, relatórios; gestão de estagiários universitários e voluntários; planos de capacitação; monitoramento e avaliação; divulgação nas diversas mídias; articulação das demandas com os aspectos administrativos, legais, fiscais e financeiros.

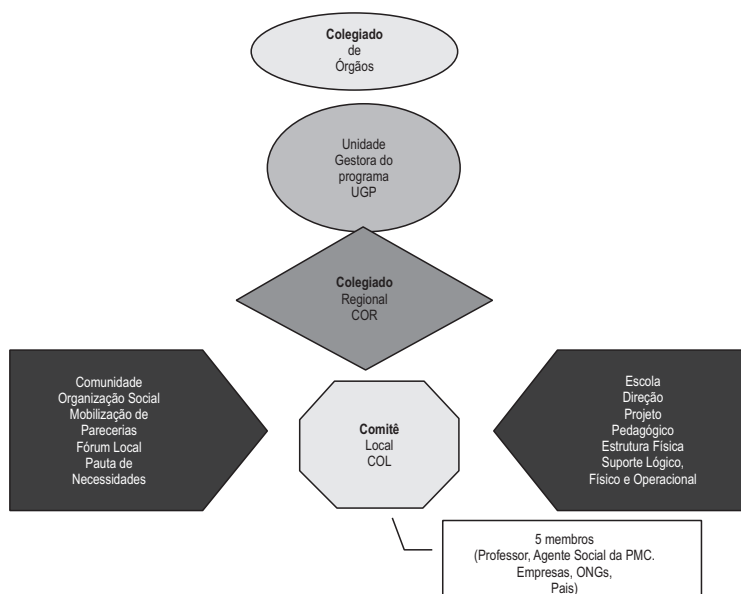
- ♦ **Colegiado Regional - COR:** coordenado pelos administradores regionais, é composto por gerentes regionais dos órgãos da prefeitura, pelos diretores das escolas do programa e por um Coordenador de Área, indicado pela Secretaria Municipal da Educação e UGP. Tem como principais atribuições planejar e avaliar o programa considerando as especificidades regionais e locais; buscar parcerias; promover a integração das políticas públicas e dos diversos agentes em sua regional; ser o órgão de interlocução entre o nível local e a UGP.
- ♦ **Comitê Local – COL:** Constituído por Professores Coordenadores, representantes da direção da escola, pais de alunos, representantes da comunidade local, agentes sociais da prefeitura, empresários, terceiro setor e instituições locais, tem por principais atribuições: planejar, implantar e avaliar o programa na escola; identificar os interesses da comunidade; definir a agenda de projetos locais; gerenciar as ações dos agentes locais do programa (voluntários, estagiários, representantes das instituições parceiras e agentes sociais da prefeitura); promover a articulação entre a comunidade local, órgãos da prefeitura, empresas e entidades representativas de movimentos sociais, formando redes de colaboração local.

O processo de gestão do programa pressupõe a compreensão da realidade, a percepção de oportunidades e a proposição de intervenções visando às mudanças necessárias. Garante espaço para o inesperado e improvável, num permanente exercício de reflexão sobre as ações e seus impactos. A garantia de espaços institucionais favoráveis ao aprendizado, troca de experiências e produção de conhecimento é tarefa de todos.

Dentre os desafios a serem observados na implantação do programa está a necessidade de garantir sua universalização, evitar paralelismos com ações voltadas ao mesmo fim, considerar as necessidades da comunidade e adequar e capacitar os recursos humanos às demandas do programa.

Cada agente representa uma liderança do programa, dentro de sua competência e grau de influência. Todos são responsáveis pela sustentação e pelo aprimoramento contínuo do programa, de modo a gerir “junto com” e não “para”. A habilidade desses líderes em agregar pessoas, explicitar metas e objetivos tem-se demonstrado essencial para o alcance de resultados, uma vez que a literatura demonstra que, mais do que bons instrumentos e metodologias de gestão, o que faz a diferença nas ações de sucesso é a inteligência e a criatividade na utilização desses recursos pelas pessoas.

Figura 1: Estrutura de Gestão do Programa Comunidade Escola



Fonte: Unidade Gestora do Programa, 2007.

### 3.1 AÇÕES SOCIOEDUCATIVAS

O Programa tem sido operacionalizado com a abertura das escolas municipais nos finais de semana, com atividades socioeducativas gratuitas ministradas por voluntários, estudantes universitários, instrutores, representantes de instituições parceiras e servidores municipais, de acordo com as demandas locais.

As ações socioeducativas do programa são concebidas a partir da integração das políticas públicas e estão, didaticamente, apresentadas em

cinco eixos:

- ♦ Saúde: visa estimular o autocuidado e o cuidado com o meio ambiente; a prevenção de doenças; a prevenção a situações de violência e acidentes, entre outros.
- ♦ Esporte e Lazer: visa estimular a realização de atividades físicas educativas, inclusivas, cooperativas e saudáveis.
- ♦ Cultura: fomento e difusão de atividades artísticas – literatura, música, dança, cinema, teatro e artes visuais.
- ♦ Educação e Cidadania: ações para o desenvolvimento sociocultural e político do cidadão.
- ♦ Geração de Renda: estímulo ao desenvolvimento econômico do cidadão e da comunidade.

As propostas de ações socioeducativas são transformadas em projetos avaliados pelos Comitês Locais, e desde que atendam ao interesse e à especificidade de cada Comunidade Escola, são aprovadas para implantação e monitoradas por essa instância.

### 3.2 GESTÃO SOCIAL PARCERIAS ESTRATÉGICAS

As parcerias desenvolvidas pelo Programa têm uma especial característica: a espontaneidade das partes para estabelecer uma relação a partir de um objetivo comum de promover o desenvolvimento da comunidade. A Unidade Gestora do Programa - UGP promove o Comunidade Escola para agentes locais interessados, mas normalmente é apenas um indutor para que as organizações procurem a unidade gestora para propor parcerias de atuação na comunidade. Estas parcerias visam atingir todas as ações socioeducativas, particularmente cada promotor de atividade em sua especialidade, mas que abrange praticamente todas as dimensões do desenvolvimento sustentável.

Em termos econômicos, existem parcerias de geração de renda, como as ações do projeto Indústria Itinerante da FIEP – SESI/SENAI. A questão da saúde perpassa em atividades como da COAN, Serviços e Alimentação e da Risotolândia, que buscam desenvolver a educação nutricional e o valor dos alimentos saudáveis. A educação e a cidadania são motivos de oficinas de informática, como a parceria com a Unibrasil, o curso pré-vestibular com a Educon, o curso de linguagem de surdos – Libras – pela Pastoral dos Surdos. A cultura pode ser vista com palestras sobre a não-violência, pela Ciência Meditativa, ou com projeto de contação de histórias e oficinas de línguas da PUCPR. A liderança comunitária e do programa, visando ao empoderamento local, pode ser vista nas parcerias com a Landys Gyr e no Centro de Combate a Violência Infantil - CECIVI. O esporte, também, pode ser visto em várias parcerias, como em conjunto com a FEPALA e Federação Paranaense de Tênis, além de ações que perpassam todos os eixos em parcerias com os clubes de Rotary do Distrito 4370 (quadro 1).

Outras instituições estabelecem parcerias locais diretamente com os Comitês Locais e Colegiados Regionais, como a Gazeta Alternativa e Folha do Campo de Santana – jornais de bairro – que contribuem na divulgação do programa.

Igrejas de diferentes orientações, como Paróquia Profeta Elias, Igreja São José das Famílias, Capela São Vicente de Paulo, Assembléia de Deus, Nossa Senhora de Lourdes, Comunidade Karisma e Comunidade São Pedro, 4.<sup>a</sup> Igreja Quadrangular, Igreja Irmãos Menonitas do Xaxim, Igreja Internacional, Paróquia Santo Antônio de Orleans encontram no Comunidade Escola espaço para promoção da cidadania e de valores éticos de convivência, estudos bíblicos, promoção da cultura de paz e respeito às diferenças de credo, além de promoverem casamentos ecumênicos, batizados, cursos como orçamento familiar e de saúde, divulgação do programa, atividades esportivas e culturais voluntárias como coral, arbitragem de jogos, recreação.

Organizações não-governamentais também são parceiras do programa como a Legião da Fraternidade, que realiza palestras sobre educação e cidadania, seguidas de distribuição de almoço aos domingos para famílias cadastradas. A Pastoral da Criança, com oficinas de nutrição; Criarte, com a promoção do despiche e apresentação de teatros e encontros de Hip-hop; ONG Projeto Gera Ação; ONG Grêmio Esportivo Jovem da Paz.

Associações de Moradores como a Parigot de Souza, Asmocult, Amigos do Jardim Aliança, Duque de Caxias, Tapajós, Vila Pantanal – Amoviplan, Bairro Atenas, Andorinha e Nova República, Parolim, Arranom, Moradores de 1º de Julho, Clube Beneficente de Mães do Jardim Pinheiro e Planta Santa, Tapajós, têm se integrado aos Comitês Locais contribuindo na organização do programa em nível local; buscando outros parceiros e voluntários; desenvolvendo oficinas como bordado e escolinhas de futebol; doando materiais, troféus, brindes; organizando torneios esportivos. A Associação Capoeira Kauande, com oficinas de capoeira.

Empresas de diferentes setores participam do programa com promoção de eventos, como a Kaléo Presentes; com doações, divulgação do programa, promoção de oficinas, como Empresa New Laser Fotolitos, Marli Presentes, Marcelo Enxovais, Supermercado Pacelli, Supermercado Tissi, Mercado Ideal, Posto de Combustível Bela Vista, Mercado Santo Antonio,

Elétrica Chiquinho, Panificadora Vovó Geni, Panificadora Avenida, Silvinha Modas, Estilo Próprio, Salão Lady Lord, Salão Lino Anjo. A escola profissional de cabeleireiro Ruth Junqueira, doação de DVDs pela Studio Vídeo,

Além das instituições de ensino superior parceiras do programa com ações em maior área de abrangência, como as indicadas no quadro 1, no nível local o programa conta com a parceria das Faculdades Santa Cruz, com cursos de línguas estrangeiras, reforço escolar, entre outros; e das Faculdades Dom Bosco. Essas instituições encontram no programa possibilidade de desenvolver estágio extracurricular para seus estudantes nos finais de semana.

A rede de atores do programa também inclui estudantes universitários contratados para o desenvolvimento de atividades dentro de sua área de formação. Atualmente o programa conta com mais de 300 estudantes dos cursos de educação física, cultura, nutrição, e de cursos variados para as atividades de inclusão digital nos laboratórios de informática e Faróis do Saber.

Outro importante ator do programa são os voluntários. Hoje são mais de 300 pessoas que disponibilizam seu tempo para compartilhar competências e habilidades, nas diferentes áreas do conhecimento humano, desde oficinas de latim, espanhol, inglês, dança, artes, culinária, artesanato, até cursos de pedreiro, elétrica básica, cursos de DJ – Disk Jôquei.

| PARCEIRO                                                 | PERÍODO    | AÇÕES                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| UNESCO                                                   | Desde 2005 | Cooperação Técnica visando à consolidação do programa.                                                                                                                                                                                                                                      |
| Federação das Indústrias do Estado do Paraná/ SESI/SENAI | Desde 2005 | Ações do projeto Indústria Itinerante, de cultura e de esporte e lazer.                                                                                                                                                                                                                     |
| Landis + Gyr                                             | Desde 200  | Qualificação em gestão e competências interpessoais para agentes do programa – professores coordenadores e coordenadores de área.                                                                                                                                                           |
| Risotolândia - Serviços de Alimentação                   | Desde 2005 | Desenvolve o ensino do valor dos alimentos saudáveis por meio da cozinha experimental, peças teatrais, palestras. Também participa voluntariamente em eventos do programa fornecendo lanches.                                                                                               |
| Ciência Meditativa Ltda.                                 | Desde 2006 | Palestras e cursos, proferidos por Vitor Caruso Junior sobre a cultura de não-violência para professores, estagiários e voluntários do Programa.                                                                                                                                            |
| COAN, Serviços e Alimentação.                            | Desde 2006 | Desenvolvimento de atividades educativas, culturais e de entretenimento como peças teatrais, oficina de culinária e palestras de educação nutricional. Também participa voluntariamente em eventos do programa fornecendo lanches e cafés da manhã.                                         |
| EDUCON – Sociedade Civil de Educação Continuada Ltda.    | Desde 2006 | Curso a distância para pré-vestibular, com o projeto piloto nas escolas municipais Durival Brito e Silva e Maria do Carmo Martins. Implementação de novas escolas em 2007.                                                                                                                  |
| ESSO Brasileira de Petróleo LTDA                         | Desde 2006 | Doação de 150 CPUs para os laboratórios de informática.                                                                                                                                                                                                                                     |
| Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUC         | Desde 2006 | Projeto Comunitário com atividades por meio da Caravana Escolar e Comunhão do Saber, cujos estagiários voluntários desenvolvem atividades como: de lazer, esporte, orientações jurídicas, contação de histórias, oficinas de línguas, em ter outras, nos finais de semana com a comunidade. |

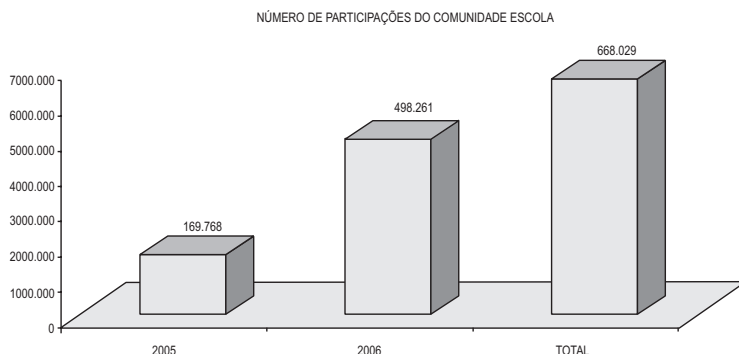
| PARCEIRO                                                | PERÍODO    | AÇÕES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| UNIBRASIL                                               | Desde 2006 | Oficinas de informática e atividades físicas e de saúde da família.                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Universidade Tuiuti do Paraná – UTP                     | Desde 2006 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantação de Rádio Comunitária</li> <li>• Jornal mural</li> <li>• Declaração de imposto de renda para isentos</li> <li>• Orientação jurídica</li> <li>• Projeto Turismo Virtual pela internet</li> <li>• Projeto de Biologia</li> </ul>                                               |
| Federação Paranaense de Tênis                           | Desde 2006 | Oficinas de Tênis com professores e estagiários da Federação                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Rotary Internacional – Distrito 4730                    | Desde 2006 | Implantação do projeto “Rotary: uma ponte para o futuro das crianças”, com atividades voluntárias visando à integração familiar, o desenvolvimento das aptidões profissionais, à melhoria do nível cultural, à prática de esportes, à segurança alimentar, à conscientização sanitária, à saúde, ao meio ambiente e à cidadania. |
| Centro de Combate a Violência Infantil -CECOVI          | Desde 2006 | Capacitação de multiplicadores da comunidade e da prefeitura para o combate à violência infantil                                                                                                                                                                                                                                 |
| Faculdade Evangélica – FEPAR                            | Desde 2007 | Disponibilizar à comunidade o acesso aos conhecimentos referentes à saúde, por meio de oficinas sobre: hipertensão arterial, diabetes, obesidade, cefaléia, doenças sexualmente transmissíveis, tabagismo, câncer de pele, saúde da mulher e da criança.                                                                         |
| Pastoral dos Surdos - Mitra da Arquidiocese de Curitiba | Desde 2007 | Desenvolvimento do curso de Libras abrangendo professores, educadores e comunidade em geral.                                                                                                                                                                                                                                     |
| Federação Paranaense de Lutas Associadas - FEPALA       | Desde 2007 | Implantação da Luta Olímpica e do Judô detectando e incentivando novos talentos esportivos e a promoção de festivais escolares.                                                                                                                                                                                                  |

FONTE: Pesquisa de campo, 2007.

## 4. AVALIAÇÃO PRELIMINAR DO PROGRAMA E DE SUAS PARCERIAS

No início do programa, entre maio de 2005, e dezembro de 2006, foram registradas em torno de 668 mil participações nas atividades do programa e crescimento médio de 10% nas participações escola/mês, chegando à média de 1.857 participações semanais por escola (gráficos 1 e 2). As atividades foram desenvolvidas por 308 voluntários, 311 estagiários universitários, 48 instrutores contratados pela FAS, além das atividades sob responsabilidade de servidores municipais das diversas secretarias envolvidas.

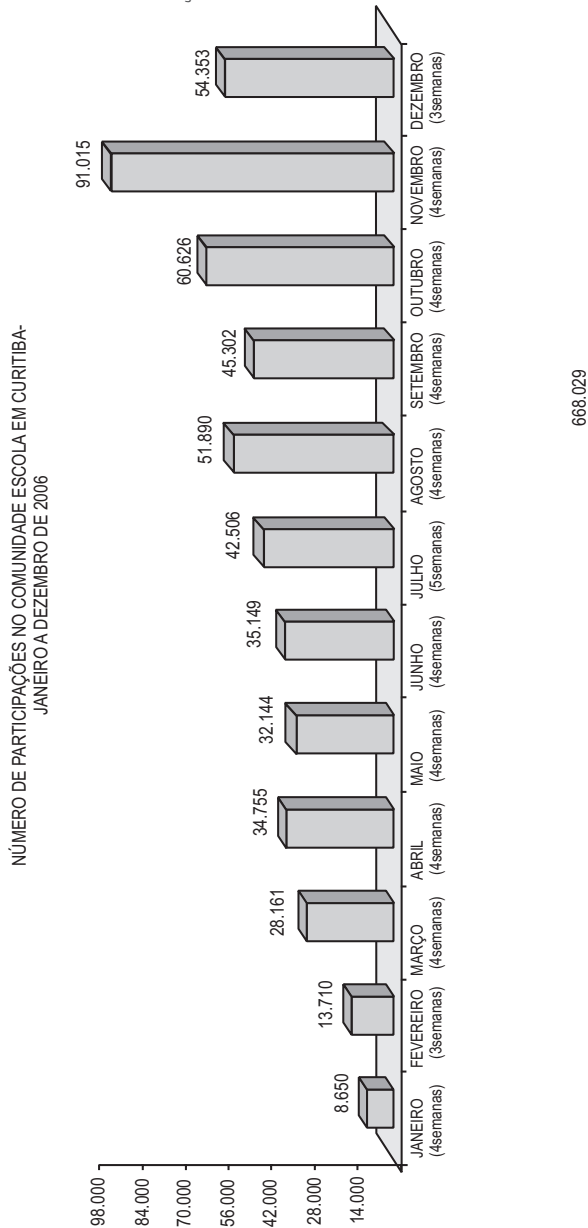
GRÁFICO 1 – PARTICIPAÇÕES NO COMUNIDADE ESCOLA 2005 – 2006



Fonte: Sistema Gestor do Comunidade Escola

Elaboração: Unidade Gestora do Programa Comunidade Escola, 200

GRÁFICO 2 – PARTICIPAÇÕES MENSAIS NO COMUNIDADE ESCOLA EM 2006



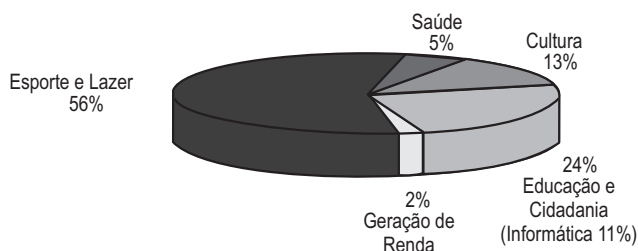
Fonte: Sistema Gestor do Comunidade Escola

Elaboração: Unidade Gestora do Programa Comunidade Escola, 200

Dentre as participações, observa-se que os eixos esporte e lazer, cultura, educação e cidadania que inclui as atividades de inclusão digital, são os mais procurados. Entre o público preferencial do programa, cerca de 80% dos participantes são crianças e jovens (gráficos 3 e 4), com ligeira predominância do sexo masculino.

GRÁFICO 3 – PARTICIPAÇÕES NO COMUNIDADE ESCOLA POR EIXO EM 2006

PARTICIPAÇÕES NO COMUNIDADE ESCOLA POR EIXO - 2006

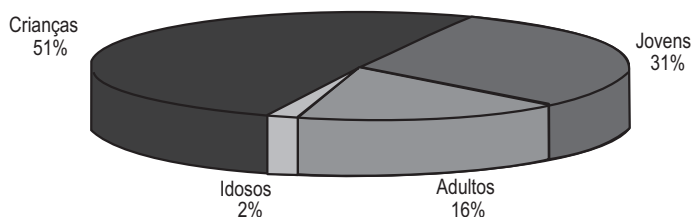


Fonte: Sistema Informatizado de Gestão

Elaboração: Unidade Gestora do Programa Comunidade Escola, 200

GRÁFICO 4 – PARTICIPAÇÕES NO COMUNIDADE ESCOLA POR FAIXA ETÁRIA – 200

PARTICIPAÇÕES NO COMUNIDADE ESCOLA POR FAIXA ETÁRIA - 2006



Fonte: Sistema Informatizado de Gestão

Elaboração: Unidade Gestora do Programa Comunidade Escola, 200

A fim de avaliar a percepção dos professores coordenadores que atuaram no mês de janeiro de 2007, e da comunidade participante das escolas que foram abertas entre outubro e dezembro de 2006, foram realizadas duas pesquisas.

#### 4.1 AVALIAÇÃO DO PROGRAMA PELOS PROFESSORES COORDENADORES

Nos meses de janeiro e fevereiro de 2007, foi realizada pela UGP coleta de dados junto aos 47 professores coordenadores que atuaram nas 47 escolas que permaneceram abertas no mês de janeiro/07. Essa pesquisa teve por objetivo avaliar o funcionamento do programa nesse período, tendo em vista o aprimoramento das ações no período de férias escolares, bem como sugestões para melhores resultados em 2007. A metodologia utilizada foi o questionário aplicado, que envolveu temas relacionados a infra-estrutura, atuação dos profissionais, voluntários/parceiros, capacitação, eventos, atividades ofertadas em cada eixo do programa, além de espaço para sugestões para melhoria continuada nos resultados corrente no ano.

A maioria dos respondentes considerou que as ações do programa atenderam ou superaram suas expectativas. Das atividades desenvolvidas em cada eixo, 85% mencionou que dentro do esporte e lazer, a qualidade das ações e o resultado obtido atenderam ou superaram as expectativas; quanto ao eixo educação e cidadania, a aprovação foi de 85%, e no eixo cultural 55%, com significativo percentual de solicitação para que a oferta de atividades dos eixos sejam aumentadas, bem como ampliada a presença de estagiários nos eixos, conforme percentual a seguir: geração de renda (77%), saúde (49%), cultura (43%), esporte e lazer (17%) e educação e cidadania (15%). Esses dados sugerem que à medida que o programa ofereça atividades voltadas à geração de renda e saúde, atraia maior público adulto e da terceira idade. Quanto à

atuação dos estagiários, 74% dos professores coordenadores considerou que a atuação dos estagiários de informática atendeu ou superou suas expectativas, 68% em relação aos estagiários de esporte e lazer e 47% de cultura. Observa-se que os maiores desafios com relação aos estagiários e aos voluntários no período de férias escolares são os eles mesmos: aumento no número de faltas em relação ao período letivo, além da relevância de processo de qualificação anterior ao início das atividades e desenvolvimento de plano de ação desenvolvido com os professores coordenadores.

## 4.2 AVALIAÇÃO DO PROGRAMA PELA COMUNIDADE

A coleta de dados foi realizada nos meses de novembro, dezembro e início de janeiro de 2007, com 499 funcionários das unidades escolares, 3.583 pais de estudantes e 12.140 moradores das comunidades do entorno das escolas Madre Antonia, Tereza Matsumoto, Santa Ana Mestra, Erasmo Piloto, Ulisses Falcão Vieira, Maria Clara Brandão Teressoli, Raquel Maeder, Maria de Lourdes Pegoraro e CEI Bela Vista do Paraíso, totalizando 17.167. O objetivo da pesquisa foi obter informações sobre o conhecimento, o interesse e a participação dos funcionários, estudantes das escolas, suas famílias e comunidade em geral, quanto ao programa.

Os resultados mostraram que os respondentes em sua maioria são mulheres (72%), na faixa etária de 30 a 59 anos (61%), distribuídos em diferentes níveis de escolaridade prevalecendo o nível médio (34,62%) e com renda de até 05 SM (66%). Apenas 18% dos entrevistados possuem filhos na escola onde o programa está inserido e deste, 75% tem um filho na escola.

Com relação ao lançamento do programa na escola municipal de seu entorno, 39% informou ter conhecimento do lançamento, sendo que 27% soube por meio da própria escola, 24% via Central de Relacionamento da prefeitura (serviço telefônico). Destes, 24% afirmam ter comparecido

ao lançamento do programa – eles próprios ou alguém de sua família. Dos 76% que não compareceram, 80% justificaram a ausência por razões particulares como não ter filho na escola, desconhecimento quanto à localização da escola, desconhecimento da existência de atividades para a sua faixa etária (terceira idade) e falta de companhia. Os demais referiram falta de interesse, de divulgação ou não explicitaram o motivo. Cabe ressaltar que dentre os que compareceram ao lançamento, 91% gostaram do programa.

Quanto à participação no programa nos finais de semana subsequentes ao lançamento, 22% dos entrevistados afirmam ter participado do programa – a própria pessoa ou familiar; 63% referiram interesse em participar do programa, mas afirmam não ter tempo (32%). Quanto às atividades que gostariam de participar, destacam-se as relacionadas aos eixos de esporte e lazer (30%), educação e cidadania (14%) e saúde (13%). Dos que já participaram de alguma atividade, 62% participaram de uma a três vezes e 30% participaram mais de 3 vezes – 33% no eixo de esporte e lazer, 17% no eixo cultura e 13% no eixo educação e cidadania. Esses também foram os eixos destacados como de maior interesse. Quanto à continuidade de sua participação no programa 86% afirmam ter interesse e que recomendariam para seus amigos e vizinhos.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Programa Comunidade Escola tem se evidenciado como alternativa efetiva para o desenvolvimento sustentável local, na medida em que as atividades desenvolvidas envolvem todas as suas dimensões, quais sejam: econômica, pela geração de renda; social, pelas ações de educação, cidadania, saúde e esporte; cultural e ambiental, pelas ações de educação neste aspecto e atividades econômicas com produtos recicláveis.

Cabe ao governo municipal atuar como agente articulador incentivando a ampliação e o fortalecimento de redes de

colaboração com representantes da sociedade civil, como instituições de ensino, empresas, terceiro setor, igrejas, associações e voluntários, para uma atuação sinérgica que fortaleça a integração das políticas públicas.

Estudos comprovam que abrir as escolas para a população assegura aos jovens, às crianças, suas famílias e à comunidade em geral espaços de convívio solidário, ético e de acesso à educação e ao lazer. A experiência de dois anos do Programa Comunidade Escola de Curitiba é respaldada por ações similares em outras cidades brasileiras e acompanha os resultados positivos de mobilização social em prol do seu desenvolvimento. Dentre os ganhos observados destacam-se: melhoria na auto-estima dos participantes; revelação de talentos; diminuição nos episódios de depredação e pichação nas escolas; aproximação entre pais e filhos; protagonismo da comunidade local em ações visando à melhoria do bairro e formação de redes locais.

Talvez o principal entrave para a mudança social seja a compreensão dos ganhos com a efetiva participação no programa, evidenciada nas pesquisas realizadas pela quantidade de pessoas (32% dos entrevistados) que dizem não ter tempo para participar das atividades, apesar do interesse de 63% dos entrevistados. A mudança da comunidade e a criação de alternativas dependem não somente do espaço aberto pela escola, mas das oportunidades inerentes pelas relações sociais e de aprendizagem contínua que acontecem naquele local. O desejo de aprender e se desenvolver é condição necessária para este tipo de programa ter êxito na sua missão de servir como meio para a promoção do desenvolvimento sustentável local.

Enfim, várias atividades, que envolvem as dimensões do desenvolvimento sustentável, são determinantes no processo de criação de uma cultura de gestão da comunidade local e desenvolvimento de alternativas consistentes para o aprimoramento contínuo daqueles cidadãos. Esse conjunto de ações envolve um processo de apropriação e pertencimento da população ao local em que vivem, bem como a formação de

parcerias estratégicas para fortalecer e ampliar redes locais de ação integrada, consolidando o Comunidade Escola como uma experiência de inovação social do governo municipal.

Considera-se que o desenvolvimento de estudo avaliativo do modelo de gestão do programa e das atividades realizadas por sua rede de parceiros possa contribuir significativamente para a compreensão da sua real efetividade para consecução da promoção do desenvolvimento sustentável local.

## REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, M. WAISELFISZ, J. J; ANDRADE, C. C. de. RUA, Maria das Graças. Gangues, Galeras, Chegados e Rappers: Juventude, violência e cidadania nas cidades periferias de Brasília. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

BRASLAVSKY, C.; WERTHEIN, J. Education, Economy and Development: learning from sucessful cases. Brasília: UNESCO, 2006.

CURITIBA. Prefeitura Municipal. Instituto Municipal de Administração Pública. Modelo de Gestão Curitiba. Curitiba, 2000.

CURITIBA. Prefeitura Municipal. Instituto Municipal de Administração Pública. O Aperfeiçoamento da Ação Integrada da PMC nos Territórios Priorizados. Curitiba, 2000.

FISCHER, T. (org.). Gestão do Desenvolvimento e Poderes Locais: marcos teóricos e avaliação. Casa da Qualidade: Salvador, BA, 2002.

IPPUC. Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba. Obtida na internet < <http://www.ippuc.org.br/>> (acesso em: 18/08/2006).

NOLETO, M. J. Abrindo Espaços: educação e cultura para a paz. 3 ed. Revisada. UNESCO: Brasília, 2004.

PINHO, J. A. G.; SANTANA, M.W. Inovação na Gestão Pública do Brasil: uma aproximação teórico-conceitual. In: ENANPAD, 22. Anais... Foz do Iguaçu, Anpad, 1998.

SILVA, C. L. Desenvolvimento sustentável: um conceito multidisciplinar. In: SILVA, C. L; MENDES, J.T.G. (Org.). Reflexões sobre o Desenvolvimento Sustentável: agentes e interações sob a ótica multidisciplinar. Rio de Janeiro: Vozes, 2005.

UNESCO. Fazendo a diferença: o Projeto Escola Aberta para a Cidadania no Estado do Rio Grande do Sul. Brasília: Unesco/ Secretaria da Educação do Rio Grande do Sul, 2006.



## **6. UMA CONTRIBUIÇÃO COM AS INOVAÇÕES SOCIAIS: AVALIAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS**

Maria do Carmo Brant de Carvalho

### **1. INTRODUZINDO A TEMÁTICA**

No processo democrático em que vivemos, sociedade e cidadãos reivindicam relações de transparência e participação nas decisões referentes à ação social pública. Reivindicam conhecer e acompanhar a insuprimível equação entre gastos públicos e custo-efetividade de políticas e programas destinados a produzir maior equidade social. Este é o atributo mais importante da avaliação de políticas e programas sociais.

Assim é que o desafio atual permanece sendo o de introduzir sistemas de informação e metodologias avaliativas capazes de apreender e traduzir a totalidade dos fluxos e nexos inerentes à tomada de decisões, à implementação, à execução, aos resultados e aos impactos produzidos pela ação pública. Monitoramento e avaliação devem oferecer informações substantivas para influir nos fatores institucionais e processuais geradores de ineficiências crônicas no desempenho das políticas e programas sociais.

Entretanto, a recente hipervalorização da avaliação de políticas e programas sociais pode nos levar a cair em armadilhas. A primeira e mais preocupante delas é de pensar a avaliação numa perspectiva, tão-somente, de aferição econométrica, expressando a ação na sua eficiência e eficácia imediatas, sem um compromisso intencional com a real transformação e melhoria da qualidade de vida dos cidadãos pela via de programas e serviços públicos.

Nesse patamar, a avaliação se espelha na reificação de indicadores e índices despolitizando a própria ação. Em outras palavras, os indicadores apresentam-se como medidas reificadas de valor, instrumentos de controle para os agentes decisórios, quase como cartões de “apresentação de excelência técnica” das instituições, mas pouco penetráveis e suscetíveis de transformarem-se em ferramentas de poder e controle dos cidadãos comuns, usuários de programas e serviços.

É preciso insistir:

- ♦ A avaliação não tem um valor em si, não substitui a política ou programa nos processos e resultados que move e persegue.
- ♦ A avaliação é oportunidade de reflexão crítica da ação e possibilidade de disputa em torno da programática da política.
- ♦ A avaliação é imperativo ético, desconstrói e reconstrói a política ou programa na sua intencionalidade, resultados e impactos.
- ♦ O monitoramento e avaliação comportam-se como “vigilância” da própria política.
- ♦ A avaliação é oportunidade de transparência e interlocução política. Possibilita o exercício do controle social, mecanismo valioso de democratização da gestão pública.

## 2. AVALIAÇÕES DE PROJETOS DE EDUCAÇÃO

No Brasil, as informações e avaliações sobre a educação estão consubstanciadas sobretudo nos censos escolares e nas avaliações de resultados/rendimentos escolares dos alunos. (Saeb, Enem, Saresp...). Estas informações ganharam, na última década, continuidade, visibilidade e reconhecimento público. Este é, sem dúvida, um grande avanço, sobretudo se atentarmos para o tamanho de nossa rede de ensino básico (cerca de 140.000 escolas; 45 milhões de alunos; 2,5 milhões de professores).

Outro grande avanço é o de possuímos hoje a possibilidade de conhecer e comparar longitudinalmente, na linha do tempo, a evolução do desempenho da educação no país.

A questão é que essas informações avaliativas não chegam à ponta do sistema de ensino como ferramenta estratégica de mudança e aprimoramento da ação educacional; permanecem apropriadas apenas pelos gestores da política.

A principal função da avaliação é perseguir a efetividade da ação pública. Se as informações avaliativas e recomendações não são usadas para a melhoria ou a correção da ação acabam servindo apenas para engordar diagnósticos.

Como revelação da realidade, a avaliação indica acertos e equívocos, ilumina inovações e sugere correções de rumo. Entretanto, as informações educacionais, traduzidas pela mídia colocam acento apenas no reiterado fracasso escolar. Se assim for, há um desperdício do esforço avaliativo nacional.

Os dados avaliativos precisam ser socializados na ponta, em cada escola de forma a que seus agentes escolares (diretores, professores, funcionários, pais e alunos) conheçam sua condição de funcionamento, a qualidade da aprendizagem ofertada, o rendimento escolar dos alunos – de maneira a que a própria comunidade escolar se comprometa com mudanças.

Insisto em que esta tarefa é importante porque as diferentes unidades de ensino conservam um forte grau de liberdade na organização de seu trabalho. A socialização da avaliação é oportunidade de consciência da situação e compromisso com sua efetividade.

As informações educacionais comportam-se ainda como dados formais de tipificação da rede de ensino, perfil dos professores, recursos escolares alocados, rendimento escolar dos alunos. Estas informações avaliativas são muito importantes, mas não suficientes. Não são suficientes para qualificar a rede de ensino, para explicar sucessos ou fracassos escolares, para instigar a inovação na aprendizagem.

Na busca de qualificar há muitos estudos avaliativos, porém pontuais e, em geral, escondidos na academia. Não são apropriados como instrumentos para inovação.

No compromisso maior com a efetividade dos sistemas de ensino e aprendizagem, a avaliação para o Cenpec (organização que represento) constituiu-se em instrumento necessário na produção de conhecimentos. Nesta intenção, as avaliações de processo são valorizadas porque melhor indicam fatores e variáveis a serem aprendidas, alteradas ou aperfeiçoadas.

O que aprendemos na avaliação de programas e projetos educacionais? Como traduzir nosso aprendizado?

1. Em educação não bastam as macroestatísticas educacionais. É preciso mapear e localizar resultados para melhor compreendê-los. Estudos de caso são de extrema importância para qualificar resultados. É preciso avaliar soluções/ inovações para buscar ampliá-las na conquista da efetividade, compromisso maior com que insisto na tarefa avaliativa.

2. As avaliações de programas/projetos sociais guardam especificidades importantes: são sociais e relacionais. Exigem contextualização. É social e relacional, porque há inúmeras fontes e fatores intervenientes simultaneamente.

A aceitação e atribuição de significado aos novos conhecimentos revelados pela avaliação se dão por meio de processos não apenas cognitivos, mas também socioafetivo-culturais. A supervalorização dos aspectos cognitivos e de mérito individual encontra resistências cristalizadas nas representações e cultura de grupos. Por isso é tão difícil mudar as práticas quando implicam expectativas de alteração de condutas, posturas e atitudes. (GATTI, 2004)

Mas há outra questão importante: sendo sociorrelacional, os programas sociais em sua implementação (e mesmo em sua avaliação) exigem negociação, articulação e adesão de um conjunto heterogêneo de sujeitos sociais (Estado, sociedade civil, iniciativa privada e a própria comunidade beneficiária).

Como bem afirma Bernadete Gatti (2004), é preciso que o fazer avaliativo vincule-se, assim, a três aspectos básicos: primeiro ao cenário histórico-social; segundo relacionado ao anterior, ao papel social da própria avaliação, e, ligado a ambos, a vinculação a uma perspectiva de conhecimento como instrumento para viver melhor. Sem base nestes fundamentos “pouco se avança no conhecimento do impacto, da real efetividade desses programas. Valores significantes a um projeto de vida humana em sociedade são chamados a dar sentido aos dados a serem buscados”.

Sendo a avaliação uma atribuição de valor, é preciso lembrar que todo programa social traz uma intencionalidade, isto é, traz uma dada concepção e uma ética, que define o desenho e a proposta programática.

Há em projetos educacionais intencionalidades diversas: é muito comum pensar a educação como investimento econômico, ou para reduzir violência, combater a pobreza, ou, ainda, um investimento ético como direito dos indivíduos de desenvolverem capacidades substantivas, como diz Amarthia Sen, para exercerem suas liberdades também substantivas.

3. Informação, monitoramento, avaliação caminham juntos de forma a buscar a melhor apreensão e vigilância contínua, do programa em ação.

Avaliação requer monitoramento. Monitoramento requer a produção de informações relevantes no continuum da implementação e execução do programa. “Informações oportunas para lidar com cada processo particular, com as peculiaridades que lhe são próprias.” (GARCIA; 2001; IPEA). Informações oportunas, simples e sintéticas para que todos os implicados na ação, sobretudo executores e beneficiários, possam apreendê-las e utilizá-las para aprimoramento ou descarte de soluções.

4. Avaliação é processo contínuo que abarca o programa desde sua concepção, implementação e resultados.

Metodologias de avaliação seguem um percurso que articula em espiral, por aproximações e percepções cumulativas, o contexto em que se dá o programa, insumos/inputs, processos (negociação, implementação, realização) e resultados. Tem sempre a perspectiva de apreender a lógica da ação planejada e a lógica dos atores no desenvolvimento do programa. Por isso mesmo, exige a adesão e participação dos sujeitos implicados (gestores, técnicos e beneficiários) no próprio processo e produção avaliativa do programa social em questão.

Assim, as metodologias de avaliação devem considerar:

- ♦ A apropriação contínua e articulada do contexto, inputs, processos

e resultados;

- ♦ O monitoramento sistemático do desenvolvimento do Programa e de cada um dos seus componentes e produtos, nas suas diversas etapas, correlacionando objetivos, estratégias e resultados;
- ♦ Uma abordagem quali-quantitativa que permita apreender processos
- ♦ e resultados;
- ♦ O reconhecimento dos saberes e intenções das equipes locais e das instituições envolvidas, gestando uma efetiva “comunidade de aprendizagem”; e um processo coletivo de avaliação;
- ♦ A construção de indicadores de desempenho e efetividade que permitam a comparação com parâmetros regionais/nacionais e, igualmente, com padrões de qualidade/cobertura que se busca atingir.

A grande dificuldade na construção de indicadores é a de que não há regulação clara sobre padrões de desempenho de programas em algumas áreas, por exemplo, na assistência social.

5. No ciclo avaliativo que acompanha o projeto desde sua concepção e execução (avaliações ex-ante, avaliações de implementação/desempenho, resultados e impactos) é preciso destacar a importância da avaliação ex-ante, também chamada marco zero, ou linha de base. Estas avaliações são pouco exercitadas. Os projetos no geral têm nascido do voluntarismo de seus promotores. É imprescindível o exame prévio da relevância e sustentabilidade de projetos colocados na agenda pública. É necessário perguntar sobre seu desenho

propriamente dito e em consequência sua exequibilidade e potencial de efetividade pretendido. Podemos exemplificar com um programa do governo federal “Meu Primeiro Emprego”, em que tanto a literatura internacional quanto nacional e a própria experiência social acumulada sinalizam para seus pressupostos falsos e risco; portanto, a falta de adesão do jovem e de empresários que possam assegurar postos de trabalho.

Deve-se buscar, com coerência e rigor metodológico, os fatores significativos intervenientes na tomada de decisões e formatação do projeto, as demandas e argumentos que o sustentam, o meio institucional e social em que se situa, os insumos disponíveis para sua consecução e a ação dos diferentes grupos e beneficiários envolvidos no programa.

6. É preciso combinar avaliações de processo às chamadas avaliações de resultados e impactos. A relação entre processos e resultados é imprescindível em avaliações de programas sociais.

É preciso apreender os processos e as dinâmicas da ação como pontes/fluxos por meio dos quais os objetivos se transformam em resultados. Objetivos, estratégias, resultados só podem ser apreendidos em articulação, portanto inseridos num dado processo e dinâmica de ação, contextualizados num espaço e tempo determinados.

Há vários processos pouco monitorados e avaliados e que, no entanto, são muito importantes:

- ♦ Processos de apresentação do programa ao coletivo para o qual se destina: um programa social depende de adesão; portanto, depende de concertação/negociação com os diversos grupos de interesse implicados na ação.

- ♦ Processos de implementação, (informação e divulgação; seleção e capacitação dos agentes executores; seleção do público alvo; apoio logístico; financiamento; bases sociais de apoio (eficiência social)<sup>38</sup>;
- ♦ Processos de enraizamento do programa no contexto sociocultural, econômico e político no qual se realiza; o quanto o programa se traduz e interage com a linguagem de seus agentes locais; o quanto se articula e se soma a metas do coletivo e microterritório.

7. A avaliação no campo social deve estar atenta para apreender os impactos. Isso requer, portanto, situar o programa em relação ao contexto em que ele se gesta, ao grau de legitimidade alcançado na instituição e na comunidade e ao grau de adesão ou resistência dos agentes que o movem, produzindo esta ou aquela dinâmica.

Há pequenas ou grandes mudanças que serão grandes ou pequenas mudanças dependendo do contexto onde se situa o programa. Há igualmente impactos não previstos que são igualmente significativos para o bem ou para o mal. Por exemplo, no programa capacitação solidária, capacitação de jovens, espera-se como impacto a inserção do jovem capacitado no mundo do trabalho. O que se observou em muitos jovens não foi a inserção do jovem no mercado de trabalho, mas sua re-inserção no ensino fundamental, médio e até mesmo universitário. Em outros casos um impacto expresso pelo jovens refere-se à grupalização entre os pares que propicia também possibilidade de inserção social: “fiz amigos”.

8. A avaliação não pode ser totalmente externa ao programa; faz-se preferencialmente com os próprios sujeitos implicados no projeto (gestores, executores, beneficiários, parceiros...); coloca como compromisso a socialização do poder avaliativo,

<sup>38</sup> Ver Sonia Draibe, in TENDENCIAS E PERSPECTIVAS NA AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS E PROGRAMAS SOCIAIS, EDIT. Cortez, 2002.

a reflexão e produção de conhecimentos com os diversos sujeitos a partir da ação do programa.

Falamos hoje em modelos e procedimentos avaliativos reflexivos-participativos. Estes têm como eixo metodológico fundante o envolvimento e a participação dos sujeitos implicados no projeto submetido à avaliação. A objetividade pretendida no ato avaliativo é então resultado de um processo de debate e triangulação entre os gestores, a comunidade mais próxima do programa e os especialistas. O programa em avaliação submete-se, assim, a uma forma específica de *multiple advocacy*<sup>39</sup>. A participação dos implicados retira o avaliador da posição solitária de único agente valorativo. O valor atribuído é construção de um coletivo.

A avaliação assim conduzida desencadeia um processo de aprendizagem social. Agrega valor ao projeto. Exemplos ricos nesta direção são o modo de avaliação e seleção dos programas socioeducativos inscritos nos Prêmios Itaú Unicef ou dos textos produzidos por alunos de 4.<sup>a</sup> e 5.<sup>a</sup> séries de escolas públicas inscritos nos Prêmio Escrevendo o Futuro, também de iniciativa da Fundação Itaú Social. Nesses casos a avaliação e seleção são realizadas por agentes próximos do local/região, formadores de opinião pública como gestores municipais de educação e assistência social, conselheiros estaduais de políticas públicas sociais, jornalistas locais/regionais, professores de universidades e até mesmo gerentes do banco Itaú. Definidos os parâmetros, o quadro referencial normativo, os indicadores, esses agentes refletem e avaliam juntos. Neste caso, não só a avaliação ganha em objetividade e significado coletivo/participativo, mas também, ocorre aí um rico aprendizado social apropriado por este coletivo.

<sup>39</sup> Cf. G. D. Majone, *Evidence argument and persuasion*, p. 40; Joan Subirats, *Evaluación de políticas de intervención social...*, p. 254

### 3. FINALIZANDO

Programas sociais “clamam por um modo de avaliar que se referencie, para além do que se convencionou chamar de eficácia ou eficiência, em princípios que fundamentem uma outra qualidade de vida e convivência, que tragam maior equidade social. Considerar na avaliação de programas sociais essas questões nos leva a poder discutir a sua efetividade”. (GATTI, 2004)

Avaliar programas sociais não é tarefa simples, pois estes possuem objetivos que são por sua natureza complexos, ganham uma tessitura sociorrelacional e contextualizada. A avaliação, então, não se limita a apreender sua “engenharia institucional” e os resultados imediatos. Exige explicitar sua intencionalidade, conhecer a densidade de propósitos que aporta e realiza; apreender os processos que sustentam esses programas ou não, sua efetividade; também é preciso conhecer as bases de eficiência social que os constrói e os legitima. Mais ainda, é preciso garantir comparabilidade na linha do tempo e entre opções programáticas.

Avaliação assim compreendida produz conhecimentos necessários à proposição de soluções e avanços responsáveis no desempenho da política social.

## REFERÊNCIAS

CARVALHO, M. do C. B. de. avaliação participativa: uma escolha metodológica. In Rico, E.M. (org.) Avaliação de Políticas Sociais. IEE-Pucsp, 2. ed. 1999.

DRAIBE, S. Tendências e perspectivas na avaliação de políticas e programas sociais. São Paulo: Cortez, 2002.

FIGUEIREDO, M. F. e FIGUEIREDO, A. M. C. Avaliação política e avaliação de políticas: um quadro de referência teórica. Textos IDESP, n.15, São Paulo, 1986.

FREIRE, P. Pedagogia do oprimido. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1978, 6. ed.

GATTI, B. Avaliação de projetos sociais. Doc. mimeo., 2004.

MAJONE, G. D. Evidence argument and persuasion, Joan Subirats, Evaluación de políticas de intervención social..., p. 254.

MCDONALD, B.A. A political classification of evaluation studies. In: Hamilton, D. (org.) Beyond the numbers game. Hampshire: McMilan, 1977.

## 7. INDICAÇÕES SOBRE INOVAÇÃO SOCIAL

Beatris Kemper Fernandes

Ariane Brunetti de Jesus

A lista abaixo tem por objetivo auxiliar aqueles que tiverem interesse em aprofundar seus conhecimentos na área de inovação social. Os sites pesquisados apresentam informações diversas sobre o tema. As referências bibliográficas nacionais e internacionais sustentam discussões propostas nesta área.

### 1. SITES

CEPAL – Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe, é uma das cinco comissões econômicas regionais das Nações Unidas (ONU). Criada para coordenar as políticas direcionadas à promoção do desenvolvimento econômico da região latino-americana, coordenar as ações encaminhadas para sua promoção e reforçar as relações econômicas dos países da área, tanto entre si como com as demais nações do mundo, ampliou seu trabalho para os países do Caribe e incorporou o objetivo de promover o desenvolvimento social e sustentável.

<http://www.eclac.org/brasil/> – Acessado em 02/05/2007.

**REDE UNIDA** – reúne projetos, instituições e pessoas interessadas na mudança da formação dos profissionais de saúde e na consolidação de um sistema de saúde equitativo e eficaz, com forte participação social. A principal idéia força da Rede Unida é a proposta de parceria entre universidades, serviços de saúde e organizações comunitárias, numa modalidade de gestão do processo de trabalho colaborativo, em que os sócios compartilham poderes, saberes e recursos.

<http://www.redeunida.org.br/index.asp> – Acessado em 02/05/2007.

**ADI** – Agência de Inovação promove a inovação e o desenvolvimento tecnológico, facilitando o aprofundamento das relações entre o mundo da investigação e o tecido empresarial português.

<http://www.adi.pt/> – Acessado em 02/05/2007.

**INOVATIX** – Organização Social Instituto Integral de Investigação, Inovação e Sustentabilidade é uma instituição científico-tecnológica - ICT sem fins lucrativos com missão institucional de participar proativamente do desenvolvimento sustentável, colaborando no desenvolvimento de iniciativas de educação e pesquisa que gerem renda, emprego, competitividade econômica, inovação e uma percepção integral dos fenômenos sociais, ambientais e humanos, proporcionando a experiência de estados elevados de consciência por indivíduos, comunidades e empresas.

<http://www.inovatix.org> – Acessado em 03/05/2007.

**MERCADO ÉTICO** – portal de sustentabilidade que se propõe a disseminar uma visão inovadora de uma economia global ao mesmo tempo competitiva e adequada às exigências socioambientais. É possível encontrar vários assuntos ligados à responsabilidade social, comércio justo, ética, inovação, etc.

<http://www.mercadoetico.art.br/2007/index.php> – Acessado em 03/05/2007.

IDIS – Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social é uma instituição comprometida com o desenvolvimento social. Por meio da promoção e estruturação do investimento social privado, o IDIS busca sistematizar diferentes modelos de intervenção social que contribuam com a redução das desigualdades sociais no País.

<http://www.idis.org.br> – Acessado em 03/05/2007.

BAWB (Business as an Agent of World Benefit) dissemina iniciativas e ações desenvolvidas por empresas lucrativas que promovem o desenvolvimento sustentável no âmbito regional, nacional e global e que trazem benefícios para a sociedade.

<http://www.bawb.org.br> – Acessado em 03/05/2007.

AKATU – instituição que tem como missão conscientizar e mobilizar o cidadão brasileiro para o seu papel protagonista, como consumidor, na construção da sustentabilidade da vida no planeta.

<http://www.akatu.org.br> – Acessado em 03/05/2007.

ITS – Instituto de Tecnologia Social é uma associação que busca contribuir para a construção de “pontes” eficazes das demandas e necessidades da população com a produção de conhecimento do país, qualquer que seja o lugar onde é produzido – instituições de pesquisa e ensino, ONGs, movimentos populares, poderes público e privado.

<http://www.itsbrasil.org.br> – Acessado em 04/05/2007.

MPC – rede formada por organizações públicas e privada que compartilham informações e experiências nas áreas de Qualidade e Produtividade, melhorando com isso sua capacidade de prosperar de forma sustentável, gerando

emprego e renda para a população. Tem como objetivo geral coordenar e promover ações estruturantes de conteúdo inovador na área de qualidade, produtividade e competitividade.

<http://www.ibip.org.br/index.htm> - Acessado em 10/05/2007

DIVERSA – Revista Universitária da Faculdade de Minas Gerais contém temas variados e de diferentes faces da Instituição.

<http://www.ufmg.br/online/diversa> – Acessado em 07/05/2007.

Destacamos a seguinte matéria:

Tecnologia social: um conceito em construção. Matéria de C. R. HORTA publicada na Revista da Universidade Federal de Minas Gerais - Ano 5 – nº 10- outubro de 2006.

<http://www.ufmg.br/diversa/10/artigo6.html> – Acessado em 07/05/07.

INOVAÇÃO TEMPO DE REDE – apresentação em PowerPoint, sobre os diferentes tipos de rede, e que incluem as redes de inovação tecnológica de interesse social.

<http://www.redetsqc.org.br/geia/docs/GEIAManhasInov2006MarPlonski.ppt> - Acessado em 08/05/07.

FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos, empresa pública vinculada criada em 1967 e que atua em consonância com a política do Ministério da Ciência e Tecnologia no apoio a ações de Ciência, Tecnologia e Inovação de instituições públicas e privadas.

[www.finep.gov.br](http://www.finep.gov.br) – Acessado em 02/05/07.

O site da FINEP oferece diversos links úteis para o desenvolvimento de projetos que buscam financiamento. Dentre eles, destacamos:

- ♦ Projetos de Sucesso da FINEP - nesta página você poderá conhecer um resumo de inúmeros casos de sucesso de projetos financiados de forma reembolsável e não-reembolsável pela FINEP.

[http://www.finep.gov.br/o\\_que\\_e\\_a\\_finep/projetos\\_sucesso.asp](http://www.finep.gov.br/o_que_e_a_finep/projetos_sucesso.asp)

- ♦ Biblioteca Eletrônica FINEP – serviço de informação com objetivo de facilitar o acesso, o uso e a disseminação do acervo que contribui para geração de novos conhecimentos na área de Ciência e Tecnologia. Oferecem diversos serviços e produtos, tais como consulta ao acervo (por meio do banco de dados do site ou “in loco”), pesquisa bibliográfica, empréstimo e cópias. [www.prossiga.br/finep](http://www.prossiga.br/finep)
- ♦ Revista Brasileira da Inovação – iniciativa da FINEP com o propósito de contribuir para o avanço da ciência brasileira e para o desenvolvimento nacional. Com publicação semestral, está aberta à comunidade científica para divulgação de artigos originais, resultados de pesquisas e trabalhos que contribuam para o resgate da história das instituições brasileiras no campo da tecnologia e da inovação.

[www.finep.gov.br/revista\\_brasileira\\_inovacao/revista\\_ini.asp](http://www.finep.gov.br/revista_brasileira_inovacao/revista_ini.asp)

- ♦ Glossário – definições de termos ligados à ciência e tecnologia, em muitos casos ligados à inovação.

[http://www.finep.gov.br/o\\_que\\_e\\_a\\_finep/conceitos\\_ct.asp](http://www.finep.gov.br/o_que_e_a_finep/conceitos_ct.asp)

**REDE DE TECNOLOGIA SOCIAL** – site para quem quer ficar por dentro do que acontece em Tecnologia Social, com notícias sobre eventos, artigos, e possibilidade de participação na Rede de Tecnologia Social.

[www.rts.org.br](http://www.rts.org.br)

**CENTRO DE DIFUSÃO DE ESTUDOS E CONHECIMENTOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE** – espaço de ação interdisciplinar que visa promover e estimular o debate e a pesquisa no campo da produção e difusão de ciência, tecnologia e inovação e suas relações com o desenvolvimento e a sustentabilidade.

[www.ufrgs.br/cedcis/index.html](http://www.ufrgs.br/cedcis/index.html) - Acessado em 07/05/2007.

**LABORATÓRIO INTERDISCIPLINAR SOBRE INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO** – espaço interinstitucional e multidisciplinar, coordenado em parceria entre a UFRJ e o IBICT, voltado para a reflexão crítica sobre informação, conhecimento e desenvolvimento, ante as transformações no mundo contemporâneo.

[www.liinc.ufrj.br/index2.html](http://www.liinc.ufrj.br/index2.html) - Acessado em 07/05/2007.

**SERVIÇO DA CIDADANIA** – artigo do Anuário Expressão sobre Inovação e a importância e qualidade dos projetos de inovação social apresentados no Concurso FINEP 2005.

[http://www.expressao.com.br/restrito/inovacao/anuarios\\_eletronicos/anuario2005/conteudos/inovacao\\_social.htm](http://www.expressao.com.br/restrito/inovacao/anuarios_eletronicos/anuario2005/conteudos/inovacao_social.htm) - Acessado em 07/05/2007.

**RENDA E DIGNIDADE** – Artigo do Anuário Expressão sobre Inovação e a importância e qualidade dos projetos de inovação social apresentados no Concurso FINEP 2006.

[http://www.expressao.com.br/restrito/inovacao/anuarios\\_eletronicos/anuario2006/conteudos/innov\\_social.html](http://www.expressao.com.br/restrito/inovacao/anuarios_eletronicos/anuario2006/conteudos/innov_social.html) - Acessado em 07/05/2007.

CARE – Experiências de sucesso no incentivo ao processo de desenvolvimento local para o combate à pobreza na Bahia, Piauí, São Paulo, Rio de Janeiro e Amazonas. O conhecimento gerado com essas experiências fortalece as comunidades envolvidas, sensibilizam outras para investir e replicar as ações bem-sucedidas e permite influenciar políticas públicas.

[www.care.org.br](http://www.care.org.br) - Acessado em 07/05/2007.

MURALMANIA – Notícia sobre possibilidade de parceria com o Tecpar (Instituto de Tecnologia do Paraná) na aplicação de tecnologias simples e baratas que tragam benefícios e gerem renda para a população mais carente.

[http://www.muralmania.com.br/noticia.php?id\\_noticia=20](http://www.muralmania.com.br/noticia.php?id_noticia=20) – Acessado em 07/05/2007

REVISTA ESPACIOS (em espanhol) – Revista Venezuelana de Gestão Tecnológica que publica, divulga e estimula a produção de pesquisas nas áreas de Política e Gestão de Ciência e Tecnologia, focalizando sua atenção na Venezuela e demais países ibero-americanos.

[www.revistaespacios.com](http://www.revistaespacios.com) - Acessado em 07/05/2007.

## 2. ARTIGOS

- ♦ Artigo “ASPECTOS SOCIAIS E TECNOLÓGICOS DAS ATIVIDADES DE INOVAÇÃO”, de Thales Novaes de Andrade.

Neste artigo, o autor esquematiza vários modos de visualizar o sentido de inovação, debatendo tendências e impasses que envolvem a incorporação dos diferentes atores sociais na construção da inovação tecnológica, relacionando fatores econômicos e sociais no processo de inovação. Também são discutidas questões envolvendo inovação e gestão do conhecimento, e a importância da tecnicidade e da configuração dos objetos técnicos para se entender o processo inovativo.

Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/ln/n66/29087.pdf> - Acessado em 02/05/2007.

- ♦ Artigo “EMPREENDEDORISMO SOCIAL NO BRASIL: ATUAL CONFIGURAÇÃO, PERSPECTIVAS E DESAFIOS – NOTAS INTRODUTÓRIAS”, de Edson Marques Oliveira - Rev. FAE, Curitiba, v.7, n.2, p.9-18, jul./dez. 2004.

Neste artigo são apresentados os principais elementos introdutórios ao tema empreendedorismo, tomando como exemplo a realidade brasileira. Partiu-se da constatação de que o empreendedorismo social emerge no cenário dos anos 90 ante a crescente problematização social, a redução dos investimentos públicos no campo social, o crescimento das organizações do terceiro setor e da participação das empresas no investimento e nas ações sociais.

Disponível [http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v7\\_n2/rev\\_fae\\_v7\\_n2\\_02.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v7_n2/rev_fae_v7_n2_02.pdf) – Acessado em 02/05/2007.

- ♦ Artigo “SUSTENTABILIDADE SOCIOAMBIENTAL ATRAVÉS DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS INTERSETORIAIS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE COMUNIDADES EXTRATIVISTAS NA REGIÃO DA

AMAZÔNIA”, de Rosa Maria Fischer, Maria Cristina Lopes Fedato, Pedro Falco Belasco.

Este artigo mostra a correlação entre o social e o capitalismo, uma vez que o setor privado vive um paradoxo dentro da lógica do capitalismo, dos resultados e das metas econômicas, ao buscar conciliá-los aos valores sociais, econômicos e ambientais. O artigo questiona se é possível a construção de um círculo virtuoso, mediante o qual organizações, indivíduos e sociedade saem ganhando.

Disponível em [http://www.lasociedadcivil.org/uploads/ciberteca/p\\_belasco.pdf](http://www.lasociedadcivil.org/uploads/ciberteca/p_belasco.pdf) – Acessado em 02/05/2007.

- ♦ Artigo “ECOORGÂNICA – Cooperativa de Produtores Familiares Orgânicos”, integrante das Experiências em Inovação Social – Ciclo 2004-2005 da CEPAL.

Estudo de caso da cooperativa Ecoorgânica, projeto que transformou pequenas propriedades em negócios produtivos e lucrativos.

Disponível em: <http://www.cepal.org/dds/Innovacionsocial/p/proyectos/doc/Relatorio.Ecoorganica.Brasil.port.pdf> – Acessado em 02/05/2007.

- ♦ Artigo “OBSERVAÇÃO DE INOVAÇÃO SOCIAL” – Sônia Fleury – Ano 2001 – Buenos Aires/ Argentina.

“Observação de Inovação Social”, de Sônia Fleury, sobre políticas públicas e mecanismos institucionais que surgem para responder às novas demandas e à necessidade de fortalecimento das formas de organização autônoma da sociedade.

Disponível em: [www.clad.org.ve/fulltext/0042403.pdf](http://www.clad.org.ve/fulltext/0042403.pdf) - Acessado dia 02/05/2007.

### 3. LIVROS

AZEVEDO, A. Inovação tecnológica em empreendimentos autogestionários: utopia ou possibilidade? Trabalho apresentado no IX Colóquio Internacional sobre Poder Local, em Salvador, no período de 15 a 18 de junho de 2003. Disponível em <http://www.ecosol.org.br/txt/tecno.doc>. Acessado em 09/05/07.

BIAGIO, L. A. Incubadoras de empreendimentos orientados para o desenvolvimento local e setorial planejamento e gestão. Brasília: Anprotec, 2006.

BORNSTEIN, D. Como mudar o mundo. São Paulo: Editora Record, 2005.

CARRION, R. M.; HELLWIG, B. C.; VALENTIM, I. V. L. (orgs.) Residência solidária - vivência de universitários com o desenvolvimento de uma tecnologia social. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

DE PAULO A.; MELLO, C. J.; NASCIMENTO FILHO, L. P. N.; KORACAKIS T. Tecnologia social: uma estratégia para o desenvolvimento. Rio de Janeiro: Fundação Banco do Brasil, 2004.

DOWBOR, L. A reprodução social: tecnologia, globalização e governabilidade. Petrópolis: Vozes, v. I. 2002.

FARIA, R. F. F. (org.) Marketing para incubadoras – O que de bom está acontecendo? Brasília: Anprotec, 2006.

GUERREIRO, E. P. Cidade digital: infoinclusão social e tecnologia em rede. São Paulo: SENAC, 2006.

GUIMARÃES, G.; SALOMÃO, I. Planejamento e gestão de incubadoras de tecnologias sociais para o desenvolvimento características e instrumentos. Brasília: Anprotec, 2006.

HADDAD, S. As organizações do terceiro setor como “produtoras” de ciência, tecnologia e inovação. In: ABC; ITS (orgs.) Papel e inserção do terceiro setor no processo

de construção e desenvolvimento da ciência, tecnologia e inovação. Brasília: Athalaia Gráfica, 2002.

LAGES, V.; TONHOLO, J. Desafios de competitividade em arranjos produtivos locais: dinâmicas de inovação e papel das incubadoras de empresas e parques tecnológicos. Brasília: ANPROTEC/SEBRAE, 2006.

MARTENS, B.; KEUL, A. G. Designing social innovation: planning, building, evaluating. Cambridge: Hogrefe, 2005.

Mckinsey & Company, Inc. Negócios sociais sustentáveis: estratégias inovadoras para o desenvolvimento social. 3. ed. São Paulo: Peirópolis, 2006.

SINGER, P. et alii. Tecnologia Social: uma estratégia para o desenvolvimento. Rio de Janeiro: Fundação Banco do Brasil, 2004.

TECNOLOGIA Social no Brasil: direito à ciência e ciência para a cidadania. Caderno de Debate. São Paulo: Instituto de Tecnologia Social, 2004. Disponível em [http://www.itsbrasil.org.br/pages/41/caderno\\_debate.pdf](http://www.itsbrasil.org.br/pages/41/caderno_debate.pdf) - Acessado em 09/05/07.

ZOUAIN, D. M.; PLONSKI, G.A. Parques tecnológicos: planejamento e gestão. Brasília: Anprotec, 2006.



## **DADOS SOBRE OS AUTORES**

### 1. Ariane Brunetti de Jesus

Graduanda do Curso de Negócios Internacionais da Unifae. Estagiária da Coordenação de Projetos de Articulação Estratégica do SESI Paraná. E-mail: [ariane.jesus@sesipr.org.br](mailto:ariane.jesus@sesipr.org.br)

### 2. Antoninho Caron

Doutor em Engenharia da Produção pela UFSC. Mestre em Desenvolvimento Econômico pela UFPR. Professor do Mestrado em Desenvolvimento e Organizações da UNIFAE. Foi Diretor Geral da Secretaria de Estado da Indústria e Comércio. Secretária de Estado do Planejamento e Coordenação Geral. Secretário de Indústria, Comércio e Turismo de Curitiba. Consultor em Estratégias e Desenvolvimento. E-mail: [acaron@brturbo.com.br](mailto:acaron@brturbo.com.br)

### 3. Belmiro Valverde Jobim Castor

PhD em Administração Pública pela University of Southern California de Los Angeles, Estados Unidos. Professor do Corpo Permanente do Programa de Doutorado da PUC-Pr e Professor Colaborador do Mestrado em Organizações e Desenvolvimento da Unifae. Foi Secretário de Planejamento e Secretário de Educação do Estado do Paraná. É consultor de diversas entidades públicas e privadas nacionais na área de planejamento institucional. E-mail: [bvcastor@netpar.com.br](mailto:bvcastor@netpar.com.br)

#### 4. Beatris Kemper Fernandes

Mestre em Administração pelo UnicenP, especialista em Marketing pelo UnicenP e em Recursos Humanos pela Unifae, formada em Letras pela Tuiuti. Atua como Analista Técnico Pleno do SESI Paraná na Coordenação de Projetos de Articulação Estratégica. Coordena e atua como docente no Curso de Especialização em Gestão Social do UnicenP/Sesi/Unindus. E-mail: [beatris.fernandes@sesipr.org.br](mailto:beatris.fernandes@sesipr.org.br)

#### 5. Beatriz Mecelis Rangel

Jornalista formada pela Escola da Comunicação e Artes da USP e bacharel em História pela Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da USP. Responsável pela área de comunicação do Instituto de Tecnologia Social. E-mail: [beatriz@itsbrasil.org.br](mailto:beatriz@itsbrasil.org.br)

#### 6. Christian Luiz da Silva

Pós-doutor em Administração pela USP, Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC e economista. Diretor de Planejamento e Informações da Secretaria Municipal de Educação. Professor da UTFPr e do Mestrado em Organizações e Desenvolvimento da UNIFAE. E-mail: [prof@christian-silva.ecn.br](mailto:prof@christian-silva.ecn.br)

#### 7. Cristiano Lafetá

Graduado em Ciências Sociais pela FFLCH da USP. Coordenador de Projetos da ABDL (Associação Brasileira para o Desenvolvimento de Liderança). E-mail: [cristiano@abdl.org.br](mailto:cristiano@abdl.org.br)

#### 8. Dalberto Adulis

Mestre e graduado em Administração pela Faculdade de Economia e Administração da USP. Coordenador Executivo da ABDL (Associação Brasileira para o Desenvolvimento de Liderança) e Diretor do LEAD Brazil (Leadership for

Environment and Development) e consultor da RITS (Rede de Informações para o Terceiro Setor). E-mail: dalberto@abdl.org.br

#### 9. Daniel Moraes Pinheiro

Mestre em Administração pela UFPR. Bacharel em Administração pela UFRN. Membro Pesquisador do CIRIEC-Brasil (Centre International de Recherche et d'Information sur l'Économie Publique, Sociale et Coopérative). Docente na Faculdade OPET. Analista Técnico Sênior do SESI Paraná na área de Gestão Social. Docente na pós-graduação em Gestão Social do UnicenP/SESI/Unindus. E-mail: daniel.pinheiro@sesipr.org.br

#### 10. Daniele Farfus

Mestranda em Organizações e Desenvolvimento pela Unifae, especialista em Educação pela UFPR e em Administração e Desenvolvimento de Recursos Humanos pela PUC/PR e pedagoga pela UFPR. Atua como Analista Técnico Sênior do SESI Paraná na Coordenação de Projetos de Articulação Estratégica. Docente na pós-graduação em Gestão Social do UnicenP/Sesi/Unindus. E-mail: daniele.farfus@sesipr.org.br

#### 11. Elisabete Grande Friebe

Especialista em Gestão Social pelo Unicenp e pós-graduanda no MBA em Gestão de Pessoas pela Faculdade BAGOZZI. Graduada em Tecnologia em Processamento de Dados pela Faculdade Santa Cruz Inove. Analista na coordenação do Programa de Responsabilidade Social da empresa Robert Bosch - Peça Por Peça e do Programa de Relacionamento e Incentivo ao Voluntariado da mesma.

E-mail: elisabete.grande@br.bosch.com

## 12. Karina Martins

Pós Graduada em Psicologia Clínica Psicanalítica pela Universidade Estadual de Londrina. Graduada em Psicologia. Autora colaboradora do Livro: Teatro e Deficiência Mental: A Arte na Superação de nossos limites. Coordenadora do Programa de Responsabilidade da empresa Robert Bosch - Peça Por Peça.

E-mail: karina.martins@br.bosch.com

## 13. Jesus Carlos Delgado Garcia

Mestre e doutor em Ciências Sociais pela PUC/SP. Professor da UNIA - Centro Universitário de Santo André e da FSA - Centro Universitário da Fundação Santo André. Coordenador do Curso de Pós-graduação: Mediações Tecnológicas em Ambientes Educacionais. Gestor de Projetos do Instituto de Tecnologia Social. Coordenador da Pesquisa Nacional de Tecnologia Assistiva. E-mail: jcarlos@itsbrasil.org.br

## 14. Ladislau Dowbor

Doutor em Ciências Econômicas pela Escola Central de Planejamento e Estatística de Varsóvia. Professor titular da PUC de São Paulo e consultor de diversas agências das Nações Unidas. É autor de “A Reprodução Social: propostas para uma gestão descentralizada”, “O Mosaico Partido: a economia além das equações”, “Tecnologias do Conhecimento: os Desafios da Educação” (Ed. Vozes), além de “O que Acontece com o Trabalho?” (Ed. Senac) e “Democracia Econômica” (Ed. BNB). Seus numerosos trabalhos sobre planejamento econômico e social estão disponíveis no site: <http://dowbor.org>. E-mail: ladislau@dowbor.org

## 15. Liliane Casagrande Sabbag

Mestre em Administração pela PUC/ PR, psicóloga. Coordenadora geral do Programa Comunidade Escola.

Professora de pós-graduação do Bagozzi. E-mail: lsabbag@sme.curitiba.pr.gov.br

#### 16. Maria Cristhina de Souza Rocha

Mestre em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas, especialista em Desenvolvimento Gerencial pela Unifae, psicóloga pela UFPR. Gerente de Projetos de Articulação Estratégica do SESI Paraná. Professora de instituições de ensino superior, atuando nas áreas de gestão de pessoas e gerenciamento de projetos. E-mail: cristhina.rocha@fiepr.org.br

#### 17. Maria Carolina de Castro Leal

Especialista em Gestão de Recursos Humanos pela Tuiuti e Gestão Industrial pela UFPR, psicóloga. Especialista em Desenvolvimento Organizacional pelo Conselho Regional de Psicologia e Dinâmica de Grupos pela SBDG (Sociedade Brasileira de Dinâmica de Grupos), Formação em Investigação Apreciativa pela CASE Western Reserve University. Atua como Analista Técnico Sênior no SESI Paraná na área de Gestão Social. E-mail: carolina.leal@fiepr.org.br

#### 18. Maria do Carmo Brant de Carvalho

Pós-Doutorado na Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, EHESS, Paris, França. Doutorado em Serviço Social pela PUC/SP. Graduação em Serviço Social na PUC/SP. Professora e pesquisadora no Programa de Pós-Graduação em Serviço Social – PUC/SP. É autora de vários trabalhos publicados e coordenadora geral do Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária (Cenpec). Tem vasta experiência na gestão pública municipal nas áreas de Assistência Social e Habitação de Interesse Social. E-mail: mcbrant@cenpec.org.br

19. Philip Hiroshi Ueno

Bacharel em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas. Consultor de projetos do Instituto de Tecnologia Social atuando em projetos de Geração de trabalho e renda, pesquisa e capacitação em Tecnologias Sociais. E-mail: [philip@itsbrasil.org.br](mailto:philip@itsbrasil.org.br)

20. Sonia Beraldi de Magalhães

Especialista em Gestão de Iniciativas Sociais pela UFRJ e especialista em Metodologia do Serviço Social pela PUC/RS, assistente social pela PUC/PR. Gerente de Gestão Social do SESI Paraná. E-mail: [sonia.magalhaes@sesipr.org.br](mailto:sonia.magalhaes@sesipr.org.br)

21. Zania Maria Diório

Mestre em Psicologia da Infância e Adolescência pela Universidade Federal do Paraná, Psicóloga pela UFPR e Gerente do Instituto Bom Aluno do Brasil. Atua no desenvolvimento e implantação de projetos sociais, tendo experiência na disseminação de tecnologia social pelo modelo de “franquia social”. E-mail: [zania@bomaluno.com.br](mailto:zania@bomaluno.com.br)

## Créditos

Revisão: Antônia Schwinden

Federação das Indústrias do Estado do Paraná - FIEP

Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial/Departamento Regional - SENAI

Diretor Regional - SENAI PR

*João Barreto Lopes*

Serviço Social da Indústria - SESI

Diretor Superintendente

*José Antônio Fares*

Programa Inova SENAI/SESI/IEL

*Sonia Regina Hierro Parolin*

Gerente

*Maricília Volpato*

Técnico

*Heloisa Cortiani De Oliveira*

Técnico

Equipe Técnica de elaboração

Coordenação – *Tânia Regina Rover Virmond*

Revisão – *José Carlos Klocker Vasconcellos Filho*

Projeto Gráfico – *Ana Célia Souza França*

*Priscila Bavaresco*

Tratamento de imagens – *Priscila Bavaresco*

Editoração – *Ana Célia Souza França*