



Ana Paula Moraes da Silva Maccafani

**Desafios Antropológicos em Sociedades Complexas:
atuação social empresarial**

CAMPINAS

2013



Universidade Estadual de Campinas
Instituto de Filosofia e Ciências Humanas

Ana Paula Moraes da Silva Maccafani

Desafios Antropológicos em Sociedades Complexas: atuação social empresarial

Profa. Dra. Lúcia da Costa Ferreira (orientadora)

Tese de Doutorado apresentada ao Instituto
de Filosofia e Ciências Humanas, para
obtenção do Título de Doutora em Ciências
Sociais.

ESTE EXEMPLAR CORRESPONDE À VERSÃO FINAL DA TESE DEFENDIDA

PELA ALUNA Ana Paula Moraes da Silva Maccafani, E ORIENTADA PELA PROFa. DRa.

Lúcia da Costa Ferreira.

CPG, 23/09/2013

CAMPINAS

2013

Ficha catalográfica
Universidade Estadual de Campinas
Biblioteca do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas
Cecília Maria Jorge Nicolau - CRB 8/338

M123d Maccafani, Ana Paula Moraes da Silva, 1976-
Desafios antropológicos em sociedades complexas : atuação social
empresarial / Ana Paula Moraes da Silva Maccafani. – Campinas, SP : [s.n.],
2013.

Orientador: Lúcia da Costa Ferreira.
Tese (doutorado) – Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia
e Ciências Humanas.

1. Responsabilidade social. 2. Políticas públicas. 3. Terceiro Setor. I. Ferreira,
Lúcia da Costa. II. Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Filosofia e
Ciências Humanas. III. Título.

Informações para Biblioteca Digital

Título em outro idioma: Desafios Antropológicos em Sociedades Complexas : atuação social
empresarial

Palavras-chave em inglês:

Corporate responsibility

Public policy

Non-profit sector

Área de concentração: Ciências Sociais

Titulação: Doutor em Ciências Sociais

Banca examinadora:

Lúcia da Costa Ferreira [Orientador]

Marcio Goldman

Roberta de Carvalho Cardoso

José Eduardo Viglio

Valeriano Mendes Ferreira Costa

Data de defesa: 23-09-2013

Programa de Pós-Graduação: Ciências Sociais



Tese de Doutorado

Ana Paula Moraes da Silva Maccafani

Desafios Antropológicos em Sociedades Complexas: atuação social empresarial

Tese de Doutorado apresentada ao Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas, para obtenção do Título de Doutora em Ciências Sociais, sob a orientação do Profa. Dra. Lúcia da Costa Ferreira.

Este exemplar corresponde à redação final da Tese defendida e aprovada pela Comissão Julgadora em 23 / 09 / 2013.

Comissão Julgadora:

Titulares

Profª. Drª. Lúcia da Costa Ferreira (orientadora)

Profª. Drª. Roberta de Carvalho Cardoso

Prof. Dr. Márcio Goldman

Prof. Dr. José Eduardo Viglio

Prof. Dr. Valeriano Mendes Ferreira Costa

Suplentes:

Profª. Drª. Carolina Cantarino Rodrigues

Profª. Drª. Carolina Raquel Duarte de Mello Justo

Prof. Dr. Omar Ribeiro Thomaz

**Campinas
Setembro de 2013**

*Ao meu pai Nilson Albino da Silva (in memoriam) que sempre
acreditou no poder transformador da educação.*

AGRADECIMENTOS

Inicialmente gostaria de agradecer a minha orientadora, Lúcia da Costa Ferreira, que além do estímulo intelectual, me compreendeu em tantos momentos e de tantas maneiras.

Aos colegas do grupo de pesquisa sobre conflitos, mudanças sociais e biodiversidade, pelas sugestões e reflexões.

Gostaria de agradecer aos membros da banca da minha qualificação: Gabriela Di Giulio e Omar Ribeiro Thomaz pelas dicas valiosas.

Um agradecimento especial se faz necessário a todos os colegas do Instituto Unibanco, pelo tempo de trabalho e pesquisa e em especial a Graciete Santa Anna do Nascimento, pelo aprendizado e Kamila Roberta de Souza e Ewerton Franco de Camargo pelo excelente tempo de trabalho e amizade.

Gostaria de agradecer ainda Wanda Aduan Engel e Pedro Moreira Salles pelas entrevistas esclarecedoras.

À José Carlos de Abreu, que além de amigo, se mostrou um ótimo informante do mundo corporativo.

Por último gostaria de agradecer a minha família e em especial aos meus filhos Helena e José Eduardo, que foram produzidos no mesmo período dessa tese e que apesar de tão pequenos se acostumaram a dividir a mãe com o trabalho.

RESUMO

Foi Bruno Latour quem disse que se o cientista social quiser pesquisar as sociedades complexas ele deve se atentar para as suas principais organizações. Em suas palavras, é preciso se debruçar sobre aquelas organizações que caracterizam a sociedade, que são as “veias” que “bombeiam” o capital ao “coração” da sociedade: o lucro, o consumo e o sistema de produção em massa que essa sociedade sustenta (Latour, 1994).

Nesse sentido, para entender a sociedade capitalista, um ator importante são as empresas privadas, organizações centrais e representantes do sistema que compõe o capitalismo. Com o objetivo de analisar as ações sociais desenvolvidas no âmbito da sociedade capitalista contemporânea, os projetos de responsabilidade social e sustentabilidade, desenvolvidos pelas empresas privadas parecem um bom objeto para pensar a sociedade contemporânea e as formas de interação social entre empresa e sociedade. Por isso o mercado financeiro pareceu tão adequado para esse trabalho, já que expressam a base sobre a qual o capitalismo se estruturou e intrigantemente também é uma das áreas da sociedade capitalista que mais investe em responsabilidade social corporativa.

Desde o final da década de noventa tem-se visto o crescimento de ações sociais desenvolvidas por empresas privadas, que pretendem, não mais fazer caridade ou assistencialismo, mas que afirmam contribuir com transformações mais profundas na sociedade, como o fim da desigualdade social, o aumento do alcance a cidadania, e a promoção da sustentabilidade ambiental. Muitas dessas empresas montam setores dentro das suas corporações e dedicam uma parte considerável dos recursos para promover discussões e propor ações que visem discutir problemas sociais e ambientais, anteriormente objeto de estudo do Estado e das universidades. Como resultado desse esforço, pretendem que suas ações influenciem políticas públicas.

ABSTRACT

Bruno Latour who was told that if the social scientist wants to research the complex societies it must be attentive to their major organizations. In his words, it is necessary to dwell on those organizations that characterize the society, which are the "veins" that "pump" the capital to the "heart" of society: income, consumption and mass production system that sustains society (Latour, 1994).

Accordingly, to understand capitalist society, an important actor are private companies, organizations and representatives of the central system that makes capitalism. Aiming to analyze the social actions within contemporary capitalist society, the projects of social responsibility and sustainability, developed by private companies seem to think a good object contemporary society and the forms of social interaction between business and society. Therefore the financial market seemed so appropriate for this work, because they express the basis upon which capitalism is structured and intriguingly is also one of the areas of capitalist society that invests more in corporate social responsibility.

Since the late nineties has seen the growth of social actions developed by private companies, who want no more to do charity or welfare, but that claim contribute to deeper changes in society, such as the end of social inequality, the increase the reach citizenship, and promoting environmental sustainability. Many of these companies amounted sectors within their corporations and devote a considerable amount of resources to promote discussion and propose actions aimed at discussing social and environmental problems, previously studied by the state and the universities. As a result of this effort, claim that their actions influence public policy.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	01
INTRODUÇÃO	08
CAPÍTULO 1:	
ABORDAGEM TEÓRICA: a constituição da sociedade capitalista e a responsabilidade social	12
CAPÍTULO 2:	
DESAFIOS ANTROPOLÓGICOS EM SOCIEDADES COMPLEXAS	29
2.1. O trabalho de campo em sociedades complexas	30
CAPÍTULO 3:	
INSTITUTO UNIBANCO: as empresas privadas fazem políticas públicas	39
3.1. A constituição do Instituto Unibanco	40
3.2. Projeto Entre Jovens: a tutoria melhorando o desempenho escolar	48
3.3. O Projeto Entre Jovens como exemplo da atuação do Instituto Unibanco	56
3.4. Instituto Unibanco: uma instituição em constante transformação	60
3.5 O modelo de avaliação do Instituto Unibanco	65
CAPÍTULO 4:	

TERCEIRO SETOR: UM SETOR EM TRANSFORMAÇÃO	76
4.1. A constituição e caracterização do terceiro setor	76
4.2. A questão ambiental como tema do terceiro setor	86
4.3. Tecnologia Social: a nova forma de apresentação dos projetos de responsabilidade social	92
CAPÍTULO 5:	
SÍNTESE DOS RESULTADOS ANALISADOS	100
5.1. Instituto Unibanco: a diferença entre case e políticas públicas	100
5.2. A educação como tema de transformação	102
5.3. O desafio da comunicação	103
5.4. A relação entre universidade e empresa	106
5.5. A importância da avaliação para os projetos de responsabilidade social	108
CONSIDERAÇÕES FINAIS	110
ANEXO 1: Conselho de Administração do Instituto Unibanco	114
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	115

APRESENTAÇÃO

Uma boa maneira de começar esse trabalho é explicando a minha trajetória profissional. Meu interesse pelo terceiro setor surgiu durante o mestrado, no final da década de 1990, como uma forma de compreender a forma de fazer política das organizações da sociedade civil, já que as mesmas afirmavam que faziam política de outra maneira, que não aquela do Estado.

Naquele momento as Organizações Não Governamentais (ONGs) apareciam como a forma mais bem acabada de organização do Terceiro Setor, por isso o objeto de estudo da dissertação de mestrado foi à campanha: “Rio: abaxe essa arma” da ONG Viva Rio. Na ocasião eu procurava por uma ONG que se autodenominasse dessa maneira. O objetivo era caracterizar a sua forma de atuação. O resultado dessa pesquisa foi um mapeamento do terceiro setor desde o seu surgimento no final da década de 1970 até a caracterização da sua forma de atuação na década de 1990¹.

Naquela ocasião, as questões sobre avaliação dos projetos já apareciam como uma interessante questão para o terceiro setor, já que se fazia necessário comprovar a efetividade dos projetos desenvolvidos e mensurar os resultados para os diferentes atores sociais envolvidos: ONGs, financiadores, beneficiários. As expectativas diferentes de cada ator dificultavam o processo de avaliação e o tornava um bom tema para pensar (Silva, 2001).

Passados quase uma década desde o final do mestrado em 2001 e o início do doutorado em 2008, um novo ator social parece ter ganhado força pela sua atuação social: os empresários.

A reflexão sobre avaliação também ressurgiu através da questão que se formava, sobre a possibilidade da avaliação explicar a missão e a visão da organização. Naquele momento, a avaliação não aparecia nos meus estudos, como uma forma de mensurar o

¹ O resultado dessa pesquisa resultou na dissertação de mestrado intitulada: “Rio Abaxe Essa Arma: um estudo sobre a forma de fazer política da sociedade civil”, defendida no Museu Nacional / UFRJ em agosto de 2001.

impacto dos projetos desenvolvidos e sim como uma forma de relacionar os gastos com os beneficiários.

Da mesma maneira que não era possível colocar todas as ONGs numa mesma categorização e foi preciso naquela ocasião – 1999 – buscar pesquisas que mapeassem a atuação das ONGs (LANDIM, 1992); no que se refere a atuação social dos empresários, também há grande diversidade.

Uma maneira encontrada para mapear a atuação empresarial e qualificar o meu objeto, foi utilizando duas pesquisas realizadas para essa função. A primeira delas foi desenvolvida pelo Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (IPEA) e resultou no livro “Bondade ou Interesse: como as empresas atuam na área social” coordenado por Ana Maria Medeiros Peliano e publicado em 2001.

A pesquisa do IPEA foi realizada nas regiões metropolitanas de São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte e buscou as empresas privadas que atuavam em caráter não obrigatório, na área social. Segundo Peliano (2001) primeiramente foi feito um contato telefônico para identificar quais delas atuavam na área social, posteriormente foi enviado um questionário e por último foi feita entrevista com as empresas que retornaram o questionário, demonstrando interesse em participar da mesma. Os resultados da pesquisa do IPEA serão mais bem discutidos no capítulo que trata do contexto no qual o objeto está inserido.

A segunda pesquisa é um censo realizado pelo Grupo de Institutos e Fundações Empresariais (GIFE) entre os anos de 2009 e 2010. Esta pesquisa foi realizada com todos os filiados ao GIFE e teve como objetivo caracterizar a atuação social dos seus membros. Os resultados foram muito significativos para caracterizar o objeto de estudo dessa tese, já que reuniu uma amostra significativa de organizações que estão inseridas no tema.

Assim foi possível contextualizar a atuação do meu estudo de caso, o Projeto Entre Jovens (PEJ), do Instituto Unibanco (IU), qualificando o objeto e evidenciando as suas semelhanças com a forma de atuação empresarial nos dias atuais.

Uma marca dessa tese é a abordagem metodológica referente a antropologia das sociedades complexas. Durante anos os antropólogos voltaram suas pesquisas para as sociedades ditas simples. As sociedades complexas ou os temas centrais da sociedade capitalista contemporânea são um objeto ainda recente e menos frequente da antropologia. De forte influência marxista, menor ainda é a quantidade de trabalhos que tem na classe dominante – elite empresarial – seu objeto de estudo.

Por isso, esse trabalho pretende analisar a participação dos empresários como atores que atuam na área social, buscando entender quais mudanças permitiram que as características da sua atuação deixassem de receber o nome de filantropia e estivessem associadas à caridade e passassem a ser chamadas de responsabilidade social e estarem associadas à ideia de transformação social.

Assim, temas como políticas públicas, Estado, educação, tecnologia social, responsabilidade social são temas comuns à sociedade capitalista contemporânea, mas nesta pesquisa serão analisadas como categorias nativas.

Relativizar os conceitos da própria sociedade, tratando-os como categorias nativas foi um exercício árduo, que exigiu atenção constante do pesquisador, mas acredito que isso contribua para o aumento do conhecimento da sociedade, a partir do momento que, enquanto cientistas sociais, somos capazes de perceber como esses temas têm um caráter polifônico e como esses temas estão tão presentes nas agendas de decisão da sociedade civil e do governo.

Por isso, ao longo do trabalho esses temas: políticas públicas, tecnologia social, educação e responsabilidade social estarão presentes, mas a discussão central não girará em torno da vasta bibliografia sobre os temas, produzida pelas ciências humanas, mas sobre a teoria que ajuda a explicar como esses conceitos foram apropriados pelo objeto e como o desenvolvimento dos conceitos pelo objeto são apropriados pela sociedade.

Assim, o referencial teórico usado para conceituar esses temas também será usado nesse trabalho mais para problematizar esses conceitos, naquilo que tangem e naquilo que se diferenciam, da forma como são apresentados pelos nativos. Não me preocupei que os referenciais teóricos abrangessem conceitualmente esses temas.

Outra questão quando se faz antropologia das sociedades complexas está no distanciamento do pesquisador, principalmente porque além de compartilhar de valores semelhantes, é preciso entender que o objeto tem acesso às mesmas informações que o pesquisador, principalmente quando o objeto é formado por um grupo de pessoas que dispõe de conhecimento e informação sobre os temas abordados.

Nesse sentido, tenho clareza que os empresários têm acesso ao mesmo referencial teórico que eu e muitos deles, interesse no tema. Por isso, quando querem mais informação sobre um tema específico não encontram dificuldade de acesso a ele, podem buscá-lo através de esforço próprio ou usar dos seus recursos financeiros para obter o conhecimento.

No caso específico do meu objeto de estudo - Instituto Unibanco – há que se considerar que é parte de um grupo de organizações criadas pela família Moreira Salles, que além de ser parte da elite financeira brasileira e atuação na vida pública² também tem tradição no envolvimento com arte, cultura e responsabilidade social. Além do Instituto Unibanco, a família também mantém o Instituto Moreira Salles que é dedicado à promoção e desenvolvimento de programações culturais e vários espaços culturais, nas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro, com objetivo de divulgar filmes de cunho mais artístico e menos comercial³.

Foi uma preocupação, igualmente, a quantidade de material que meu objeto é capaz de produzir sobre os seus temas de interesse: as pesquisas que dão sustentação as suas ações. Muitas vezes as mesmas são realizadas por pesquisadores referência para os temas abordados e por isso suas conclusões não podem ser desconsideradas como pesquisas científicas, mas também precisam ser analisadas como categorias nativas, já que foram produzidas com objetivo de dar sustentação a ideias previamente elaboradas pelo grupo que as contratou⁴.

Algo semelhante aconteceu com a administração. Na vastidão de autores e trabalhos sobre o tema da responsabilidade social na área da administração, optei por dois autores

² O patriarca da família e fundador do Unibanco, Walther Moreira Salles foi embaixador do Brasil em Washington na década de 1950 e ficou conhecido pela sua atuação junto à negociação da dívida externa brasileira nesse período (Markowitz, 2004).

³ Sobre o Instituto Moreira Salles, ver: <http://ims.uol.com.br/Sobre-o-IMS/D2>, acessado em 15/08/2013.

⁴ É o exemplo do Instituto Unibanco.

que são referência para a área: Porter e a teoria socioeconômica da administração e Friedman com a teoria clássica. Acredito que muitos outros poderiam ter sido citados, mas a legitimidade desses dois autores como representantes de cada uma das linhas da administração citadas, explicam o modo como os empresários, dependendo do modo como orientam seus negócios, seguem. Assim, Porter e Friedman são como interlocutores especiais, quase informantes da maneira como podemos olhar para a atuação social do nativo empresário.

Para alcançar os objetivos dessa tese foi preciso fazer uma reconstrução histórica do Instituto Unibanco, percorrendo a sua história e entendendo a sua posição dentro da área de responsabilidade social e do terceiro setor, por isso parte dessa tese é dedicada à contextualização do Instituto Unibanco, desde a sua criação até chegar ao desenvolvimento do Projeto Entre Jovens e da ideia de *testagem* de uma tecnologia social, com objetivo de transformá-la em política pública.

Conforme a pesquisa foi se desenvolvendo, foi possível perceber que havia a necessidade de contextualização histórica do terceiro setor, desde o surgimento dos movimentos ambientais, fruto das discussões sobre questão ambiental do início do século XX, até a constituição do terceiro setor no Brasil, na segunda metade da década de 1970. No que se refere à questão ambiental, apesar da vasta discussão sobre o tema, incluindo organismos estatais, não governamentais e pesquisadores também foi feito um recorte para a forma como a questão foi apropriada pelas empresas.

Assim, a ênfase no trato da questão ambiental se deu através da explicação sobre o ISO 14000, a norma que regulariza a gestão ambiental nas empresas. Essa foi a forma encontrada pelas mesmas para lidar com os efeitos negativos dos seus negócios, que poderiam advir dos impactos ambientais causados pela atividade da organização.

Portanto, há uma reconstituição histórica e uma abordagem teórica sobre terceiro setor, mas essa não se encontra no capítulo referente a abordagem teórica, por se entender que sua caracterização faz mais parte de uma contextualização do terceiro setor, para explicar a entrada dos empresários como atores social que atuam na área social, do que uma preocupação com a caracterização dos conceitos do terceiro setor.

Para explicar o modo de atuação do terceiro setor nesse século XXI, um tema recorrente é a ideia de tecnologia social. O conceito de tecnologia será brevemente citado durante a abordagem teórica, já que este é um tema importante para as discussões sobre capitalismo, no entanto a mesma ganhou contornos especiais quando os projetos de responsabilidade social desenvolvidos pelo IU passaram a ser caracterizados como tecnologias sociais em fase de *testagem*.

A avaliação, que inicialmente foi o guia condutor da pesquisa de campo e grande motivador do projeto de doutorado continua presente, mas tem agora a função de tornar evidente uma série de elementos sobre o desenvolvimento dos projetos. Sua importância se tornou ainda maior quando o objetivo de influenciar políticas públicas passou a fazer parte do discurso dos empresários.

Algumas conclusões estão presentes no capítulo de análise dos dados coletados. Talvez a principal surpresa advinda com a pesquisa, tenha sido a intenção dos projetos de responsabilidade social, desenvolvidos ou apoiados por empresários, em influenciar políticas públicas. Por isso, um dos primeiros pontos a serem trabalhados se refere à forma de apresentação dos resultados de *cases* em políticas públicas.

A avaliação também se tornou um ponto importante. Ela está presente desde o planejamento, acompanhando a execução e justificando as ações. Isso acontece pela necessidade de comprovar os impactos dos projetos desenvolvidos.

Nessa nova fase do terceiro setor, a educação é o tema principal dos projetos. Pela forma de ver dos empresários, essa é uma política pública que permite certa ascensão social e redistribuição de renda, sem interferir nos lucros dos empresários. Muitos são, inclusive, beneficiados pela qualificação da mão de obra para os seus negócios.

Outro elemento que aparece com força, nesse momento, são as pesquisas. Elas sempre foram uma forma de dar credibilidade às proposições dos projetos desenvolvidos pelo terceiro setor. A diferença, nesse caso se refere ao tipo de relacionamento que é estabelecido. Se na década de 1970 os intelectuais auxiliavam na construção dos projetos como uma forma de conseguir melhorias para os grupos estudados, ficando evidente a relação de afinidade entre pesquisador e objeto de pesquisa. Atualmente, é cada vez maior o

número de centros de pesquisa vinculados às universidades que fazem parcerias com empresas e organizações vinculadas às empresas para desenvolver pesquisas que deem sustentação as suas proposições e elaborem os seus processos de avaliação. Essa relação não é nova, mas ganha novos contornos na atual fase do terceiro setor.

Uma questão que surgiu ao longo do processo de pesquisa foi à função social da comunicação. Se na década de 1990, a comunicação era uma atividade essencial e qualquer ONG, por menor que fosse, tinha uma área de comunicação atuante. Atualmente, percebe-se no discurso dos empresários, que a comunicação se tornou algo mais institucional, feita através de balanços e relatórios de atividades. É crescente no discurso dos empresários a ideia de que dinheiro gasto em propaganda é dinheiro a menos gasto nos projetos sociais. Como se a comunicação social fosse sinônimo de propaganda.

Todo o capítulo de conclusão da tese parece ser composto pelos elementos que caracterizam esse novo momento do terceiro setor. Parece que está em curso uma grande transformação na forma de atuação do terceiro setor.

INTRODUÇÃO

Um momento significativo para a construção dessa tese ocorreu depois do período de trabalho de campo. Eu estava participando de uma reunião com a agência de publicidade que propunha ações para serem desenvolvidas pelo movimento em prol da melhoria da qualidade da educação em Campinas que eu trabalhava naquela ocasião e vivi um daqueles momentos que aprendi nas leituras de Deleuze e Guatarri, no Mestrado, que fazem o caleidoscópio da pesquisa formar a figura que faz todo o sentido (Deleuze e Guatarri, 1997).

Enquanto a agência de publicidade propunha uma série de ações continuávamos com a sensação de que não era aquele o objetivo do movimento que eu trabalhava naquele momento. Enquanto as ações eram apresentadas, sem sucesso, continuávamos dizendo que o objetivo do movimento era evidenciar a causa educação. De repente entendi que o terceiro setor estava passando por uma transformação e que as práticas anteriores, voltadas para o desenvolvimento de projetos, com foco na ação, não eram mais o modelo do terceiro setor, estava em processo uma transformação na sua forma de atuar e socializar o seus resultados. Estava em processo um terceiro setor que tinha no empresariado um ator social importante, na avaliação de impacto a viga de sustentação e nas pesquisas a sua solidificação.

Acredito que a pesquisa de campo, leituras e reflexão já vinham apontando nesse sentido, mas foi preciso certa distância do objeto e das suas análises para perceber esse processo como um todo.

Quando comecei a escrever o projeto de doutorado, minha principal motivação era entender como os empresários poderiam contribuir com ações vinculadas a temas como: aumento do alcance da cidadania, justiça social e sustentabilidade. Suas atuações, que até o final do século XX pareciam mais próximas da caridade e do assistencialismo (LANDIM, 1992) agora usavam temas caros às ciências sociais e com consequências significativas para a questão social.

Para minha surpresa, a pesquisa trouxe a tona outra intenção da atuação social empresarial: influenciar políticas públicas. Suas ações não se concentravam mais numa atuação limitada a um grupo específico, mas sim na possibilidade que seus projetos se transformassem em tecnologias sociais testadas, com resultados comprovados e assim propô-las como políticas públicas.

A maioria dessa atuação social é desenvolvida por um setor das empresas denominado de responsabilidade social e sustentabilidade. Este setor pode ser independente dentro da organização, estar vinculado as áreas de recursos humanos e comunicação, ou ser desenvolvido por um instituto ou fundação vinculado à empresa.

Por isso, metodologicamente, o caminho percorrido foi o acompanhamento de uma atividade desenvolvida por uma empresa que autodeterminasse a atividade desenvolvida como responsabilidade social. As estratégias de pesquisa utilizadas foram trabalho de campo e observação participante.

Durante dois anos acompanhei as atividades desenvolvidas pelo Projeto Entre Jovens (PEJ) do Instituto Unibanco (IU) nas cidades de Campinas, Indaiatuba e Jundiaí. Meu trabalho de campo foi marcado pela minha atuação profissional na área de responsabilidade social, já que acredito que os resultados dessa pesquisa não teriam sido possíveis sem a atuação profissional no IU. Com isso, não pretendo dizer, que não seja possível fazer uma pesquisa como essa, sem a atuação profissional, numa organização social que pratica responsabilidade social. Pretendo, somente deixar claro que a minha atuação profissional foi decisiva para os meus resultados, pelo meu envolvimento nas ações desenvolvidas.

Um objetivo que surgiu ao longo da pesquisa, foi à possibilidade de fazer uma atualização do terceiro setor, desde o seu surgimento até os dias atuais. Para isso foi preciso considerar a relação entre o contexto social e político de cada período com a forma como o terceiro setor se organizou. Foi assim com o surgimento das ONGs (Organizações Não Governamentais) na segunda metade da década de 1970. O contexto político de ditadura militar no Brasil e a formação dos novos movimentos sociais forneceram o contexto que propiciou o surgimento do terceiro setor no Brasil:

“Na década de 1970, durante a ditadura militar, e em clima de Guerra Fria, a transformação do modo de produção capitalista era vista como condição para a transformação que se pretendia na sociedade como um todo. A falta de liberdade, a separação do mundo em dois blocos fornecia à luta pela liberdade e igualdade um solo fértil da revolta (SOARES 1998; LANDIM 1992; FERNANDES, 1998). Nesse contexto, conceitos como solidariedade e caridade soavam como assistencialismo e eram repudiados pelos intelectuais da época, que não viam a possibilidade de uma convivência entre temas como igualdade e justiça social e os rumos que a economia estava tomando” (Silva, p. 12-13).

Na década de 1990, sobre o contexto do neoliberalismo político e do Estado Mínimo, o terceiro setor parecia suprir um espaço deixado pelo Estado na área social. Era comum o discurso que o terceiro setor estava ocupando o lugar deixado pelo Estado e atuava onde o Estado tinha perdido legitimidade para atuar (Silva, 2001).

Nesse contexto, a atuação do terceiro setor de baseava na execução de projetos sociais com foco em ação. A importância da atuação estava na resposta rápida a uma carência percebida, por isso o foco na ação em detrimento de teorizações consideradas paralisantes. Os movimentos sociais perderam força e o principal ator social passou a ser as ONGs. Contribuiu para a contextualização desse período a pesquisa realizada pelo Instituto de Estudos da Religião (ISER) e coordenado por Landim, que mapeou as principais características do terceiro setor no período (Landim, 1998).

Atualmente, está em evidência a ideia de responsabilidade social corporativa. Nesse contexto, ganha força a introdução dos empresários como atores sociais que pretendem atuar no terceiro setor. Entre as principais características da sua atuação está a formação de organizações específicas – institutos e fundações – para a execução das atividades, ou a contratação de profissionais específicos para compor a área denominada de responsabilidade social, que pode ser uma área independente ou estar vinculada às áreas de recursos humanos e comunicação.

Para compreender essa nova fase do terceiro setor, a pesquisa pretende o acompanhamento do projeto Entre Jovens do Instituto Unibanco.

Segundo seus dirigentes, o IU não se caracteriza como uma organização que desenvolve projetos sociais, mas como um instituto de pesquisa que concebe, testa e valida novas tecnologias sociais na área da educação, voltadas para o ensino médio.

Assim, uma das questões da pesquisa é compreender como o segundo setor, cujas organizações sempre estiveram com sua atenção voltada para os seus fins privados e cuja atuação social não pretendia ir além do assistencialismo, se tornou um ator social que pretende que sua atuação social influencie políticas públicas.

CAP. 1: ABORDAGEM TEÓRICA: a constituição da sociedade capitalista e o caminho da responsabilidade social

Para explicar a participação dos empresários no Terceiro Setor, percorrer-se a o longo caminho das transformações sociais ocorridas desde o desenvolvimento das cidades como espaços públicos de debate e da sociedade civil como uma arena onde atores debatem conflitos sociais e políticos, abrindo espaço para que os empresários sejam, eles também, chamados para participar desses debates (HABERMAS, 1984); além dos princípios que norteiam o modo de produção capitalista, seu desenvolvimento e seu caráter progressivo constante (Marx, 1984).

Começando pelo conceito de arena que permite analisar uma realidade social conflituosa e com atores sociais com diferentes pontos de vista e expectativas. Por arena entende-se um espaço de debate e um campo de disputa entre atores sociais, ela não precisa de uma existência física (HANNIGAN, 1997). O que caracteriza a arena é a existência de atores sociais e a constituição de uma questão como um problema a ser debatido por eles. Às vezes o conflito na arena é evidente e a caracterização dos atores já evidencia fortemente quais são os principais pontos de conflito e interesse entre os mesmos; outras vezes, o conflito é latente e os interesses são dispersos entre os atores, seja pelas características ambíguas dos mesmos, ou até mesmo pela multiplicidade de interesses e papéis sociais exercidos por um mesmo ator. Por isso, segundo Hannigan, a observação e análise das discussões na arena podem desvendar os conflitos que ficam submersos no momento dos discursos prontos (Hannigan, 1997).

Completando o conceito de arena, Renn, em palestra na Unicamp, em junho de 2013, chamou a atenção para a importância dos recursos de poder que são acionados por cada um dos atores sociais de uma determinada arena, no momento de garantir que seus interesses prevaleçam. Se referindo a alguns atores sociais que geralmente estabelecem relações conflituosas, Renn afirma que o setor privado é detentor do poder econômico e por isso pode contratar especialistas e técnicos que defendam o seu ponto de vista; já o governo tem o poder político, o que significa que pode propor e modificar políticas públicas. A

sociedade civil tem a habilidade de mobilização e aglutinação em torno de uma determinada questão. Cada um dos atores pretende impor o seu ponto de vista sobre os outros e influenciar a opinião pública, que é um recurso importante e com grande poder de influenciar nas tomadas de decisão.

A sociedade capitalista será descrita por ser o pano de fundo sob o qual as empresas privadas se desenvolvem, a sociedade civil se organiza através dos espaços públicos de debate e o Estado estabelece as regras para a convivência de classes.

Para uma caracterização da sociedade capitalista contemporânea, os estudos de Marx foram à base sobre a qual tantos outros refletiram. A teoria marxista se tornou um dos principais paradigmas das ciências humanas e é impossível se referir a sociedade capitalista sem utilizar os seus conceitos de classe, Estado e no caso de estudos que se referem às empresas: mais valia, tecnologia⁵ e a construção do desejo através do fetiche da mercadoria. (Marx, 1984).

Ainda que os estudos sobre capitalismo não tenham se restringido a Marx, parece que todos eles partem do mesmo ponto: os conceitos marxistas, por isso que essa abordagem teórica dedica alguns parágrafos aos estudos marxistas.

A máquina a vapor marcou o surgimento da mecanização na indústria e o início de um desenvolvimento mecanicista do processo de produção, que nunca se encerrou. As máquinas passaram a ser responsáveis por aumentar a produção e substituir progressivamente a mão de obra humana. Também trouxe como consequência a imposição do ritmo da máquina ao trabalhador. Esse, que segundo Marx, já exercia um trabalho repetitivo e alienante somou a esse processo a ditadura do ritmo do seu trabalho pelo ritmo inanimado da máquina, essa, programada para produzir tão rápido quanto possível. Somou-se a essa concepção de tecnologia a criação de novos processos de produção capazes de aumentar o lucro, propiciando um processo progressivo da mais valia relativa.

⁵ No caso da atuação social dos empresários, vem ganhando cada vez mais destaque a ideia de tecnologia social. Tema que será objeto de análise no capítulo 5.

Nesse sentido, segundo a literatura marxista, o caráter progressivo do capitalismo teve duas consequências: o desenvolvimento tecnológico da área de recursos humanos e as consequências sociais e ambientais do desenvolvimento do capitalismo.

Marx era defensor do desenvolvimento tecnológico como uma forma de libertar o homem proletário do trabalho alienante. Segundo ele, o desenvolvimento de máquinas que substituíssem o uso da mão de obra humana iria liberar o homem para desenvolver atividades intelectualmente mais estimulantes. Mas isso não se confirmou já que o desenvolvimento tecnológico no capitalismo só alienou mais o trabalhador, aumentando a distância entre patrões e empregados e aumentando as categorias de trabalho alienadas.

Do ponto de vista político, o Estado Capitalista de Marx era marcado pela divisão de classes sociais antagônicas e em constante conflito, para ele o poder econômico está relacionado ao poder político, criando no Estado as estruturas para a manutenção do poder da classe dominante. A contribuição de Offe, nesse sentido se faz necessária no sentido de complexificar às relações políticas do Estado Capitalista Contemporâneo (Offe, 1984).

A definição de Estado Capitalista de Offe chama a atenção para a afirmação de que politicamente o Estado não pode ser caracterizado como aquele que defende os interesses de uma classe social em detrimento das outras, mas aquele que defende os interesses comuns de todos os membros de uma sociedade capitalista de classes, permitindo assim que o sistema capitalista seja possível. Isso remete para a questão dos conflitos presentes nas arenas de discussão, a sociedade é composta de uma série de atores sociais que compartilham de uma série de relações, cada qual de acordo com a classe social a qual pertence e aos recursos de poder de que dispõe:

“O Estado nem está a serviço nem é “instrumento” de uma classe contra a outra. Sua estrutura e atividade consistem na imposição e garantia duradoura de regras que institucionalizam as relações de classe específicas de uma sociedade capitalista” (Offe e Ronge, 1984, p. 123).

Por isso, parece que o conceito de Estado Capitalista de Offe remete mais ao jogo de forças presente em todas as arenas onde se encontram objetivos contrastantes e antagônicos. Nesse caso, cada um dos grupos da arena utiliza dos recursos de poder a sua disposição. A classe dominante, detentora do poder econômico faz uso desse recurso, universalmente importante, enquanto os proletários usam do seu principal recurso de poder – a força de trabalho. Parece, do ponto de vista de Offe, que cabe ao Estado mediar esse conflito, no sentido de permitir que as bases sobre as quais esse Estado se fundamenta se mantenham, não causando a sua desestruturação (Offe e Range, 1984).

O Estado Capitalista para Offe e Range, então, se fundamentaria em quatro pilares: privatização da produção – que é de propriedade do capitalista que paga em equivalente universal pela mão de obra do trabalhador, cabendo ao Estado a sua regulamentação e garantia; dependência dos impostos – como condição para a manutenção do Estado; legitimação democrática – através de processos públicos de escolha; e acumulação como ponto de referência – nesse caso para todas as classes sociais, já que o estímulo a acumulação primitiva para todas as classes sociais é o que mantém o desenvolvimento constante do capitalismo (Offe e Range, 1984).

Isso remete ao pensamento do antropólogo Pierre Clastres, que estudou sociedades indígenas na América do Sul e escreveu o livro “A Sociedade Contra o Estado”. Clastres sugere uma interessante provocação quando afirma que primeiro veio o Estado para depois vir a economia, ou seja, primeiro se precisou constranger as pessoas a produzirem mais do que precisavam para sobreviver – originando a noção de acumulação primitiva - propiciando o excedente e cedendo-o a outro na forma de impostos, para posteriormente criar a economia (Clastres, 2003).

Segundo Clastres, o homem, acostumado a trabalhar somente o necessário para suprir suas necessidades diárias precisou ser convencido a trabalhar além do necessário para sustentar uma estrutura estatal, abrindo mão do seu tempo excedente para viver a escravidão do trabalho alienado e da submissão a um Estado e a um modelo de sociedade cuja dívida com seus guardiões seria impagável (Clastres, 2003):

“A relação política de poder precede e fundamenta a relação econômica de exploração. Antes de ser econômica, a alienação é política, o poder antecede o trabalho, o econômico é uma derivação do político, a emergência do estado determina o aparecimento das classes” (Clastres, 2003, p. 216).

Nesse modelo de sociedade, marcado pela acumulação primitiva, como uma característica de toda a sociedade, o indivíduo tem nas elites, detentoras do poder econômico e grande influenciadora da forma como o Estado conduz suas políticas – seja econômica, seja social - reconhecidos atores sociais importantes.

Quando se refere à constituição de políticas públicas, vários são os processos que contribuem para o seu entendimento, no caso das elites empresariais, objeto de estudo dessa tese, o mesmo pode ser explicado, segundo REIS (2000) e SWAAN (1988), através dos interesses que motivaram as elites a agirem coletivamente em políticas públicas sociais. Historicamente os mais ricos atuavam individualmente na ajuda aos mais pobres. Na maioria das vezes essa atuação acontecia através de ações vinculadas a igrejas e associações criadas com o objetivo de tratar enfermos e necessitados. Dessa maneira, essa atuação era pontual e tinha como finalidade suprir uma carência percebida num dado momento e atender realidades específicas ou momentos de catástrofes e de grande comoção social (Landim, 1992).

Se aprofundando na participação das elites em questões sociais SWAAN (1988) afirma que enquanto as carências que afligiam os mais pobres não afetavam os mais ricos, poucos foram os esforços coletivos para solucionar esses problemas. A partir do momento que questões como epidemias e a ameaça da violência se tornaram muito próximas, as elites buscaram no Estado o aporte necessário para a solução dos problemas. Segundo ele, pensar estratégias coletivas parecia mais eficiente, mas para isso era preciso formar um capital de transferência e um aparato a ser administrado pela burocracia do Estado que disponibilizasse a assistência aos mais pobres.

Isso feito, o Estado pôde organizar um aparato burocrático que permitisse que as condições de vida dos mais pobres pudessem ser organizadas no sentido de prover estabilidade financeira, física e material para os excluídos do modo de produção capitalista, mas criou na sociedade como um todo, essa consciência da necessidade de uma série de garantias por parte do Estado, como educação formal e seguridade social ao trabalhador (Swaan, 1988).

Reis, em estudo sobre o envolvimento das elites brasileiras com política pública social corrobora a visão de Swaan. Segundo ela, a maior contribuição dele é a percepção da importância das elites como um ator social relevante para a coletivização do que ela chama de bens de cidadania – educação, saúde, seguridade social ao trabalhador – o que só foi possível quando essa classe social viu benefício nessa atuação por parte do Estado, através da construção de políticas públicas. (Reis, 2000) ⁶.

Se referindo ao comportamento das elites europeias, em relação à epidemia de cólera, Reis afirma:

“Inicialmente, eles próprios ensaiaram medidas de saneamento e prevenção de doenças. Contudo, diante do problema crônico de “aproveitadores” individuais do esforço coletivo, as elites europeias viram no estado nacional o agente coletivo adequado para assegurar a colaboração compulsória dos indivíduos (via tributação) e a própria provisão dos serviços sociais” (Reis, 2000, p. 144).

Buscando entender as elites brasileiras, nos mesmos moldes que SWAAN (1988), REIS (2000) organizou, nos anos de 1993 e 1995, um *survey* com uma amostra aleatória de 320 participantes, onde perguntava questões sobre atitudes e valores políticos básicos, além

⁶ As elites no Brasil, segundo Reis são divididas em: políticas, burocráticas, empresariais e sindicais. Para esse artigo consideraremos somente as elites empresariais, foco da pesquisa de campo que deu sustentação para esse trabalho – Instituto Unibanco.

de questões sobre justiça e igualdade. Como conclusões da sua pesquisa, ela verificou a grande importância que as elites dão para as questões sociais, principalmente no que se refere à pobreza, violência e baixo nível educacional da população. Essas questões são apontadas pelas elites brasileiras como ameaças “a frágil democracia brasileira” (Reis, 2000).

Para combater essa questão, a educação é apontada como a principal política pública a ser adotada pelo poder público, para conferir a possibilidade de competir por uma posição melhor na estrutura social, sem, contudo, envolver uma grande redistribuição de renda (Reis, 2000).

Fazendo referência a construção das políticas públicas sociais, Höfling chama a atenção para a necessidade de separação entre Estado e governo. Segundo ela, o Estado é um conjunto de instituições permanentes que possibilitam as ações do governo; enquanto o governo é o conjunto de programas e projetos criados por parte da sociedade para a sociedade como um todo, que são orientadas pela orientação política de um determinado governo, que assume as funções do Estado por um período (Höfling, 2001).

Segundo Höfling, políticas públicas são o Estado em ação: “é o Estado implantando um projeto de governo, através de programas de ações voltadas para setores específicos da sociedade” (Höfling, 2001, p. 32).

As políticas públicas não se restringem à burocracia do Estado, já que, apesar de serem de responsabilidade do Estado, as mesmas são decididas através de uma série de discussões que envolvem órgãos públicos e atores sociais. Pensando no conceito de arena, pode-se dizer que as políticas públicas sociais são decididas através dos conflitos que compõe a arena das instituições estatais, do governo e da sociedade civil. Como dito anteriormente, cada qual, aciona os seus recursos de poder para fazer prevalecer a sua vontade. Da parte do governo, o que determinará as políticas públicas sociais do Estado é o padrão de proteção estabelecido pelo governo e a forma como as ações serão orientadas.

Enquanto Swaan relaciona o surgimento das políticas públicas sociais à preocupação das elites em serem afetadas por questões como violência e epidemias, Höfling chama a atenção para a necessidade de redistribuição dos benefícios sociais,

visando diminuir as desigualdades estabelecidas pelo desenvolvimento socioeconômico capitalista, assim, as políticas sociais teriam surgido com a revolução industrial, como resultado das carências advindas do capitalismo (Swaan, 1988).

Nesse sentido, política pública social são políticas de responsabilidade do Estado, desenvolvidas dentro de ações de governo, como resultado do embate entre os vários atores sociais que compõe cada arena da sociedade civil. Suas ações visam o estabelecimento de benefícios sociais através de um modelo de proteção social orientado politicamente, principalmente pelo Estado, enquanto governo. A educação é um exemplo de política pública social, sua função no Estado capitalista a transforma num interessante caso para pensar na forma como uma política pública social se desenvolve e garante a reprodução do Estado capitalista.

Baseando-se na concepção marxista de Estado capitalista, já discutida nesse capítulo muito mais como uma teoria que transcende os limites de um autor exclusivamente, para ter um sentido mais abrangente de influenciador de vários pensadores, é possível afirmar que para que o Estado capitalista se mantenha é preciso garantir a reprodução constante da mão de obra.

Segundo Offe, em momentos de crise o Estado capitalista tem a função de transformar trabalho não assalariado em trabalho assalariado, isso é feito através das políticas públicas sociais. É o exemplo da necessidade de qualificação permanente da mão de obra para o mercado, com o objetivo de garantir a reprodução do capitalismo e propiciar o desenvolvimento das políticas públicas sociais (Offe, 1984).

A educação teria então a função de garantir o ideário da mobilidade social através de ações sociais não remuneradas que garantem a transferência de benefícios sociais para parcelas menos favorecidas da população, além de qualificar a mão de obra para o mercado.

Assim, a política pública social da educação, sob a perspectiva do Estado capitalista, pretende ir além da perspectiva de educação para o mundo do trabalho, voltado exclusivamente para setores do mercado e determinadas formas de trabalho para serem pensadas como formas de maximizar as opções de troca para o capital e para a força de

trabalho, de modo a permitir que ambas as classes tenham condições de concorrer no mercado (Offe, *apud* Höfling, 2001).

Nesse sentido o tema da educação parece ter encontrado nas elites empresariais um ator social preocupado com a qualificação da mão de obra que garantirá o desenvolvimento dos seus negócios, além de garantir o desenvolvimento de políticas públicas sociais que não necessitam de transferência de recursos por parte dos empresários.

A atuação social das elites empresariais, no Brasil não é um fenômeno novo. Fischer cita a formação do Pensamento Nacional de Bases Empresariais (PNBE), na década de 1980 como um movimento renovador de entidades empresariais existentes, exemplo da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) que inclusive se posicionava politicamente contra a ditadura no Brasil e que esteve presente no movimento “Diretas Já”; ou a formação, em 1989, do Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE), formado para divulgar as ações sociais das empresas que compunham o grupo e que saltou de 25 membros na época da sua criação para 67 em 2002. O termo Responsabilidade Social estava atrelado a atuação social das empresas e cada vez mais divulgado no cenário que compunha o terceiro setor, como um ator social relevante (Fischer, 2002).

Sobre esse tema, Diniz também cita a participação do grupo de empresários enquanto atores sociais relevantes na recente história política brasileira e que teve atuação no apoio ao fim da Ditadura. No entanto, dando menor importância à questão da democracia política, ela afirma que a principal motivação desse grupo era combater os princípios de nacionalização e estatização da economia defendidos pelos governantes que compunham os governos ditatoriais e que não agradavam ao grupo. A orientação neoliberal já apontava para a defesa da abertura dos mercados, por isso o envolvimento das elites empresariais nesse momento histórico (Diniz, 2000).

Dito isso, Diniz chama a atenção para a forma como o contexto histórico de autoritarismo político que marcou a história brasileira teve influência na formação do empresariado enquanto ator social. Historicamente, o empresariado identificou as reformas trabalhistas e sociais, como aumento do custo Brasil, não percebendo como políticas sociais de redução da desigualdade e distribuição de renda, oriundas do desenvolvimento

econômico criariam as condições para a manutenção desse desenvolvimento, essas políticas eram identificadas pela atividade empresarial como responsáveis pela redução dos lucros. (Diniz, 2000).

A consequência imediata disso foi que tentativas de criar grupos de debate entre empresários e lideranças sindicais, mediados por técnicos do governo, nunca obtiveram o resultado esperado, sendo marcados pela grande polarização dos grupos que não eram capazes de negociar para além dos seus interesses específicos. Diniz cita Gustavo Franco, economista, diretor e presidente do Banco Central durante o governo Itamar Franco (1992-1994) e primeiro mandato de Fernando Henrique Cardoso (1995-2003) para exemplificar essa questão:

“Uma vez que, necessariamente, cada grupo de pressão defende, nesses espaços, os seus próprios interesses, as câmaras terminam sendo um veículo para a criação de privilégios particulares, cujos ônus podem ser repassados para os que estão fora do arranjo, categorias por natureza desorganizadas: consumidores e contribuintes” (Diniz, 2000, p. 84).

Discutindo-se a participação das elites empresariais enquanto atores sociais que concentraram seus esforços para que as políticas públicas fossem de responsabilidade do Estado e do seu aparato burocrático, como colocou SWAAN (1988); considerando-se que essa elite tende a culpar o Estado pela ineficiência na aplicação dessas políticas, por limitações de gestão, como afirma Reis (2005) e que o contexto histórico leva a entender que os grupos de pressão formados por entidades empresariais e entidades de classe tendem a agir de modo a defender quase que exclusivamente os seus próprios interesses, a questão que se coloca, é por que investir em responsabilidade social e sustentabilidade, claramente utilizando os recursos da organização, quando a prioridade deveria ser o lucro; ou ainda, contrariando o contexto histórico, o que justificaria a participação dos empresários enquanto atores sociais que influenciam políticas públicas sociais e pretendem que sua atuação tenha um caráter transformador e não assistencialista, como anteriormente.

Para explicar esse processo que surgiu nas empresas na segunda metade do século XX, a administração se utiliza de duas correntes: socioeconômica e clássica, sendo representantes significativos de cada uma, respectivamente: Michael Porter e Milton Friedman.

Os dois autores aqui citados parecem ter uma dupla função neste trabalho: são estudiosos e acadêmicos relacionados ao estudo da teoria da administração e enquanto tal seus trabalhos tem grande importância para o mundo acadêmico como um todo, já que seus conceitos ultrapassam os limites da administração e abordam questões importantes para a sociedade contemporânea como um todo, referentes à forma como as organizações, o trabalho e a sociedade estão organizados. No entanto, nesta pesquisa são como uma “ponte” entre o referencial teórico e a coleta de dados, pela relevância que tem no discurso dos empresários. A escolha de Porter e Friedman para lidar com a forma como a administração lida com as questões sociais se deu pela grande legitimidade que esses dois autores tem no mundo da administração. Assim, é fato que outros poderiam ter sido usados como representantes de cada uma das correntes da administração aqui citadas – sociocultural e clássica.

Porter⁷ e Kramer (2002) refletem com muita propriedade o discurso dos empresários que seguem a corrente socioeconômica. Citando as mudanças ocorridas na sociedade desde a Revolução Industrial, afirmam que a administração foi influenciada por uma série de eventos do século XX: a crise na utopia do desenvolvimento tecnológico como solução para questões sociais, questão ambiental, crise do *Welfare State* na Europa, perda de direitos. Todos esses acontecimentos contribuíram para o desenvolvimento da sociedade civil organizada e os empresários, como parte dela, passaram a ser influenciados e afetados por essas transformações.

⁷ Michael Porter escreveu um livro chamado: “A Vantagem Competitiva das Nações” onde ressalta a importância do estabelecimento de estratégias para o desenvolvimento, suas proposições ganharam bastante força no mundo corporativo. Posteriormente, se dedicou ao estudo da vantagem competitiva do investimento privado em responsabilidade social, elencando uma série de benefícios intangíveis, como fidelização do cliente, valorização da marca, melhoria da mão de obra local e relacionamento com a sociedade, que deveriam ser contabilizados pelos administradores.

O mundo corporativo passou a ser cobrado pelos seus atos considerados abusivos. Questões como o trabalho escravo e infantil e o comportamento prejudicial ao ambiente passaram a ser questionados pela opinião pública, expondo as empresas e afetando os seus negócios⁸. Por isso cabia aos empresários se preocuparem com os impactos causados pelas suas atividades e de seus *stakeholders*, como uma forma de manter os seus negócios.

Segundo a corrente socioeconômica, a preocupação social, por parte da empresa traz benefícios internos e externos, já que melhora o ambiente interno da organização, tende a evitar problemas de desacordos com as regulamentações do Estado, além de melhorar a relação da empresa com a comunidade e com o público.

É o que Porter e Kramer (2002) chamam de “criar valor social”, ou seja, através de projetos de responsabilidade social bem desenvolvidos é possível conseguir vantagem competitiva. Num mundo competitivo como o mundo corporativo atual, Porter afirma que as organizações que investem em responsabilidade social tendem a valorizar a sua marca, já que conseguem a fidelização e simpatia do cliente, da comunidade e tendem a valorizar suas ações nas bolsas de valores, já que estão menos sujeitas as sanções do Estado. Parece ser uma tendência entre as empresas a ideia de que aquelas que investem em responsabilidade social são também as mais corretas e economicamente mais sustentáveis⁹.

Já para a teoria clássica da administração investir em ações sociais é dilapidar os lucros dos acionistas. Representado principalmente por Friedman (1970), a teoria clássica

⁸ Ganhou notoriedade internacional o escândalo envolvendo a empresa Nike no final dos anos 1980 e início dos anos 1990, quando denúncias de trabalho escravo e trabalho infantil mancharam a marca da empresa e causaram grande prejuízo para a organização. Ainda hoje, quando se fala em responsabilidade social corporativa, o caso da Nike é citado como postura incorreta no mundo dos negócios.

⁹ O diretor de um grande banco, em 2008, durante o seminário de lançamento do Índice de Sustentabilidade SERASA, em São Paulo, afirmou haver uma percepção, na sua organização, que as empresas que respeitam o meio ambiente e tem projetos de responsabilidade social também são aquelas economicamente mais confiáveis, já que demonstram maior preocupação com o bem estar dos seus funcionários, além de maior preocupação em cumprir a legislação vigente. Há também uma percepção que as empresas que investem em responsabilidade social e sustentabilidade são mais éticas nos negócios e respeitam a diversidade, o que geralmente está expresso nos seus princípios e valores. Essa percepção não foi objeto de estudo por parte do banco, permanecendo uma percepção, segundo me relatou um amigo, diretor do mesmo banco na época e que estava presente no mesmo evento.

afirma que a função de solucionar problemas sociais é do poder público e que cabe ao Estado, através de políticas públicas, determinar quais áreas sociais devem ser beneficiadas, cabendo à empresa pagar corretamente os seus impostos e cumprir suas obrigações legais. De vertente liberal, os teóricos clássicos afirmam que a empresa já cumpre suas obrigações sociais quando paga salários justos aos seus funcionários e impostos em dia, para que esses recursos sejam usados para movimentar a economia e fazer as reformas do Estado (Friedman, 1970).

Também é uma proposição clássica, a ideia de que a empresa é autoritária por concepção. Toda empresa tem um acionista, ou um conjunto de acionistas, que determinam a missão, visão e a cultura da organização. Cabe a eles decidir sobre os valores da organização e os rumos que a mesma tomará, por isso a sua classificação como autoritária e a sua diferença com relação ao Estado, que é democrático, ou seja, as decisões sobre onde e quanto investir é tomada dentro da lógica da democracia.

Segundo Friedman, o Estado é organizado por pessoas capazes de legislar, executar e julgar sobre decisões que são coletivas. Na empresa as decisões não precisam seguir essa lógica e podem ser tomadas exclusivamente por uma pessoa, que necessariamente atende aos interesses dos acionistas ou conjunto de acionistas que a contratou. Se uma pessoa tem interesse em se dedicar ao bem público, a mesma deve se submeter a um processo político para ter legitimidade (Friedman, 1970).

A teoria clássica também chama a atenção para o aumento do poder econômico das empresas, que muitas vezes é acompanhado de grande poder político. Interessante perceber, que para a teoria socioeconômica é pelo grande poder das empresas que as mesmas têm tanta responsabilidade; já para a teoria clássica, deixar que organizações privadas realizem ações de finalidade pública é fugir dos princípios democráticos que criaram o Estado.

Nesse sentido a administração, como a área que busca *otimizar* o lucro das organizações, está na busca constante de processos que cumpram essa função. Retomando a abordagem marxista e buscando entender o comportamento dos empresários na sociedade, um dos principais articuladores do capitalismo para a administração é Taylor. Esse se apropriou dos estudos realizados por Marx direcionando-os para a administração e

fundando, juntamente com Ford, a administração científica, no início do século XX (Taylor, 1911).

Segundo Chiavenato, Ford e Taylor se apropriaram dos estudos feitos por Marx para *otimizar* o processo de produção capitalista; organizaram o processo produtivo, formalizaram as regras do processo de produção que deveriam ser estritamente seguidas por todos os trabalhadores, esses considerados por eles como mão de obra incapaz de colaborar intelectualmente com o processo de produção. Segundo a administração científica, os trabalhadores eram intelectualmente limitados, por isso precisavam da supervisão constante dos engenheiros, que acompanhavam a produção e garantiam que todo o processo elaborado cientificamente fosse seguido à risca pelos operários (Chiavenato, 1983).

Foi a abordagem da administração científica, na figura de Ford, que percebeu nos operários, consumidores daquilo que produziam, expandindo o número de consumidores e sendo mais uma forma progressiva de mais valia relativa, além de ser o início do que viria a ser a preocupação da organização com a satisfação dos trabalhadores na realização das suas funções e a preocupação da organização com a imagem que projeta, tanto para funcionários quanto para seus clientes.

Na abordagem antropológica, o autor que inspirou e serviu de base para esse trabalho foi Sahlins e a sua análise sobre o simbólico no econômico e principalmente no capitalismo. Sua reflexão foi à inspiração para a suposição de que se pode ir além das explicações racionais para as razões de se investir em responsabilidade social (Sahlins, 1976).

Usando Marx como o seu referencial teórico, Sahlins reconstrói as razões anteriormente atribuídas como pragmáticas para temas como a relação entre natureza e sociedade, desejo e necessidade, produção e consumo.

Para se referir à relação entre sociedade e natureza Sahlins afirma que Marx já fazia referência à importância de enxergar o homem como um ser social, cujo elemento natureza só existe a partir do significado que faz para o mesmo. Ele desmistifica então aquela ideia que a relação do homem com a natureza era prioritariamente materialista, já que a mesma também promove uma naturalização do sujeito, explicando as suas escolhas naturais por

razões puramente utilitárias, quando na realidade suas escolhas e até suas necessidades são culturalmente estabelecidas. A cultura apareceria erroneamente como o produto da relação utilitária do homem com a natureza (Sahlins, 1976).

Para satisfazer essas necessidades o homem se utilizaria dos recursos naturais disponíveis como meios para a produção de bens capazes de superar essas necessidades. Daí o caráter pragmático da produção de bens e do desenvolvimento tecnológico, como se não houvesse escolhas simbólicas nesses processos e como se a cultura fosse um processo naturalizado da relação entre sujeito e natureza.

Citando Marx, Sahlins afirma que a necessidade física é um produto histórico não especificado pelo imperativo biológico, por isso sua relação com o desejo é abstrata. O indivíduo produz, não para satisfazer suas necessidades físicas – alimentação, por exemplo – mas para se posicionar socialmente diante do grupo que vive. (Sahlins, 1976, p. 149).

Retomando o caráter fetichista da mercadoria, anteriormente citado, é possível perceber que os bens produzidos ganham um valor simbólico para aqueles que os consomem, caracterizando a posição que ocupam na sociedade e a relação que estabelecem com os outros indivíduos do grupo que pertencem.

Sahlins se refere a essa situação como o “sistema de necessidades”, que segundo ele é: “(...) sempre relativo, não avaliável como tal pela necessidade e, em consequência, simbólico por definição” (op. cit. p.151) seu valor só pode ser medido socialmente e é também nesse âmbito que pode ser explicado, quando há significância para o grupo de envolvidos. Por isso, a cultura não pode ser explicada como o resultado da produção de bens para suprir necessidades, mas é preciso que sua complexidade leve em conta o caráter simbólico da saciedade de necessidades por desejos socialmente construídos.

Para explicar a sociedade burguesa, Sahlins afirma que a naturalização dos seus elementos mais importantes, como: natureza, saciedade das necessidades, economia, produção, tecnologia (e porque não) políticas públicas sociais, não é possível se levar em conta a racionalização desses elementos como única forma de explicação:

“O utilitarismo, entretanto, é a maneira pela qual a economia ocidental, na realidade toda a sociedade, se experimenta: a maneira como é vivida pelo sujeito participante, pensada pelo economista. Sob qualquer ponto de vista, o processo parece ser de maximização material: a famosa alocação de meios escassos entre fins alternativos para obter a maior satisfação possível” (Sahlins, 1976: 167).

Assim como os questionamentos feitos por Sahlins sobre as razões utilitaristas para o desenvolvimento do capitalismo não deram conta de explicar a sua complexidade, evidenciando o caráter simbólico dos elementos que compunham a sociedade capitalista, também é possível perceber que a percepção da desigualdade social e da questão ambiental também são as razões pragmáticas que movem os projetos de responsabilidade social e sustentabilidade, mas parecem não esgotar a análise do tema. Foi preciso que esses temas tenham se tornado “fetiches dessa mercadoria social” no ambiente corporativo e compartilhados pelo grupo para que esses temas ganhassem uma legitimidade em toda a sociedade e as organizações percebessem a necessidade de criar valor social através da atuação social e ambientalmente responsáveis.

Parafraseando a afirmação de Sahlins de que a natureza é suprema e a produção de bens materiais não pode desconsiderar os seus limites, também não se pretende desconsiderar que as empresas – enquanto organizações privadas - também se organizam dentro de uma lógica que busca sua sustentação econômica através do lucro. O que se pretende, quando da utilização da teoria de Sahlins sobre os elementos simbólicos da razão prática, é afirmar que a perseguição da maximização do lucro não impede que as elites empresariais se sintam motivadas a ultrapassarem os limites da sua atuação no mercado, para participarem, enquanto atores sociais que compartilham das mesmas questões sociais que as outras classes que compõe a sociedade.

Dadas as suas características específicas, também para esse grupo pretende-se que sua atuação, para além de pragmática, tenha uma significação fetichista, talvez nesse caso, o caráter fetichista esteja na própria utilização do termo políticas públicas como um desenvolvimento dos empresários, enquanto atores sociais. Ou seja, sua atuação social não

se restringe a filantropia ou assistencialismo com ações limitadas, mas com ações estendidas para toda a sociedade, de cunho fortemente político, onde a marca da corporação remeteria para as ações desenvolvidas.

E por político também pode se referir o aumento do seu poder diante dos outros *stakeholders*: governos, sindicatos, outras empresas da mesma localidade ou ramo de atuação e consumidores.

CAP. 2: O OBJETO DE ESTUDO: desafios antropológicos em sociedades complexas

Foi Bruno Latour quem disse que se o cientista social quiser pesquisar as sociedades complexas ele deve se atentar para as suas principais organizações. Em suas palavras, é preciso se debruçar sobre aquelas organizações que caracterizam a sociedade, que são as “veias” que “bombeiam” o capital ao “coração” da sociedade: o lucro, o consumo e o sistema de produção em massa que essa sociedade sustenta (Latour, 1994). Nesse sentido, para entender a sociedade capitalista, um ator importante são as empresas privadas, organizações centrais e representantes do sistema que compõe o capitalismo.

Com o objetivo de analisar as ações sociais desenvolvidas no âmbito da sociedade capitalista contemporânea, os projetos de responsabilidade social e sustentabilidade, desenvolvidos pelas empresas privadas parecem um bom objeto para pensar a sociedade contemporânea e as formas de interação social entre empresa e sociedade. Por isso o mercado financeiro pareceu tão adequado para esse trabalho, já que expressa a base sobre a qual o capitalismo se estruturou e também é uma das áreas da sociedade capitalista que mais investe em responsabilidade social corporativa.

Desde o final da década de noventa tem-se visto o crescimento de ações sociais desenvolvidas por empresas privadas, que pretendem não mais fazer caridade ou assistencialismo, mas que afirmam contribuir com transformações mais profundas na sociedade, como o fim da desigualdade social, o aumento do alcance a cidadania, e a promoção da sustentabilidade ambiental. Muitas dessas empresas montam setores dentro das suas corporações para promover discussões e propor ações que visem discutir problemas sociais e ambientais, anteriormente objeto de estudo do Estado e das universidades. Como resultado desse esforço, pretendem que suas ações influenciem políticas públicas.

Assim como na ocasião do estudo das ONGs, já se deve partir do pressuposto que a atuação social das empresas é muito diversificada e tem muitas faces. Por isso a pesquisa vai fazer o recorte de um estudo de caso e tentar mapear as redes que compõe esse meio, sem se esquecer que esse é um grupo dentro de um universo muito extenso e muito diverso.

2.1 O trabalho de campo em sociedades complexas

A primeira vez que realizei pesquisa de campo foi no período de 1998 a 2000, durante o mestrado, quando acompanhei algumas atividades desenvolvidas na campanha Rio Abaixo Essa Arma, da ONG Viva Rio. Eu me lembro do entusiasmo que senti quando as primeiras observações se transformaram em dados de pesquisa e posteriormente reflexões e conclusões de pesquisa.

Na ocasião, meu orientador, Marcio Goldman, chamou a minha atenção para o processo que eu percorreria no campo: no início teria todas as minhas impressões comprovadas, como se a preparação teórica e as proposições fossem se encaixar perfeitamente com a atividade de campo; mas também me alertou que o tempo de trabalho de campo ia modificar as minhas certezas. Com o passar do tempo as impressões iniciais foram dando espaço para novas e inesperadas questões, assim como, percebi que minhas questões iniciais se mostraram orientadoras do que viria.

Naquela ocasião a pesquisa antecedeu o trabalho na ONG Viva Rio¹⁰, por isso esse já era meu objeto de pesquisa quando fui convidada para trabalhar na digitalização dos dados de armas de fogo registradas e acauteladas na Divisão de Fiscalização de Armas e Explosivos do Rio de Janeiro (DFAE). Meu trabalho consistia em coordenar a digitação dos dados das armas de fogo registradas e acauteladas naquela divisão, que era realizada por um grupo de pessoas contratadas pela ONG para essa função¹¹.

Durante o doutorado, processo semelhante aconteceu, em 2009 fui convidada para trabalhar no Instituto Unibanco. A atuação profissional na área de responsabilidade social trouxe a possibilidade de participar ativamente do desenvolvimento das práticas corporativas nesse setor e com isso ter acesso a uma série de eventos significativos, que

¹⁰ Entre os anos de 1999 e 2000 realizei uma pesquisa sobre ONG (Organização Não Governamental) em especial sobre a campanha Rio: Abaixo essa arma, da ONG Viva Rio. Essa pesquisa resultou na Dissertação de Mestrado: “Rio: Abaixo Essa Arma: um estudo sobre a forma de fazer política da sociedade civil”, defendida no Programa de Pós Graduação em Antropologia Social do Museu Nacional, em agosto de 2001.

¹¹ “Em algum momento da sua pesquisa você será convidada para trabalhar no Viva Rio”, Marcio me dizia.

talvez fossem de difícil acompanhamento de outra maneira, já que as empresas têm alguma dificuldade em lidar com pesquisas de campo acadêmicas. Esse é um setor não acostumado a ser objeto de estudo da antropologia.

Antes do início do meu trabalho no Instituto Unibanco – responsável pelo desenvolvimento da Responsabilidade Social dentro do Unibanco e posteriormente parte do Itaú-Unibanco, quando da fusão dos dois bancos; por várias ocasiões tentei acompanhar as ações de responsabilidade social e sustentabilidade desenvolvidas por empresas, mas frequentemente as ações acompanhadas se restringiam às cerimônias de premiação e disponibilização de material de divulgação dos projetos desenvolvidos pelas empresas.

Parecia haver certa dificuldade em entender que a pesquisa pretendia o acompanhamento das ações de responsabilidade social enquanto as mesmas aconteciam, fossem nas empresas, quando da elaboração dos projetos ou no contato com os parceiros que eventualmente fossem se envolver com o desenvolvimento das ações.

Outra dificuldade em pesquisar a área de responsabilidade social e sustentabilidade estava em se encontrar material isento, já que, aparentemente, as pessoas envolvidas com a temática estavam empenhadas em defender a atuação da sociedade em congruência com uma concepção de ambiente e igualdade social tida como legítima.

Esse parece ser um setor “contaminado” por excelência¹². É difícil encontrar profissionais que analisem essas questões sem serem “de dentro”, ou estarem claramente posicionadas como defensoras do ambientalmente sustentável ou da importância do seu trabalho para a questão social. Aparentemente todos estão defendendo uma situação ambiental que chegou ao limite e a necessidade da reelaboração das práticas cotidianas de consumo como alternativa para se transformar essa realidade; além da construção de

¹² Essa já era uma percepção quando da elaboração da dissertação de mestrado, em 2001, quando o objeto de pesquisa era a ONG Viva Rio e a questão em análise era a violência. O combate à violência, ou a fome, de grande repercussão na década de noventa se sobrepunham a discussões teóricas mais profundas. A ênfase era na ação: fazer alguma coisa para combater esses fenômenos e não perder tempo com discussões teóricas, consideradas paralisantes.

condições e do estabelecimento da busca por direitos, que favoreçam o desenvolvimento das minorias sociais.

Nesse sentido, questionamentos sobre a relação entre consumo e sustentabilidade ambiental; ambiente, sociedade e inclusão social parecem questões naturalizadas e qualquer questionamento sobre a forma como os temas são abordados aparece como uma crítica paralisante.

Fazendo um levantamento sobre o tema da responsabilidade social, os principais resultados encontrados se referem a estudos voltados para a área da administração. Alguns autores são referência para o tema: Almeida (2005) Fischer (2000) são exemplos da forma como o tema é abordado pela administração.

Geralmente os administradores estão preocupados em *otimizar* os recursos usados pelas empresas para finalidades ambientais e sociais, buscando assim formas de gestão mais eficientes, que respondam às expectativas dos acionistas obedecendo a relação custo-benefício ou analisando os impactos positivos, para a organização, do investimento em responsabilidade social.

Os cientistas sociais, geralmente, têm seu interesse no tema pela relação com os grupos beneficiados ou com as comunidades afetadas pelo negócio da organização. Muitos se colocam como representantes ou consultores das minorias no desenvolvimento dos projetos sociais desenvolvidos pelas empresas. As empresas aparecem como tema de estudo dos cientistas sociais no que se refere a questões referentes a trabalho ou a cultura organizacional. É o exemplo de Ruben (1995); Gussi (2005).

É sabido que os cientistas sociais, de maneira geral, têm maior tradição em atuar junto às minorias, não raro esses são seus objetos de estudo. Entre as décadas de 1980 e 1990, o trabalho de campo realizado por cientistas sociais de maneira geral, mas especificamente por antropólogos, ganhou novos contornos. Cardoso criou um termo para essa forma de ligação entre os antropólogos e seus objetos de estudo: participação observante para se referir à relação estreita e atuante entre os cientistas sociais e as minorias estudadas por eles (CARDOSO, 1986). Segundo ela, os cientistas sociais, acostumados ao contato com os nativos no trabalho de campo, transformaram a observação participante em

participação observante, colocando a participação em primeiro plano nos seus estudos e evidenciando a sua posição diante do seu objeto.

A missão do cientista social deixou de se concentrar no distanciamento proposto por Malinowski, para se concentrar na intervenção do cientista diante do grupo estudado. O cientista pretendia que a sua análise causasse impacto suficiente para provocar melhorias para as carências sentidas por aquela minoria¹³.

Com o tempo, essa identidade entre cientista e objeto se tornou tão naturalizada, que a sua problemática não precisava mais ser questionada. Estranho seria o cientista social, que não tivesse desenvolvido tal identidade com o seu objeto, ou ainda mais estranho seria aquele que não tivesse uma minoria como objeto de estudo.

Por isso as empresas ainda não são um objeto de estudo comum para os cientistas sociais, que tem que adaptar o método para o acompanhamento das ações desenvolvidas por empresas, que também tem dificuldade em se colocar como objeto de estudo.

Ainda assim, a metodologia de trabalho de campo e da observação participante proposta por Malinowski foram o método de pesquisa considerado mais adequado para a realização da pesquisa, já que se pretendeu manter o estranhamento e o distanciamento, ainda que o objeto de estudo faça parte da mesma sociedade e conjuge dos mesmos valores do pesquisador.

Meu trabalho de campo foi influenciado pela minha dupla relação com meu objeto de investigação: trabalho e pesquisa. Além de analista de projetos no Entre Jovens, entre os anos de 2009 e 2011 tenho me dedicado às reflexões sobre projetos de responsabilidade social e acredito que fui afetada pelo objeto, nos moldes descritos por Marcio Goldman no seu texto *Os tambores dos mortos e os tambores dos vivos. Antropologia, etnografia e política em Ilhéus, Bahia* (Goldman, 2003):

¹³ Sobre esse tema, ler Cardoso, 1986.

Os tambores dos vivos e os tambores dos mortos fazem parte da mesma classe de fenômenos e foi certamente preciso ser afetado pelos primeiros para ouvir os segundos.

Mas, em outro sentido, foi também preciso escutar os tambores dos mortos para que os dos vivos passassem a soar de outra forma. Apenas nesse momento passei a viver um tipo de experiência que, sem ser necessariamente idêntica à de meus amigos em Ilhéus, tem com ela ao menos um ponto de contato: o fato de ser total e de não separar os diferentes territórios existenciais nos quais nos locomovemos (Goldman, 2003, p.452).

Assim como descreve Goldman sobre sua experiência de ter ouvido os tambores tocarem durante um ritual funeral do grupo de Candomblé em Ilhéus com o qual realiza trabalho de campo, também parece que ouvi tambores quando observo a minha relação com o meu objeto (Goldman, 2003).

Às vezes me causava estranhamento compartilhar do ponto de vista do nativo nas suas conclusões, quando do mesmo encadeamento de ideias. Sentia um desconforto com a ideia de que eu estava “virando nativa” e compartilhando das mesmas crenças que os sujeitos de minha pesquisa, quando se referiam ao caráter transformador dos projetos, da forma como os mesmos eram desenvolvidos, ou ainda da forma como o termo política pública era citado. Quando discutia a crença dos meus nativos no poder transformador dos projetos de responsabilidade social com os meus pares, parecia haver um desconforto na possibilidade de acreditar que as empresas poderiam estar contribuindo para transformações mais amplas na sociedade e na possibilidade de influenciar políticas públicas do que os objetivos geralmente atribuídos às empresas quando do investimento social, como: valorização da marca e afastar possíveis prejuízos com escândalos envolvendo o seu negócio.

Comecei a acreditar que eu tinha sido **afetada** pelo meu objeto, me deixando viver as experiências de enxergar a sociedade, as políticas públicas e a educação – tema de atuação do Instituto Unibanco – com a mesma lente utilizada por eles.

As empresas e as instituições bancárias em especial, são instituições naturalizadas na sociedade capitalista. Representam a burguesia em si, são descritas como a classe dominante sobre a qual repousa toda a lógica capitalista, por isso não faria nenhum sentido para um cientista social se deixar **afetar** por uma organização com estas características, assim como é fonte de polêmica constante as experiências místicas dos antropólogos em campo, mas assim como acredito ser possível estudar elementos centrais da sociedade complexa como uma forma de compreendê-la, também acredito que seja possível para um antropólogo contemporâneo produzir uma reflexão coerente sobre esse ator social – a empresa – através dos seus projetos de responsabilidade social, sem ser maniqueísta.

Assim, passei a aceitar que o meu objeto e eu temos vontades semelhantes no que se refere à qualidade da educação e a necessidade de políticas públicas sociais para lidar com essa questão, ainda que não acreditemos em alcançar esses objetivos da mesma forma.

Por isso, acredito que a contribuição da antropologia das sociedades complexas é apresentar a forma como um grupo específico lida com uma determinada questão. Assim é possível perceber as semelhanças e diferenças no trato com a questão.

Acredito que essa pesquisa só tenha alcançado os resultados que obtive pela experiência de ter trabalhado profissionalmente num projeto de responsabilidade social corporativa. Não pretendo com isso afirmar que não seja possível fazer pesquisa em empresas sem trabalhar numa delas, mas acredito que as várias oportunidades de contato com o objeto, que a atuação profissional me proporcionou tenham contribuído de maneira significativa para as conclusões dessa tese.

O trabalho de campo buscou entender o movimento da sociedade civil através de outras explicações que não aquela utilitária e racional¹⁴ usada pela sociedade capitalista, já

¹⁴ Ver Sahlins, capítulo anterior.

que, assim como discutido por Sahllins quando se refere à sociedade burguesa, não é possível estabelecer uma relação estreita e única entre necessidade e cultura, já que múltiplos são os fatores para a forma seletiva que a cultura encontra para suprir suas necessidades, essas também produzidas socialmente.

Assim, não parece possível relacionar um determinado tema da sociedade civil – a educação, por exemplo – com explicações exclusivamente racionais para a solução do tema. As escolhas do modo como o tema é abordado pelos atores sociais que compõe uma determinada arena são construídos a partir de um contexto mais complexo que a produção de bens para suprir necessidades sociais.

O trabalho de campo foi realizado no período de julho de 2009 a julho de 2011; período que coincide com o tempo que participei da implantação e desenvolvimento do escritório de Campinas do Instituto Unibanco e do Projeto Entre Jovens (PEJ). Durante esse período pude acompanhar a contratação dos funcionários – chamados pelas organizações de colaboradores – tive contato com as escolas públicas que faziam parte do projeto e acompanhei o desenvolvimento dos conceitos que fazem parte do modo de atuação do Instituto Unibanco, como: tecnologia social, franquia social, gestão escolar para resultados, políticas públicas. Esse último foi uma grande surpresa, já que ficou evidente o objetivo do IU em influenciar políticas públicas.

Além desse acompanhamento diário das ações cotidianas do projeto, outros materiais usados para análise foram às reuniões que participei entre a coordenação nacional do projeto e os outros colaboradores do escritório de Campinas. Na ocasião fomos apresentados às premissas do projeto e à missão e visão da organização.

Algumas reuniões também foram realizadas na cidade do Rio de Janeiro onde se localiza uma das sedes do Instituto Unibanco¹⁵. Nessas reuniões, diretrizes nacionais sobre o projeto eram apresentadas para os coordenadores locais de cada uma das praças – como eram chamadas as cidades ou o conjunto de cidades da mesma região – que compunham o projeto. Como a praça Campinas não tinha a figura do coordenador local, por vezes

¹⁵ A outra sede se localiza na cidade de São Paulo.

participei das reuniões como representante da minha localidade. De fato, as reuniões sempre tiveram um caráter muito participativo e todos os presentes, independente dos cargos que ocupavam, participavam ativamente da construção das diretrizes do projeto e da definição dos rumos que o PEJ seguiria, nacionalmente.

Também fez parte do material de pesquisa coletado os encontros realizados semestralmente pelo Instituto Unibanco (IU), com a participação de todos os colaboradores. Durante o trabalho de campo tive a oportunidade de participar de quatro encontros nacionais, que aconteciam nos meses de julho e dezembro de cada ano. Nos encontros do mês de dezembro era elaborado o planejamento para o ano seguinte. Nos encontros do meio do ano, o planejamento estratégico para o primeiro semestre era revisado e novas diretrizes para o segundo semestre estabelecidas. Este também era um momento de grande integração de toda a equipe, já que vários momentos eram criados para permitir que as equipes de diferentes localidades, projetos e atividades desenvolvidas pelo IU tivessem contato e se conhecessem. Esse hábito permitiu que nos processos de transformação mais profundos que o IU sofreu ao longo do período de campo, parte da equipe fosse aproveitada em outras atividades.

Parte dos encontros também era dedicada à capacitação da equipe. Todos os encontros tinham um dia dedicado ao desenvolvimento de alguma habilidade considerada importante para o desenvolvimento do trabalho. No primeiro ano o tema foi: avaliação em larga escala. Aprendemos a entender os resultados das avaliações realizadas como uma forma de socializá-las junto aos públicos que compunham o projeto em cada praça: diretores e coordenadores de escola, tutores e alunos¹⁶.

No segundo ano a apresentação de pesquisas realizadas frequentemente pelo IU e que davam sustentação as suas premissas e ações foram objeto da capacitação coletiva. Sempre pareceu de relativa importância para a organização que os colaboradores estivessem devidamente informados sobre as pesquisas que davam sustentação as suas ações, ainda que a metodologia usada para essas pesquisas não fosse objeto de explicação, o que prejudicava a absorção desse conhecimento pela maior parte dos colaboradores, principalmente porque os mesmos não tinham formação voltada para pesquisa, sempre

¹⁶ Cada um desses autores será mais bem caracterizado no capítulo seguinte.

houve a intenção de manter toda equipe informada sobre os dados que orientavam as ações do IU.

Além das atividades cotidianas desenvolvidas no escritório de Campinas, também compuseram o material de pesquisa: as publicações realizadas pelo IU referentes aos resultados das pesquisas desenvolvidas, os relatórios anuais de atividades e o material de divulgação dos projetos desenvolvidos.

Tiveram grande importância para os resultados dessa pesquisa duas entrevistas realizadas ao longo do processo de construção da tese. No ano de 2010 foi realizada entrevista com a então superintendente do Instituto Unibanco, Wanda Engel. Na ocasião suas explicações foram de suma importância para o entendimento das decisões estratégicas que se seguiram da sua entrada no IU em 2006 e que resultou na mudança do foco de atuação da organização. Até então o foco de atuação do IU era o financiamento de projetos ambientais de terceiros, posteriormente o objetivo da organização passou a ser o financiamento de projetos próprios com a temática da educação e foco em jovens em situação de vulnerabilidade.

Outra entrevista foi realizada no ano de 2012, com o presidente do IU Pedro Moreira Salles. Na ocasião ele contou sobre o início do IU, ainda na década de 1980 e como membro da elite empresarial brasileira falou sobre a constituição dessa classe como ator social que pretende influenciar políticas públicas.

Essas entrevistas tiveram como objetivo preencher as lacunas deixadas pela dificuldade de contato com os atores sociais estratégicos do Instituto Unibanco, a superintendente e o presidente do IU.

Eu acompanhava de perto o desenvolvimento das atividades do IU na ponta: escolas e escritório da organização, mas não sabia como os projetos tinham sido pensados estrategicamente, “de cima” para “baixo” e qual era o contexto da sua elaboração, por isso foi interessante entender como se deu o envolvimento do banqueiro do Unibanco no desenvolvimento de projetos de responsabilidade social voltados para a área de educação, com objetivo de influenciar políticas públicas nessa área.

CAP. 3 INSTITUTO UNIBANCO: as empresas privadas fazem políticas públicas

“Somos pessoas que atendem pessoas. Por maiores que sejam os recursos tecnológicos à disposição de um banco, ainda assim, ao final de cada comutação eletrônica, permanecerá a circunstância simples e irreduzível de pessoas servindo pessoas”. Embaixador Walther Moreira Salles (Relatório de Atividades – Instituto Unibanco, 2003) ¹⁷.

Invariavelmente a história do Instituto Unibanco faz parte da história do Unibanco e primeiramente da história da família Moreira Salles, que no último século se consolidou como expoente da elite empresarial brasileira no ramo financeiro ¹⁸.

Por isso a reconstituição histórica do Instituto Unibanco coincide com o contexto de formação da elite empresarial brasileira (brevemente abordada no primeiro capítulo) e em vários aspectos pode ser considerada como reflexo do pensamento dessa elite sobre atuação social, além de refletir o papel das organizações privadas como atores sociais envolvidos na constituição, solidificação e transformações do terceiro setor no Brasil.

Markowitz (2004) na sua dissertação de mestrado intitulada “Bancos e Banqueiros, empresas e famílias no Brasil” descreve a família Moreira Salles, controladora do Unibanco e posteriormente do Itaú-Unibanco, conglomerado do qual o Instituto Unibanco faz parte, como uma família voltada para as finanças e a cultura.

¹⁷ Disponível em: <http://www.unibanco.com.br/int/hom/index.asp>; acessado em 01/08/2012.

¹⁸ A família Moreira Salles também é responsável pelo Instituto Moreira Salles (IMS), que foi criado em 1992, pelo banqueiro e embaixador Walther Moreira Salles, com o objetivo de promoção e desenvolvimento de programas culturais. O IMS tem três centros culturais, em Poços de Caldas, São Paulo e Rio de Janeiro. Ao contrário do que ocorre com o Instituto Unibanco (IU) cujo único membro da família que participa efetivamente é Pedro Moreira Salles, como presidente do IU e do Itaú-Unibanco; o IMS tem participação mais marcante da família no seu organograma, já que João Moreira Salles é presidente do IMS, Fernando Moreira Salles é vice-presidente e Walther Moreira Salles Junior e Pedro Moreira Salles são conselheiros (todos os filhos de Walther Moreira Salles). Para mais informação sobre a família Moreira Salles e sua relação com atuação cultural, ver: Markowitz, 2004.

É interessante que Markowitz mostra a importância que a educação e cultura, como valores, sempre tiveram na constituição da família Moreira Salles e sua ascensão econômica. Ela não está falando de dinheiro, ainda que o jovem patriarca e fundador do Unibanco Walther Moreira Salles tenha sido um homem rico, mas sim de um capital cultural e intelectual que contribuíram para sua inserção nos meios que pudessem levá-los a posição de elite empresarial que ocupam desde o século XX (Markowitz, 2004, 19).

O acompanhamento da trajetória da família Moreira Salles, desde a ascensão de Walther Moreira Salles, que ficou mais conhecido pela figura de homem público e embaixador, até os dias atuais; evidencia uma família que sempre deu importância para os negócios e para a cultura. Pedro Moreira Salles, presidente do Itaú-Unibanco e do Instituto Unibanco é o único filho de Walther Moreira Salles que se manteve no setor bancário; seus irmãos Walther Moreira Salles Filho e João Moreira Salles Neto seguiram o legado cultural do pai, se dedicando a produção e direção de filmes e documentários latino americanos sem apelo comercial. O filho mais velho de Walther Moreira Salles, Fernando é dono de uma editora de livros.

Essa pequena caracterização da família Moreira Salles pretendeu localizar a família no cenário econômico e cultural do país, evidenciando as suas características. Não pretendo tratá-los como uma “exceção à regra” da elite empresarial, mas também não pareceu completamente correto inseri-los na categoria: elite empresarial, sem algumas informações.

Do ponto de vista da constituição do objeto de estudo, foi preciso uma recuperação da história do Instituto Unibanco, traçando-se assim o caminho percorrido pela organização até o momento de encontro com o Projeto Entre Jovens, objeto de análise dessa pesquisa.

3.1 A constituição do Instituto Unibanco

O Instituto Unibanco (IU) foi criado no ano de 1982, com o objetivo de oferecer benefícios internos, aos funcionários. Sua atuação se restringia às necessidades de seguridade e assistência por parte dos funcionários e não havia o desenvolvimento de

projetos externos, voltados para o público, antes do ano de 1992, quando teve início a administração do então presidente Pedro Moreira Salles e o Instituto Unibanco passou a financiar projetos externos.

Os recursos do IU provêm de um fundo *endowment*, que são uma forma de investimento caracterizada pela utilização dos rendimentos provenientes das aplicações financeiras dos recursos recebidos. Essa é uma maneira de restringir o acesso ao capital investido, mas que garante a perenidade das ações, já que mantém os recursos intocados (Lambert, 2000).

O que financia suas atividades são os rendimentos financeiros provenientes desse fundo. O IU não recebe nenhum benefício fiscal por conta das suas atividades. O Unibanco (e atualmente o Itaú-Unibanco) em contrapartida dá suporte de assessoria financeira, jurídica, de comunicação e recursos humanos para o Instituto. Assim, todos os contratos do Instituto Unibanco precisam passar pelo departamento jurídico do banco – “a gente não é banco, mas é banco” – dizia a coordenadora nacional do Projeto Entre Jovens. Os funcionários do IU, não são funcionários do banco, mas compartilham da mesma estrutura de recursos humanos do banco.

Do ponto de vista da estrutura organizacional, o IU é formado por um Conselho de Administração¹⁹ composto por pessoas apontadas pelo Instituto Unibanco como referência na sua área de atuação, atualmente educação:

“são pessoas que podem contribuir com os processos que envolvem os projetos, referência em planejamento, avaliação, relação com o governo. Todas elas têm uma bagagem muito grande para contribuir com a proposta de educação do Instituto” (Pedro Moreira Salles, em entrevista, em julho de 2012).

¹⁹ Os membros do Conselho de Administração estão no ANEXO 1.

Também há uma Diretoria Executiva que sempre foi composta pela diretoria do banco (Unibanco até o ano de 2008 e Itaú-Unibanco, quando da fusão dos dois bancos). O objetivo da Diretoria Executiva é viabilizar os processos jurídico-administrativos que envolvem o Instituto, garantindo a sua sustentabilidade e perenidade.

Até o ano de 2006 o Presidente e vice-Presidente do IU eram as principais figuras executivas, que tomavam desde as decisões mais estratégicas: missão, visão, escopo dos projetos a serem desenvolvidos e os processos operacionais do IU; depois do ano de 2006 o Instituto Unibanco teve a figura da superintendente executiva, que passou a tomar as decisões operacionais do IU, dividindo com o Conselho a função mais estratégica e tendo o apoio da Diretoria para a viabilidade dos projetos. A pessoa escolhida para o cargo foi Wanda Aduan Engel, que exerceu essa função de 2006 a 2012, quando se aposentou.

Foi no ano de 1992, ano da Conferência das Nações Unidas sobre meio ambiente e desenvolvimento, chamada de ECO 92, quando o tema meio ambiente estava em destaque, que o IU decidiu apoiar financeiramente o desenvolvimento de projetos sobre o tema. Na ocasião, o IU funcionava como um “balcão”, para onde projetos diversos, com a temática ambiental eram encaminhados, solicitando todo tipo de auxílio. Também era parte da sua atuação a redução do analfabetismo, por isso o IU se tornou patrocinador do Programa federal Alfabetização Solidária²⁰.

No início dos anos 2000, o IU aprofundou seu foco de atuação em educação, com ênfase na inclusão social de adolescentes e jovens adultos menos favorecidos. Suas linhas de financiamento de projetos privilegiavam aqueles que tratavam da defasagem escolar, preparação para o trabalho, capacitação de professores da rede pública e incentivo ao voluntariado, essa última sempre se apresentou como um objetivo do IU, principalmente no que se refere ao estímulo a atuação do voluntariado por parte dos funcionários do

²⁰ Vários são os exemplos de relação estreita do Instituto Unibanco com o PSDB e governo Fernando Henrique Cardoso (FHC). O programa Alfabetização Solidária foi criado e conduzido pela Primeira Dama Ruth Cardoso. O ex-ministro Pedro Malan é parte do Conselho do IU e funcionário do Unibanco, a superintendente do IU entre os anos de 2005 e 2012 – Wanda Engel foi Ministra de Assistência Social do governo FHC e a maioria dos estados onde os projetos do IU foram testados eram governados pelo PSDB.

Conglomerado Unibanco. Nesse sentido, os projetos sobre meio ambiente também passaram a ter foco na educação ambiental²¹.

A insatisfação no financiamento de projetos externos, segundo Pedro Moreira Salles estava na dificuldade de mensurar os resultados obtidos com o projeto. Na época, o Instituto Moreira Salles, voltado para a promoção cultural já estava em funcionamento e seguia o modelo de financiamento de projetos próprios, com diretrizes e mensuração elaboradas com critérios próprios, por isso, Pedro decidiu que o IU deveria seguir o mesmo caminho, buscando uma área para desenvolvimento de projetos próprios com sistemática de avaliação pré-estabelecida e controlada dentro dos limites do IU.

A preferência de atuação na área da educação, naquele momento, se deu pela necessidade de recuperar o atraso na área, além de ser uma poderosa ferramenta de *alavancagem* social²². A missão do IU no período foi descrita da seguinte forma:

“Atuar preferencialmente junto as comunidades carentes no desenvolvimento e implementação de projetos educacionais inovadores e multiplicáveis, que facilitem a inserção de adolescentes e jovens adultos no mercado de trabalho e na promoção de uma cultura de preservação ambiental” (Relatório de Atividades, 2003, p. 7).

A partir do ano de 2006 houve uma *mudança de rota* significativa na sua forma de atuação. A estratégia do IU passou a ser o financiamento de projetos próprios, mantendo a temática da educação, mas focando sua atenção no ensino médio. Na ocasião foi possível perceber a introdução do tema políticas públicas, com a preocupação na elaboração de projetos apoiados nas parcerias público-privadas, cujo objetivo último era a validação dos

²¹ Segundo o Relatório de Atividades de 2002. Link: WWW.institutounibanco.org.br. Acessado em 10/08/2012.

²² Esse tema será apropriadamente discutido no capítulo que se dedica ao estudo dos dados levantados e resultados obtidos.

projetos como alternativas de políticas públicas²³. O público alvo eram jovens em situação de vulnerabilidade. Elegeu-se a atuação em educação pública e no ensino médio como a melhor forma de diminuir essa vulnerabilidade.

Foi aí que surgiu a figura da superintendente, no ano de 2006, com a contratação de Wanda Engel, para a função. Com experiência como Ministra de Assistência Social no Governo Fernando Henrique Cardoso, na década de 1990, Wanda assumiu essa função no IU depois de uma temporada trabalhando no BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento).

As ações da organização tiveram início com a realização de uma série de pesquisas²⁴, desenvolvidas por organizações e pesquisadores parceiros²⁵ que buscaram identificar os pontos de desenvolvimento dos projetos. Nesse processo, também se estabeleceu o modelo de parceria junto aos governos estaduais chamadas de parcerias público-privadas sociais (PPPS) que segundo o IU permitem o aumento da cobertura e impacto dos projetos desenvolvidos. O IU dava os seus primeiros passos formais na intenção de transformar seus projetos em políticas públicas sociais, cujo alcance vai além da ênfase na atuação limitada a um grupo de beneficiários, característica do projeto social privado.

As pesquisas desenvolvidas pelo IU nesse período foram utilizadas para essa tese como um termo nativo, por terem mais a função de embasar e orientar o modo de atuação do IU, do que pelo objetivo de contribuir para com o tema que abordam ou focar seu objetivo no diálogo com outros pesquisadores do tema; ou seja, o que está em questão não é

²³ Nesse ano o Instituto Unibanco lançou o Projeto Jovem de Futuro – qualidade total no ensino médio, um projeto piloto, desenvolvido em parceria com algumas escolas públicas estaduais. O nome do projeto já evidencia sua pretensão.

²⁴ Essas pesquisas foram apresentadas num seminário, realizado pelo Instituto Unibanco no ano de 2008, intitulado: “A crise de audiência no ensino médio” e depois foram publicadas no livro: “Estudos e Pesquisas Educacionais” organizado pela Fundação Victor Civita e lançado em 2010.

²⁵ A parceira é uma forma de relação que se estabelece entre as partes para o desenvolvimento de uma atividade em comum. Essa relação não significa que há concordância das partes em temas que vão além daquela atividade específica e assunto abordado (Silva, 2001).

a veracidade dos dados, até porque considerando a trajetória profissional dos pesquisadores que trabalharam para o IU, os resultados são significativos para o tema, mas assim como descrito na abordagem teórica sobre os recursos de poder usados pelos atores que compõe a arena²⁶ é fato que os empresários podem acionar seus recursos econômicos para contratar especialistas que corroborem seu ponto de vista.

Por isso, fora da arena que compõe o IU e seus parceiros, a educação é um tema de análise permanente e com produção científica vasta, construída, em grande parte, do compartilhamento dos resultados através de congressos científicos onde pesquisadores submetem seus trabalhos com a finalidade de compartilhar seus dados e qualificar seus resultados. No caso dos congressos realizados por organizações privadas, geralmente a participação é feita através de convite enviado diretamente às pessoas que os organizadores acreditam que podem contribuir com aquela discussão específica.

Isso não inviabiliza nenhuma das duas formas de obter resultados sobre o tema educação e nem diminui os resultados obtidos de uma ou outra forma, mas a realização de congressos organizados através do convite direto aos pesquisadores, que corroborem o ponto de vista da organização sobre o tema educação, diminui a possibilidade de uma amplitude nas discussões dos resultados, já que parte do princípio que todos os estudos apresentados vêm compor com uma proposição sobre o tema.

Parte dessa impressão foi confirmada quando participei da seleção de projetos de pesquisa feita pelo IU, como membro da banca de seleção de projetos, em 2011. Os temas ofertados para os pesquisadores eram tão restritos aos projetos desenvolvidos pelo IU que praticamente restringia o acesso às bolsas de pesquisa àqueles pesquisadores já familiarizados com o desenvolvimento dos mesmos.

Ainda que a área responsável pela elaboração dos projetos se oferecesse para mandar material sobre os temas das linhas de pesquisa, pesquisadores que já compunham a arena do IU tinham mais condição de se adequar aos critérios exigidos. Lembro-me, de na ocasião, ter comentado o fato com um colega de trabalho, questionando o fato das linhas de

²⁶ Ver páginas 12 e 13.

pesquisa não se abrirem mais para pesquisadores de fora e com projetos mais críticos à forma de atuação do IU, a resposta foi: “não queremos ouvir críticas”.

Por isso a reflexão de que é possível perceber que as pessoas envolvidas com essas pesquisas fazem parte da arena que compõe o IU, sendo que os termos que usam e o formato que apresentam os seus resultados estão inseridos na lógica de atuação composta pelo IU e pelos atores sociais que compõe essa arena, tendo que ser compreendidas para esse público, o que não invalida as pesquisas em questão, tendo-se a intenção de caracterizá-las²⁷.

A partir do momento que se elegeu o adolescente como público alvo da atuação do IU e o ensino médio como o nível educacional que seria abordado, o movimento feito foi produzir conhecimento, principalmente através do levantamento de dados, para a construção de projetos que pudessem dar conta dos problemas detectados. Tanto assim, que o Relatório de Atividades de 2007 do IU, ano seguinte à mudança de foco de atuação, apresenta uma série de dados levantados sobre a relação entre nível de escolaridade e desemprego no Brasil, ressaltando a importância da conclusão do ensino médio para conseguir emprego no Brasil, além da relação entre nível de escolaridade e pobreza²⁸.

Esses dados vêm ao encontro das premissas defendidas pelo IU que a educação é a principal política pública de inclusão e uma das principais formas de quebrar com o ciclo da pobreza, que mantém parte da população com baixa escolaridade e a dificuldade dessa camada da população de oferecer condições para que seus filhos tenham condição de modificar a sua situação (Relatório de Atividades, 2007, p. 10-11)²⁹.

²⁷ Isso não significa que os pesquisadores que realizam essas pesquisas não façam parte de outras arenas, como a universidade, por exemplo, mas foi possível constatar que a divulgação dos resultados esteve restrita a arena composta pelo IU e seus *stakeholders*, inclusive no que se refere ao formato de apresentação, não havendo preocupação com o diálogo com outras esferas que se dedicam ao estudo do mesmo tema.

²⁸ Esses dados podem ser obtidos na Revista Síntese do Seminário: “A crise de audiência do Ensino Médio”, realizado em São Paulo em dezembro de 2008 e disponível no link: <http://www.institutounibanco.org.br/institutounibanco/pdf/Seminarios-do-Instituto-Unibanco/12.pdf>. Acessado em 30/08/2012.

²⁹ Relatório de Atividades do Instituto Unibanco 2007; link: <http://www.unibanco.com.br/int/hom/index.asp>.

Dito isso, as primeiras pesquisas³⁰ realizadas apontaram que a maior vulnerabilidade dos jovens se concentrava na faixa dos 15 aos 18 anos (BARROS e MENDONÇA, 2008). Parte dessa vulnerabilidade ocorria pela baixa qualidade e altas taxas de evasão do ensino médio. Por isso os projetos desenvolvidos pelo Instituto Unibanco tem como foco de atuação o ensino médio e como objetivos: diminuir a evasão do ensino médio e melhorar a qualidade de ensino.

Para isso o IU concebeu, validou e disseminou tecnologias sociais voltadas para a área de educação, mais especificamente para o ensino médio. O resultado a ser alcançado deve ser medido, no sentido de: reduzir a evasão, melhorar o desempenho e promover a conclusão do ensino médio³¹.

A produção desses dados foi o que sustentou a divulgação dos projetos: Entre Jovens e Jovens de Futuro durante o período de testagem. Fazia parte do discurso da superintendente do IU, no período de 2006 a 2012, Wanda Engel que os adolescentes que não concluíam o ensino médio encontravam-se na situação de não conseguirem os postos de trabalho que almejam, já que os mesmos exigiam a conclusão do ensino médio, mas também não desejavam os empregos que lhes eram oferecidos, para pessoas com ensino fundamental completo. Por isso se encontravam numa situação de desemprego maior. Também foi constatado por essas pesquisas, que a não conclusão do ensino médio condena o jovem a ter uma vida profissional limitada, impossibilitando ou atrasando a sua ascensão profissional, já que o mesmo demoraria mais tempo para alcançar uma colocação profissional satisfatória e teria muitas dificuldades para alcançar uma renda que lhe permitisse garantir uma vida com mais recursos (Schwartzman e Cossío, 2008).

³⁰ Um compilado dos resultados dessas pesquisas desenvolvidas pelo IU foi apresentado num seminário, realizado em 2008: “A crise de audiência no ensino médio” e que resultou numa revista com o mesmo nome, que pode ser acessada no link: <http://www.institutounibanco.org.br/institutounibanco/pdf/Seminarios-do-Instituto-Unibanco/18.pdf>.

³¹ Essas informações referentes a missão e visão do Instituto Unibanco foram extraídas do Relatório de Atividades 2009, p. 13-15, link: <http://www.unibanco.com.br/int/hom/index.asp> (acessado em agosto de 2010).

As pesquisas também mostraram que o maior índice de evasão ocorria no primeiro ano do ensino médio e uma das principais causas era a defasagem de conteúdos que os alunos traziam do ensino fundamental. Os alunos não tinham os conhecimentos do ensino fundamental devidamente compreendidos, por isso tinham dificuldade em acompanhar o ensino médio, abandonando a escola (Fernandes, 2008).

Dando uma justificativa mais ampla a atuação do IU, Wanda Engel afirmava que esse modelo de atuação tinha como objetivo “quebrar o ciclo de pobreza em que vivem esses jovens”, já que seus pais não tiveram oportunidade de estudar e por isso tiveram uma vida profissional limitada. Se utilizando da teoria da sociedade da informação (CASTELLS, 1999) Wanda costumava ressaltar que o ensino médio se tornou o nível mínimo exigido para uma boa entrada no mercado de trabalho, o que não acontecia com os pais dos jovens que são alunos do Ensino Médio, atualmente.

Por isso, há no IU a percepção, expressa na forma como seus projetos são conduzidos, que a educação de qualidade e a conclusão do Ensino Médio podem melhorar a condição social de jovens em situação de vulnerabilidade, cumprindo o objetivo mais abrangente da responsabilidade social do Instituto Unibanco de promoção do alcance à cidadania, nesse caso pelo acesso a educação. Já a igualdade social seria alcançada pela possibilidade de desenvolvimento profissional, o que permitiria melhores colocações profissionais, melhores salários e melhor renda. Nesse sentido, merece destaque que o conceito de qualidade está muito relacionado às habilidades necessárias para introdução no mundo do trabalho e que qualidade de vida está associada ao aumento da renda.

Mas a maior inovação na expressão dos objetivos do IU está na transformação dos seus projetos em políticas públicas, pela abrangência dos resultados³².

3.2. PROJETO ENTRE JOVENS: a tutoria melhorando o desempenho escolar³³

³² Esse tema será apresentado no capítulo seguinte.

³³ Slogan do Projeto Entre Jovens.

Para entender o modo de atuação do Instituto Unibanco a estratégia usada foi o acompanhamento das atividades desenvolvidas no Projeto Entre Jovens (PEJ), que era descrito como uma tecnologia social em fase de testagem.

A sua descrição pretendeu seguir o rigor etnográfico necessário para provocar no leitor a reflexão sobre a forma de atuação dos projetos de responsabilidade social. Para isso, nesse tópico, buscarei descrever de maneira insistente as atividades desenvolvidas no PEJ, para que seja possível, posteriormente, analisá-lo como uma tecnologia social em fase de testagem e sua capacidade de se tornar uma política pública.

A partir do ano de 2009, o Projeto Entre Jovens foi implantado nas cidades de Campinas, Indaiatuba e Jundiaí. Naquela ocasião a pesquisadora deu lugar a profissional e surgiu a oportunidade de acompanhar a implantação e desenvolvimento do projeto como funcionária do Instituto Unibanco.

O Projeto Entre Jovens (PEJ) foi desenvolvido pelo Instituto Unibanco e consistia em tutorias de português e matemática para alunos do primeiro ano do ensino médio de escolas públicas estaduais, sendo as tutorias idealizadas como grupos de estudo de quatro horas semanais para cada disciplina. As tutorias deveriam acontecer no espaço da escola, no contra turno das aulas regulares.

O PEJ parte das premissas que Português e Matemática são disciplinas básicas para o desenvolvimento de outras disciplinas, por isso as tutorias têm foco nessas matérias; seus idealizadores acreditam que a continuidade e qualidade dos estudos dependem de conhecimentos adquiridos no ensino fundamental, por isso as tutorias têm como foco conteúdos não aprendidos ou mal aprendidos no ensino fundamental.

A primeira estratégia de ação do PEJ foi o estabelecimento de uma parceria³⁴ com as secretarias estaduais de educação, que determinavam qual região do estado receberia o

³⁴ Ainda que parceria seja uma forma de acordo que não necessita do compartilhamento de ideologia política semelhante, a parceria entre o IU e os estados ocorre naqueles de afinidade política da superintendente Wanda Engel, que ocupou o cargo de Secretária de Assistência Social no governo de Fernando Henrique Cardoso.

projeto. Posteriormente o IU apresentou o projeto para os diretores das escolas, que deveriam decidir se desejavam receber o projeto na sua escola ou não.

A adesão ao projeto foi voluntária e o IU incentivou as escolas a apresentarem o projeto para a comunidade escolar, ainda que a última palavra sobre a participação do projeto fosse do diretor da escola. A secretaria de educação também influenciou na participação das escolas, já que algumas delas com baixa pontuação no SAEB (Sistema de Avaliação da Educação Básica) receberam uma pressão maior da secretaria de educação para participarem do projeto.

As escolas participantes também tiveram que determinar um coordenador para o projeto na escola, alguém que fosse um facilitador do desenvolvimento do projeto, um intermediador entre a comunidade escolar e o Instituto Unibanco; apresentando o PEJ para o corpo docente, incentivando a participação dos alunos e coordenando as atividades do PEJ na escola. No estado de São Paulo a secretaria de educação sugeriu que essa função fosse exercida, prioritariamente, pelo coordenador do Ensino Médio, sendo esse o cargo da maioria dos coordenadores, que também incluía: professores, diretores, vice-diretores e coordenadores do Ensino Fundamental.

Como o objetivo do IU era que o PEJ se transformasse numa política pública, o coordenador do projeto na escola participava de reuniões de formação no IU, para posteriormente ser o condutor da implantação do PEJ na rede de ensino, como uma política pública.

Outra premissa do PEJ era aprimorar as práticas pedagógicas de estudantes universitários, futuros professores. Por isso as tutorias eram conduzidas por alunos universitários dos cursos de licenciatura em: matemática, física, química e língua portuguesa, privilegiando alunos jovens, que pudessem conduzir as tutorias como grupos de estudo e não como aulas tradicionais. Os universitários – chamados de tutores - recebiam uma remuneração – bolsa de estágio – para conduzirem as tutorias. Eles eram classificados, legalmente, como estagiários e a proposta é que pudessem atuar como mediadores do conhecimento, estimulando que os jovens atuassem como se estivessem num grupo de estudo.

Assim, a tutoria teria a dupla função de propiciar experiência em sala de aula para alunos de licenciatura, que tomariam contato com a realidade da escola pública, além de poderem dar sua experiência de vida, já que muitos deles, também oriundos da escola pública alcançaram o ensino superior. A proximidade de idade entre tutores e alunos também facilitava o diálogo entre os mesmos. Vários casos de integração entre alunos e tutores foram percebidos ao longo do projeto, inclusive entre pessoas de classes sociais muito diferentes e que demonstravam terem aprendido tanto quanto ensinado no período de tutoria.

No entanto, a observação em campo suscitou alguns pensamentos sobre educação e a forma como o tema é tão valorizado pela sociedade civil atual, com uma série de iniciativas de organizações da sociedade civil e empresas, mas como a prática evidencia uma desvalorização dos profissionais da educação. Isso foi percebido, por exemplo, no que se refere à permanência de tutores.

Para que o projeto fosse bem sucedido nos seus objetivos, era fato que os estagiários deveriam se comprometer a permanecer na tutoria até o final de um ano. No entanto, ao longo de três anos de projeto foi possível perceber uma crescente dificuldade na contratação e retenção de alunos de licenciatura para atuarem como estagiários, além da também crescente falta de comprometimento dos mesmos com a continuidade das atividades diante de outras possibilidades profissionais, como: iniciação científica, intercâmbios, estágios em escolas particulares. Outra dificuldade percebida foi o estágio em escolas de periferia, com um público socialmente diferente daquele do estagiário, muitos estagiários não aceitavam estagiar em escolas distantes do centro; o que faz pensar que a falta de compromisso com a educação, pode ter início na formação³⁵.

Durante a pesquisa de campo foi possível constatar que mesmo sendo estudantes de licenciatura, ou seja, que em algum momento os tutores tenham considerado a carreira docente como opção profissional e ainda que remunerados com valores compatíveis com o mercado de estágio em outras áreas, alguns estagiários associavam o estágio a uma

³⁵ Essa dificuldade de contratação de estagiários foi percebida em todas as praças onde o Projeto Entre Jovens acontecia.

atividade voluntária, cuja principal motivação era a possibilidade de ajudar jovens em situação de vulnerabilidade. O fato dessa atividade ter cunho social fazia com que houvesse uma falta de compromisso por parte dos estagiários. O estágio não era percebido como uma atividade profissional, desenvolvida por jovens que estavam tendo a oportunidade de ter uma iniciação profissional na carreira que escolheram, mas como uma atividade social, cuja desistência não prejudicaria as suas carreiras profissionais³⁶.

Muitos estagiários acabavam desistindo do estágio e com isso prejudicando os resultados do projeto, já que nas escolas onde não houve trocas de estagiários, os dados de frequência dos alunos tenderam a ser melhores.

Quanto à prática das tutorias – grupos de estudos conduzidos por jovens universitários estudantes de licenciatura – foi possível perceber que ainda que o PEJ pretendesse diferenciá-la das aulas tradicionais ministradas na escola era grande a dificuldade de elaboração de práticas pedagógicas diferenciadas.

Assim, pelas dificuldades na capacitação dos tutores para essa função e consequente limitação na formação dos estudantes os mesmos acabavam conduzindo aulas de reforço e sendo vistos pelos alunos participantes e pelas escolas como professores, ainda que fossem estimulados a pensar práticas pedagógicas diferenciadas.

Buscando melhorar as práticas pedagógicas, o Instituto Unibanco oferecia capacitações, em parceria com o CAED (Centro de Políticas e Avaliação da Educação) vinculado à Universidade de Juiz de Fora (UFJF) e assim formar, no futuro, melhores professores para as escolas públicas. No entanto, ficou evidente nas orientações dadas aos estagiários durante as capacitações que não se conseguia pensar em formatos diferentes daquele da escola, talvez pela própria legitimidade que as práticas pedagógicas tradicionais têm no processo de aprendizado, ou pela dificuldade encontrada pelos estudiosos do tema em pensar formas pedagógicas que fugissem das aulas tradicionais.

³⁶ O tema da profissionalização do terceiro setor foi brevemente discutido na minha dissertação de mestrado. Ver Silva, 2001.

Ainda que as capacitações pretendessem disseminar práticas pedagógicas diferenciadas buscando associar o conhecimento aprendido em sala de aula com a realidade dos alunos do ensino médio, era comum perceber que as explicações para os conteúdos giravam em torno das velhas práticas da sala de aula, desenvolvidas pelos professores.

O acompanhamento feito pelo CAED também fugia pouco do modelo tradicional da sala de aula. Os estagiários constantemente se queixavam da cobrança excessiva de cumprimento de um modelo de tutoria pré-estabelecido, dividido por conteúdo e determinado por uma quantidade de horas esperada para ministrar o mesmo, que transformava as tutorias em momentos de realização dos exercícios presentes no material fornecido – chamados de livro Guia de Português e Matemática e previamente elaborados pelos especialistas do CAED – e que deixava pouco espaço para outras formas de ministrar o conteúdo, que não aquela do livro Guia.

Paralelo a esse controle rígido do tempo das tutorias por parte do CAED, também havia a preocupação constante com a necessidade de ministrar aquele conteúdo dos Guias, já que as avaliações que seriam realizadas cobrariam o aprendizado daquele conteúdo específico, o que deixava pouco tempo para que os tutores pudessem experimentar práticas pedagógicas diferenciadas.

Não era concebível que os tutores pudessem ministrar o conteúdo que acreditassem ser melhor para os alunos sem nenhum tipo de controle e nem que as avaliações do projeto pudessem ser suprimidas, até mesmo porque o PEJ era uma tecnologia social em fase de testagem e para tal era esperado que suas atividades tivessem certa regularidade de execução e acompanhamento; mas diante do objetivo pretendido de aprimorar práticas pedagógicas e da posição assumida pelo IU como um instituto de pesquisa que: concebe, valida e dissemina novas tecnologias sociais, faltava na equipe do IU um estudioso em educação que pudesse intermediar o relacionamento entre estagiários e CAED, permitindo os ajustes necessários para a melhor aprendizagem de alunos e tutores, além de ser o responsável por criar os meios e os fins para esses objetivos³⁷.

³⁷ Parte do conteúdo das capacitações realizadas pelo CAED era feita à distância através de uma plataforma de conteúdo que deveria ser acessada pelos estagiários, onde os mesmos encontrariam conteúdos sobre as

Outra atividade que compunha o espaço das tutorias eram as Rodas de Conversa. As mesmas eram compostas pela discussão de temas de interesse do universo adolescente e eram realizadas uma vez por mês, seu tempo de duração era de quinze a trinta minutos e eram realizadas pelos estagiários de pedagogia. Cada escola participante do projeto tinha um estagiário de pedagogia que tinha dez horas semanais de estágio. Seu tempo se dividia entre a organização e manutenção dos grupos de tutoria, além de serem o elo entre a comunidade escolar – principalmente o coordenador do projeto na escola – e o funcionário do IU responsável pela supervisão do projeto naquela escola.

A princípio os estagiários de pedagogia podiam escolher, com auxílio da equipe do IU e da escola que estagiavam, qual o tema de discussão e o formato para as Rodas de Conversa, que deveriam ser realizadas uma vez por mês e terem duração de mais ou menos quinze minutos.

No meio de 2009 foi introduzido para essa atividade o projeto: O Valor do Amanhã, um material composto de vídeos, cartazes e livros de apoio, que tratavam das trocas intertemporais, ou seja, como construir projeto de vida e ter uma visão de futuro. O projeto se baseou no livro homônimo de Eduardo Giannetti e foi construído de maneira a atrair a atenção dos jovens para problemáticas típicas da adolescência, como: escola, dinheiro, família, gravidez na adolescência, drogas. Seu uso facilitou a discussão dos temas por parte dos estagiários de pedagogia, já que os mesmos passaram a ter material e temas norteadores para a realização da Roda de Conversa. Essa era uma atividade que contribuía para a integração dos alunos aos grupos de tutoria, já que eram momentos de descontração. Sua realização também inspirou a criação de jogos e dinâmicas, primeiramente por parte dos estagiários e posteriormente por parte do IU, para qualificar as atividades, que dificilmente se restringiam ao tempo determinado para ela³⁸.

A efetividade da influência das Rodas de Conversa na melhora da frequência dos grupos de tutoria ou no desempenho dos alunos nos conteúdos ministrados não foi medida

disciplinas, matérias sobre educação e poderiam trocar experiências sobre as tutorias com tutores da sua praça de atuação e das outras praças. No entanto, a percepção é que essa plataforma não atendia aos propósitos que se propunham, já que o conteúdo se assemelhava aquele aprendido na faculdade.

³⁸ Como o material que compõe a Campanha: “Estudar Vale a Pena”

por nenhuma forma de avaliação mais estruturada. As testagens do material foram acompanhadas de alguns questionários com respostas evasivas e cujos resultados não foram apresentados de forma sistematizada pela equipe de gestão do conhecimento.

Para o acompanhamento do processo do Projeto Entre Jovens nas escolas, o Instituto Unibanco tinha os supervisores, funcionários contratados que tinham a função de acompanhar o desenvolvimento das atividades na escola, servindo como a ligação entre o coordenador do projeto na escola e o IU. Era função do supervisor representar o IU na escola sempre que preciso, por isso, na maioria das vezes era ele quem apresentava o projeto para a comunidade escolar, divulgando o PEJ entre: professores, pais e alunos. Seu trabalho também consistia em selecionar e encaminhar para a escola os estagiários que atuavam como tutores, além de acompanhar o desenvolvimento das tutorias nas escolas. Esta última função exigia uma dedicação considerável por parte do supervisor, já que grande parte do desenvolvimento do projeto estava concentrada na relação estabelecida entre tutor e alunos³⁹.

Cada supervisor do IU tinha a função de acompanhar o desenvolvimento do PEJ em até oito escolas. Seu trabalho era conduzido por uma série de diretrizes pré-estabelecidas, referentes à periodicidade de visitas nas escolas e os eventos que deveria participar, nas escolas, no período de um mês. Posteriormente, cada supervisor deveria preencher relatórios trimestrais, cujos dados indicavam o grau de envolvimento da escola com o PEJ. Os resultados dos relatórios preenchidos geravam os indicadores do PEJ em cada escola e um comparativo da praça em questão.

Os supervisores eram responsáveis por coletar os dados que seriam usados no processo de avaliação do PEJ na escola, além de servir de base para a determinação dos elementos que influenciam no sucesso do projeto na escola. Ao final de um ano, pelos critérios de meritocracia desenvolvidos pelo IU, havia a premiação destinada a melhor: escola, diretor de escola, coordenador do PEJ na escola, tutor de matemática e português, estagiário de pedagogia, aluno com maior ganho no ano em português e matemática. Os

³⁹ Era uma fala constante dos coordenadores do PEJ nas escolas e dos alunos que a principal motivação na participação era o laço estabelecido com o tutor.

prêmios incluíam viagens para diretor e coordenador, computadores para alunos e tutores e kit multimídia para a escola.

Os indicadores do PEJ são:

Resultados Esperados	Indicadores			
Alunos com habilidades e competências em português e matemática desenvolvidas	% de alunos distribuídos pelos níveis de proficiência na escala SAEB	Nível do Aluno na escala de proficiência da escala saeb	Ganho do Aluno nas avaliações	
Estagiários com práticas pedagógicas aprimoradas	% de frequência do aluno no(s) grupos(s) de tutoria	% de alunos dos grupos de tutoria no nível recomendável	% de frequência dos estagiários	% de participação nas capacitações por estagiário
Alunos com alto índice de frequência nos grupos de tutoria	% de frequência dos alunos nos grupos de tutoria	% de alunos dos grupos de tutoria com frequência acima de 75%		
Alunos com maior acesso a Bens Culturais	n. de alunos participantes nas atividades culturais (direto e indireto)			

(Material interno)

3.2 O PEJ como exemplo da forma de atuação do Instituto Unibanco

Os projetos desenvolvidos pelo Instituto Unibanco se caracterizam como tecnologias sociais a serem testadas para posteriormente serem oferecidas como política pública⁴⁰. Por isso a preocupação numa sistemática execução das atividades que deveria ser seguida pela fase de *testagem*, garantindo que as mesmas atividades sejam realizadas por todas as praças que participaram da fase de validação do PEJ. Esse mecanismo permite que os resultados possam ser comparáveis em estados diferentes, além de garantir que as atividades que comprovem o seu resultado tenham continuidade e aquelas que não atenderem aos resultados esperados sejam suprimidas na sistematização final.

⁴⁰ Por várias vezes durante o trabalho de campo, o IU foi descrito como um instituto de pesquisa que concebe, valida e dissemina políticas públicas, por isso a ênfase em tratar os projetos desenvolvidos como pesquisas em fase de validação e não como projetos sociais, o que leva a crer que os resultados alcançados com a aplicação dessa tecnologia social eram mais importantes que o número de alunos beneficiados.

Para o Projeto Entre Jovens, algumas premissas deveriam ser seguidas para comprovar a efetividade da tecnologia social, eram elas:

1. Realização de noventa horas anuais de tutoria de cada uma das disciplinas ofertadas: Português e Matemática (os alunos podiam optar por fazer as tutorias das duas disciplinas ou optar por uma delas);
2. Frequência de pelo menos 75% das aulas das tutorias ofertadas (mínimo de 90 horas de tutoria ofertadas)
3. O período de inscrição restrito ao início do ano, não se estendo para além do primeiro mês de início das tutorias, como forma de garantir a validade da amostra;
4. Formação de pelo menos dois grupos de tutoria de cada uma das disciplinas com quantidade de alunos entre vinte e trinta e cinco participantes, sendo que a escola deveria estimular a participação dos alunos do primeiro ano como forma de garantir uma amostra significativa;
5. Realização da prova diagnóstica – realizada no início do ano; e somativa – realizada no final de um ano de projeto - por todos os alunos do primeiro ano do ensino médio, como forma de comparação entre alunos que participaram do PEJ e aqueles que não participaram das tutorias.

Seguidas essas diretrizes, a escola participante do PEJ estava contribuindo para a *testagem* e validação da tecnologia social PEJ.

No início do ano de 2010, quando o PEJ já tinha um ano de realização na praça Campinas e estava no terceiro e último ano de *testagem* do projeto em outras praças - Juiz de Fora, Vitória e Rio de Janeiro – a sistematização das atividades foi concluída e apresentada, com a participação de coordenadores e supervisores que trabalhavam nas praças, assim as atividades do PEJ estavam completamente mapeadas e transformadas numa franquia social⁴¹, que garantia que as mesmas atividades fossem executadas e que os

⁴¹ A ideia de franquia social remete a qualidade do projeto desenvolvido. É como um selo de qualidade que garante que projetos bem sucedidos na área do terceiro setor trilhassem o caminho natural da transformação

resultados gerados pudessem ser comparados através do preenchimento dos relatórios que geravam os indicadores do projeto. Por isso a discussão sobre a caracterização dos fatores de sucesso do projeto foi objeto de análise mais profunda por parte da equipe do PEJ.

Para garantir a regularidade das atividades em todas as praças que o projeto acontecia foi desenvolvido o Plano de Orientações Institucionais – POI que continha todas as atividades a serem desenvolvidas e o período que as mesmas deveriam ser realizadas. Constantemente as equipes se reuniam para conferir o desenvolvimento das ações e sinalizar o que estava acontecendo no tempo esperado e o que estava atrasado. A preocupação com o planejamento das ações parece ter adquirido uma importância maior a partir do ano de 2011, quando as equipes parecem ter internalizado o planejamento sistemático das ações.

A questão referente ao sucesso do PEJ em determinada escola foi um elemento intrigante durante os anos de acompanhamento do projeto. Como dito anteriormente, o IU tinha como objetivo usar o período de três anos de implantação dos projetos como uma fase de testagem de uma nova tecnologia social para verificar a sua efetividade naquilo que se propunha – no caso do Projeto Entre Jovens – recuperar conteúdos defasados do ensino fundamental, melhorando a qualidade do aprendizado e diminuindo a evasão escolar no Ensino Médio.

No entanto o sucesso do projeto numa determinada escola estava concentrado na participação dos alunos. Ou seja, a maior parte dos esforços das equipes que trabalhavam no projeto estava concentrada na manutenção da frequência dos alunos no PEJ: “Se não há aluno, não há projeto”, dizia a coordenadora do PEJ. Mas se o projeto se referia a uma pesquisa, o desinteresse dos alunos, a falta de participação ou as desistências também poderiam ter sido analisados como dados da pesquisa e ser objeto de análise através da produção de dados, mas parecia haver uma relação ambígua entre as premissas que orientavam o projeto e a forma como o mesmo era executado. Se de um lado, as premissas eram um conjunto de ações que deveriam ser executadas para a testagem e comprovação

em franquias sociais e fossem replicados. Como o tema perdeu força dentro do IU para o conceito de tecnologia social, sua análise também não foi aprofundada.

dos resultados do PEJ; por outro lado, não havia uma sistematização dos dados obtidos através o cumprimento das premissas.

Havia certa dificuldade da equipe de gestão do conhecimento – responsável pela pesquisa e planejamento - em atuar de forma integrada com a coordenação dos projetos para a produção desses dados, que pudessem qualificar os resultados da pesquisa.

A falta de conhecimento da equipe de gestão do conhecimento em metodologias de pesquisa impossibilitou que a experiência de *testagem* das tecnologias sociais desenvolvidas pelo Instituto Unibanco pudessem ser comprovadas para além dos índices de proficiência. Não foi possível mapear a participação das atividades nos resultados obtidos, fossem eles positivos ou negativos e também não foi possível oferecer para as redes de ensino, de forma cientificamente testadas as maiores dificuldades em implantar o projeto nas redes de ensino, como política pública. Como na maioria dos projetos de pesquisa, fazer as perguntas certas é a parte mais difícil do trabalho⁴².

Assim, o PEJ, pela dificuldade em lidar com a coleta e análise dos dados e pela preocupação das equipes em manter as escolas e os alunos no projeto, fez com que algumas premissas referentes à quantidade de horas, alunos e frequência, não fossem levadas em conta nos resultados apresentados. No entanto, o maior prejuízo da falta de rigor na implantação do PEJ foi a ambiguidade vivida na sua caracterização como uma tecnologia social em *testagem* ou um projeto social.

A identificação do PEJ como um projeto social permitiu que exceções por parte das escolas e dos alunos fosse aceita, já que ajudar naquela situação de vulnerabilidade individual era mais importante que a pesquisa como um todo.

Essa ambiguidade se refletia na forma como o projeto era oferecido às escolas parceiras. As mesmas tinham conhecimento da caracterização do PEJ como uma tecnologia social em fase de *testagem* cujo objetivo era a verificação da sua efetividade para posterior

⁴² A atividade de pesquisa é específica e exige treinamento para essa função. A falta de atenção dos gestores com essa necessidade limita os resultados. Reflexão mais aprofundada será feita no capítulo de análise dos resultados de pesquisa.

oferta como política pública, mesmo assim era comum a sua referência como um projeto social, permanecendo a dúvida quanto à extensão pretendida com o projeto e sua intenção de se transformar numa política pública educacional.

Dada à extensão da transformação pretendida, seria de se esperar que houvesse interesse da comunidade escolar em discutir as questões que envolviam o projeto, visto que os grupos de professores que compõe as escolas são atores sociais atuantes na arena que compõe as discussões sobre educação e muito poderiam contribuir para a plena adequação do projeto enquanto tecnologia social⁴³.

De fato isso não ocorreu. Apesar da presença dos supervisores do IU nos espaços cedidos pela escola, mantendo frequência semanal e das reuniões mensais com os coordenadores pedagógicos e anuais com os diretores das escolas participantes, não houve, em nenhum momento, contribuições dos atores sociais que compõe a comunidade escolar: secretaria de educação, diretores, professores, pais e alunos sobre os resultados do projeto. Também não houve nenhuma discussão mais ampla do Projeto Entre Jovens como uma tecnologia social em fase de testagem, ou seja, passível de modificações, com pretensão de se transformar em uma política pública educacional de combate a evasão escolar e para melhoraria da qualidade da educação no Ensino Médio.

3.4. INSTITUTO UNIBANCO: uma organização em constante transformação

No meio do ano de 2011, o Instituto Unibanco (IU) passou por uma grande transformação, que vinha se desenhando desde o final do ano de 2010. O processo de transferência de tecnologia se tornou o objetivo principal do IU, foco de toda a equipe que trabalha na organização.

⁴³ A teoria sobre tecnologia social será apropriadamente discutida num capítulo posterior, quando essa questão referente ao conceito de tecnologia social do Instituto Unibanco será analisada.

Desde 2005 o objetivo do Instituto Unibanco é atuar para melhorar a qualidade educacional. Segundo a superintendente do IU, em ano da entrevista, Wanda Engel, vários eram os caminhos possíveis para isso, enquanto atuação social: montar uma escola modelo, fornecer bolsas de estudo para jovens em situação de vulnerabilidade, entre outras. A opção pela escola pública foi feita pela possibilidade do alcance – transformar sua atuação social em política pública.

Em 2011 o Instituto Unibanco fez a opção de concentrar suas forças em uma única tecnologia – Projeto Jovem de Futuro, já que a outra tecnologia propagada pelo IU em anos anteriores – Projeto Entre Jovens passou a ser descrito como uma metodologia⁴⁴.

O conceito de *tecnologia social* do Instituto Unibanco parte da ideia de aplicação do conhecimento, como a sua definição mais simples para posteriormente ser desenvolvido levando-se em conta: **conhecimentos prévios**⁴⁵ – estudos e pesquisas anteriormente realizados sobre o tema da educação; **conhecimento produzido** pelo Instituto Unibanco – uma série de pesquisas foi financiada pelo IU sobre temas de seu interesse; pesquisas produzidas por outros institutos e centros de pesquisa que contribuíssem para o tema; além de dados estatísticos e administrativos sobre educação, disponíveis e conseguidos através das avaliações oficiais dos governos. Assim o conceito de tecnologia do Instituto Unibanco é o conjunto orgânico de técnicas e métodos para obter resultados através da articulação de diferentes metodologias⁴⁶.

⁴⁴ No ano de 2011, o Instituto Unibanco fez a opção por concentrar seus esforços em uma *tecnologia* – Projeto Jovem de Futuro. O outro tratado pelo IU como *tecnologia social* – Entre Jovens – passou a ser descrito como uma *metodologia*. As diferenças entre *tecnologia social* e *metodologia social* serão objeto de análise posteriormente, já que o termo é recente e não foi objeto de observação durante o trabalho de campo realizado até o julho de 2011.

⁴⁵ Os termos em negrito pretendem destacar a sua importância para o processo de avaliação adotado pelo Instituto Unibanco, esse não chega a ser um termo nativo, mas sua grafia pretende chamar a atenção para a dimensão que ocupa.

⁴⁶ As metodologias são formas de conhecimento menos complexas, são elas: Entre Jovens, Construindo o Futuro, Agente Jovem, Jovem Cientista, Valor do Amanhã, Educação Financeira, Meio Ambiente Urbano, Convivência Cidadã, Jovens Aprendiz. Sua aplicação pretende complementar e potencializar as ações desenvolvidas pela tecnologia social – PJF.

Atualmente todos os esforços do IU estão voltados para a transferência de tecnologia, já que esta é vista pela organização como a forma de contribuir efetivamente para políticas públicas.

O Projeto Jovem de Futuro (PJF) é tido como um programa de **gestão escolar para resultados**. Ele é um investimento realizado em parceria com as Secretarias de Educação dos Estados, com previsão de desenvolvimento das ações por três anos para produzir o resultado esperado: melhoria dos índices de educação do estado, medido segundo as avaliações oficiais do governo, como: Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). O foco do projeto é a gestão escolar para resultados. Através de:

1. Uso pedagógico da **avaliação em larga escala** através da capacitação de professores preparando-os para atuar junto às deficiências específicas dos alunos, além da responsabilização da escola quanto aos resultados obtidos.
2. Disponibilizar recursos financeiros na escola. O PJF utiliza como referência a relação de cem reais por aluno do ensino médio, como forma de calcular o montante de recursos a ser disponibilizado. Parte desses recursos é transformada em fundos concursáveis, ou seja, recursos disponibilizados para que professores e alunos possam desenvolver projetos que considerem importantes para o bom resultado do seu trabalho. Segundo o IU essa é a possibilidade de conferir autonomia para professores e alunos.
3. Supervisão intensa, que garante a execução do plano de ação proposto pela escola. Parte desse trabalho é o monitoramento físico-financeiro, que garante uma realização considerada adequada dos recursos disponibilizados.
4. Monitoria, que é uma experiência de aprendizagem colaborativa entre alunos, com objetivos de gerar compromisso entre os alunos, diminuir a evasão e iniciação ao mundo do trabalho.
5. Agente Jovem, que atua como mobilizador da comunidade escolar, melhorando os índices de frequência, o clima escolar coletivo e desenvolvendo suas habilidades de protagonismo juvenil.

6. Sistemas de incentivo. O IU utiliza da meritocracia como forma de responsabilização dos beneficiários dos projetos, de maneira positiva e negativa.

Para medir a efetividade do projeto, o IU se utiliza da verificação do impacto do projeto, através do aumento do IDEB da escola. Segundo o IU essa é a forma de garantir o sucesso do projeto. Por isso, o sistema de avaliação do IU se utiliza do mesmo sistema do Estado, como forma de dialogar com o mesmo, já que segundo a proposição do IU, é através do uso do mesmo sistema de avaliação do Estado que se pode garantir que o projeto realmente tenha resultado.

Quando encerrei o período de trabalho de campo, em julho de 2011, o IU vivia o processo de transferência de tecnologia. Para que esse processo fosse possível uma reestruturação interna nos quadros do Instituto Unibanco foi feita. A Gerência de Projetos Sociais que já existia e cuidava dos projetos em fase de validação se tornou responsável também pelo processo de transferência. A coordenação nacional do PJF, que já existia foi dividida em: validação e transferência, sendo que a validação continua conduzindo o Projeto Jovem de Futuro nos estados onde o IU ainda era o responsável pela condução e financiamento do PJF – chamado de processo de validação. Enquanto a equipe de transferência que se criou, assumiu a função de preparar a implantação do projeto nos estados onde isso ocorreria a partir do ano seguinte, 2012.

A partir do segundo semestre de 2011, essa nova equipe passou a ser composta de um coordenador geral da transferência, que é responsável pela condução de todo o processo. Duas novas funções foram criadas para esse processo: UNA (Unidade de Apoio) função exercida por um funcionário do Instituto Unibanco que atuaria nos estados onde o processo de transferência seria implantado e faria a interlocução entre o IU e a Secretaria de Educação do Estado (SEE) e a função de GA (Gestor de Aprendizagem), que faria as capacitações dos profissionais dos estados responsáveis por conduzir as ações que compõe a tecnologia social PJF.

A transferência estava concentrada em dois processos: capacitação e apoio técnico. A capacitação se concentrava na gestão para resultados, uma atividade que vinha sendo

estruturada pelo IU desde o ano de 2010. Primeiramente com uma dimensão conceitual, para todos os funcionários do IU, como uma forma de introduzir nas suas atividades a gestão para resultados como foco da sua atuação e como um curso para os gestores das escolas que faziam a validação do PJF.

No ano de 2011, quando as atividades já vinham sendo realizadas com foco nesse tema, começou-se a trabalhar junto aos funcionários do IU cursos de gestão para resultados voltados para a tecnologia do PJF. Esse curso, chamado de capacitação foi dividido em uma série de áreas: planejamento e execução, comunicação, avaliação e gestão de pessoas; e estava sendo realizado em etapas; pelos funcionários: com o objetivo de introduzir esses princípios e testar o formato da capacitação, que posteriormente seria reproduzido para os gestores das escolas públicas que participariam da transferência de tecnologia.

Sendo condizente com o modelo de criação, *testagem* e disseminação das tecnologias e metodologias do IU, no ano de 2011 os gestores das escolas do PJF que participavam da validação fizeram uma capacitação de Gestão Para Resultados para gestores das escolas que participavam da validação do PJF. Esta capacitação foi dividida em três encontros e recebeu o nome de Curso de Formação para Gestores. Os temas abordados foram aqueles anteriormente testados com os funcionários do IU: comunicação, planejamento, recursos humanos, avaliação e sua realização coube a um parceiro externo e por funcionários do IU, que atuam como monitores dessa capacitação, auxiliando no desenvolvimento das atividades no que se referia ao formato, mas não ao conteúdo.

Toda a parte de planejamento e elaboração dos conteúdos da capacitação de formação para gestores foi elaborada por este parceiro, que além de produzir o material também conduziu as primeiras oficinas, para os diretores das escolas que participaram da validação do Projeto Jovem de Futuro.

No mês de outubro de 2011 foi lançado oficialmente o processo de transferência de tecnologia com o nome de Ensino Médio Inovador. No lançamento estiveram presentes representantes das secretarias de educação dos cinco primeiros estados que participariam do processo de transferência: Ceará, Mato Grosso, Pará, Minas Gerais e São Paulo. A equipe

de GAs conduziu a capacitação dos supervisores de ensino dos estados, com o apoio de vários funcionários do IU envolvidos com o processo de transferência.

O Projeto Entre Jovens, como dito anteriormente, foi apresentado como uma metodologia auxiliar e optativa à tecnologia social Ensino Médio Inovador. Estava lançada a primeira experiência de transferência de tecnologia do Instituto Unibanco. Estava em curso a primeira experiência de transformação de uma tecnologia social em política pública, pelo IU.

3.5. AVALIAÇÃO EM LARGA ESCALA: o modelo de avaliação do Instituto Unibanco

Uma frustração do presidente do Instituto Unibanco com o desenvolvimento dos projetos externos financiados pelo IU na década de 1990 estava na dificuldade de mensurar o impacto da atuação do IU através da elaboração de um modelo de avaliação capaz de atender essa expectativa. Por isso, no ano de 2005, começou-se a pensar em estratégias de desenvolvimento de projetos próprios, modelo já bem sucedido em outra organização social da família Moreira Salles, o Instituto Moreira Salles, que segundo os envolvidos, apresentava resultados mais facilmente mensuráveis.

O tema da avaliação já aparecia como importante durante a análise dos resultados da dissertação de mestrado, quando acompanhei as ações desenvolvidas pela campanha Rio: Abaixo Essa Arma. Naquela ocasião as ações pretendiam a diminuição do sentimento de violência na cidade do Rio de Janeiro através do recolhimento de um milhão de assinaturas em favor da criação de uma lei que proibisse a venda de armas de fogo para cidadãos comuns, no Brasil.

A campanha teve como resultado o recolhimento de um milhão de assinaturas, número suficiente para se propor um projeto de lei que proibisse a venda de armas de fogo no Brasil. No entanto, esse esforço não foi acompanhado de nenhuma forma de avaliação dos objetivos primeiros da campanha – diminuição do sentimento de violência na cidade do Rio de Janeiro, seja através da promulgação da lei, da discussão do tema da violência ou a

sua relação das armas de fogo⁴⁷. Por isso, lembro que essa questão da avaliação como um elemento que orienta toda a ação do terceiro setor para um objetivo permaneceu como algo a ser pensado (Silva, 2001).

Retomando os estudos sobre o terceiro setor, o tema da avaliação apareceu novamente, dessa vez sob a perspectiva de mapear a atuação socialmente responsável dos empresários, com a expectativa que o estudo das formas de avaliação dos projetos de responsabilidade social pudesse revelar algo mais sobre a participação cada vez maior desse ator social no terceiro setor. O elemento avaliação ganhou um componente ainda mais interessante quando, durante a pesquisa de campo, o Instituto Unibanco fez referência a sua intenção em influenciar a elaboração de políticas públicas.

Como discutido no capítulo teórico, as políticas públicas são o Estado em ação e sendo assim são elaboradas no âmbito do Estado, através de ações voltadas para grupos específicos da sociedade. Mas não são somente políticas de Estado, já que sua elaboração necessita da validação do governo e das demandas da sociedade civil. (HÖFLING, 2002). A educação é uma política pública social, de impacto na construção da cidadania, inserção dos indivíduos em sociedade e construção da mão de obra.

Assim, para cumprir com o objetivo do IU – conceber, validar e disseminar políticas públicas – foi preciso desenvolver um sistema de avaliação capaz de comprovar a eficácia dos projetos desenvolvidos e o impacto dos mesmos.

Para medir o impacto do projeto, era preciso comprovar a eficácia da tecnologia social em desenvolvimento através de estratégias que medissem o conhecimento dos alunos antes do início do projeto e no seu término.

Para conduzir a avaliação dos projetos do Instituto Unibanco foi feita uma parceria com o Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAED), vinculado à Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) pela sua *expertise* na realização de avaliações em larga escala, o mesmo modelo utilizado pelo Estado.

⁴⁷ O plebiscito aconteceu no Brasil em 23 de outubro de 2005, com a seguinte questão: “O comércio de armas de fogo e munição deve ser proibido no Brasil?”. O resultado final foi de: 59.109.265 votos para o não (63,94%) e 33.333.045 (36,06%) para o sim. Fonte: UOL; link: <http://noticias.uol.com.br/ultnot/referendo/ultimas/2005/10/23/ult3258u118.jhtm>.

Além disso, é fato que o CAED tem grande credibilidade na condução de avaliações educacionais em larga escala para vários sistemas educacionais estaduais⁴⁸, o que os habilitaria na comparação dos resultados realizados pelo IU e os resultados do Estado, comprovando o impacto dos seus projetos e abrindo a possibilidade para que os mesmos fossem oferecidos aos estados como tecnologias sociais testadas, validadas e passíveis de serem implantadas como políticas públicas.

Segundo o CAED, o modelo de avaliação de política educacional baseia-se na ideia que avaliação é o processo de produção de informações. No caso da educação, os processos de avaliação fazem parte do cotidiano escolar, no entanto a avaliação conduzida pelo CAED é a avaliação externa, realizada em larga escala, que tem como objetivos: “certificação, credenciamento, diagnóstico, prestação de contas”. São baseadas no sistema de avaliação cognitiva dos alunos e aplicadas de forma padronizada numa grande quantidade de alunos. O objetivo desse modelo de avaliação é detectar mais facilmente os problemas enfrentados pelos alunos e com isso propor ações imediatas que possam contribuir para a melhora do desempenho⁴⁹.

Para a realização desses modelos o CAED propõe uma Matriz de Referência para cada ano ou período escolar com as habilidades e competências esperadas para serem desenvolvidas. Assim, a Matriz de Referência é composta por elementos que descrevem cada uma dessas habilidades – os descritores. Para avaliação de cada descritor é elaborado uma série de itens.

O CAED assim explica cada um dos elementos que compõe seu modelo de avaliação educacional⁵⁰:

TÓPICO OU TEMA: “representa uma subdivisão de acordo com conteúdo, competências de área e habilidades”.

⁴⁸ Segundo o site do CAED. Link: <http://institucional.caed.ufjf.br/quem-somos/>.

⁴⁹ Link: <http://www.portalavaliacao.caedufjf.net/pagina-exemplo/o-que-e-avaliacao-educacional/> acessado em 30/03/2013.

⁵⁰ Link: <http://www.portalavaliacao.caedufjf.net/pagina-exemplo/matriz-de-referencia/>; acessado em 30/03/2013.

DESCRITOR: “descrição das habilidades esperadas ao final de cada período escolar avaliado, em diferentes áreas do conhecimento. Estão agrupadas, nas Matrizes, em determinados tópicos ou temas. Os descritores referem-se a habilidades que o estudante deve demonstrar em relação ao tópico/tema em questão; e são elaborados a partir da associação entre os conteúdos curriculares e as operações mentais efetuadas, traduzidas nas habilidades expressas pelos estudantes”.

O ITEM são as questões que compõe a avaliação em larga escala, com a particularidade que cada item avalia uma única habilidade e aborda uma única dimensão do conhecimento. O item é constituído por: **enunciado**, aquele que impulsiona o estudante a solucionar os problemas apresentados; **suporte**, que pode ser um gráfico, uma tabela ou imagem que apresenta elementos que podem compor o problema; **comando** que é a orientação dada ao estudante para resolução do item. As **alternativas** de resposta podem ser quatro ou cinco afirmações, sendo que somente uma está correta.

A ideia associada ao item é que além de cada item avaliar somente uma habilidade, as alternativas de resposta que não correspondem à resposta correta, os *distratores*, devem demonstrar raciocínios possíveis e serem identificados como formas de orientação do pensamento que evidenciem os equívocos que lhes deram origem e as limitações do entendimento do aluno, orientando o professor no sentido de sanar o problema identificado e agir para aquisição daquela habilidade pelos alunos.

O modelo de avaliação utilizado pelo CAED se utiliza de uma ferramenta chamada de Teoria de Resposta ao Item (TRI) que é um conjunto de modelos matemáticos que, através das respostas dos alunos é capaz de calcular o seu conhecimento⁵¹. Os resultados são submetidos a uma série de softwares e equalizações matemáticas que permitem que os resultados sejam colocados numa escala.

A escala do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) é a tabela de referência utilizada para medir as habilidades e competências dos alunos desde a entrada no Ensino Fundamental até a saída do Ensino Médio.

⁵¹ Link: <http://www.portalavaliacao.caedufjf.net/pagina-exemplo/medidas-de-proficiencia/>

Se utilizando do modelo de avaliação em larga escala e da ferramenta de Teoria de Resposta ao Item, o CAED realiza duas avaliações para o Projeto Entre Jovens: **diagnóstica** e **somativa**.

A **avaliação diagnóstica** é uma prova de múltipla escolha que aborda o conteúdo de português e matemática do ensino fundamental e é realizada no início do ano, com todos os alunos do primeiro ano do ensino médio das escolas onde acontece o projeto. Ela tem como objetivo estabelecer o ponto de partida para as tutorias, ou seja, qual o grau de conhecimento dos alunos nas disciplinas de português e matemática, antes do início das tutorias. Outro objetivo dessa avaliação, segundo o CAED é observar os motivos não pedagógicos do fracasso escolar através de um questionário socioeconômico aplicado para o aluno e para a escola. Apesar do Boletim Pedagógico do PEJ trazer esse objetivo da avaliação diagnóstica, os resultados não foram apresentados para as equipes de supervisores do IU enquanto participei do seu quadro de colaboradores.

Os resultados da proficiência dos alunos segundo a avaliação diagnóstica, nos primeiros anos de realização do Projeto Entre Jovens era apresentado para as escolas através de uma pontuação alcançada como resultado da avaliação de todos os alunos do primeiro ano do ensino médio e identificava quais as principais dificuldades encontradas pelos alunos daquela escola. Traçando uma reta na Escala de Proficiência do SAEB era possível identificar quais as habilidades e competências os alunos daquela escola já tinham adquirido. Além desse resultado, as escolas também recebiam a porcentagem de alunos que estavam nos níveis: baixo, intermediário, adequado. Essa forma de informar a escola causava certo desconforto para o Instituto Unibanco, já que as mesmas ficavam relativamente satisfeitas quando uma parte grande dos alunos se encontrava no nível intermediário – como estando na média – quando na verdade a expectativa era que as escolas percebessem que os alunos que não se encontravam no nível adequado, não tinham adquirido as competências e habilidades que deveriam ter sido aprendidas no ensino fundamental e provavelmente teriam dificuldades em acompanhar o ensino médio.

A outra avaliação realizada pelo CAED era a avaliação denominada **somativa**, que era realizada ao final do período de tutoria (que correspondia a mais ou menos 90 horas ao

longo do ano) e tinha como objetivo medir o ganho de conhecimento dos alunos do PEJ depois da participação no projeto.

Essa avaliação também era realizada por todos os alunos do primeiro ano do ensino médio. A diferença entre o resultado da avaliação diagnóstica e avaliação somativa media quanto o aluno recuperou do conteúdo defasado do ensino fundamental. Também era a diferença entre o resultado da avaliação diagnóstica e somativa que identificava se as ações desenvolvidas pelo PEJ cumpriram com o seu objetivo e assim, se o projeto pode ser uma alternativa de política pública para recuperar a defasagem de conteúdo do ensino fundamental.

A partir daí, cada estado participante dos projetos, na figura das suas escolas, recebia um boletim com os resultados da sua escola. Esse boletim tinha o objetivo de informar o índice de proficiência dos seus alunos, ou seja, quais os conhecimentos do ensino fundamental os alunos já tinham aprendido e quais conhecimentos deveriam ter sido aprendidos, mas não foram.

Um dos objetivos da avaliação diagnóstica era oferecer para a escola um mapa orientador das principais dificuldades encontradas pelos alunos, por isso, se tornou objeto de preocupação para o IU e o CAED criar uma forma de divulgação dos resultados que transformassem essa avaliação num instrumento capaz de auxiliar os professores com as deficiências dos alunos.

A dificuldade das escolas em trabalhar com as avaliações externas ficou evidente durante os seminários de avaliação em larga escala que o IU realizava em cada localidade, com a chegada dos resultados. Ainda que o objetivo dessa avaliação não fosse comparar os resultados individuais de alunos e pretendessem mostrar um retrato da realidade escolar, havia muita comparação entre as escolas.

As escolas, assim como os alunos, são educadas para a meritocracia e por isso era muito difícil aceitar os resultados negativos das avaliações, ainda que as mesmas soubessem dos vários problemas que suas escolas enfrentavam, como: infraestrutura precária, falta de professores, violência na escola, problemas socioeconômicos locais.

Também era uma preocupação do IU a forma como explicar os resultados para cada um dos atores envolvidos com o Entre Jovens: secretarias estaduais de educação, diretores e coordenadores das escolas, alunos, tutores e funcionários do IU em cada uma das praças, por isso um grande movimento para a divulgação dos resultados era pensado entre o CAED e a coordenação do Entre Jovens.

Para as secretarias estaduais de educação, o resultado era informado pela própria superintendente do IU e a coordenadora nacional do projeto, que tinham uma função mais estratégica de mostrar o problema da defasagem de conhecimento do ensino fundamental e a necessidade de estratégias para recuperar o conteúdo, melhorando a qualidade da educação do estado e diminuindo a evasão escolar.

Já os diretores e coordenadores precisavam entender o que significava o resultado para o sistema educacional do estado, para a sua escola e como repassar esses resultados para os professores, a fim de que os mesmos pudessem conhecer mais os seus alunos.

No último ano da fase de testagem do Projeto Entre Jovens na praça Campinas, depois de várias tentativas de apresentar os dados para as escolas de forma que os mesmos pudessem ser aproveitados pedagogicamente pelas escolas, foi possível enviar os resultados de forma a evidenciar quais as dificuldades de aluno, turmas e escolas. O resultado também foi recebido pelas escolas antes do meio do ano, o que permitiu a intervenção das escolas ainda no ano corrente.

Assim, a elaboração da tecnologia social – Entre Jovens (posteriormente modificada para metodologia) foi construída com base nos resultados da pesquisa que identificava que os alunos traziam defasagem de conteúdo do ensino fundamental para o ensino médio. Para superar essa defasagem, o IU propunha 90 horas de tutoria de português e 90 horas de tutoria de matemática ao longo do primeiro ano do ensino médio, como uma forma de garantir o acompanhamento das disciplinas do ensino médio e diminuir a evasão escolar.

Como já foi dito anteriormente, para que a testagem cumprisse com o seu objetivo de medir o impacto do PEJ e comprovar a sua eficiência no combate a defasagem de conteúdo do ensino fundamental e a evasão do ensino médio, uma série de características deveriam ser cumpridas: pelo menos 20% dos alunos do primeiro ano do ensino médio

deveriam se inscrever no PEJ e os mesmos deveriam ter pelo menos 75% de presença nas noventa horas de tutoria. Isso faria com que estatisticamente o impacto do PEJ fosse relevante para o aumento da proficiência dos alunos.

As escolas também foram divididas em: escolas de intervenção – que tinham o projeto desenvolvido desde o primeiro ano do projeto naquela localidade; e as escolas controle – escolas que tinham características semelhantes da escola intervenção – chamadas de escolas espelho - no que se refere ao tamanho, localização e perfil dos alunos. As escolas controle, no primeiro ano do projeto, só participavam das avaliações diagnóstica e somativa. Assim ao final do primeiro ano de projeto, seria possível comparar o impacto do projeto nas escolas que tinham recebido-o, em comparação com as escolas controle.

Por isso o envolvimento da escola era tão importante para o desenvolvimento do projeto enquanto uma tecnologia social em fase de testagem. Era preciso que as escolas primeiramente entendessem o projeto na sua especificidade – tecnologia social em fase de testagem e não simplesmente como um projeto social de recuperação do conteúdo, já que identificar o PEJ como um projeto social acarretava em não cumprir com todas as condições para a testagem e ainda colocar interesses individuais dos alunos e da escola na fonte da manutenção das condições para a testagem, o que foi percebido em algumas situações, como a matrícula dos alunos fora do período de inscrições e não garantir uma amostra significativa para a realização da pesquisa, pelo menos 20% do total de alunos do primeiro ano do ensino médio.

Também cabia a escola garantir que os alunos do primeiro ano do ensino médio fizessem as avaliações diagnóstica e somativa com seriedade. Para isso era preciso que as escolas explicassem para os alunos a importância em fazer as provas com seriedade e esclarecer que o resultado não seria individual e sim coletivo e que o objetivo da avaliação era medir o conhecimento dos alunos e o impacto do PEJ depois de um ano de tutoria.

Apesar do IU não ter verbalizado os motivos da avaliação em larga escala, acredita-se que a necessidade de comparar os resultados dos projetos desenvolvidos com os resultados das práticas educacionais do Estado é o motivo dessa escolha. Quando se refere

a políticas públicas esse é tradicionalmente o ator com o qual deve-se dialogar, já que é no âmbito do Estado que as políticas públicas são elaboradas, conduzidas e avaliadas.

Esse formato de avaliação em larga escala é criticado por especialistas da área de educação, entre outras coisas, por considerar somente o aluno na sua avaliação, desconsiderando os processos sociais e cognitivos aos quais foi submetido. O IU se preocupa bastante com essas críticas, principalmente por ser parceiro do Estado, não dando ênfase a justificativa de que a utilização desse formato de avaliação se justifica pela necessidade de comparar seus resultados aqueles obtidos pelo Estado.

Com isso, o IU não aproveita a oportunidade de usar da sua condição de sociedade civil e da sua capacidade econômica para dialogar com outros atores sociais – os pesquisadores críticos ao tema, por exemplo – para contribuir ainda mais com a qualidade da educação através da melhoria dos modelos de avaliação.

Pelo que foi observado pela pesquisa de campo existe a intensão do IU em atuar como um instituto de pesquisa que desenvolve novas tecnologias através da realização de pesquisas sobre educação. No entanto sua forma de atuação nessa área dificulta que o mesmo se firme nessa condição, já que não há grande diversidade de parceiros de pesquisa, além dos temas de interesse serem restritos a análise dos resultados dos seus projetos, o que acaba restringindo a participação aos parceiros já constituídos, que tem maior facilidade em participar, mas também impede que haja diversidade de pensamento entre os pesquisadores, já que os parceiros tem congruência com a forma de atuação e pensamento do IU.

A equipe dedicada a área de pesquisa não é formada por pesquisadores com experiência na condução projetos ou o estabelecimento das regras geralmente adotadas para a condução de pesquisas científicas, além de não terem experiência acadêmica, o que dificulta a aproximação com o mundo acadêmico, para além dos parceiros. A equipe de assessoria de gestão do conhecimento, posteriormente chamada de Gerência de Assuntos Estratégicos não conseguia sozinha criar as condições para o estabelecimento de uma linha de pesquisa sobre o tema, que abordasse as transformações das experiências vividas nos projetos em dados que poderiam ser usados no suporte ao processo de transferência de tecnologia, por isso grande parte da experiência vivida nos projetos se perdeu e a

necessidade de abordagem de alguns temas impossibilitou que essa experiência fosse recuperada. Também dificultou a avaliação do avaliador externo, que estando em posse somente dos resultados oferecidos pelo CAED não dispunha de dados suficientes para qualificar sua análise.

Mesmo as experiências conduzidas ao longo do Entre Jovens, como o desenvolvimento das tutorias ou das atividades complementares – roda de conversa, gincana – não puderam ser transformadas em dados utilizados para a transferência, porque não havia, ao longo do processo de desenvolvimento do Entre Jovens, uma organização sistemática das ações ou um modelo de avaliação das ações para que as mesmas pudessem ser transformadas em dados. Não havia o estabelecimento das condições ideais para atrair uma diversidade de pesquisadores sobre o tema, permanecendo sempre a contratação de institutos de pesquisa tradicionais para a análise dos dados ou a abertura de editais para bolsas de pesquisa, cujos temas eram muito específicos aos projetos desenvolvidos.

Para dar maior credibilidade aos resultados obtidos pelo IU quanto ao impacto dos projetos desenvolvidos, foi feita uma avaliação externa, conduzida pelo Banco Mundial. O avaliador externo de posse dos resultados

Isso ficou evidente na apresentação feita pelo avaliador externo do Banco Mundial, no que se refere ao Projeto Entre Jovens na praça Campinas. Segundo ele, a amostra do PEJ em Campinas invalida os seus resultados, já que o número de escolas controle foi muito pequeno, somente quatro escolas num universo de trinta e uma participantes. O envolvimento das escolas também não contribuiu para qualificar a amostra, já que algumas delas tiveram somente dois ou três alunos que frequentaram as tutorias a cima da média de frequência de 75%, o que torna a quantidade de alunos diante da população, de média de cem alunos do ensino médio, em algumas escolas, de irrelevante estatisticamente. Sua análise sugere que o projeto traga benefícios para as escolas e alunos envolvidos, apesar de em alguns casos, os alunos participantes, ainda que não tenham tido a frequência de 75%, tiveram um desempenho pior na avaliação somativa do que aquela da avaliação diagnóstica.

Sendo assim, vários dos elementos apontados por ele, baseados nos resultados das avaliações diagnósticas e somativas e nos dados de frequência, poderiam ter sido objeto de análise mais profunda se houvesse uma preocupação das equipes que tratavam dos aspectos mais estratégicos do IU – diretores, gerentes e coordenadores – se os mesmos tivessem se preocupado com o desenvolvimento da *testagem* no momento em que a mesma acontecia e tivessem tomado providências para que os processos de execução da tecnologia social tivessem sido elaborados como uma resposta às deficiências trazidas por tutores, coordenadores das escolas e supervisores.

Tudo isso não invalidou a experiência do PEJ na sua totalidade, principalmente no que se refere a complexidade de parceiros e ideias que envolveu o projeto, mas seus resultados acabaram prejudicados por algumas dificuldades inerentes ao terceiro setor e seu momento de mudança atual, que será objeto de análise na discussão dos resultados obtidos.

CAPÍTULO 4: TERCEIRO SETOR: um setor em transformação

“A nossa economia enormemente produtiva (...) requer que nós façamos do consumo o nosso modo de vida, que nós convertamos a compra e o uso de mercadorias em rituais (...) que nós busquemos nossa satisfação pessoal ou do ego no consumo (...) nós precisamos de coisas consumidas, destruídas, gastas, substituídas e descartadas numa taxa continuamente crescente” (Victor Lebow, economista americano e conselheiro do Presidente americano Eisenhower, em discurso no ano de 1950) Revista Carta Capital, 675.

4.1. A Constituição e Caracterização do Terceiro Setor

No final da década de 1970 quando o Terceiro Setor surgiu no Brasil, o contexto da ditadura militar e a organização dos novos movimentos sociais caracterizaram o Terceiro Setor. Nesse contexto, a discussão sobre direitos humanos e a emergência dos novos movimentos sociais colocava a discussão sobre cidadania em evidência (Alvarez e Dagnino, 1995; Ferreira, 1999).

Os novos movimentos sociais surgiram como consequência do processo de industrialização brasileiro do início do século XX, que ocasionou o êxodo rural e o inchaço das cidades, causando problemas de infraestrutura. Foi à constatação de problemas como: saneamento básico, transporte, moradia; o primeiro motivador do surgimento dos novos movimentos sociais. Pessoas oriundas do campo se transferiam para as cidades em busca de trabalho e acabavam se instalando em locais afastados, sem condições de higiene e infraestrutura de moradia. Nessa situação, muitos se organizavam no que viriam a ser as associações de moradores em busca da melhoria das condições em que se encontravam e assim nasceram os primeiros movimentos sociais. Paralelo a esse processo, também minorias se sentiam excluídas e passaram a se organizar em busca de mudanças para que

sua condição de minoria fosse considerada pelas políticas públicas do Estado. Eram: mulheres, negros, índios, que não viam a sua condição de minoria refletida nas políticas públicas do Estado.

Por isso grande era a diversidade e especificidades dos movimentos sociais. Ainda assim, parece haver três características que podem explicá-los de maneira mais ampla: heterogêneos, populares, descentralizados (Alvarez e Dagnino, 1995; Silva, 2001; Fernandes, 1994).

Eram caracterizados como heterogêneos pela grande diversidade que envolvia os participantes desses movimentos. Eram membros das classes populares reivindicando melhorias no local onde moravam; mulheres de classe média exigindo igualdade no trabalho; não havia uma característica na qual todos os membros pudessem se enquadrar, além das pessoas que podiam estar em mais de uma categoria socioeconômica (Silva, 2001).

Também se caracterizavam como populares, já que a maioria dos participantes eram pessoas que nunca tinham exercido nenhuma atividade político-partidária. Eram movimentos essencialmente “de base”, sem nenhuma estrutura “de cima”, que lhes dessem estrutura institucional ou orientação formal. Caracterizavam-se ainda como descentralizados pela falta de conexão entre os membros dos vários movimentos que se formaram na época. Em comum todos tinham uma carência que transformavam em reivindicação, mas não havia entre eles unidade ou consciência da carência sofrida pelo outro.

Baseando-se nessas características, na intenção de intelectuais que atuavam junto a esses movimentos no período e ao interesse das agências financiadoras internacionais em desenvolver projetos de melhoria no Brasil que Fernandes afirma ter motivado o surgimento das ONGs (FERNANDES, 1994). Foi a falta de uma estrutura institucional capaz de atender as exigências mínimas das agências financiadoras o que impulsionou o surgimento das ONGs no Brasil. As mesmas atuavam como interlocutoras entre as agências internacionais, interessadas em financiar projetos de infraestrutura na América Latina e os movimentos sociais:

“Mais do que o dinheiro, portanto, foram o conceito e a forma institucional que passaram pelos caminhos inusitados dos financiamentos não-governamentais. É desta relação, inclusive, que surgiram as ONGs. As agências de cooperação internacional necessitavam de parceiros locais que fossem capazes de formular projetos, acompanhar a sua execução e prestar contas. Necessitavam de contrapartes com personalidade jurídica, um mínimo de estrutura administrativa e uma afinidade de propósitos. Não tinham como chegar direta e regularmente aos movimentos sociais, pois estes, justamente, careciam de estabilidade institucional. E assim surgiram as ONGs latino-americanas, num jogo de reforços mútuos, como parceiras de cooperação internacional no apoio às ações comunitárias e aos movimentos de promoção” (Fernandes 1994: 80).

Por isso, nesse primeiro momento as ONGs se colocaram como assessoras/mediadoras dos movimentos sociais, poucos eram os profissionais que atuavam nessas instituições e o vínculo entre os membros das ONGs e os membros dos movimentos sociais era muito mais vínculos afetivos estabelecidos como resultado de pesquisas junto às minorias do que opções profissionais que se baseavam na construção de uma carreira. Eram uma resposta as fragilidades institucionais dos movimentos sociais.

Nesse processo, segundo Fernandes duas categorias também tiveram que ser redescobertas e reelaboradas: cidadão e sociedade civil. As categorias: negro, mulher, pobre, ambientalista, tiveram que ser condensadas numa categoria única: cidadão e posteriormente a ideia mais geral de cidadania; assim como os locais onde cada categoria se encontrava também precisaram passar por uma reformulação, se transformando em sociedade civil, ou seja, espaços públicos de debate, como descrito abaixo (Fernandes, 1994):

“As expressões anteriores referiam-se a uma parte apenas, enquanto “sociedade civil” remete a um todo; da mesma forma, quando se diz

“pobre”, “mulher” ou “negro”, tem-se em mente uma classe específica de indivíduos, enquanto a palavra “cidadão” deve, hoje em dia, aplicar-se a todos os indivíduos acima de uma certa idade, independentemente de riqueza, gênero ou cor. Ao falar de “sociedade civil” e de “cidadania”, os movimentos adotaram um horizonte universalista, sendo constrangidos a considerar-se como partes de um conjunto maior. (Fernandes 1994: 88).

Quando se refere aos formadores das primeiras ONGs, ainda na década de 1970, se percebe que esse momento coincide com a volta dos presos políticos, exilados durante a ditadura militar. Muitos deles eram intelectuais com carreiras interrompidas pelo exílio e que agora viam a possibilidade de retomar trabalhos interrompidos pelo exílio (Landim, 1998)

“Esse capítulo da história referente à emergência dos movimentos sociais e o surgimento das ONGs vai se consolidar com a volta de exilados políticos, a partir da promulgação da anistia em 79. Nas narrativas desses retornados, feitas no contexto de uma história dos “centros”, o processo de volta e as memórias construídas sobre ele repetem muitos dos mitos - ou das situações - de inadaptação, do ter que retomar uma vida cortada, do ter que ganhar a vida, para pessoas de carreiras interrompidas e permeadas por projeto político. Os personagens são também os mesmos que já apareceram nessa história, cristãos ou marxistas, intelectuais ou educadores de base, ativistas políticos que foram atingidos pela ditadura em diversos momentos. No que se refere aos “centros”, já chegam com um capital que os coloca muito bem situados com relação às prioridades classificatórias que, na prática do meio, legitimam, identificam e hierarquizam. E vários chegam com ONGs na mala”. (Landim 1998:43)

Parte desses intelectuais também pretendia conduzir seus trabalhos, mas fugir das limitações institucionais da vida da universidade ou da burocracia das repartições públicas.

Muitos viam nas ONGs a possibilidade de fazer política de outra maneira que não àquela dos partidos políticos (Silva, 2001).

Se no período de formação, a atuação em ONGs se caracterizava pela afinidade com os temas desenvolvidos, conforme as atividades iam sendo desenvolvidas e as ações das ONGs iam se consolidando, se buscou cada vez mais a profissionalização. Foi preciso buscar profissionais capacitados para demandas específicas e contar com pessoas que pudessem se dedicar exclusivamente aquele trabalho.

Na tentativa de mapear o terceiro setor, no início da década de 1990, Landim coordenou uma pesquisa desenvolvida pelo Instituto de Estudos da Religião (ISER) sobre as ações que eram desenvolvidas no âmbito da sociedade civil. Sua amostra foi às organizações filiadas a Associação Brasileira de ONGs (ABONG) no período da pesquisa.

Apesar da dificuldade em fazer uma comparação entre as ONGs da década de 1970 e as ONGs da década de 1990, momento da pesquisa, Landim apresenta alguns comparativos (Landim, 1998).

Segundo ela, uma das primeiras constatações possíveis se refere a crescente profissionalização do setor. Enquanto na década de 1970, a maioria das pessoas que trabalhavam nas ONGs eram pessoas sem atuação profissional formal, que baseavam a sua atuação na relação de afinidade que tinham com os grupos ou temas abordados, na década de 1990, percebe-se uma grande quantidade de profissionais contratados formalmente e escolhidos pelas suas habilidades técnicas de contribuir com as atividades desenvolvidas. Ainda com relação ao tema da profissionalização, se percebe que o número de profissionais contratados ultrapassa o número de voluntários, que eram a forma mais comum de envolvimento no terceiro setor na década de 1970. Os profissionais contratados atuando nas ONGs na década de 1990, segundo o levantamento de Landim (1998) é de 1916, contra o número de 699 atuando como voluntários.

A área de atuação das ONGs também sofreu modificação da década de 1970 para a década de 1990. Se naquele momento, devido a afinidade existente entre as ONGs e os grupos beneficiados, a atuação era local e comunidade era a principal palavra para definir essa forma de atuação, na década de 1990 chamava a atenção a quantidade de ONGs que atuavam à nível nacional (40%). No que se refere a área de atuação, cidadania aparecia

como o principal termo de referência no discurso das ONGs, acompanhado dos complementos: alcance da cidadania e justiça social.

Essa atuação a nível nacional evidenciava o poder de articulação das ONGs, que passaram a se preocupar com a questão da visibilidade das suas atividades.

Assim, enquanto no final da década de 1970 a maioria das ONGs se colocava como assessoras/ mediadoras dos movimentos sociais, estando em segundo plano, na década de 1990 se percebeu uma crescente preocupação das ONGs com a divulgação das suas ações, tanto assim que a maior parte delas tinha alguma publicação para divulgação das suas ações, fosse através de informes, periódicos ou relatórios de atividades. Um dado presente na pesquisa realizada por Landim, é que no ano de 1994, 81,4% das ONGs pesquisadas foi notícia na mídia nacional, o que mostra a preocupação das ONGs com a divulgação das suas ações através da mídia.

Ainda que não tenha sido objeto de análise aprofundado e sistemático durante a pesquisa de doutorado, foi possível constatar, pela fala de membros do terceiro setor e pelo acompanhamento das notícias, na mídia, um processo de descrédito das ONGs junto à opinião pública no início do século XXI⁵².

Se nas últimas décadas do século XX as ONGs conquistaram uma imagem de honestidade e eficiência diante do Estado pela sua forma de atuação, usando do discurso de realizarem o trabalho que não podia ser feito pelo Estado pela perda de legitimidade do mesmo para atuar em alguns setores – sociais, por exemplo – no início do século XXI essa imagem foi abalada por uma série de denúncias envolvendo desvios de recursos públicos por parte de ONGs que utilizavam os mesmos indevidamente.

Durante a entrevista que realizei com Wanda Engel, no ano de 2010, me referi a essa perda de credibilidade por parte das ONGs e da minha percepção que as empresas estavam se firmando como um ator social cada vez mais presente. Wanda, então, citou a dificuldade de fiscalização das ONGs que atuavam na área social. Segundo ela a grande proliferação de ONGs, a falta de uma caracterização do setor e a falta de uma regulamentação da sua atuação pelo Estado fez com que a prestação de contas das ONGs

⁵² Sobre esse assunto, ver: Paul Singer: “A crise das ONGs e das políticas sociais”; link: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/opiniao/fz0810200808.htm>. Acessado em 10/08/2013

fosse difícil, já que os custos da sua atuação: programas de capacitação, consultorias, etc fossem de difícil mensuração.

Segundo ela era grande a variedade de custos desse tipo de serviço. Wanda citou o exemplo dos cursos de capacitação profissional, para exemplificar essa situação, afirmando que os custos das horas-aula e da infraestrutura, podiam ter grande variação de acordo com a demanda do mercado, o local onde eram realizados e os profissionais que realizavam os mesmos, sendo difícil estabelecer uma média.

No início do século XXI, muitas ONGs tiveram sua idoneidade questionada, já que não conseguiam comprovar sua capacidade técnica para realizar os trabalhos referentes às licitações que ganhavam. Muitas também forneciam informações cadastrais falsas, fazendo-se valer dos contatos com o governo para participarem de projetos financiados pelo Estado⁵³.

Assim, no início do século XXI, as ONGs parecem ter entrado num processo de questionamento, sua mera denominação não era mais sinônimo de trabalho bem realizado e honestidade. Colocou-se em dúvida a sua capacidade de substituir o Estado no que se refere ao desenvolvimento da área social e não era mais tão fácil ter no Estado o parceiro das décadas de 1980 e 1990. No entanto surge nesse contexto um novo ator social, com disponibilidade para financiar projetos sociais, sob novas regras, as empresas privadas.

Durante a década que passou do mestrado em 2001 até a pesquisa do doutorado realizada entre os anos de 2009 e 2011, viu-se o crescimento de um ator social, que até então parecia ter pouca visibilidade na área social, não aparecendo de maneira sistemática nas atuações do terceiro setor. Sua atuação, até então parecia se assemelhar mais a ações pontuais, de caráter assistencialista envolvendo a participação de funcionários como voluntários junto às entidades de crianças, idosos e deficientes e à doação de quantias em dinheiro ou material para a realização de alguma atividade específica (Landim, 1992).

Causou curiosidade o discurso adotado pelos empresários da intenção de atuar na área social de maneira transformadora e da inclusão de temas como: cidadania, transformação social, políticas públicas nos projetos desenvolvidos por esse grupo.

⁵³ Vera Masagão, diretora executiva da ABONG, fala em entrevista sobre a relação entre governo e ONGs; link: <http://cbn.globoradio.globo.com/programas/jornal-da-cbn/2011/08/29/ONDA-DE-DENUNCIAS-COLOCA-PAPEL-DE-ONGS-EM-XEQUE.htm>. Acessado em 10/08/2013.

Buscando atualizar e contribuir para a caracterização do terceiro setor, buscou-se estudos sobre a atuação social de empresários, organizações, institutos e fundações na área de responsabilidade social.

No ano de 2001, o Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (IPEA) publicou uma pesquisa intitulada: “Bondade ou Interesse: como e por que as empresas atuam na área social”. Essa pesquisa buscou ressaltar o comportamento das empresas enquanto atores sociais que vem se inserindo no campo das políticas públicas de combate a pobreza: “a pesquisa não pretende mapear o social nas empresas, mas as empresas no social” (Peliano, 2001, p.13).

A pesquisa do IPEA pretende mostrar o impacto que o investimento privado terá para o campo da gestão de políticas públicas, com o estabelecimento de parcerias e o impacto da sua atuação para as questões sociais. As empresas estão investindo uma quantia de recursos cada vez maior no desenvolvimento de projetos de responsabilidade social. Sendo o empresariado um grupo com grande representativa no poder, é de se esperar que sua preocupação com a atuação social, cause certo impacto no governo (Peliano, 2001).

É interessante perceber que Peliano complexifica a entrada dos empresários na área social, chamando a atenção para a capacidade de pressão que esse grupo é capaz de fazer, no governo, quando uma questão é do seu interesse. Por isso, segundo ela, é de se esperar que o envolvimento dos empresários com questões sociais trará impacto nesse setor.

Segundo o IPEA há o crescimento do investimento privado em ações sociais. Sem citar valores, o instituto afirma que cada vez mais empresas vêm destinando recursos para a área social. (Peliano, 2001).

Ainda segundo o IPEA, o interesse em atuar na área social, geralmente parte da alta direção – presidente e diretores e muitas vezes dono da empresa, que ressalta suas características pessoais, de luta ou sentimento de solidariedade ou incomodo com a situação de pobreza para a atuação. Entre os termos mais usados para a forma de atuação social, está a “doação” de recursos ou a “participação voluntária” de funcionários em ações promovidas pela empresa.

Confirmando as proposições de Reis e Swaan sobre o comportamento das elites empresariais, o estudo do IPEA mostra que a maior motivação em atuar na área social vem dos donos das empresas e sua justificativa se refere a vontade de contribuir para a solução

dos problemas sociais do país, principalmente de combate a pobreza (Swaan, 1988; Reis, 2000).

No que se refere aos benefícios da atuação social para as empresas e seus negócios a pesquisa constatou que 65% das empresas identificaram melhora da imagem da organização junto aos clientes. Também apareceram como benefícios identificados pelas empresas: maior envolvimento dos funcionários com a missão da empresa (53%) gerando aumento da produtividade e melhora do relacionamento com parceiros (governo, agências internacionais, outras empresas, ONGs) de 59%, Lembrando que esses dados são respostas das empresas baseadas na percepção que as mesmas têm da sua atuação social, não tendo sido realizada avaliação por parte das organizações⁵⁴.

Como benefícios não diretamente relacionados ao mundo dos negócios, a pesquisa apontou o desenvolvimento e fortalecimento de competências identificadas pelo IPEA como úteis ao desenvolvimento profissional: desenvolvimento de criatividade, experiência no trato com situações adversas (escassez de recursos, pobreza), maior conhecimento da realidade social, maior sensibilização quanto às relações humanas, maior satisfação e autoestima.

Atualizando os dados referentes a atuação social de empresas, o Grupo de Institutos e Fundações Empresariais (GIFE) realizou um censo referente aos anos 2009 e 2010.

Como dito anteriormente o GIFE é uma organização formada prioritariamente por institutos, fundações e organizações de empresários. A filiação vem crescendo de maneira acelerada; de 67 membros em 2002 para 134 associados em 2009. O investimento no ano de 2009 foi de 1,9 bilhão e a projeção para 2010 era de 2,02 bilhão. Responderam ao censo 102 associados. Como era de se esperar a educação é área prioritária de investimento (82%), seguida dos projetos de cultura e artes (60%) e meio ambiente (58%)⁵⁵.

Segundo o censo do GIFE, a maior parte dos investidores sociais privados tem origem corporativa: 62% são de fundações e associações empresariais e 24% são empresas. As estratégias de ação se concentram no desenvolvimento de projetos próprios, em detrimento do financiamento de projetos de terceiros e há uma predominância temática por

⁵⁴ Confirmando as proposições de Kramer e Porter no texto sobre os benefícios da filantropia empresarial.

⁵⁵ Disponível em: <http://www.gife.org.br/arquivos/publicacoes/22/Censo%20GIFE%20%28baixa%29.pdf>. Acessado em 03/ 2013.

educação e juventude. A definição das estratégias de atuação da maioria dos investidores se baseia em indicadores econômicos e sociais (72%), o que compõe com a explicação da preferência dos respondentes em investir em educação, já que essa é tida por esse grupo como uma área, cujo atraso causa impactos diretos no desenvolvimento do país e é tida como a principal política pública de inclusão social.

As atividades voltadas para educação têm como público alvo prioritário o ensino fundamental (82%) e médio (70%). A atuação junto às escolas se tornou o principal objeto de atuação, com 60% atuando no ensino regular, ou seja, desenvolvido por escolas (prioritariamente públicas) e 60% para atividades extracurriculares.

Os dados mostram ainda a associação da educação com o mercado de trabalho, já que 44% dedicam suas ações para formação profissional e 42% para a inserção no mundo do trabalho. O que pode ser identificado com projetos que cumprem a lei de aprendizagem.

Isso se evidencia ainda mais nos dados sobre as linhas de ação para formação de jovens: 75% são voltados para inserção no mercado de trabalho e 71% para cursos profissionalizantes.

Comprovando a percepção da importância da avaliação para o terceiro setor, com relação à pesquisa realizada pelo GIFE, 78% dos respondentes afirmaram que realizam avaliação de impacto dos seus projetos, evidenciando a preocupação com os resultados dos mesmos, que podem demorar anos e só aparecerem depois de uma geração. De qualquer maneira a cultura da avaliação já está consolidada, ainda que passe por constante processo de aperfeiçoamento. Há uma importância cada vez maior de medir o impacto das ações desenvolvidas, o que vem estreitando os laços entre as organizações empresariais de responsabilidade social e setores dedicados a avaliação das universidades e centros de pesquisa, havendo demanda não atendida, seja pela quantidade ou pela dificuldade de conciliar metodologias e interesses.

A comunicação é apontada pelo censo como peça fundamental para conferir transparência, gerar integração e engajar os públicos de interesse, sendo os sites e portais da internet o principal meio de comunicação utilizado.

A transparência através da ampla divulgação de relatórios de atividades e balanços procura dar legitimidade para as ações realizadas, ainda que 43% dos respondentes prefira não dar visibilidade pública dos seus resultados.

Chama a atenção nesses dados sobre comunicação, como não há referência a função social da comunicação, principalmente pela relevância que se pretende com o desenvolvimento dos projetos: influenciar e propor políticas públicas. Parece haver certa unanimidade no discurso dos empresários que dinheiro investido para divulgar as ações é dinheiro a menos para os projetos, o que não parece estar condizente com a função social da comunicação de informar a sociedade civil e assim qualificar o espaço público de debate⁵⁶.

O censo do GIFE localizou o Instituto Unibanco no terceiro setor e na área de responsabilidade corporativa, já que foi possível perceber certa congruência dos resultados do censo com as proposições defendidas pelo IU.

Sendo assim, parece que o objeto de pesquisa, ainda que tenha suas características específicas, é um bom exemplo da forma de atuação social empresarial.

4.2. TERCEIRO SETOR: a questão ambiental como tema

Parece ter sido a questão ambiental e a preocupação com os impactos negativos que a degradação ambiental poderiam causar aos negócios a motivação primeira das empresas em olhar para o terceiro setor (Almeida, 2002).

No início do século XX a questão ambiental se tornou tema de discussão. Na ocasião a degradação ambiental parecia uma consequência inevitável do desenvolvimento econômico iniciado no século XIX quando alguns autores começaram a ponderar a troca de recursos naturais por bens materiais.

Essa discussão teve início quando se afirmou que por uma lógica utilitária o uso dos recursos naturais, que são escassos, teria que ser mais racional por parte da sociedade. Essa questão foi conduzida pela sociedade no século XX seguindo-se duas vertentes principais entre estudiosos do ambientalismo: protecionista e conservacionista. Os adeptos da primeira vertente acreditavam que a utilização dos recursos naturais já tinha alcançado o seu limite e que para manter a vida no planeta seria preciso interromper imediatamente a utilização dos recursos naturais como forma de matéria-prima para o desenvolvimento.

⁵⁶ A comunicação no terceiro setor será objeto de breve reflexão no capítulo seguinte.

Imbuída por essa discussão, na primeira metade do século XX, países desenvolvidos buscavam mecanismos para limitar o desenvolvimento de países emergentes, acusando-os como agravadores da questão ambiental, seja pela utilização dos recursos naturais que faziam, seja pela dificuldade que tinham de promover políticas de controle de natalidade. A ocupação desordenada do espaço e os problemas de infraestrutura evidenciavam a poluição ambiental e social desses países (Meadows, 1972).

A linha conservacionista também reconhecia a questão ambiental como emergencial, mas propunha a criação de mecanismos de desenvolvimento que garantissem a manutenção dos recursos naturais. O desenvolvimento não precisaria ser interrompido, mas precisaria haver o uso racional dos recursos naturais.

As discussões promovidas por esses dois grupos e mediadas pelos Estados e as organizações estatais internacionais levaram a criação do conceito de desenvolvimento sustentável como o atendimento das necessidades das gerações atuais sem comprometer o atendimento das necessidades das gerações futuras, se baseia em três dimensões: economicamente viável, ambientalmente correto e socialmente justo (CMMAD, 1987, 46).

Seu surgimento se deu nas discussões entre Estados. Rapidamente o conceito se popularizou entre as empresas, que orientavam os seus projetos de responsabilidade social e sustentabilidade em financiar projetos que promovessem o desenvolvimento sustentável. É interessante perceber que para as empresas os temas da responsabilidade social e sustentabilidade ambiental, geralmente, são apresentados juntos, como se os projetos tratassem das duas questões ao mesmo tempo. Isso levou a uma imprecisão no momento de escolha do objeto de pesquisa, parecia que a questão ambiental seria tratada pelo mundo corporativo na sua relação com questões sociais, no entanto um olhar mais atento para o desenvolvimento dos projetos de responsabilidade social e sustentabilidade ambiental foi possível perceber que a questão ambiental já tem um lugar específico no mundo corporativo (Cruz, 2004).

Atualmente o tema está tão naturalizado no mundo corporativo, que algumas práticas são vistas em empresas de diferentes setores, como: redução nas impressões, avisos para diminuição do uso da água, uso de papel reciclável e separação do lixo. As indústrias,

cujo impacto das atividades são mais visíveis e passíveis de questionamentos por parte da sociedade, desenvolvem programas mais sofisticados no sentido de diminuir os impactos das suas atividades. De qualquer maneira, independente do tamanho da organização ou das atividades que desenvolve, é possível perceber que o tema sustentabilidade assumiu um caráter técnico para as empresas, seja pela diminuição interna do uso de recursos naturais, como exemplificado a cima, ou pela busca de parceiros e práticas ambientais menos impactantes.

Esse tecnicismo no tratamento do tema está na popularização, no meio corporativo, das certificações internacionais que deem maior confiabilidade a sua atuação, é o caso da certificação ambiental internacional ISO 14000.

O International Standardization Organization (ISO) é uma ONG suíça fundada em 1947 e que está presente em mais de 100 países. Seu objetivo é homogeneizar a linguagem das normas ambientais: regionais, nacionais e internacionais, facilitando assim o compartilhamento de práticas ambientais consideradas adequadas pelo mundo corporativo, seja ele voltado para a produção ou serviços, independente do tamanho da organização (Barbieri e Cajazeira, 2004).

Sua idealização seguiu o princípio da ISO 9000, que tem como objetivo homogeneizar as normas de qualidade aplicadas aos produtos e serviços e foi amplamente adotada pelas empresas. Essa homogeneização permitiu que empresas de diferentes países e atividades pudessem criar padrões internacionais de qualidade, garantindo as especificações dos produtos independente do seu local de produção. Ambas as certificações – ISO 9000 ou 14000 sofreram uma série de adaptações e complementações, baseadas num processo constante de melhoria, para se adequar a diferentes realidades.

No entanto uma crítica nunca superada se refere ao alto custo das certificações, que as mantém como uma barreira à entrada de alguns países e organizações no comércio internacional, já que as mesmas não tem condição de arcar com os altos custos da certificação e das suas atualizações, feitas a cada dois anos (Barbieri e Cajazeira, 2004).

Assim, sendo a ISO uma certificação internacional com a função de diminuir o impacto ambiental, várias são as críticas presentes, como: serem barreiras ao comércio

internacional, de não levar em conta as especificidades regionais e nacionais e da dificuldade de garantia do cumprimento das normas para organizações muito grandes ou com diversas unidades, já que a certificação é feita por amostragem, não sendo verificada em todas as unidades (Barbieri e Cajazeira, 2004).

Segundo seus idealizadores todas as empresas, de todos os tipos de negócios causam um impacto ambiental e todas elas têm condições de minimizar esse impacto, através da melhoria continua das suas práticas, o que coloca o mundo corporativo como um campo bem extenso de atuação para a ISO.

É certo que para o mundo corporativo a existência da ISO 14000 e suas variações trouxeram benefícios internos, para aqueles que se adequaram a ela. O primeiro passo para a certificação é a implantação de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA), o que inclui melhorias no ambiente de trabalho, com relação ao tratamento entre os funcionários e a organização do espaço de trabalho, com o arquivamento das coisas e a otimização dos processos, o que tem provocado melhorias no ambiente de trabalho e maior satisfação nesse espaço, por isso alguns resultados apontam para os benefícios internos, para a organização, em implantar um SGA, além dos benefícios externos, como colocar a empresa no caminho do desenvolvimento sustentável, cada vez mais valorizado pela sociedade (Coltro, 2008).

Assim, dentro das organizações a questão ambiental parece uma questão relativamente encaminhada. Mesmo as empresas que não alcançaram o nível da ISO, estabeleceram sistemas de gestão ambiental com o objetivo de diminuir os impactos ambientais das suas atividades. Um corpo de profissionais também se formou ou se especializou para o desenvolvimento dessas ações. Por isso, a questão ambiental parece ser uma questão muito mais técnica dentro das organizações e solucionada de maneira profissional ⁵⁷.

Certamente a atuação do terceiro setor, enquanto sociedade civil organizada foi de grande importância para o desenvolvimento dessa questão, impulsionando o comportamento das empresas e a discussão do Estado. No entanto, do ponto de vista corporativo, esse não é mais um tema de grande efervescência no que se refere ao debate

⁵⁷ Sempre que eu perguntava sobre a questão ambiental no ambiente corporativo, recebia como respostas: “Temos a ISO”; “Somos certificados”; “Seguimos a ISO”; o que parecia encerrar a questão para eles.

com a sociedade civil organizada e nem objeto dos seus programas de responsabilidade social. Aparentemente outro tema parece estar em evidência nos programas de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade: a educação.

Contribuiu para essa minha conclusão, o fato de ter participado, antes de iniciar o trabalho de campo de alguns seminários e grupos de pesquisa formados por empresários e pesquisadores da área de administração, com o objetivo de estabelecer contato com o meu objeto – empresários envolvidos com a responsabilidade social e sustentabilidade.

Foi essa participação que também me levou ao grupo de pesquisa: Varejo Sustentável, da Fundação Getúlio Vargas (FGV) em São Paulo, que reúne pesquisadores da área de sustentabilidade e varejo e empresários – na sua maioria varejistas – e algumas ONGs voltadas à questão ambiental. As reuniões aconteciam uma vez por mês na FGV, em São Paulo e lá eram apresentados projetos desenvolvidos por empresários e artigos sobre o tema, seguidos de debates entre os participantes. Por isso, uma das primeiras pessoas a me colocar em contato com as práticas de responsabilidade social e sustentabilidade, no mundo corporativo foi Roberta Cardoso, professora da FGV na época e participante do grupo de pesquisa. Muito integrada com o os públicos que compõe o grupo de varejistas interessados, principalmente, no tema da sustentabilidade, ela me sugeriu algumas leituras e me convidou para participar de alguns eventos promovidos pela FGV sobre o tema. Além das reuniões do grupo, as atividades que participei eram em geral, eventos de premiação.

Foi lá também que fui apresentada a uma ONG que realizava as avaliações de alguns projetos de responsabilidade social e sustentabilidade desenvolvidos por empresas e que pude ter uma atualização pragmática sobre os temas de interesse dos empresários para o desenvolvimento dos projetos de responsabilidade social. Quando eu disse que gostaria de acompanhar o desenvolvimento de um projeto de responsabilidade social desenvolvido por uma empresa, na área de meio ambiente, ouvi como resposta que poucas são as empresas que desenvolvem seus próprios projetos, sendo mais frequente a parceria entre empresários e ONGs para o desenvolvimento de ações.

O responsável pela ONG chamou a minha atenção, ainda, para a dificuldade em encontrar projetos que tivessem o ambiente como tema. “O meio ambiente já era”, foi à fala

do coordenador da ONG. Segundo ele, o tema está “em baixa” e a grande maioria dos empresários atualmente tem interesse em financiar projetos na área de educação. “Esse é o tema do momento”, ele afirmou.

Foi essa conversa que me fez pensar que o terceiro setor é orientado por temas esporádicos que são tidos como predominantes. No que se refere à introdução dos empresários enquanto atores sociais preocupados em atuar no terceiro setor, pode-se perceber que na década de 80 as questões referentes à cidadania eram predominantes e estavam representadas pelas inúmeras demandas de infraestrutura que dominavam a atuação dos movimentos e organizações do terceiro setor (LANDIM, 1998). Naquele momento a oposição à Ditadura Militar no Brasil era o combustível que movia a atuação do terceiro setor (SILVA, 2001). Entre os vários grupos envolvidos no processo de redemocratização, também os empresários se organizaram para discutir esse processo no Brasil, formando o PNBE – Plano Nacional de Bases Empresariais, que questionava os rumos políticos do Brasil e se organizava para a construção da democracia que se queria para o Brasil (FISCHER, 2002). Naquela ocasião, era importante construir as bases da democracia que se queria e por isso as questões de cidadania e direitos humanos estavam entre as discussões também dos empresários que buscavam uma participação nesse processo.

A década de 1990 foi dominada pela questão ambiental. Na esteira do desenvolvimento sustentável e da discussão mundial sobre o tema, várias ONGs, Estados e empresas passaram a se preocupar com o desenvolvimento de projetos que minimizassem os impactos de suas atividades. A questão ambiental passou por uma longa discussão que envolveu o Estado, a sociedade civil e influenciou o comportamento de pessoas e empresas. Como resultado dessas discussões, governos estabeleceram tratados para lidar com a questão, a sociedade civil se organizou para discutir a questão e as empresas buscaram formas de minimizar os impactos ambientais das suas atividades (Ferreira, 1999).

Atualmente, a educação é o principal tema de interesse das organizações. Esse se tornou um tema muito abordado pelas empresas e com grande interesse de financiamento. Faz parte do discurso do mundo corporativo que a evasão escolar e a baixa qualidade da educação no Brasil causam grandes prejuízos para os empresários, pela falta de mão de

obra qualificada para ocupar os cargos profissionais disponíveis nas empresas, além do ideário que a baixa qualidade da educação mantém o Brasil um país atrasado politicamente, causando assim grandes perdas financeiras para o Brasil. É o que chamam de apagão da mão de obra qualificada⁵⁸.

4.3. TECNOLOGIA SOCIAL: avaliação de projetos de responsabilidade social

Ao longo do processo da pesquisa empírica, percebeu-se que dois conceitos apareceram como relevantes para a *testagem* dos projetos desenvolvidos pelo IU: franquia social e tecnologia social.

Realizando uma pesquisa bibliográfica sobre os temas foi percebido que o primeiro está diretamente ligado ao mundo corporativo, principalmente ao mundo dos negócios, se referindo à reprodução de um negócio bem sucedido. Por isso a transformação de um projeto desenvolvido em franquia social confere maior legitimidade ao mesmo e evidencia uma maior garantia dos resultados (Duarte e Silva e Clasen e Storolli, 2004).

A ideia de franquia social traz embutido um selo de qualidade para os projetos desenvolvidos. Se o projeto se transformou numa franquia social é porque seu desenvolvimento já foi testado e validado na prática.

Muitas organizações não governamentais atualmente atuam como parceiros de empresas no desenvolvimento de projetos de responsabilidade social. Nesse sentido, ser uma franquia social confere qualidade ao processo a ser implementado. Com o passar do tempo, o Instituto Unibanco deixou de usar a ideia de franquia social, já que, segundo a organização, o termo se refere a algo muito rígido, ou seja, um modelo pronto, que tem regras específicas que precisam ser seguidas com todo o rigor, o que não é condizente com a forma como os mesmos conceituam seus projetos. Assim o termo tecnologia social se

⁵⁸ Sobre o tema, ver textos de Wanda Engel publicados no jornal Folha de São Paulo: “Quando o médio é fundamental” (11/07/2011); link: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/opiniao/fz1107201108.htm>; e a entrevista concedida ao jornal Folha de São Paulo e publicada no dia 06/07/2010; link: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/cotidian/ff0607201008.htm>.

tornou o principal termo usado para conceituar os projetos desenvolvidos pelo Instituto Unibanco.

A tecnologia social é um tema bem mais comum ao meio acadêmico. Sua conceituação discute a forma como o termo foi apropriado pelas ciências humanas para a execução de projetos sociais voltados para a resolução de problemas referentes às minorias sociais. Em geral, sua utilização pretende se aproveitar da grande legitimidade que o termo tecnologia tem na sociedade contemporânea, pela forma como é valorizada pelo capitalismo, sendo vista como um processo evolutivo.

Usando a concepção de tecnologia, assim como descreve Clastres (2003, p.209) como o conjunto de técnicas desenvolvidas pelos homens para suprir as suas necessidades de maneira mais eficiente e esse desenvolvimento não significa, necessariamente equipamentos extra corporais; podemos incluir nesse processo de desenvolvimento tecnológico a grande quantidade de processos de produção que teve início com a divisão do trabalho, sua posterior divisão social, se estendendo até os mais elaborados processos de produção utilizados pelas organizações capitalistas atualmente e amplamente estudados pela administração de produção, nos modelos de Administração Científica, já citado e o modelo de produção japonês (Chiavenato, 1983).

Ainda em referência a Clastres é possível perceber que a tecnologia tende a se desenvolver mais nas áreas de maior demanda social. Por isso, na sociedade capitalista busca-se sempre o desenvolvimento de técnicas e processos capazes do aumento progressivo da mais valia, enquanto nas sociedades primitivas a tecnologia estava mais voltada para a arte e a festa, preocupações essenciais dos povos estudados por ele (Clastres, 2003).

Clastres afirma ainda que o desenvolvimento tecnológico para as sociedades primitivas, por ele estudadas, tinha como objetivo diminuir o tempo gasto para o desenvolvimento de outras atividades, consideradas mais importantes, como a festa ou o ócio e não aumentar a produção, por isso às inovações tecnológicas ora apropriadas por eles tiveram como resultado imediato à realização do mesmo trabalho num espaço menor de tempo, deixando o tempo disponível para as atividades de maior interesse já citadas.

Segundo Rodrigues e Barbieri (2008) um dos conceitos mais aceitos de tecnologia social se refere a “produtos, técnicas e metodologias replicáveis, desenvolvidas na interação com a comunidade e que representem efetivas soluções de transformações” (Rodrigues e Barbieri, 2008:1069).

Ainda segundo eles, a ideia de tecnologia social surgiu nas décadas de 1960 e 1970, e baseou-se no conceito de tecnologia apropriada. Essa deve ter seu desenvolvimento motivado pela necessidade da sua existência e estar adequada à situação específica que lhe deu origem. O questionamento primeiro dos autores chama a atenção para a questão da tecnologia estar adequada as necessidades das populações que delas necessitam, já que fazendo o paralelo com a tecnologia desenvolvida pelas multinacionais, essa está voltada a maximização dos lucros através do desenvolvimento constante de produtos, técnicas e processos capazes de produzir em maior escala com o menor uso de recursos humanos e de capital.

O conceito de tecnologia apropriada se diferencia daquele desenvolvido pelas empresas, porque pretende se adequar as necessidades do local em que está inserida buscando:

“(...) baixo investimento por posto de trabalho, baixo capital investido por unidade produzida, potencial de geração de empregos, simplicidade organizacional, pequena escala de produção, alto grau de adaptabilidade ao ambiente sociocultural, autossuficiência local e regional, economia no uso de recursos naturais, preferência pelo uso de recursos renováveis e controle social” (Rodrigues e Barbieri, 2008: 1072).

Do ponto de vista etimológico Rodrigues e Barbieri chamam a atenção para a dificuldade em usar a ideia de tecnologia apropriada, já que fica implícita a questão de apropriada a quê. Para a sociedade capitalista, a tecnologia desenvolvida pela empresa capitalista está apropriada aos seus propósitos.

A análise do conceito apresentado de tecnologia apropriada também evidencia uma série de similaridades à empresa capitalista, que também busca as mesmas características apresentadas pela tecnologia apropriada, principalmente no que se refere aos baixos custos de produção.

Complementando essa observação, também se pode chamar a atenção, mais uma vez, para o caráter simbólico do capitalismo, que está voltado para criar e suprir desejos e não necessidades (SAHLINS, 1976). Nesse sentido, a tecnologia apropriada e posteriormente a tecnologia social, sendo a segunda baseada na primeira, também podem ser vistas como uma forma de atender demandas simbólicas - desejos - e não necessidades⁵⁹.

É interessante perceber que o contexto de surgimento da tecnologia apropriada também se refere ao contexto de formação do terceiro setor – cunho marxista para explicações sobre a sociedade, questionamentos sobre os usos da tecnologia como forma de combater a desigualdade social e questão ambiental proeminente. Talvez por isso o desenvolvimento do conceito de tecnologia apropriada tenha ganhado força quando associado à discussão sobre os limites do crescimento pela limitação dos recursos naturais do planeta.

Assim, a tecnologia apropriada que, à luz do capitalismo, era tida como atrasada e superada pelo desenvolvimento de novas tecnologias pelas áreas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) das organizações, ganhou força quando se tornou uma forma de repensar a maneira como a produção era desenvolvida, precisando se adequar às novas demandas sociais; ou seja, não era mais aceitável que a produção capitalista gerasse resíduos e poluição que contaminassem o ambiente, também não era aceitável a extração desordenada de recursos naturais sem um plano de reposição desses recursos, que questionavam sobre a capacidade do desenvolvimento tecnológico promover a igualdade.

⁵⁹ Parte do objetivo desse trabalho é entender como as atividades sociais desenvolvidas no meio corporativo se relacionam com a sociedade capitalista contemporânea atual. Por isso o caráter simbólico dessas atividades será objeto de maior reflexão.

Como a tecnologia apropriada não se efetivou como formas inovadoras de tecnologias desenvolvidas a partir das realidades socioeconômicas específicas, se apresentando mais como formas atrasadas de tecnologias desenvolvidas por países em desenvolvimento, não conseguiu dar conta das demandas de produtos e das inovações tecnológicas desenvolvidas pelas grandes corporações. Por isso o conceito perdeu força no movimento de intensificação do capital, reestruturação industrial e globalização econômica que ocorreu a partir da década de 1980.

A tecnologia apropriada, que se desenvolveu sob o contexto dos questionamentos sobre os limites dos recursos naturais e a necessidade de se criar formas ambientalmente, economicamente e socialmente mais sustentáveis de produzir, não conseguiu se firmar como um processo possível para dar conta desse momento, já que ficou encolhida pelo domínio de ricos sobre pobres e as alternativas mais inovadoras dos países ricos, que mantinham o seu padrão de consumo e se tornavam fornecedores da tecnologia sustentável (Dagnino, Brandão e Novaes, 2004).

Por isso, DAGNINO, BRADÃO e NOVAES (2004) afirmam que a tecnologia apropriada não foi um processo e sim um produto, já que se desenvolvia em um lugar e era aplicado em outro, sem a participação dos atores que iriam utilizá-la, nas questões centrais. Segundo os autores esse é um ponto central no desenvolvimento de tecnologia social, já que a mesma tem como objetivo a emancipação dos atores beneficiados pelo seu desenvolvimento, por isso dão grande importância para o processo coletivo de desenvolvimento da tecnologia social e não acreditam no desenvolvimento de tecnologias sociais por especialistas, que as apresentam como soluções externas aos grupos envolvidos. Nesse sentido, o Instituto de Tecnologia Social (ITS) propõe o seguinte conceito de tecnologia social:

“(...) conjunto de técnicas, metodologias transformadoras, desenvolvidas e ou aplicadas na interação com a população e apropriadas por ela, que representam soluções para a inclusão social e melhoria das condições de vida” (ITS, 2004:130 *apud* Dagnino, Brandão e Novaes, 2008).

Uma visão crítica da forma como o termo vem sendo empregado é objeto de análise por parte de estudiosos de tecnologia social. Vem sendo elaborada especial crítica a atuação de organizações privadas como formuladoras de tecnologias sociais que posteriormente serão vendidas/cedidas para organizações, movimentos e Estado com o objetivo de solucionarem problemas sociais previamente identificados. É o caso de uma série de ONGs que desenvolvem projetos sociais, testam sua eficiência através de metodologias de avaliação e posteriormente transformam-nos em tecnologias sociais a serem oferecidas aos Estados, empresas e outras organizações sociais.

A ideia de tecnologia social por si só, já oferece para as organizações credibilidade quanto à forma que serão executados e quanto aos resultados obtidos, facilitando o desenvolvimento de projetos de responsabilidade social por parte das organizações, que pagam pela execução de projetos desenvolvidos nesse formato, facilitando o desenvolvimento da área de responsabilidade social corporativa, sem que haja necessidade da contratação de uma equipe extensa.

Esse formato recebe críticas dos estudiosos de tecnologia social, já que não considera as especificidades das populações atendidas na elaboração dos projetos, ou seja, algo produzido e testado para um grupo específico é replicado para outros sem maiores adaptações a sua realidade específica, além da não participação dos beneficiados na elaboração e execução do projeto, que são determinados pela relação entre organização contratante do serviço e organização que elaborou o projeto. Também parece evidente que o objetivo da tecnologia social desenvolvida dessa maneira também não pretende gerar autonomia ao grupo beneficiado, que precisará manter o pagamento de recursos financeiros para garantir a execução do projeto (Dagnino, Brandão e Novaes, 2008).

O Instituto Unibanco não pretende vender as tecnologias sociais desenvolvidas por ele, tendo como seu objetivo: desenvolver, validar e ceder gratuitamente ao Estado suas tecnologias, que se transformariam em políticas públicas, através do processo de transferência. No entanto a concessão da tecnologia gratuitamente não encerra a discussão da necessidade de participação dos atores sociais envolvidos na arena da educação.

Como dito anteriormente, a transformação dos projetos sociais em tecnologias sociais pretende conceder credibilidade aos projetos, se utilizando da credibilidade que à ideia de tecnologia assumiu na sociedade capitalista. Assim também a transformação da tecnologia social em política pública encerra o ciclo de vida do projeto de maneira bem sucedida, cumprindo, segundo seus idealizadores, com a função de estender a toda à população um benefício concedido somente a poucos beneficiários, pela organização privada.

A transferência de tecnologia social por parte do Instituto Unibanco ilustra essa realidade: a princípio o Estado não teria custo para adquirir a tecnologia e até contaria com o suporte do IU, que arcaria com os custos de capacitação dos funcionários e aquisição dos materiais, além do suporte de um funcionário pago pelo IU para o acompanhamento do desenvolvimento do projeto em cada estado onde o mesmo seria implantado.

Como dito anteriormente, o IU teve condições de testar as suas tecnologias sociais junto aos públicos beneficiados, já que tinham grande inserção em todos os níveis da hierarquia educacional, desde o ministério da educação, secretarias dos estados onde os projetos eram validados até a comunidade escolar: direção, professores, pais e alunos, mas não houve um esforço sistemático para que essa relação se fortalecesse, principalmente “com a ponta”: professores, alunos e pais.

Por isso, poder-se-ia dizer que a tecnologia social precisaria ser modificada para se adequar ao seu local de implantação, mas a contribuição dos atores que compõe a estrutura hierárquica da educação ampliaria as possibilidades de debate e anteciparia problemas e soluções do processo de transferência.

Pode-se concluir, da forma como o termo tecnologia social foi utilizado pelo IU, que a experiência desenvolvida pelo Instituto Unibanco não contribuiu para o desenvolvimento do conceito de tecnologia social, já que não se procurou saber quais elementos compõe a sua definição e como esses elementos poderiam ser utilizados no sentido de enriquecer o desenvolvimento das práticas de tecnologias sociais por parte do IU. Em nenhum momento, durante o processo de validação das tecnologias sociais por parte do IU, houve alguma dedicação para qualificar o conceito utilizado, não se buscando

conceituação do tema ou o compartilhamento de informações com organizações que estudam e desenvolvem tecnologia social.

Tudo isso poderia ter contribuído de maneira significativa para que as práticas fossem pensadas e complementadas, contribuindo para a transferência e enriquecendo novas experiências semelhantes desenvolvidas por outras organizações. O conceito foi usado no sentido de dar credibilidade ao projeto.

CAP. 5 DISCUSSÃO DOS DADOS LEVANTADOS / RESULTADOS OBTIDOS

5.1. INSTITUTO UNIBANCO: a diferença entre case e política pública

No mundo da responsabilidade social e sustentabilidade, o modelo predominante de apresentação dos resultados é o *case*. A forma mais comum de atuação das empresas é o financiamento de projetos desenvolvidos por organizações da sociedade civil, ou pesquisadores, que desenvolvam projetos congruentes aos seus interesses.

Muitas empresas fazem parcerias com ONGs, que desenvolvem projetos junto a minorias, às vezes beneficiando grupos ou áreas próximas a empresa, ou cuja atuação tenha alguma aproximação com o negócio ou os interesses da empresa. Muitas delas lançam um período de inscrições para projetos, determinando previamente as áreas de interesse em investir. Sua atuação se pretende pontual e na maioria das vezes gera *cases*, ou seja, histórias apontadas como bem sucedidas pelos parceiros envolvidos e apresentadas como forma de mostrar o sucesso do projeto realizado ou financiado pela organização. Essa forma gera o modelo mais comum de apresentação dos resultados dos projetos desenvolvidos. Nesse sentido a avaliação dos projetos busca gerar esses exemplos bem sucedidos, apresentando a melhoria nas condições sociais de algum grupo ou pessoa, isso comparado aos objetivos iniciais do projeto desenvolvido.

Wanda Engel, superintendente do Instituto Unibanco entre os anos de 2006 e 2012, pretende que os objetivos do IU sejam orientados de outra maneira, no sentido de serem políticas públicas, ou seja, de transformar as tecnologias sociais desenvolvidas pelo IU em políticas a serem adotadas e universalizadas pelo Estado.

Segundo Engel os *cases* são uma forma bem sucedida de apresentação dos resultados dos projetos sociais desenvolvidos por organizações do terceiro setor e que se manteve para os projetos de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade, mas por mais interessantes e importantes que sejam, serão sempre casos pontuais e com alcance limitado. O IU, nesse sentido, se pretende mais abrangente, criando, testando, avaliando e

mostrando os impactos de tecnologias sociais, que posteriormente serão oferecidas gratuitamente para os governos e passíveis de serem transformadas em políticas públicas e por isso serem universais.

Num sentido mais amplo, a possibilidade de projetos sociais desenvolvidos por empresas privadas, num âmbito mais restrito, poderem se transformar em políticas públicas, é uma inovação do capitalismo contemporâneo. As políticas públicas, enquanto demandas sociais são uma forma de expressão dessas demandas, principalmente da sociedade civil organizada e sua análise é uma das formas empregadas para entender o comportamento da sociedade, ou seja, a forma como a democracia, enquanto processo de participação, envolvimento e escolhas das pessoas.

A proposição de políticas públicas por parte das empresas é a participação de um ator social que tradicionalmente não participou da proposição de políticas públicas, ainda que seu poder econômico sempre tenha influenciado o poder político do Estado.

Ou seja, segundo ela, os *cases* são limitados, podem ser muito bem sucedidos, mas nunca passaram de *cases*, já as *políticas públicas* se pretendem universais.

Wanda Engel, para explicar a atuação do IU, afirma que a maioria das empresas prefere oferecer dinheiro para o desenvolvimento de projetos a serem desenvolvidos externamente, ou ainda, que fazem parcerias com organizações, onde todo o desenvolvimento das atividades é feito pelo parceiro, cabendo à organização apoiar financeiramente a sua execução. Poucas organizações desenvolvem seus próprios projetos, principalmente pelas dificuldades estruturais⁶⁰.

A área de comunicação também exerce uma função diferente quando se refere aos *cases* e a intenção de influenciar políticas públicas. No *case* a comunicação tem a importante função de dar visibilidade para aquela experiência, geralmente ressaltando a relevância daquela iniciativa para as pessoas envolvidas, mas não propondo a expansão daquela iniciativa por parte do Estado, geralmente as características individuais dos

⁶⁰ Não sendo o desenvolvimento de projetos sociais o negócio da empresa, sua estrutura administrativa não está voltada para essa finalidade e grande seria o dispêndio na montagem de uma equipe para essa finalidade.

envolvidos, sejam eles as organizações ou os beneficiados são destacadas, como relevantes para o alcance do resultado.

No caso das empresas que investem em iniciativas de políticas públicas, as peças de comunicação não enfatizam sujeitos específicos, mas tem a função de funcionar como assessoria de divulgação dos resultados para os atores sociais envolvidos no projeto. Também há a ênfase na associação das proposições dos projetos com pesquisas prévias realizadas. A análise dos resultados também ganha uma conotação científica com a validação dos resultados por parte de especialistas que comprovem a efetividade dos resultados.

5.2. A educação como tema de transformação

A educação, nos dias atuais é apontada pela sociedade como um todo: educadores, pais, alunos, empresários e sociedade civil organizada como a principal política pública de inclusão social, há certa naturalização da sua importância para a sociedade capitalista contemporânea que faz com que mesmo aqueles não diretamente relacionados com a educação – não são mais estudantes, não tem filhos nessa condição e nem se dedicam a estudar ou trabalhar com o tema – se envolvam com a questão, fazendo uso da justificativa de que todos são afetados por uma educação de baixa qualidade, já que a mesma forma maus profissionais para o mercado, expondo todos a serviços ruins, perpetuando o subemprego ou condenando parcelas da população que não estudaram a manutenção do ciclo da pobreza iniciado pelos seus familiares.

Esse movimento da sociedade civil organizada, formado pelas elites empresariais e intelectuais, além de uma classe média burguesa, tem como alvo da sua atuação a escola pública. O Instituto Unibanco⁶¹ repercutiu os dados do Censo GIFE de 2009-2010 onde se afirma que de um total de 134 instituições, 82% investiram, no período, recursos em

⁶¹ Link: <http://www.unibanco.com.br/int/hom/index.asp> (acessado em 05\02\2013).

projetos educativos voltados para a educação pública, confirmando a informação já dita pelo coordenador de uma ONG que faz parceria com empresas para o desenvolvimento de projetos de responsabilidade social, que: “a educação é o tema do momento”⁶².

Historicamente, a escola pública passou por um processo de aumento da oferta de vagas durante as décadas de 80 e 90, o que garantiu o acesso de praticamente cem por cento das crianças e adolescentes brasileiros à escola. No entanto o acesso à escola não garantiu uma educação de qualidade, pela inexistência de planejamento e profissionais qualificados que suportassem o aumento e a diversidade dos alunos. Por isso, uma série de organizações e movimentos da sociedade civil voltou-se para a elaboração de práticas de melhoria da qualidade da escola pública, seja testando novas tecnologias sociais na área da educação, oferecendo cursos profissionalizantes ou oferecendo recursos para a melhoria da infraestrutura da escola e a qualidade dos profissionais da educação (Schwartzman, Durhan e Goldemberg, 1993).

O Instituto Unibanco se assemelha a esses movimentos. Seu objetivo é conceber, validar e disseminar tecnologias sociais que posteriormente serão ofertadas como políticas públicas. Isso voltado para o Ensino Médio. Por isso, o Projeto Entre Jovens desenvolvido pelo Instituto Unibanco foi o objeto de estudo para a tese.

5.3. O desafio da comunicação

Um dos temas que surgiu como um resultado dessa pesquisa se refere aos desafios propostos para a comunicação, no terceiro setor.

Na década de 1990, quando iniciei meus estudos sobre o terceiro setor, lembro que me causava estranheza a importância que a área de comunicação social tinha para as ONGs. Qualquer organização, ainda que pequena e sem grandes orçamentos tinha uma pessoa, quando não um departamento responsável por divulgar as ações desenvolvidas pela organização e que buscava maneiras de discutir os seus temas de interesse junto a sociedade

⁶² Ver páginas 90 e 91.

civil. A divulgação das ações desenvolvidas era tida como base de sustentação do desenvolvimento das suas atividades e geralmente se baseava na sensibilização da sociedade para uma determinada questão (Silva, 2001).

É certo que naquele período, 1990, os projetos desenvolvidos pelas ONGs se baseavam na ideia de ação e participação, onde a ação se referia a uma resposta imediata a uma situação de crise ou carência percebida e a participação estava relacionada em atender ao chamado das ONGs para atuar, principalmente como voluntários, doando tempo ou recursos. Naquele contexto não havia grande espaço para um planejamento estratégico das ações e a resposta rápida parecia ser necessária diante da urgência da questão⁶³ (SILVA, 2001). Era uma função da comunicação não deixar que os temas desenvolvidos pelas ONGs caíssem no esquecimento e por isso era preciso pensar estratégias para que esses temas não saíssem da mídia.

Atualmente, está em curso uma mudança na atuação do terceiro setor. Há grande preocupação com o planejamento das atividades. Tudo começa com a realização de uma série de pesquisas científicas que justifiquem a escolha do tema. É preciso que haja uma justificativa embasada em dados, das razões de se investir naquela questão. Posteriormente é pensado numa ação ou conjunto de ações, que possam se transformar numa tecnologia social, testada, avaliada e cujo desenvolvimento possa propor com a elaboração de políticas públicas na área de atuação.

Mesmo as organizações que não baseiam a sua atuação na construção de projetos de ação, que posteriormente possam se transformar em tecnologias sociais passíveis de influenciar políticas públicas, pretendem que os resultados das suas pesquisas possam contribuir para aumentar o conhecimento sobre aquela determinada questão.

É uma discussão corriqueira entre os empresários a forma e os limites da divulgação das ações sociais desenvolvidas pelas organizações vinculadas as suas empresas. Há o grupo dos empresários que se empenha em dar ênfase as ações desenvolvidas e aqueles que acreditam que o gasto de recursos em propaganda significa menos dinheiro para o

⁶³ Durante a pesquisa de mestrado, junto a campanha “Rio: abaixe essa arma (1998-2000) me lembro de ouvir dos participantes: “A violência está insustentável”; “Precisamos fazer alguma coisa, urgente”.

desenvolvimento das ações, como se a comunicação social se restringisse a propaganda das ações desenvolvidas.

Mas se o objetivo das ações sociais desenvolvidas pelos empresários é testar novas tecnologias sociais e influenciar políticas públicas, a comunicação social tem o importante papel de propiciar as discussões, sobre os temas e projetos desenvolvidos para a maior quantidade de atores sociais possível na arena que compõe os temas abordados.

A política pública é o resultado de demandas da sociedade civil, que organizada constata alguma carência e pressiona o governo para a solução dessa carência. Os empresários são sociedade civil, por isso podem propor mudanças, mas para que suas proposições se transformem em política pública, também precisam da adesão social através de formas de comunicação que ressaltem todo o processo de desenvolvimento, avaliação e resultados dos projetos propostos. Nesse sentido o grande desafio da comunicação é transformar avaliações, cujos resultados não estão acessíveis ao público em geral, em dados que possam ser amplamente aproveitados por públicos diversos.

Por conta da forma como a comunicação foi feita durante a década de 1990, parece que o tema ficou enfraquecido pela autopromoção de empresas e ONGs. Tudo era apontado como marketing e várias eram as situações em que a atuação social não era condizente com o volume da divulgação realizado pela organização, ou ainda, que a quantidade de recursos gastos em comunicação ultrapassava o valor investido nas ações, por isso muitos empresários preferem divulgar suas ações através de relatórios burocráticos e para públicos específicos⁶⁴.

Segundo as palavras do seu presidente, Pedro Moreira Salles, o Instituto Unibanco segue esse modelo: “Não gosto de fazer propaganda dos projetos desenvolvidos no Instituto, prefiro deixar esse dinheiro para os projetos”. Essa parece ser a postura mais adotada por aqueles que desenvolvem responsabilidade social corporativa. A comunicação,

⁶⁴ Em algumas situações, participando de eventos de responsabilidade corporativa, presenciei empresas que levavam relatórios de atividades incompatíveis com as atividades desenvolvidas. Também já aconteceu de empresários que só desenvolvem ações de responsabilidade social que não tenham custo para a empresa, mas que dedicam um volume de recursos para a divulgação das ações para terceiros.

nesse sentido estaria reduzida a propaganda e a única forma de comunicação aceita seria a divulgação de balanços sociais e relatórios de atividades, como apresentado pelo Censo do GIFE.

No entanto a comunicação tem essa função social importante de propiciar o debate entre os atores sociais disseminando o conteúdo das ações realizadas, enfatizando os seus benefícios para o público em geral, permitindo os ajustes necessários e garantindo a sua continuidade.

No IU, a área de comunicação é uma assessoria, cuja atuação está muito submetida à gerência de projetos e a comunicação dos seus parceiros. Por isso, aqueles que não pertencem a arena composta pelos atores sociais envolvidos nos projetos do IU tem quase nenhum conhecimento sobre a sua atuação. A consequência negativa desse formato é que a divulgação dos projetos para outros atores sociais poderia ajudar os mesmos a ganharem força e as proposições do IU a terem maior legitimidade na sociedade, fortalecendo o crescimento dos projetos pela sua divulgação. Estando restritos a alguns atores sociais, os projetos podem se transformar em políticas públicas estaduais, principalmente pelos recursos de poder acionados pelo IU, mas não terão a legitimidade social que proposições amplamente divulgadas e debatidas pela sociedade teriam.

5.4. A relação entre universidade e empresa

É interessante perceber que a universidade se tornou um ator importante na arena da responsabilidade social. A mesma tem a função de dar credibilidade e até um caráter científico aos projetos desenvolvidos.

No entanto, uma questão a ser considerada sobre essa parceria se refere ao tempo. Na universidade o tempo para a obtenção dos resultados está submetido ao tempo da pesquisa e não a uma resposta aos envolvidos com a pesquisa, por isso a discussão sobre a relação entre universidade e empresa é uma relação conflituosa, cujos interesses diversos

são objeto de discussão e constante é a dificuldade em conciliar as necessidades urgentes da empresa e o tempo da universidade.

No caso da avaliação em larga escala desenvolvida pelo CAED, a *expertise* da sua execução está concentrada no mundo da universidade, já que são poucas as instituições capazes de executar essa função de maneira completa: elaboração das provas, aplicação e produção dos resultados. Esse trabalho demanda tempo e conhecimentos teóricos específicos e o IU, pela sua incapacidade de conduzir a avaliação precisou se adequar ao tempo da universidade para obtenção dos resultados.

Considerando que a avaliação é um dos elementos centrais no desenvolvimento dos projetos do Instituto Unibanco, já que é através dos resultados da avaliação que se dá o início dos projetos, com a divulgação da defasagem escolar dos alunos do ensino médio, há grande expectativa dos atores envolvidos nos projetos, na divulgação dos resultados.

A empresa, as secretarias estaduais de educação, as escolas, os funcionários do IU, os alunos e a sociedade – se entendermos que a transformação do projeto em política pública afeta a sociedade como um todo - ficam esperando, não só a divulgação do resultado, mas os desdobramentos que o resultado terá para os atores envolvidos.

Nesse sentido, o que se percebe é que o IU não conseguiu resolver a sua dependência do CAED quanto aos resultados das avaliações diagnóstica e somativa e também não foi capaz de apresentar os resultados da avaliação em tempo hábil⁶⁵ – antes de metade do ano de projeto - prejudicando a relação do IU com as escolas que faziam parte do projeto e não cumprindo parte dos seus objetivos. Soma-se a isso, a falta de habilidade dos seus funcionários para lidar com esses dados, já que o processo é simplificado o

⁶⁵ No início do ano o CAED fez a avaliação diagnóstica de Português e Matemática com todos os alunos do 1º ano do Ensino Médio. Essa avaliação teve o objetivo de verificar o nível de proficiência dos alunos, ou seja, o que foi aprendido do conteúdo do ensino fundamental e quais os conteúdos que precisam ser melhorados. O resultado dessa avaliação deveria ser conhecido até o mês de junho para servir como um orientador das práticas de professores e tutores, mas constantemente o resultado só foi apresentado próximo do final do ano, inviabilizando o seu uso para aquilo que foi prometido. No entanto, o CAED tem com essa prova o objetivo de fazer uma avaliação em larga escala, ou seja, avaliar o sistema educacional e a escola e não o aluno, por isso, o resultado foi válido e não precisou se preocupar com aquele grupo que realizou a avaliação, já que a situação da escola não muda tão rapidamente.

suficiente para ser apreendido por aqueles que não têm conhecimento teórico sobre o tema e não tem treinamento em coleta e análise de dados, mas impede que os mesmos sejam aproveitados na sua amplitude.

A universidade também tem a função de dar credibilidade ao desenvolvimento dos projetos. Como *locus* da pesquisa, a universidade é a responsável por desenvolver a maioria das pesquisas que dão sustentação aos projetos desenvolvidos e são elas que dão sustentação as proposições dos projetos.

Com a crescente demanda pela produção de dados através de pesquisas é de se esperar que tanto a universidade quanto outros centros de pesquisa se desenvolvam e se adaptem para atender essa demanda reprimida, mas atualmente, pode-se perceber que a relação entre universidade e empresa ainda não está bem resolvida, já que a universidade tem outros interesses que vão além da produção de dados para a empresa.

5.5. A importância da avaliação para os projetos de responsabilidade social

Quando iniciei os meus estudos sobre Terceiro Setor percebi que a ideia de ação se probrepunha a teoria quando da execução dos projetos desenvolvidos (Silva, 2001). Diante da urgência de problemas como a fome ou a violência, algo precisava ser feito imediatamente e não havia tempo para teorias muito elaboradas que dessem maior sustentabilidade aos projetos. A urgência dos temas exigia ações imediatas e podiam ser realizadas por todos aqueles que tivessem intenção em contribuir para o tema, independente de divergências políticas, econômicas ou sociais.

Assim se desenvolveu a campanha contra a fome⁶⁶ na década de 1990, que ficou nacionalmente conhecida e consistia em coleta e distribuição de alimentos. Essas ações poderiam ser realizadas por qualquer pessoa, em qualquer lugar. Não tinham uma

⁶⁶ A “Ação da Cidadania, Contra a Fome, a Miséria e Pela Vida” foi lançada por Herbert de Souza, o Betinho, em 1993 e ficou popularmente conhecida como “Campanha Contra a Fome”. Para participar, qualquer pessoa, em qualquer lugar do Brasil poderia montar um comitê para coletar e distribuir alimentos. O slogan utilizado era: “Quem tem fome, tem pressa” (Sholl, 1996).

coordenação central que fosse além de falar sobre a importância do combate a fome no Brasil e estimular a ação de coleta e distribuição de alimentos.

Na época não foi objeto de análise as formas de avaliação do desenvolvimento dos projetos executados sobre essa concepção. Mas pela forma simples que os objetivos eram divulgados, também a apresentação dos resultados esperados seguiam a mesma simplicidade e se concentravam na quantidade de alimentos recolhidos, a quantidade de pessoas beneficiadas, não havendo questões mais complexas a serem exploradas.

Atualmente, percebe-se um aumento da importância de teorias mais elaboradas associadas ao desenvolvimento dos projetos. Parece haver um declínio da ideia de ação diante da importância de estabelecer um referencial teórico elaborado que dê sustentação aos objetivos do projeto. As ações desenvolvidas se baseiam nessas ações e a avaliação precisa ser prevista desde o começo do desenvolvimento do mesmo.

Considerando que a intenção do terceiro setor, atualmente é influenciar políticas públicas a avaliação precisa comprovar o impacto das atividades desenvolvidas, muitas delas chamadas de tecnologia social; e dialogar com os dados apresentados pelo Estado, para garantir que os resultados possam ser comparados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essas considerações finais não pretendem ser uma conclusão, mas o início de uma série de novas questões que a reflexão dessa tese levantou. A apresentação das considerações finais se assemelha a uma descrição dessa nova fase do terceiro setor.

Inicialmente, pode-se comprovar o crescimento do interesse dos empresários na atuação social. Os dados do censo realizado pelo Grupo de Institutos e Fundações Empresariais (GIFE) em 2009 e 2010 apontou um crescimento no número de filiados de 25 membros em 1989, quando o GIFE foi criado, para 67 em 2002 e 134 no ano de 2009. Dessa quantidade de filiados, 102 participaram do censo realizado no ano de 2009, um número alto de filiados com interesse em participar da pesquisa. A projeção de investimentos sociais também saltou de 1,9 bilhões em 2009 para 2,02 bilhões em 2010.

Os projetos também parecem ter se transformado. Se na década de 1990 os projetos se baseavam em ações pensadas como uma resposta imediata a uma situação emergencial ou carência percebida (SILVA, 2001); atualmente os mesmos são tecnologias sociais elaboradas depois de um período de pesquisas sobre o tema, que fazem o levantamento das questões referentes ao tema e baseadas nesses dados o projeto é elaborado, as ações são sistematizadas e é pensado um modelo de avaliação capaz de comprovar não só os resultados, mas o impacto do projeto para a solução daquela questão.

A educação se transformou “no tema do momento”⁶⁷. Essa informação pode ser comprovada pelos resultados do censo do GIFE, que apontam que a educação é a área de atuação de 83% dos respondentes. Isso comprova as afirmações feitas por Reis (2000) e Höfling (2001) que a educação é tida como a principal política pública social de redistribuição de renda no Brasil, seja pelos movimentos sociais da sociedade civil, seja pela elite empresarial que investe em projetos de responsabilidade social.

⁶⁷ Segundo a fala do coordenador de uma ONG que presta serviços de avaliação dos projetos para empresas.

Os baixos índices de qualidade de educação no Brasil são apontados pelos empresários e seus técnicos como um risco ao desenvolvimento econômico, já que oferece ao mercado interno uma mão de obra não qualificada. Assim como os altos índices de evasão, que condenam uma grande parcela de jovens ao subemprego e a reprodução do ciclo da pobreza⁶⁸.

A pesquisa também mostrou que a atuação social empresarial caminha para o objetivo de influenciar políticas públicas e com isso pretende que seus projetos sejam universalizados, deixando de apresentá-los no formato de *cases*, que evidenciam os benefícios dos projetos desenvolvidos para o grupo de beneficiados, mas não resolve a questão da limitação do acesso aos mesmos.

Essa transformação na abrangência dos projetos de *cases* em políticas públicas trouxe uma série de outras transformações que parecem estar em curso, como a forma de apresentação dos resultados dos projetos. No *case* é comum a apresentação de depoimentos dos beneficiários relatando os benefícios que o mesmo trouxe para aquele grupo ou localidade. No caso da *testagem* de tecnologias sociais e sua transformação em políticas públicas a apresentação dos resultados precisa enfatizar o impacto dos mesmos, independente do grupo ou localidade, além de se preocupar com a sua capacidade de transformação em política pública.

Por isso a comunicação social se apresentou como um tema inesperado e pouco explorado pelo terceiro setor. Enquanto a atuação social dos empresários se restringia a um grupo ou região limitados, não havia problema na apresentação dos resultados ser feita na forma de relatórios de atividades que se restringissem ao número de beneficiados ou valores gastos com o desenvolvimento dos mesmos.

Quando os objetivos da atuação social se expandiram para influenciar políticas públicas e se pretenderam universais, precisaram considerar que as políticas públicas são resultado de um embate de forças entre vários atores sociais que compõe a arena, por isso as formas de comunicação social precisam propiciar o debate entre os atores (Hannigan, 1997).

⁶⁸ Refere-se ao Apagão de mão de obra anteriormente citado.

A pesquisa realizada junto ao Projeto Entre Jovens pareceu evidenciar que o Instituto Unibanco não estava preparado para dialogar com os diversos atores sociais que envolvem a arena da educação que pretendem atuar. Durante o processo de *testagem* não foi percebido o estímulo os membros da comunidade escolar: alunos, pais e professores a opinarem sobre a tecnologia social que estavam testando. Em muitos casos os mesmos não conseguiram sequer internalizar o que era o PEJ que acontecia nas escolas.

Assim, a área de comunicação social não foi pensada para explicar o projeto de forma que todos os atores pudessem participar no sentido de contribuir para que a tecnologia social em construção estivesse mais adequada a sanar os problemas visualizados por esses atores.

Do ponto de vista metodológico, a relação entre o desenvolvimento da pesquisa e empresa também foi uma conclusão dessa tese. Como dito anteriormente não foi a primeira vez que trabalho e pesquisa se misturaram no mesmo objeto de pesquisa, durante a pesquisa no Viva Rio já tinha trabalhado como coordenadora de projetos durante a pesquisa e já naquela ocasião percebi que o trabalho na ONG facilitou o contato com o meu objeto. Durante essa pesquisa o trabalho no Instituto Unibanco precedeu a pesquisa e a facilidade na execução da mesma teve grande influência na escolha do objeto. No entanto, o que a princípio parecia uma união “do útil ao agradável” se tornou objeto de reflexão.

No capítulo sobre trabalho de campo em sociedades complexas utilizei a análise feita por Ruth Cardoso quando se refere à relação estreita que se estabeleceu entre o objeto de pesquisa, geralmente uma minoria e o pesquisador. Segundo ela, a relação entre pesquisador e grupo estudado tinha se tornado tão estreita que a observação participante de Malinowsk tinha se transformado em participação observante. Nunca me enxerguei dessa maneira, até porque sempre mantive distanciamento afetivo dos meus objetos.

Nessa pesquisa não foi diferente. Vários colegas e situações de trabalho foram objeto de análise e estive muito envolvida na maioria desses momentos, mas quando descrevia os fatos para a minha pesquisa, voltava para o meu distanciamento habitual. No entanto, quando voltei para os meus pares da academia percebi que o mundo corporativo tinha me “contaminado” de alguma maneira e que eu estava vivendo uma situação especial

de participação observante. Não se pode enquadrar essa situação naquela de observação participante, de grande significado político, mas acredito que a possibilidade de trabalho e estudo talvez seja uma das formas de conduzir trabalho de campo em sociedades complexas e inaugure uma nova abordagem metodológica, permanecendo, por enquanto, somente como uma nova questão.

ANEXO 1: CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DO INSTITUTO UNIBANCO (2013)

Presidente

Pedro Moreira Salles

Vice-Presidente

Pedro Sampaio Malan

Conselheiros

Antônio Mathias

Claudio de Moura e Castro

Claudio Luiz da Silva Haddad

Marcos de Barros Lisboa

Ricardo Paes de Barros

Tomaz Tomislav Antonin Zinner

Thomaz Souto Correa Neto

Wanda Engel

Superintendente

Ricardo Henriques

BIBLIOGRAFIA

ALVARES, S. e DAGNINO E. **Para Além da Democracia Realmente Existente: movimentos sociais, a nova cidadania e a configuração dos espaços públicos alternativos**. XIX Encontro Anual da ANPOCS, 1995.

ALMEIDA, Patrícia A. (org.) **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. Editora Saraiva 2ª edição, 2005.

BARBIERI, J; CAJAZEIRA, J . **A nova Norma ISO 14001: atendendo à demanda das partes interessadas**. ANPAD, 2004

BARROS, R e MENDONÇA, R. **Abandono e Evasão no Ensino Médio no Brasil: magnitude e tendências**. Seminário “A crise de audiência no Ensino Médio”, São Paulo, 2008.

BAUMAN, Zygmunt. 2005. **Vidas Desperdiçadas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.

CARDOSO, R. **Aventuras dos Antropólogos em Campo, ou Como Escapar das Armadilhas do Método**, em CARDOSO, R. (org.) *A Aventura Antropológica* Paz e Terra 1986; pp. 95-105.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede. Volume 1**. Editora Paz e Terra, 1999.

CHAMPAGNE. P. **Formar a Opinião: o novo jogo político**. Editora Vozes, 1998.

CHIAVENATO, I. **Princípios da Administração**. Editora Manole, 1983.

COLTRO, A. **Sistema de Certificação ISO 14000: ganhos competitivos**. SEMEAD, 2008

CRUZ, Maria Cristina R. A. **A Implantação de um programa de conscientização ambiental: um estudo de caso no Santander Banespa.** VII SEMEAD, 2004.

CLASTRES, P. **A sociedade contra o estado.** Cosac Nayfi, 2003.

DAGNINO, R. BRANDÃO, F. E NOVAES H. **Sobre o marco analítico conceitual da tecnologia social.** Tecnologia Social: uma estratégia para o desenvolvimento. ige.unicamp.br, 2004.

DELEUZE, G; GUATTARI, F. **Mil Platôs – Capitalismo e Esquizofrenia.** Volume 5. Editora 34, São Paulo, 1997

DINIZ, E. **Elites Políticas e Econômicas no Brasil Contemporâneo A Desconstrução da Ordem Corporativa e o Papel do Legislativo no Cenário Pós-Reformas.** São Paulo: Fundação Konrad Adenauer, 2000.

DUARTE; SILVA; CLASEN; STOROLLI. **Disseminação de Projetos no Terceiro Setor via franquias sociais: conceituação, vantagens e desvantagens.** Integração, São Paulo, 2004.

ECKERSLEY, R. **Environmentalism and political theory.** UCL Press. New York, 1992.

FERNANDES, Rubem Cesar. **Privado, porém público: o terceiro setor na América Latina.** 2. ed. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1994.

FERREIRA, L. C. **Conflitos Sociais Contemporâneos: considerações sobre o ambientalismo brasileiro.** Ambiente e Sociedade. ANO II, nº. 5-2. Setembro de 1999.

FINGER, M. **NGOs and transformation: beyond social movement theory** In: PRINCEN, F. (ed) **Environmental NGOs in world politics.** Routledge. London, 1996.

FISCHER, Rosa Maria. **O Desafio da Colaboração: Práticas de Responsabilidade Social Entre Empresas e Terceiro Setor.** São Paulo: Gente, 2002.

FRIEDMAN, M. **The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits** New York Times, 1970.

FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA. **Estudos & Pesquisas Educacionais**. São Paulo, 2001.

GARDNER, R.; WALKER, J. **Rules, games and common-pool resources**. Michigan Press. Michigan, 1994.

GEERTZ, Clifford. **A Interpretação das Culturas**. LTC, 1989.

_____ **Negara: o Estado Teatro de Bali**. Bertrand, Rio de Janeiro, 1991.

_____ **O Saber Local**. Editora Vozes, 1998.

GOLDMAN, M. **Os tambores dos mortos e os tambores dos vivos. Antropologia, etnografia e política em Ilhéus Bahia**. Revista de Antropologia, vol. 46, nº2, 2003.

GRYNSZPAN, M. **A Questão Social Como Questão**. *Mana. Estudos de Antropologia Social* 2 (1) 1996; pp. 139-154.

GUSSI, A. **Pedagogia da Experiência no Mundo do Trabalho: narrativas biográficas no contexto de mudança de um banco público estadual**. Tese de Doutorado, Unicamp, 2005.

HANNINGAN, J. **Environmental Sociology: a social constructionist perspective**.

2ª edição. Routledge. London and New York, 1997.

HABERMAS, J. **Mudança Estrutural da Esfera Pública**. Tempo Universitário, 1984.

_____ **O Estado-Nação Europeu Frente aos Desafios da Globalização**. *Novos Estudos*. CEBRAP. 43 (SI: s/n) 1995. p. 87-101.

HÖFLING, E. **Estado e Políticas Públicas Sociais**. Caderno Cedes, ano XXI, número 55, novembro, 2001.

LANDIM, Leilah; BERES, Neide. **Ocupações, despesas e recursos: as organizações sem fins lucrativos no Brasil**. Rio de Janeiro: NAU, 1999.

_____ Experiência militante: história das assim chamadas ONGS. In: **Ações em sociedade: militância, caridade, assistência etc.** Rio de Janeiro: ISER/NAU, 1998, p. 11-87.

_____ O “setor” sem fins lucrativos no Brasil: História, Tendência e Debates Recentes. In: **Para além do estado e do mercado? Filantropia e Cidadania no Brasil.** Rio de Janeiro: ISER, 1992.

LATOURETTE, B. **Jamais Fomos Modernos.** Editora 34, 1994.

HARVEY, David – 1980 – **A Justiça Social e a Cidade.** Editora Hucitec -SP-SP.

MALINOWSKI, B. **Argonautas do Pacífico Ocidental: Um relato do empreendimento e da aventura dos nativos nos arquipélagos da Nova Guiné melanesia.** São Paulo: Abril Cultural, 1976. 436 p. (Pensadores(os); v.43).

MARKOWITZ, M. **Bancos e Banqueiros: empresas e as famílias no Brasil.** Dissertação de Mestrado, Museu Nacional / PPGAS, 2004.

MARX, K. **O Capital: Crítica da Economia Política.** Editora Abril Cultural, 1984.

MEADOW, D. **Limites do Crescimento.** Qualitymark, 1978.

Mc COMICK, J. **Rumo ao Paraíso: a História do Movimento Ambientalista.** Rio de Janeiro, Ed. Relume-Dumará, 1992.

MORIN, Edgar e MOIGNE, Jean-Louis – 2000 **A inteligência da Complexidade** - Ed. Fundação Petrópolis – Rio de Janeiro-Petropolis-(p.27 a 41 e 45 a 91, e 199 a 213).

NOBRE, Marcos e AMAZONAS, Maurício de Carvalho (org.) 2002- **Desenvolvimento Sustentável – A Institucionalização de um Conceito** – IBAMA –Brasília-DF.

NUAP. Cadernos do NuAP I (Uma Antropologia da Política: Rituais, Representações e Violência) **Nau, Rio de Janeiro. 1998.**

OFFE, C. **Capitalismo Desorganizado**. Editora Brasiliense, 1984.

OSTROM, E. **Governing the commons. The evolution of institutions for collective action**. Cambridge University Press. Cambridge, 1990.

PELIANO, A (org.). **Bondade ou Interesse: como e por que as empresas atuam na área social**. IPEA, Brasília, 2001.

PORTER, M. E. & KRAMER, M. R. **A Vantagem Competitiva da Filantropia Corporativa**. Harvard Business Review. Dezembro de 2002. pp. 43-54.

REIS, E. **Percepções da Elite sobre Pobreza e Desigualdade**. RBCS, volume 15, número 42, fevereiro 2000.

RODRIGUES, Arlete M. 2006 – **Desenvolvimento Sustentável: dos conflitos de classes para o conflito de gerações**. In: Panorama da Geografia Brasileira II – Annablume – SP

RODRIGUES e BARBIERI, 2008. **A emergência da tecnologia social: revisitando o movimento da tecnologia apropriada como estratégia de desenvolvimento sustentável**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 42(6): 1069-94, nov./dez. 2008.

RUBEN, G. **Empresários e Globalização: prolegômenos de uma metodologia antropológica de compreensão e ação**. Revista Brasileira de Ciências Sociais, 1995.

SAHLINS, Marshall. **Cultura e Razão Prática**. Jorge Zahar. 1976.

SALAMON, Lester. **A emergência do terceiro setor – uma revolução associativa global**. Revista de Administração. São Paulo v. 33, n. 1, jan/mar 1998, p. 5-11.

SANTOS, Boaventura de S. **Pela Mão de Alice. O Social e o Político na Pós-Modernidade**. São Paulo. Cortez, 1999 pp. 9-29; 115-133

SANTOS, Laymert Garcia – 2003- **Politizar as novas tecnologias – O impacto sócio-técnico da informação digital e genética** – Editora 34 – São Paulo – SP (p.49 a 73 e 109 a 133).

SCHWARTZMAN S.; DURHAN, E.; GOLDEMBERG, J. **A educação no Brasil em uma perspectiva de transformação**. Junho, 1993.

SHOLL, Patrícia. **Do Militante ao Voluntário: uma análise acerca da participação na “Campanha Contra a Fome**; Dissertação de Mestrado, PPGAS/ Museu Nacional – UFRJ, 1996.

SILVA, Ana Paula Moraes. **Rio Abaixo Essa Arma: um estudo sobre a forma de fazer política da sociedade civil**. Dissertação de Mestrado. Museu Nacional / UFRJ; agosto de 2001.

SINGER, P. **A crise das ONGs e das Políticas Sociais**. Jornal Folha de São Paulo, 08 de outubro de 2008.

SWANN, A. In **Care of the state. Health, care education and welfare in Europe and the USA in the modern era**. Cambridge, Polity Press, 1988.

TAYLOR, F. **Princípios da Administração Científica**, 1911.