



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA**  
**DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO I**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO E CONTEMPORANEIDADE**

**LEONARDO SANTA INÊS CUNHA**

**OI KABUM! ESCOLA DE ARTE E TECNOLOGIA:**  
**A educação como produto do *marketing***

**Salvador**

**2010**

**LEONARDO SANTA INÊS CUNHA**

**OI KABUM! ESCOLA DE ARTE E TECNOLOGIA:  
A educação como produto do *marketing***

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação e Contemporaneidade pela Universidade do Estado da Bahia, na Linha de Pesquisa Educação, Gestão e Desenvolvimento Local Sustentável.

Orientadora: Prof. Dra. Ronalda Barreto Silva.

**Salvador**

**2010**

## TERMO DE APROVAÇÃO

LEONARDO SANTA INÊS CUNHA

OI KABUM! ESCOLA DE ARTE E TECNOLOGIA: A educação  
como produto do *marketing*

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação e Contemporaneidade pela Universidade do Estado da Bahia para a seguinte banca examinadora:

---

Ronalda Barreto Silva (Orientadora)

Doutora em Educação pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP).  
Professora da Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

---

Maria Olívia de Matos Oliveira

Doutora em Calidad y Procesos de Innovación Educativa - Universidad Autonoma de  
Barcelona.

Professora da Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

---

Genauto Carvalho de França Filho

Doutor em Sociologia - Universite de Paris VII  
Professor da Universidade Federal da Bahia (UFBA).

## AGRADECIMENTOS

Tive dois grandes mestres, fundamentais em minha trajetória até esta pesquisa. Maurício, que me ensinou o prazer pela leitura e pela pesquisa e Mara, por ter feito chegar a mim as lições que aprendera nas estradas de barro a caminho da escola. A eles destino minha eterna admiração e gratidão.

À Universidade do Estado da Bahia, por ser a instituição responsável por toda a minha formação enquanto pesquisador;

Ao Programa de Pós-Graduação em Educação e Contemporaneidade, em especial aos professores Ivan Novaes e Antônio Dias, que deram contribuições decisivas para este trabalho;

Aos colegas do grupo de pesquisa em Políticas Públicas da Educação, pelas inúmeras orientações coletivas e solidárias, em especial a Zilda Paim, que me auxiliou no “olhar” da comunicação sobre a educação;

Aos professores Maria Olívia Matos e Genauto de França Filho, pela disposição e análise atenta deste trabalho;

A minha professora orientadora Ronalda Barreto Silva, que já havia me despertado para as questões das políticas públicas da educação desde outros espaços em que atuávamos e que agora me ensinou os caminhos da pesquisa;

Às minhas irmãs quadrigêmeas Daniela, Luana e Lorena e minha avó Mercedes, porque sem os afetos, as confidências e o apoio este trabalho não seria possível;

À Camila, pelas correções e madrugadas de dedicação.

## RESUMO

Pesquisa documental que buscou investigar projetos educacionais de responsabilidade social, tomando como objeto a *Oi Kabum! Escola de Arte e Tecnologia*, em Salvador. O objetivo principal da investigação foi identificar de que forma os mecanismos de comunicação institucional da empresa financiadora interferem na formatação e execução da Escola. Para tanto, realizou-se uma contextualização das mudanças na configuração do Estado e das políticas públicas em educação nas décadas de 1980 e 1990, bem como a discussão do conceito de “terceiro setor”. Discutiu-se ainda o conceito de responsabilidade social em suas diferentes abordagens e relação com o *marketing*. O estudo de caso observou ainda a participação da empresa Oi, do Governo do Estado da Bahia e da ONG Cipó Comunicação Interativa para a realização do projeto. Identificou-se que o projeto educacional adaptou-se em sua trajetória às demandas de visibilidade da marca “Oi” e que a empresa de telefonia é o principal agente na realização da iniciativa.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social. Políticas públicas da educação. *Oi Kabum! Escola de Arte e Tecnologia*

## ABSTRACT

Documental research which tried to investigate educational projects, choosing as object the *Oi Kabum! Escola de Arte e Tecnologia*, at Salvador. The main objective was to find how institutional communication's strategies of the corporation who pays the project determinates the constitution and the execution of the school. An historical approach about the changes in the State and educational public policy was made, just as a theory survey about "third sector of society", social responsibility and its relation with *marketing*. The case study looks to the participation of Oi Corporation, Bahia's Government and the No Governmental Organization Cipó Comunicação Interativa. The research identified the educational project was adapted to the advertising of the Oi corporation and this telecommunication corporate is the main agent of the project.

**Key words:** Social responsibility. Educational Public Policy. *Oi Kabum! Escola de Arte e Tecnologia*.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANATEL	Agência Nacional de Telecomunicações
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CSU	Centro Social Urbano
FHC	Fernando Henrique Cardoso
ONG	Organização Não-Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
SEDES	Secretaria Estadual de Desenvolvimento Econômico e Social
SESI	Serviço Social da Indústria
SETRAS	Secretaria do Trabalho e Ação Social
Unesco	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
Unicef	Fundo das Nações Unidas para a Infância

## SUMÁRIO

	<b>INTRODUÇÃO</b>	10
<b>1</b>	<b>A PROMOÇÃO DA EDUCAÇÃO FORA DO ESTADO: O PRIMADO DO PRIVADO SOBRE O PÚBLICO EM PROJETOS EDUCACIONAIS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL</b>	16
1.1	EDUCAÇÃO, RESPONSABILIDADE SOCIAL E O LUGAR DA GESTÃO DA “QUESTÃO SOCIAL” NA CONTEMPORANEIDADE	17
1.2	OS PALCOS DAS POLÍTICAS PÚBLICAS EM EDUCAÇÃO: ESTADO, SOCIEDADE CIVIL E “TERCEIRO SETOR”	26
1.3	DIMENSÕES DA PRIVATIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO NO BRASIL	33
<b>2</b>	<b>RESPONSABILIDADE SOCIAL: A EDUCAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE CONSTRUÇÃO DA MARCA DA EMPRESA</b>	36
2.1	O DISCURSO DA ÉTICA E O EXERCÍCIO DO MARKETING	38
2.2	O “CAPITALISMO DE IMAGENS”	52
<b>3</b>	<b>A EDUCAÇÃO COMO OBJETO DE ESTRATÉGIA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: A OI KABUM! ESCOLA DE ARTE E TECNOLOGIA</b>	58
3.1	A MARCA OI	62
3.1.1	<b>O Instituto Oi Futuro e o Balanço Social</b>	66
3.2	O LUGAR DA “SOCIEDADE CIVIL ORGANIZADA” NA RESPONSABILIDADE SOCIAL	68
3.3	O PAPEL DO PODER PÚBLICO	74
3.4	CONDICIONAMENTOS DO AGENTE FINANCIADOR	77

3.5	A CENTRALIDADE DA PREOCUPAÇÃO COM A VISIBILIDADE	78
3.6	INDICADORES DE SUCESSO	80
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	82
	<b>REFERÊNCIAS</b>	86
	<b>APÊNDICE</b>	91

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho é resultado de um estudo de caso da *Oi Kabum! Escola de Arte e Tecnologia*, a partir do qual se discute os projetos educacionais de responsabilidade social. A *Oi Kabum! Escola de Arte de Tecnologia* é um espaço educacional que utiliza as tecnologias da comunicação para a formação de jovens de bairros populares tendo por objetivo a sua inserção no mundo do trabalho. O público atendido, em Salvador, é composto por oitenta moradores do Subúrbio Ferroviário e do Nordeste de Amaralina. No período de um ano e meio, os estudantes participam de aulas de fotografia, vídeo, computação e *design* gráfico.

Trata-se de um projeto educacional de Responsabilidade Social Empresarial, formulado e financiado pelo Instituto Oi Futuro, organização responsável pela gestão e divulgação dos projetos sociais da empresa de telefonia Oi. A primeira unidade do projeto foi desenvolvida em 2001, no Rio de Janeiro. A partir desta experiência, a escola foi replicada em Salvador, Recife e Belo Horizonte.

Em Salvador, as atividades do projeto tiveram início em 2004, resultado da articulação entre o Instituto Oi Futuro, a organização não governamental CIPÓ – Comunicação Interativa, a Secretaria Estadual de Desenvolvimento Econômico e Social (SEDES) e a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO). No momento de sua implantação, o projeto integrava as ações do *Viva Nordeste*, programa do governo do Estado da Bahia que reunia, no Centro Social Urbano (CSU) do Nordeste de Amaralina, a oferta de serviços públicos e diversos projetos sociais em parceria com outras entidades.

Em 2007, com a mudança do grupo político a frente da gestão no Estado da Bahia, ocorreu uma mudança na orientação da intervenção estatal no CSU do Nordeste de Amaralina. O governo extinguiu o *Viva Nordeste* e abandonou o destaque dado a esta unidade. O CSU do Nordeste de Amaralina deixa de ter atenção e recursos diferenciados. O novo cenário, associado a casos de violência registrados contra estudantes da *Oi Kabum!* e ameaças de agressão a professores, culminam com a

transferência do projeto para o Pelourinho. A escola desvincula-se da SEDES e firma uma nova parceria com o Governo do Estado da Bahia, desta vez com a Secretaria de Cultura.

Estado, iniciativa privada e sociedade civil organizada associam-se para realização de um projeto educacional. No caso particular da *Oi Kabum!*, representados pelo Governo do Estado da Bahia, Instituto Oi Futuro e a Organização Não Governamental (ONG) Cipó Comunicação Interativa. Esta conjunção de segmentos é sinalizada por organismos internacionais, como a Organização das Nações Unidas (ONU), através do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, como modelo de intervenção para a solução dos problemas sociais (incluindo os relativos à educação) nas diferentes regiões do planeta.

De que forma as demandas objetivas por educação do público “alvo” e as características do seu público “consumidor”, com as conseqüentes possibilidades de visibilidade para o mesmo, interferem na constituição do projeto pedagógico da Escola gerida pela empresa? As opções de constituir-se enquanto “escola de arte e tecnologia” e atender jovens de bairros com apelo midiático enquanto “lugares problema” relacionam-se com a visibilidade proporcionada por estas escolhas? Que tipo de resultado do projeto é esperado pela empresa financiadora e de que forma ele é mensurado?

## **Aspectos metodológicos**

### *Objetivos*

A presente pesquisa tem como objetivo geral analisar como o projeto educacional *Kabum! Escola de Arte e Tecnologia* é condicionado pelas estratégias de comunicação institucional do programa de Responsabilidade Social Empresarial da empresa de telefonia Oi. Toma-se ainda, enquanto objetivos específicos analisar o papel desempenhado por cada integrante do projeto educacional (Estado, empresa privada e ONG) para a realização do mesmo; a relação do programa de

responsabilidade social da Oi Futuro com estratégias de comunicação institucional da empresa Oi e identificar que tipo de resultado é esperado da Oi! *Kabum! Escola de Arte e Tecnologia* por seu agente financiador.

### *Abordagem*

A natureza do objeto da pesquisa, o projeto educacional *Oi Kabum! Escola de Arte e Tecnologia*, componente de um programa de Responsabilidade Social em curso, repercute nos procedimentos metodológicos possíveis e adequados à realização da pesquisa. O estudo de caso foi a estratégia identificada como a mais apropriada para a abordagem do fenômeno. Para Yin (2003), existem condições específicas para optar-se por esta modalidade de pesquisa:

As três condições [para escolher o estudo de caso] consistem em (a) o tipo de questão de pesquisa proposto, (b) a extensão de controle que possui o investigador sobre os eventos presentes, e (c) o grau de ênfase em eventos contemporâneos em oposição a dados históricos (YIN, 2003, p. 2, tradução livre).

Assim, a pergunta de partida, o controle do investigador sobre os acontecimentos e se estes são históricos ou contemporâneos determinam se esta é ou não uma opção conveniente.

A pergunta de partida proposta (“em que medida o projeto educacional é condicionado pelos mecanismos de comunicação institucional do programa de Responsabilidade Social?”) tem por objetivo *explorar* uma relação, no caso, entre a comunicação da empresa de telefonia Oi e o projeto educacional *Oi Kabum!* Não se trata de *identificar* ou *localizar*, unicamente, objetivos próprios de outro tipo de pergunta, que exigiriam diferentes abordagens. A pesquisa proposta e seu objetivo sinalizam para uma relação entre diferentes atores. Desta forma, não se restringe à análise de incidência e ocorrência, mas preocupa-se, sobretudo, em sinalizar as relações que os atores envolvidos estabelecem para a execução do projeto e os impactos destas na caracterização do projeto em si.

Como o objetivo indica uma relação que não se efetiva em um momento ou espaço particular e por se tratar de um projeto educacional em curso, a possibilidade de

interferência e controle do pesquisador é bastante limitada. Os limites entre o fenômeno e o contexto não são claros e estes não podem ser isolados, o que implica na necessidade de pesquisar o objeto em sua integralidade.

Considera-se a *Oi Kabum! Escola de Arte e Tecnologia* enquanto um caso representativo, a partir do qual se pode investigar como se efetivam programas educacionais geridos pela iniciativa privada, ocupando um espaço antes exclusivo do Estado. Mais especificamente, poderá ser identificado como os condicionantes próprios de um programa de Responsabilidade Social, entendido como uma estratégia de *marketing* e comunicação institucional, interferem na configuração deste projeto educacional. É possível também identificar de que forma se estabelecem as relações entre estes diferentes atores (Estado, iniciativa privada e sociedade civil), o lugar que cada um ocupa, de que forma a participação de cada um destes atores interfere na formulação e execução do projeto.

Nos capítulos I e II são abordados os conceitos básicos deste trabalho: políticas públicas da educação, sociedade civil, terceiro setor e responsabilidade social. No capítulo III, expõe-se os dados da pesquisa a partir das categorias de análise definidas para o estudo: condicionamento do agente financiador, centralidade da preocupação com a visibilidade, participação dos atores do projeto e critério de avaliação de sucesso.

Tomando a compreensão que não se trata de um fenômeno isolado, **no capítulo I**, discute-se que mudanças estruturais e na configuração do Estado e das políticas públicas da educação possibilitam este tipo de intervenção. Entender como se configura essa “nova forma” de tratamento da questão social é o ponto de partida deste trabalho. Também se apresenta uma discussão sobre o lugar da responsabilidade social: seria uma expressão da “emergência” do “terceiro setor”? Assim, no capítulo I, discute-se o “fazer social” sem direitos, as dimensões da privatização da educação no Brasil do final do século XX aos dias de hoje e como a atuação dos diferentes agentes (Estado e sociedade civil) é caracterizada por pesquisadores do campo das políticas públicas.

Entender os princípios que orientam um programa de Responsabilidade Social Empresarial e os fundamentos de suas opções é o objetivo de discussão do **capítulo II**. O Instituto Oi Futuro é a organização identificada como central para a realização da *Oi Kabum! Escola de Arte e Tecnologia*. A empresa de telefonia ao qual está vinculado é a formuladora, financiadora e executora (em parceria com a Cipó) do projeto. Por que uma empresa privada, gerida sobre a égide da rentabilidade dos seus investimentos, decide promover projetos sociais? Por que, dentre as intervenções possíveis, opta pela educação? Neste capítulo, discutiu-se diferentes abordagens sobre Responsabilidade Social identificadas na bibliografia selecionada sobre a temática. São leituras que oscilam entre a afirmação da “ética” e da “solidariedade” nos negócios, passando por um esforço por conciliar filantropia empresarial e lucro e finalmente abordagens mais críticas sobre o fenômeno. Também se buscou identificar de que forma esta ferramenta de gestão empresarial associa-se ao “capitalismo de imagens” que se apresenta na contemporaneidade.

O **capítulo III** consiste no detalhamento da pesquisa. O estudo realizado constituiu-se, fundamentalmente, em uma pesquisa documental dos instrumentos de formalização e divulgação do projeto educacional. Assim, foram analisados os documentos disponibilizados pela ONG Cipó Comunicação Interativa, Oi Futuro e Governo do Estado da Bahia sobre a constituição do projeto e as peças publicitárias através das quais o programa de Responsabilidade Social Empresarial da Oi foi divulgado.

Para este estudo de caso, portanto, o ponto de partida fundamental é a Oi e seu braço de execução do programa de responsabilidade social, o Oi Futuro. Ela é, para o presente trabalho, o ator privilegiado para a configuração do projeto educacional, dado o seu papel de formulador e financiador da ação. Para compreender a sua participação e seus objetivos com a ação, além da literatura apresentada, recorrer-se-á, inicialmente a documentos que forneçam informações exploratórias a respeito do setor de telecomunicações no Brasil, no qual a empresa se insere.

A principal fonte de informação foi, sem dúvida, o próprio discurso autorizado da empresa. Assim, foram analisados documentos tanto de orientação interna sobre a conformação da marca “Oi”, quanto das peças de divulgação do seu programa de Responsabilidade Social (ou seja, os balanços sociais da empresa, de 2003 a 2009, do antigo Instituto Telemar e do atual Oi Futuro e a Cartilha de Orientação para Utilização de Imagem da Oi). Também foram pesquisadas as informações institucionais (tais como missão, valores e visão), divulgadas no site da Oi e do Oi Futuro. Desta forma, busca-se compreender os objetivos corporativos e sua estratégia de diferenciação da marca, que interferem nas opções do programa de Responsabilidade Social e dos projetos educacionais a ele vinculados.

A organização não governamental Cipó – Comunicação Interativa é a coordenadora das atividades da Escola. Neste trabalho, a ONG foi caracterizada a partir de suas informações institucionais (fornecidas no seu site), sua proposta pedagógica (através da análise do documento “Proposta pedagógica da Cipó”, de sua autoria) e de artigos acadêmicos sobre sua atuação, publicados por sua equipe e outros pesquisadores, com o objetivo adicional de compreender sua participação efetiva na realização do projeto.

Caracterizados os autores do projeto e seus objetivos foi procedida a descrição do programa. O projeto pedagógico da *Oi Kabum! Escola de Arte e Tecnologia*, fornecido pela entidade executora, a organização não governamental Cipó – Comunicação Interativa foi a principal fonte para este esforço. De modo a complementar as informações, foram consultados os artigos acadêmicos sobre os projetos, publicados por seus coordenadores e matérias de jornais. Este percurso de investigação não é aleatório. Configura-se o caminho, tendo por início a Oi e o Instituto Oi Futuro; seguindo para a constituição do projeto *Oi Kabum! Escola de Arte e Tecnologia*; adiante para os parceiros da empresa para a realização da atividade e finalmente a entidade executora, a ONG Cipó. O presente estudo identificou que é desta trajetória (da empresa privada para a “sociedade civil organizada”), e não de outra, que surge o projeto e que se efetiva a cadeia de determinações para a sua realização.

## **1 A PROMOÇÃO DA EDUCAÇÃO FORA DO ESTADO: O PRIMADO DO PRIVADO SOBRE O PÚBLICO EM PROJETOS EDUCACIONAIS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL**

A expressão responsabilidade social tornou-se recorrente no mundo empresarial: dos discursos dos seus executivos aos balanços divulgados anualmente, o termo figura, de modo quase obrigatório, nos diferentes mecanismos corporativos de promoção de imagem. Uma difusão desta abrangência pode levar a uma ação e reprodução massiva, tendo como consequência uma crítica tardia, como ocorreu com tantos modismos próprios do universo corporativo e educacional.

Na bibliografia estudada, é comum encontrar como explicação para esta popularidade uma tendência pela adoção de um novo modelo de gestão por parte das organizações. Estaríamos, supostamente, diante de um novo paradigma administrativo, mais ético e atento às “externalidades”, diriam alguns; mais sensível aos impactos das ações empresariais sobre a sociedade e ao meio ambiente, diriam outros.

Apresentaremos, de forma específica, estes e outros entendimentos sobre o conceito de responsabilidade social no capítulo dois deste trabalho. Por hora, cabe sinalizar o ponto de partida escolhido: o da tentativa de compreender o fenômeno do fortalecimento de projetos educacionais geridos por empresas como parte de sua “ação social” não apenas como fruto de uma adoção voluntária e fortuita de um novo modelo, nem apenas como um mero mecanismo simbólico descontextualizado.

Castoriadis (1982) apresenta uma reflexão sobre as instituições que orienta uma perspectiva possível para investigar a questão. Para o autor, a sociedade não pode ser entendida a partir de uma explicação meramente funcional ou simbólica. Assim, propõe:

Não podemos compreender as instituições e menos ainda o conjunto da vida social como um sistema simplesmente funcional, série integrada de arranjos destinados à satisfação das necessidades da sociedade (...). Não podemos também

compreender as instituições simplesmente como rede simbólica. As instituições formam uma rede simbólica mas essa rede, por definição, remete a algo que não o simbolismo (CASTORIADIS, 1982, p.164-165).

Partindo desta compreensão, pode-se trilhar o caminho de compreender os projetos educacionais de Responsabilidade Social a partir de como correspondem às mudanças estruturais em curso no campo do Estado e da educação.

Não se trata de desconsiderar o inegável componente simbólico que associa os projetos educacionais de responsabilidade social ao esforço deliberado das organizações de difusão de suas marcas. Este aspecto também será objeto de nossa atenção. Compreende-se aqui que a difusão de projetos educacionais de responsabilidade social também está relacionada às mudanças econômicas e políticas que marcam o mundo na contemporaneidade, alterando a dinâmica da relação entre Estado e sociedade civil e os princípios que orientam as políticas públicas da educação.

## 1.1 EDUCAÇÃO, RESPONSABILIDADE SOCIAL E O LUGAR DA GESTÃO DA “QUESTÃO SOCIAL” NA CONTEMPORANEIDADE

A proclamada reemergência da sociedade civil e a reconfiguração de sua relação com o Estado são temáticas muito discutidas tendo como ponto de partida as ONGs e os movimentos sociais. Estudos sobre processos educacionais, formais e informais, em organizações populares apresentam um quadro de alteração na gestão de projetos educacionais, outrora centralizados pelo Estado e agora compartilhados com o que se convencionou chamar de “terceiro setor”. São leituras em geral apologéticas, que apresentam este cenário como uma configuração mais democrática da sociedade.

Para muitos autores, esta emergência está relacionada ao aparecimento de novas organizações que se associam a práticas anteriores, baseadas na perseguição de valores como a solidariedade. Conforme Fernandes (1997):

O terceiro setor é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não-governamental, dando continuidade às práticas tradicionais de caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil (FERNANDES, 1997, p 27).

Segundo esta perspectiva, o fenômeno é compreendido a partir da “incorporação de conceitos” e de um “despertar” para a participação voluntária e o exercício da cidadania. Destaca-se um fazer social sem direitos, centrado na caridade e filantropia. Tratar-se-ia, assim, de um processo emanado da sociedade civil e distinto da ação estatal, consagrando uma ação para “fins públicos” com recursos e gestão privada.

Estas abordagens, em geral, possuem a debilidade de não investigar as conexões deste “despertar” da sociedade civil organizada com as mudanças históricas e econômicas contemporâneas. De fato, estas transformações fazem parte de um quadro mais amplo de reforma do Estado e reestruturação produtiva, cuja expressão político-econômica dominante é o neoliberalismo e que promove a iniciativa privada como o lugar da eficiência e da realização da vida social. As empresas passam a gerir ações antes promovidas quase que exclusivamente pelo Estado. A chamada questão social, que outrora fora tratada no plano do direito universal e das políticas estatais, é agora compartilhada com a sociedade civil organizada e, em muitos casos, mais precisamente com a iniciativa privada.

Neste contexto, apresentam-se os programas de Responsabilidade Social. São projetos geridos por empresas privadas que pretendem atuar no atendimento a demandas sociais e associam estas iniciativas às suas estratégias de relacionamento com seus públicos estratégicos. Muitas destas ações incluem projetos educacionais, geridos não como um produto explicitamente comercializado, mas com o proclamado objetivo de atender as demandas sociais das populações.

Portanto, além dos movimentos sociais e das ONGs, as empresas privadas tem se ocupado da gestão da questão social neste processo de reemergência da sociedade civil. De que forma ocorreu esta transferência do Estado para a iniciativa privada como o lugar privilegiado para a gestão da questão social? Como se apresenta este “novo ator” para o atendimento das demandas públicas?

Antes de analisar a reconfiguração do espaço público, é importante discutir de que forma o Estado moderno se constituiu. O período em que o seu discurso legitimador foi produzido e sua constituição se deu confunde-se com o conjunto de transformações que se iniciou no século XVI e que muitos teóricos denominam como modernidade. A modernidade é comumente apresentada como um período de transformações que alteraram profundamente a ordem das sociedades, rompendo com a tradição e constituindo novas instituições. Assim, Berman (1986) apresenta:

A experiência ambiental da modernidade anula todas as fronteiras geográficas e raciais, de classe e nacionalidade, de religião e ideologia: nesse sentido, pode-se dizer que a modernidade une a espécie humana. Porém é uma unidade paradoxal, uma unidade de desunidade: ela nos despeja a todos num turbilhão de permanente desintegração e mudança, de luta e contradição, de ambigüidade e angústia (BERMAN, 1986, p. 24).

A anulação das diferentes fronteiras, a unidade da espécie humana exposta aqui por Berman (1986) explicita outro aspecto relevante para a discussão aqui proposta: a proposição de uma universalidade para a humanidade, próprio da modernidade. Esta crença em um homem universal fundamentou elementos importantes do Estado moderno.

Giddens (2002), a partir das análises sociológicas clássicas, propõe um caráter *multidimensional* da modernidade. Partindo de Marx, Weber e Durkheim, analisa o caráter das instituições modernas:

Vivemos uma ordem capitalista? É o industrialismo a força dominante que modela as instituições da modernidade? Deveríamos ao invés olhar para o controle racionalizado da informação como a principal característica subjacente? Devo argumentar que estas questões não podem ser respondidas dessa forma – quer dizer, não devemos encarar estas caracterizações como mutuamente exclusivas. A modernidade, sugiro, é

*multidimensional no âmbito das instituições, e cada um dos elementos especificados por estas várias tradições representam algum papel (GIDDENS, 2002, p. 21).*

O Estado moderno, portanto, estaria condicionado por estes diferentes elementos. Fundado sobre uma ordem capitalista, estruturado para a defesa da propriedade e para a manutenção de uma hegemonia burguesa; voltado para a regulação da divisão social do trabalho e para a produção; e estruturado segundo uma burocracia racional. Ele é estruturado seguindo uma crença de universalidade da espécie humana: o cidadão é o sujeito de direitos universais.

É o Estado orientado por estes princípios que irá se ocupar do tratamento da questão social, conforme apresenta Castel (1998):

Supõe um sistema público de financiamento e distribuição que exclui a participação dos setores privados e confessionais. É a lógica do que se chamará muito mais tarde o Estado providência: descontos obrigatórios, implantação de uma administração do social com as inevitáveis contrapartidas burocráticas e tecnocráticas que implica (CASTEL, 1998, p. 255).

Acredita-se ter aqui o quadro de tratamento da questão social que representa o pensamento moderno. O “Estado providência”, organizado racionalmente, concentra a administração do social em detrimento dos setores privados e confessionais, orientado pelo sentido da universalidade, ou seja, com políticas públicas voltadas para direitos universais e, portanto, para todos os cidadãos. Não se pode, no entanto, ter uma perspectiva ingênua e ignorar a crítica marxista a este Estado: trata-se de uma instituição orientada para a reprodução de uma ordem burguesa.

Ainda que a ordem capitalista permaneça, uma das alterações de maior peso que irá incidir sobre o tratamento da questão social após a crise deste Estado é o arrefecimento da defesa desta universalidade e a dificuldade de se estabelecer os espaços de mediação. No século XX, a legitimidade deste Estado entra em crise e, condicionado por uma reestruturação produtiva, este tem a sua configuração alterada. É possível identificar mudanças no Estado e nas políticas sociais, conforme sinaliza Chauí (1992):

Se a modernidade acreditara na importância de constituir o poder político como esfera pública impessoal separada da sociedade civil

e capaz de regulá-la por intermédio do Estado, tido como instrumento da racionalização (pelos liberais) quanto como instrumento de dominação de classe (pela esquerda socialista e comunista), a pós-modernidade afirma que o poderio do Estado é ilusório e ilusória a dominação de classe, pois a realidade social é tecida por micropoderes capilares e disciplinadores da vida privada e sociopolítica (CHAUÍ, 1992, p. 346).

Novas formas de tratamento da questão social, fora do Estado, irão surgir amparadas por essa crença em uma realidade social fragmentada por “micropoderes”. E neste processo se insere, também, o que vem sendo chamado de reemergência da sociedade civil.

A crise do Estado Moderno e as diferentes reformas que a acompanharam em diversos países, atingem o principal fundamento orientador das políticas públicas do antigo “Estado providência”: o estabelecimento de direitos universais para os cidadãos, a serem garantidos pelo poder público. Neste processo de “reemergência da sociedade civil” há uma mudança no caráter das políticas sociais, conforme sinaliza Montaño (2005):

Para esta questão, digamos que as políticas sociais promovidas no “terceiro setor” tendem à multifragmentação do trato da “questão social”, pois além da sua setorialização genética, são agora multifragmentadas, dadas as novas concepções ali presentes e a pequena área de abrangência das organizações deste setor em micro-espacos. Mal poderia o chamado “terceiro setor” compensar, em quantidade, qualidade, variedade e abrangência, das políticas sociais e assistenciais abandonadas pelo Estado (MONTAÑO, 2005, p. 169).

Acredita-se que a Responsabilidade Social insere-se nesta nova configuração das políticas sociais. Constitui-se em uma modalidade de tratamento da questão social gerida pela iniciativa privada, portanto, no âmbito da sociedade civil, diversa do modelo tradicional das políticas públicas, geridas pelo Estado e voltadas para o cidadão detentor de direitos universais.

Não se trata aqui de negar as possibilidades de ação da sociedade civil. A tentativa é a de sinalizar aspectos dos projetos sociais geridos por empresas em seus programas de Responsabilidade Social que os diferenciam das políticas públicas e da atuação dos movimentos sociais.

A mudança fundamental ocorrida no âmbito do Estado é a alteração do princípio do tratamento da questão social. Enquanto as políticas estatais são fundadas em direitos universais, o que lhes confere, conforme sinalizado por Montañó (2005) “quantidade, qualidade variedade e abrangência”, os programas de responsabilidade social são focais e localizados, organizados como uma estratégia de relacionamento das empresas com seus públicos, em práticas assistenciais. Sobre a saída das políticas sociais do plano do direito, Castel (1998) propõe:

O direito é a garantia das relações de reciprocidade entre indivíduos responsáveis e iguais na troca que o contrato sanciona. Inversamente, as práticas de assistência desenvolvem-se no quadro de uma troca desigual. O indigente pede e não pode dar uma contrapartida equivalente aquilo que recebe. Sua relação com o benfeitor está aquém da esfera do direito (CASTEL, 1998, p. 304).

Localizar o tratamento da questão social fora do Estado ocasiona a mudança na sua configuração e exclui sua relação com direitos universais. Neste quadro, a estrutura natural da “assistência” se dá entre um indigente desvalido de direitos e um benfeitor sobre o qual não recai a cobrança das promessas de igualdade e, portanto, não há atendimento obrigatório a ser reivindicado.

A ação social torna-se, assim, uma dádiva. No plano discursivo, há a afirmação de elementos subjetivos, de propósitos distantes da economia, ocorrendo, assim, uma despolitização da questão. Consolida-se um modelo de política social sem direitos sociais, no qual objetiva-se uma redução de expectativa com relação ao alcance e qualidade das políticas públicas (SILVA, 1998).

A promoção de projetos sociais por parte das organizações não é um fenômeno novo. É inegável, no entanto, que estas iniciativas ganham novos contornos no fim do século XX, quando passa a figurar na ordem do dia do mundo corporativo. Um marco importante para delimitarmos este fenômeno, no Brasil, é a fundação do Instituto Ethos, em 1998.

Como é próprio do meio empresarial, as instituições procuram organismos certificadores, estatais ou não, a fim de encontrar a regulação correta de suas

atividades ou mesmo de perceber as tendências do mercado. Quando se trata de oferecer legitimidade aos programas de Responsabilidade Social, no Brasil, a Organização Não Governamental Instituto Ethos é a instituição mais reconhecida, com um grande volume de publicações sobre o tema. Suas assertivas servem para orientação de diversas empresas das diferentes regiões do país.

Curiosamente, o Instituto Ethos é uma organização de claro caráter classista: é composta por mais de 1200 empresas associadas<sup>1</sup>. Seus idealizadores são empresários de diferentes ramos, bem como toda a sua diretoria e a quase exclusividade dos seus conselheiros. Diz-se que é curioso este caráter porque as próprias empresas certificadas, estudadas e orientadas são as componentes da organização. Não é, portanto, um desejo emanado da “sociedade”, de forma mais ampla, nem de conselhos comunitários ou outros órgãos representativos. Trata-se de um órgão de executivos do setor privado, onde estudos, certificações e elogios são frequentemente voltados para si. Não por acaso, além da linha discursiva comum ao tema de responsabilidade social, no qual a ONG se propõe a ajudar as empresas a se tornarem mais éticas, responsáveis, o Ethos também promete auxiliar as empresas a prosperarem, atribuindo a este objetivo a causa de garantir o “desenvolvimento econômico e social do país”.

Este dado, o de que se trata de um órgão orientado pelo e para o meio empresarial, é valioso, pois permite identificar a partir de quais interesses são gestadas as principais formulações sobre o tema no país. Além disso, algumas ferramentas disponibilizadas pelo Instituto, sinalizam para objetivos que vão além da difusão do conceito no meio empresarial. Em seu site, o Instituto Ethos divulga suas propostas de atuação. A maior parte delas está associada à ampliação e aprofundamento das práticas de Responsabilidade Social, com o intuito de influenciar mercados e, assim, de difundir o conceito e garantir sua aceitação no meio empresarial.

---

<sup>1</sup> Disponível no site da organização, no link [http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/287/o\\_instituto\\_ethos/quem\\_somos/sobre\\_o\\_ethos.aspx](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/287/o_instituto_ethos/quem_somos/sobre_o_ethos.aspx). Acessado em 23 de julho de 2010.

Não por acaso, o período da fundação do Ethos, a década de 1990, coincide, no Brasil, com as transformações políticas que se seguiram ao processo de redemocratização política do país e os governos posteriores. Um marco para as políticas públicas para a educação, no Brasil, neste período, é a promulgação da Constituição de 1988. A carta magna do Estado brasileiro localiza a educação no plano dos direitos universais, cuja oferta é dever do poder público. Ainda no que se refere às mudanças políticas deste período, cabe destacar a demanda por maior participação da sociedade civil nas políticas públicas, o que se reflete na Constituição Federal de 1988, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação 9394/96 e na criação de diferentes instrumentos de gestão democrática do ensino.

No plano econômico, ocorrem mudanças profundas. Assiste-se ao avanço do desemprego, da precarização e outras mudanças. Para Druck (1999):

Precarizam-se as condições e as relações de trabalho. É o tempo do trabalho parcial, contratos por tempo determinado, trabalho temporário, trabalho a domicílio, subcontratação e outros. Isto para aqueles que conseguem ingressar no mercado de trabalho. (...) No caso dos países periféricos, tem-se o aprofundamento da exclusão, que agora é caracterizada por uma regressão; isto é, aqueles que já foram incluídos, que tiveram oportunidade de emprego, acabam por perde-lo e deixam de lhe ter acesso. (DRUCK, 1999, p. 34).

A flexibilização das relações de trabalho e a retração nas ofertas de emprego, são uma resposta ao desgaste no modelo de financiamento do Estado e de reprodução do capital do chamado Estado de Bem-Estar Social. Esta fragilidade impactará diretamente as políticas públicas, atingindo o Estado com a sua crise de financiamento.

No plano político, autores apontam que as pressões das transformações econômicas sinalizadas são acompanhadas de uma crise do financiamento do Estado de Bem-Estar Social. Lima (2006) demonstra de que forma a estrutura estatal no sistema capitalista desencadeou sua crise de financiamento, que ganha especial contorno, no Brasil, nas décadas de 1980 e 1990. Conforme indicado pelo autor, o Estado capitalista assume o planejamento da economia e investe (através das políticas públicas) o “excedente econômico produzido pelo trabalho coletivo”, em uma atuação

que é resultado dos conflitos econômicos próprios deste modelo de produção e de acordo com os interesses da classe dominante (LIMA, 2006, p. 93).

Para exercer este papel, segundo o autor, ao longo do século XX, os grupos dominantes elegeram como forma privilegiada para financiar o Estado e alavancar a acumulação capitalista a emissão de títulos da dívida pública e a tomada de empréstimos em função de receitas futuras. Este modelo levou a um desenvolvimento hipertrofiado, no qual a ampliação desenfreada da dívida pública acabou por incapacitar o poder público de “dinamizar esta estrutura improdutivo-destrutiva” criada (LIMA, 2006, p.129). É o período da guerra fria, no qual a emissão de títulos da dívida pública financia a corrida armamentista e espacial. A crise de financiamento estatal ganha escala mundial e ocorre a necessidade de adoção de um novo modelo capaz de garantir a reprodução do capital.

Lima (2006), assim descreve este processo:

É a *débâcle* do Estado do Well/Warfare, provocada pelas contradições do modo de produção capitalista e o esgotamento do padrão de financiamento social-democrata que ensejará a teorização e a prática sobre (de) a necessidade de minimização do Estado para o fortalecimento das unidades produtivas privadas (LIMA, 2007, p. 126).

No Brasil, estas transformações materializaram-se nas reformas do Estado, operadas ao longo de toda a década de 1990, que irão transferir o atendimento público à questão social à iniciativa privada e disseminar o conceito de público não-estatal. Montaño (2005) relaciona este fenômeno com uma tendência regressiva em relação à afirmação de direitos, afastando-se do viés social da Constituição de 1988:

É que com o desenvolvimento das relações internacionais e da mundialização do capital, duas crises capitalistas, das exigências de austeridade social e ajustamento estrutural feitas pelo capital internacional e seus organismos (particularmente expressas no Consenso de Washington), a burguesia nacional começa a tomar consciência das controvérsias contidas primeiramente do chamado “pacto populista” e depois do conteúdo impresso na Constituição de 1988 (...). Inicia-se lenta e gradualmente o processo de reestruturação (ajuste) capitalista no Brasil. Começa a amadurecer a idéia de reformar o Estado, eliminando os aspectos “trabalhistas” e “sociais” já vindos do período varguista nos anos 30-60 (de desenvolvimento “industrial” e de constituição do “Estado social”),

e, particularmente, esvaziando as conquistas sociais contidas na Constituição de 1988 (MONTAÑO, 2005, p. 36).

O que se observa é uma regressão dos mecanismos de intervenção social na economia (os aspectos trabalhistas e sociais sinalizados) ao passo em que “conquistas sociais” (que no caso da Constituição de 1988 expressam-se no plano dos direitos) vão sendo suprimidas. Como no mesmo período o Brasil continuou a viver as mesmas ameaças à coesão social, abre-se o terreno para o “social sem o Estado”, no país.

Uma das manifestações desta transformação é o que Montañó (2005) chama de “tendência regressiva” nas políticas de intervenção social, através da qual o atendimento da chamada “questão social” é passado da esfera estatal, tida como burocrática e ineficiente, para a sociedade civil, “eficiente e dinâmica”. Desta forma, o que antes era objeto de políticas públicas, como a educação, a saúde e a previdência, sai do plano do direito (a ser assegurado pelo Estado) e integram o campo dos serviços (passíveis de exploração pela iniciativa privada e de inserção no mercado, como produto). Projetos educacionais de Responsabilidade Social Empresarial constituem-se em um “fazer social” sem a gestão direta do poder público e, neste sentido, vinculam-se aos processos de reestruturação produtiva e reforma estatal que marcaram a passagem do Estado de Bem-Estar Social para o Estado Neoliberal. Autores do campo da educação identificam este processo nas novas tendências para o setor, inclusive com a promoção de ações empresariais, sob o argumento do “Estado pobre, do empresário bom e responsável, da filantropia estratégica e do perigo eminente” (SILVA, 2003, p.86).

## 1.2 OS PALCOS DAS POLÍTICAS PÚBLICAS EM EDUCAÇÃO: ESTADO, SOCIEDADE CIVIL E “TERCEIRO SETOR”

As reformas neoliberais da década de 1990, como já afirmado, promovem uma configuração distinta da relação entre Estado e sociedade civil. Esta constatação, por si só, pode levar a uma série de equívocos, ocasionados por compreensões pouco fundamentadas do conceito de sociedade civil ou, ainda, da utilização do frágil

conceito de “terceiro setor”, muito comum nas discussões sobre responsabilidade social.

Para evitar estes equívocos, é oportuno remeter ao conceito de sociedade civil, segundo alguns dos seus principais autores. Conforme apresentado por Bobbio (1982), na teoria marxista clássica, a sociedade civil é compreendida como “o conjunto das relações materiais entre os indivíduos, no interior de um determinado grau de desenvolvimento das forças produtivas” (BOBBIO, 1982, p.31). Ela expressa, portanto, as relações econômicas e a contradição de classe existentes no interior da sociedade. Gramsci discute como a sociedade civil se insere também no plano superestrutural, através do exercício da hegemonia:

Podem ser fixados, por enquanto, dois grandes planos superestruturais: o que pode ser chamado de ‘sociedade civil’, ou seja, o conjunto de organismos habitualmente ditos privados, e o da sociedade política ou Estado. E eles correspondem à função de hegemonia que o grupo dominante exerce em toda a sociedade; e à do domínio direto ou de comando, que se expressa no Estado e no governo jurídico (GRAMSCI, 1968, p. 9).

Toma-se, portanto, a sociedade civil como o âmbito das relações econômicas e dos conflitos de classe e como campo de exercício de hegemonia do grupo dominante.

Nas análises sobre responsabilidade social e “terceiro setor”, costuma-se argumentar segundo uma suposta contradição entre Estado e sociedade civil e, a emergência, desta segunda, como a superação do controle, o exercício da liberdade e da democracia. Opera-se, assim, segundo Montañó (2005), uma “substituição da contradição capital trabalho pela (suposta) contradição Estado sociedade civil, ou até, igualdade e justiça social *versus* liberdade” (MONTAÑO, 2005, p. 62). Elegendo esta suposta contradição como a questão essencial a ser superada, acaba-se por ignorar, conforme sinaliza Marx e Gramsci, que é no interior da sociedade civil que as contradições se manifestam e, ainda, ela própria se constitui enquanto palco, tal qual o Estado na dimensão jurídico institucional, de exercício de hegemonia de grupos dominantes.

O conceito de “terceiro setor” expõe ainda mais este limite em muitas leituras correntes sobre o tema. Setorizando a realidade em esferas, autonomiza-se o

Estado, mercado e a sociedade civil, primeiro, segundo e terceiro setores, respectivamente. Política, economia e o “social” destacam-se de suas relações imbricadas. Mais grave, conforme aponta Montaño, é ignorar que o “terceiro setor” é, na verdade, o primeiro, ou, sendo o terceiro o setor “identificado como sociedade civil e se, historicamente, é a sociedade que produz suas instituições, o Estado, o mercado etc., há clara primazia histórica da sociedade civil sobre as demais esferas” (MONTAÑO, 2005, p. 54).

Uma tese associada à noção de “terceiro setor” é a da pretendida superação, através deste, da oposição Estado *versus* mercado, como resposta à suposta falência e ineficiência do poder público em atender à chamada questão social. A diminuição do Estado não significa que as demandas públicas tenham desaparecido nem que outros grupos e instituições não tentem trazer para si essa responsabilidade, ou esse poder. Em um discurso onde o mercado é capaz de, através de suas próprias leis, gerar riquezas e garantir o bem estar da população, esta nova *ágora* só pode mesmo estar no interior das empresas. O que se assiste são os agentes do próprio mercado, em uma afirmação radical do pensamento liberal, intervindo em diferentes aspectos da vida social e, no particular, o atendimento a questões sociais, substituindo o Estado com suas fundações, institutos e programas de responsabilidade social.

Neste novo quadro de desresponsabilização estatal, de distanciamento da questão social da esfera do direito, a assistência está limitada a políticas fragmentadas, desenvolvidas na sociedade civil. Se a empresa privada é o ator principal da Responsabilidade Social, a sociedade civil, na concepção gramsciana do termo, é o palco onde este tipo de iniciativa se insere. Propõe-se, aqui que a Responsabilidade Social se insere, através dos seus agentes, as empresas privadas, na esfera da sociedade civil, através dos “aparelhos privados de hegemonia”, ou seja, do esforço de uma determinada classe de exercer a hegemonia sobre a sociedade.

Dentre outros elementos, os projetos educacionais de Responsabilidade Social, vêm a integrar os esforços de legitimação das reformas do Estado e alteração do tratamento da questão social, próprias do modelo neoliberal.

Traçado este quadro de crise de financiamento do Estado, da flexibilização de direitos sociais e de abertura para a iniciativa privada para setores da sociedade civil de serviços antes exclusivos do poder público, poder-se-ia afirmar, apressadamente, que o grande personagem a quem cabe o papel de gerir as políticas sociais é o “terceiro setor” e, mais uma vez, o conceito aqui mais confunde do que esclarece.

Que tipo de organizações compõe este “terceiro setor”? Sendo ele tudo o que não compreende Estado ou mercado trata-se, segundo esta perspectiva, de um agrupamento que reúne movimentos sociais, associações comunitárias, Organizações Não Governamentais diversas, institutos e fundações privadas. E quais deles seriam os legítimos gestores das políticas educacionais?

A partir de uma revisão de bibliografia sobre as mudanças nas políticas sociais e de documentos internacionais, Montañó identifica que as Organizações Não Governamentais são defendidas como o arranjo institucional por excelência deste novo modelo, por supostamente reunir um caráter não governamental, autogovernado e não-lucrativo (MONTAÑO, 2005, p.57).

No caso da responsabilidade social, a busca por estas características é facilmente verificada. Seja através de parcerias com ONGs, numa espécie de terceirização de sua “ação social”, seja constituindo Institutos e Fundações filantrópicas, as empresas objetivam tirar do holofote o evidente caráter lucrativo que orienta suas ações. Organizam seus programas sociais em instituições “desinteressadas”, consagrando uma ação privada para “fins públicos”. Portanto, mesmo ignorando a fragilidade do conceito de “terceiro setor”, por congregarem segmentos tão distintos, verifica-se que dentro deste agrupamento encontram-se claramente agentes do “segundo setor”, ou mais explicitamente do mercado.

Outro aspecto importa é que o Estado não está excluído das ações do “terceiro setor” ou do processo de “reemergência da sociedade civil organizada”. Primeiramente, a abertura para setores privados e da sociedade civil organizada da atividade estatal, é uma resposta dos próprios agentes públicos à sua crise de financiamento. Esta abertura é estimulada e o incentivo materializa-se em leis de

isenção e outros tipo de apoio (MONTAÑO, 2006, p. 204-205). É também comum o poder público participar diretamente das diferentes iniciativas, com recursos, apoio institucional e outros, como no caso específico do objeto deste estudo. Desta forma, muitos projetos educacionais de Responsabilidade Social não podem ser localizados unicamente no âmbito da iniciativa privada ou do “terceiro setor”, mas dado o suporte direto ou indireto conferido pelo Estado, estas também compõe as políticas públicas da educação.

A dicotomia público x privado está presente em diferentes espaços da vida social. Expressa-se na exposição midiática da vida privada ou mesmo na privatização do espaço público, alvo de ingerências de interesses privados, o que, conforme aponta Bobbio (1985), está nos fundamentos das democracias liberais.

Privado e público são, freqüentemente, tidos como elementos antagônicos mas, de fato, a distinção entre ambos, o estabelecimento de fronteiras claras, sempre foi uma tarefa complexa. Mesmo entre os gregos, na antigüidade clássica, a despeito da definição conceitual operada pelos filósofos, o Estado antigo dependia de pressupostos materiais e, por vezes, convergia sobre interesses de um determinado grupo, conforme aponta Giannotti (1995).

No campo das políticas sociais, existem precedentes históricos de tratamento da “questão social” em instituições não estatais. O atendimento da Igreja aos desvalidos e as redes de assistência que conviveram com o Estado em seus primórdios, são exemplos de iniciativas sociais fora do espaço público, com seus próprios instrumentos de legitimação e critérios para identificação dos objetos da ação. Sobre as políticas assistenciais do início do século XX, Castel (1998) sinaliza:

[A sociedade da primeira metade do século XIX] vai mobilizar estratégias originais que exibem ostensivamente suas “pretensões sociais”. Pode-se então “fazer social” e avançar bastante nesse sentido, sem recorrer ao Estado para isso e até mesmo para, ao contrário, afastar sua intervenção. Paralelamente aos contratos que regulam as relações comerciais e as relações sociais entre iguais, novas tutelas e uma proteção esclarecida devem recriar redes de interdependência entre superiores e inferiores, entre o povo miúdo e seus guias preocupados com o bem comum (CASTEL, 1998, p. 282).

A preocupação em “afastar a intervenção” do Estado, acompanha o pensamento liberal e, depois, o neoliberal, expressos na crítica à burocracia e à ineficiência. Assim como fizeram no século XIX, os grupos dominantes, na contemporaneidade, precisam oferecer uma alternativa à atuação do poder público para garantir o apaziguamento político. A partir disto necessita-se operar objetivamente a transferência do direito para o serviço, o produto ou a dádiva, do Estado para o mercado ou o “terceiro setor”, do público para o privado. Esta transferência deve também ser acompanhada do seu discurso legitimador.

Montaño (2005) entende que a defesa de projetos sociais fora do Estado obedece, fundamentalmente, a três objetivos da agenda neoliberal: encobrir a desregulamentação dos direitos trabalhistas; ocultar o esvaziamento de direitos democráticos, como a soberania e esvaziar os direitos sociais, fomentando parcerias com instituições privadas (MONTAÑO, 2005, p. 225). No plano conceitual, com aplicação não apenas no âmbito acadêmico, mas presente, sobretudo nas políticas públicas e nas propostas de reforma do Estado, duas expressões são centrais na tentativa de legitimação deste processo: o público não estatal e o privado para fins públicos.

Para o primeiro, temos como importante formulador, no Brasil, Bresser Pereira. O ministro do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado do Governo Fernando Henrique Cardoso, defende uma “produção não-lucrativa pela sociedade de bens ou serviços públicos não-exclusivos de Estado” (BRASIL apud SILVA, 2006). Abre-se assim, a possibilidade de uma parceria público privada, na qual o Estado participa mediante legislação e repasse de fundos, através de parcerias, e o mercado mediante “sua lógica gerencial e lucrativa” (MONTAÑO, 2005).

O privado para fins públicos (FERNANDES, 1997) é a tentativa de classificação das ações de organizações privadas em geral que direcionam recursos privados para o atendimento de projetos ligados à “questão social”. Por tratar-se do suporte a demandas públicas (como a educação) garantiria que a finalidade é também pública. Quem define o interesse público em uma ação “privada para fins públicos”? Nos programas de Responsabilidade Social, as demandas públicas são, em geral,

“identificadas” a partir de critérios gerenciais dentro da própria organização. Como, então, um agente privado pode constituir-se em um representante público?

É claro que uma transferência desta magnitude, da primazia estatal na promoção de políticas educacionais à abertura para a atuação “livre” da “sociedade civil organizada”, implica na formulação de um discurso legitimador. Sobre esse esforço, Gianotti (1995) oferece uma metáfora interessante:

O representante atua, pois em duas direções. De um lado ele se comunica com outros, abre um espaço em que estes se tornem sua audiência, seu público, como o palhaço no circo fala em “respeitável público [...]”. Aqui se encontram as duas dimensões do público: o espaço e o poder, unindo-se entre si pelo uso da retórica. (GIANNOTTI, 1995, p. 66).

A perspectiva deste trabalho é a de que, constituída enquanto organização privada, inserida em uma dinâmica de acumulação no mercado do qual faz parte, não é facultado à empresa despir-se de seus objetivos fundantes (notadamente o lucro e a rentabilidade do seu negócio) e direcionar recursos e tempo para atividades completamente dissociadas destes fins. As organizações objetivam o fortalecimento de suas marcas de modo a interferir positivamente nos seus resultados financeiros. Tem-se, assim, um fim privado para a ação. O “público” é evocado como componente de um discurso legitimador, e, em geral, nenhum espaço efetivamente público (ou frágeis tentativas de constituí-los) é convocado para definir demandas a serem atendidas e princípios a serem seguidos. Compõe-se, então, o seguinte quadro: uma organização privada executa, com recursos privados, projetos que se relacionam com demandas públicas eleitas de forma restrita, pela própria organização, objetivando, necessariamente, o alcance de uma meta privada. Trata-se, portanto, de uma ação privada para fins privados.

### 1.3 DIMENSÕES DA PRIVATIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO NO BRASIL

As políticas públicas da educação no Brasil, nas últimas décadas, têm sido marcadas por novas expressões do processo de privatização. A partir da bibliografia estudada pode ser expor duas estratégias que compõe este processo. Apesar de comporem o

mesmo quadro de conjuntura histórica e de modelo de Estado, estas estratégias possuem características específicas que serão aqui destacadas.

Na educação, a privatização não se deu por mecanismos diretos de compra e venda mas, fundamentalmente, no sucateamento e retração de recursos das instituições públicas e financiamento das organizações privadas (JACOB, 2006, p. 79). Além deste caminho, Jacob destaca:

Ao reduzir os aportes financeiros para o custeio de instituições públicas, o governo as induziu a recorrer aos recursos privados e a adotarem medidas administrativas de cunho privatizante (JACOB, 2006, p. 85).

Trata-se de uma sinalização de que a privatização de elementos diretamente associados a direitos sociais fundamentais, como a educação, exige mecanismos mais sofisticados do que uma simples venda. Busca-se não apenas estratégias de retração de instituições públicas e expansão das organizações privadas, como estratégias de gestão com caráter privado.

Detendo-se, sobretudo, sobre as reformas da educação básica e a influência de organismos internacionais nas políticas públicas brasileiras, Silva (2002) chega a conclusões semelhantes:

Pode-se afirmar que as políticas educacionais possuem como características a supressão da concepção de direito (...), estimulam o setor privado para as decisões, gerenciamento e execução, induzem as instituições educativas a assemelharem-se à lógica empresarial, priorizam critérios econômicos e reduzem educação à formação para o trabalho (SILVA, 2002, p. 175).

A supressão da concepção do direito é também um traço comum às duas estratégias de privatização da educação aqui discutidas. Elas, no entanto, encontram substitutos distintos. Ainda detendo-se a este primeiro caso, o do sucateamento do público e estímulo ao privado, na obra da pesquisadora Silva (2003), o indicativo de qual é um destes substitutivos é encontrado:

O Estado deve intervir para garantir que aqueles que não têm renda para obter esses serviços no mercado os recebam como serviço público. Assim sendo, supõe que a utilização do adjetivo *básico* vem a degradar o conceito de saúde, educação ou saneamento, já que os que puderem pagar terão acesso à parte *não-básica* desses serviços, segmentando a população em dois

grupos: os pobres, que só dispõem de serviços básicos gratuitos ou subsidiados, os quais tendem a ser de menor qualidade, e aqueles que obtêm serviços mais amplos, integralmente, no mercado (SILVA, 2003, p. 78-79).

A autora sinaliza, além da distinção de classe provocada por esta tendência nas políticas públicas da educação, o caráter de *serviço*, em substituição ao *direito*, cujo principio obrigaria uma oferta universalizada. Acredita-se, então, ter as principais características que marcam esta estratégia de privatização: o estímulo ao privado em detrimento do público, a incorporação de modelos de gestão de inspiração privada nas organizações estatais e a conversão da educação de um direito para um serviço, passível de exploração pelo mercado.

Uma outra estratégia de privatização da educação no Brasil é a promoção de um “fazer social” fora do Estado, através de organizações não governamentais e programas de responsabilidade social das empresas. De maneira análoga, também nesta estratégia, a educação sai do campo do direito, mas não se configura enquanto uma mercadoria com valor de troca explicitamente atribuído e livremente consumida (o que caracteriza os serviços, apresentados pela autora acima).

As empresas privadas exploram a educação em seus programas de Responsabilidade Social como uma “ação social” desinteressada, um gesto de caridade ou uma ação filantrópica. Não a explora, com uma venda direta, ainda que, como exposto, a educação seja tratada como um objeto, uma peça de um instrumento de comunicação institucional. Transfere-a do âmbito do direito, mas, no lugar do serviço, atribui-lhe um ato de caridade. O alvo da ação deixa assim de ser o cidadão detentor de direitos, ou o consumidor possuidor do capital, e passa a ser o desvalido, objeto da “ação social”.

Contrariamente ao que defendem os autores dos conceitos de “público não estatal” ou “privado para fins públicos”, propõe-se, neste trabalho, que é o caráter da instituição financiadora e formuladora da intervenção social que irá determinar a configuração do próprio projeto. Isto porque não pode uma organização privada destituir-se momentaneamente da sua estrutura disciplinada para a perseguição do

lucro; sendo este o seu objetivo fundante, sua intervenção está sempre associada, direta ou indiretamente, a este princípio. Sendo assim, projetos educacionais de Responsabilidade Social representam mais uma via de privatização do ensino, transferindo para organizações privadas a gerência e execução de políticas sociais.

## 2 RESPONSABILIDADE SOCIAL: A EDUCAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE CONSTRUÇÃO DA MARCA DA EMPRESA

A divulgação anual de um balanço social tornou-se um imperativo para as grandes corporações. O nome sugere um relatório técnico, mas a peça é cuidadosamente trabalhada pelos setores de comunicação institucional. Mais do que indicar números ou mesmo projetos de relacionamento com a comunidade, o balanço social apresenta a imagem que a organização pretende projetar de si mesma.

Os programas de Responsabilidade Social não são auto-explicativos, como não são suficientemente descritos por suas peças de divulgação. Ao contrário, nestas o discurso apresentado é frequentemente auto-elogioso, cobre-se dos adjetivos que espera que lhes sejam conferidos, exprime a leitura desejada. Dentro desse esforço os interesses privados que o orientam podem ser omitidos, ocultados ou insuficientemente revelados.

Que referências utilizar para a leitura de um documento como este? Como empreender uma análise criteriosa, esquivando-se da linguagem emocional normalmente utilizada que contraria a própria idéia de um *balanço*? A bibliografia sobre responsabilidade social oferece interpretações bastante distintas sobre estes instrumentos e as ações que descrevem.

Neste trabalho, foram destacadas três linhas de abordagens encontradas na literatura sobre o tema. A primeira delas é também a mais comum, apresenta uma perspectiva *apologética* da responsabilidade social. São obras indicadas pelo Instituto Ethos ou por autores identificados com o universo organizacional, entusiastas de um suposto “novo modelo de gestão empresarial”, classificado como mais “ético” e “solidário”. As produções desta linha comumente utilizam uma linguagem emocional e associam responsabilidade social a valores.

A segunda abordagem identificada preocupa-se em sinalizar os possíveis retornos para as organizações com a adoção de ações de responsabilidade social. Com uma perspectiva *pragmática*, também parte de uma identificação com o universo corporativo, localiza-se, no meio acadêmico, no campo da administração e do *marketing*, e

apresenta-se mais conectada aos princípios que orientam a gestão das organizações. Procuram responder a controvérsia investimento social *versus* lucro e defender um discurso ideológico de conciliação de interesses.

Por fim, destaca-se uma já existente, ainda que incipiente, leitura *crítica* das ações de responsabilidade social. Oriunda de outros campos das ciências sociais aplicadas, relacionam a adoção de projetos sociais pelas empresas como uma reconfiguração do tratamento da questão social, associada a mudanças nas políticas públicas de diferentes áreas, dentre elas a educação. Apontam os limites deste tipo de intervenção e de que forma eles se distanciam dos objetivos proclamados nos balanços para as finalidades privadas das empresas.

Porém, o levantamento conceitual da responsabilidade social não é suficiente para explicar suas implicações para a formatação dos projetos educacionais a ela associados. Assim, uma vez identificado que as ações de responsabilidade social estão conectadas às estratégias de comunicação institucional da empresa, busca-se, neste trabalho, compreender como são constituídas estas iniciativas e que elementos próprios do *marketing* interferem na estruturação dos projetos. Discutir-se-á também, como os programas de responsabilidade social se inserem com as bases materiais da sociedade, ou, em outras palavras, neste *capitalismo de imagens* que vivemos.

Por que, dentre as muitas possibilidades de intervenção social das empresas, a educação figura como uma das opções mais recorrentes? Para responder a esta questão, empreendeu-se, neste trabalho, uma tentativa de identificar os apelos imagéticos do campo da educação, ou seja, como se espera que a reputação de uma organização seja impactada associando-a a projetos desta natureza, bem como sinalizar quais são as possíveis oportunidades de relacionamento desejadas pelas organizações.

Por fim, discute-se quem é o público destino da ação de responsabilidade social. Partindo-se do pressuposto de que ações sociais associam-se a estratégia de relacionamento das empresas com seus públicos estratégicos, investigar-se-á qual a

atenção destinada a cada segmento e de que forma ela impacta na formatação, execução e divulgação do projeto.

## 2.1 O DISCURSO DA ÉTICA E O EXERCÍCIO DO MARKETING

Apesar de impactar nas políticas públicas de diferentes campos de atuação, como cultura e educação, por exemplo, o conceito de Responsabilidade Social é mais exaustivamente discutido por autores da Administração. Ainda que, inequivocamente, projetos sociais das empresas estão associados aos seus mecanismos de gestão, o que confere aos pesquisadores desta área um repertório adequado para investigar muitos dos seus aspectos, é possível identificar limites nas análises empreendidas por estes estudiosos.

O mais evidente destes é a identificação prévia com o universo corporativo, o que ocasiona uma leitura acadêmica muitas vezes apologética da responsabilidade social. Não raro, proclamam as intervenções sociais das empresas como redentoras do mundo corporativo, muitas vezes vilanizado pela busca obsessiva pelo lucro, pela degradação ambiental e outras mazelas sociais. Esta abordagem, aqui chamada de *apologética*, que marca as primeiras produções sobre a temática, ainda é encontrada em muitas obras contemporâneas.

Parte desta bibliografia costuma associar o conceito a um novo modelo de gestão das empresas, mais sensível e responsável e, portanto, identificado como uma postura ética das organizações. Para Baldo (2002), Responsabilidade Social é o retorno justo da empresa para os recursos que utiliza da sociedade, de forma ética e humana. Possui assim, um suposto conteúdo normativo e é empregado a partir de um exercício de consciência sobre um retorno desejável da atividade empresarial. Da mesma forma, Brant (2002) trata do comportamento ético dos gestores de negócios. Assim, explica Kothler (1995):

Um fato no ambiente do marketing de hoje é a maior exigência para que as empresas se responsabilizem pelo impacto social e ambiental de suas atividades. A ética corporativa tornou-se um tópico quente em quase todos os cenários de negócios (KOTHLER, 1995, p. 155).

Encontram-se aqui dois pressupostos. Primeiro o de que a responsabilidade pelo impacto da ação empresarial é algo exógeno, emanado da sociedade. Não se trataria de um simples exercício de consciência, mas de uma demanda a ser observada nas ações de marketing da organização. O segundo é a constatação de que a “ética corporativa”, enquanto “tema quente”, é identificada como uma tendência no campo da gestão. Enquanto domínio da “ética”, discute de forma mais abrangente toda a conduta empresarial, distanciando-se do mero exercício de filantropia.

O Instituto Ethos, em uma das suas publicações sobre Responsabilidade Social, julgou necessário discutir o tema a partir de um eixo, para a organização fundamental: a solidariedade. Assim, destacou um artigo de Sponville (1999) sobre a questão. Em uma passagem, o autor propõe:

A doação é uma obrigação, um ímpeto em demasia, um excesso da vida criativa que não pode ser entesourado, sob pena de grave desequilíbrio psíquico. A doação é a contrapartida psíquica da aquisição. Ao recebermos qualquer coisa do outro, contraímos uma dívida e uma culpa, das quais nos redimimos ao doar (SPONVILLE, 1999, p. 78).

Doação e solidariedade. Aqui já não se trata da conduta, mas do que a supostamente orienta, ou seja, os valores. Responsabilidade Social, de acordo com essa linha discursiva, contamina o universo corporativo com valores sociais desejáveis, imbuídos de todo um léxico cristão de doação e fraternidade. Esta é, sem dúvida, uma das “tendências”, dentre as tantas proclamadas nas cartilhas das revistas especializadas: a utilização de uma linguagem emocional na formatação do discurso empresarial, substituindo a aridez, no diálogo com públicos específicos, das análises quantitativas. A proclamação de valores e a descrição das organizações como uma comunidade solidária parecem, nestes discursos, conviver ou mesmo substituir a preocupação com a rentabilidade dos negócios. Freitas (1999) associa isto ao caráter sedutor, carismático, das empresas modernas:

Enquanto a empresa do passado queria ser apenas obedecida, a empresa moderna quer ser amada. O mundo do trabalho opera uma ritualização perceptível, procurando sacralizar determinados procedimentos e práticas que pontuam uma ativa vida emocional (...). A empresa é revalorizada, reabilitada, adulada e imprescindível. Tudo é descartável – governos, partidos políticos, sindicatos, igrejas, etc. -, ao passo que elas sobem no pedestal para receber todos os aplausos (FREITAS, 1999, p. 92).

Para este discurso, a empresa não é apenas a representante de objetivos particulares e de busca do lucro, mas o lugar de realização da vida social (ENRIQUEZ, 1996). As organizações não buscariam apenas a simples exploração da força de trabalho dos seus empregados nem a mera compra ocasional dos seus consumidores: em suas estratégias de comunicação, as empresas buscam uma filiação afetiva às suas marcas. Tal envolvimento emocional, afetivo, com a instituição é um dos componentes buscados com os programas de responsabilidade social. Estar no pedestal, ser imprescindível, exige a certificação (frequentemente uma auto-certificação) de determinados predicados que anteriormente não eram próprios do mundo dos negócios. Eficiente, rentável, competente são adjetivos que ganham a companhia, nos balanços sociais das empresas de palavras como responsável, consciente, ética e assim o mundo empresarial parece distanciar-se de uma racionalidade técnica ao passo que se torna uma comunidade solidária e afetiva.

A *teoria dos stakeholders* talvez seja o mais influente e difundido fundamento teórico para as ações de responsabilidade social. Ela prega a alocação de recursos organizacionais e a consideração dos impactos desta alocação em vários grupos de interesse dentro e fora da organização. Segundo esta perspectiva, para o sucesso de uma empresa, não apenas os interesses dos acionistas devem ser satisfeitos, mas o de todo o conjunto de públicos com os quais a organização se relaciona, como trabalhadores, fornecedores e comunidade (FREEMAN apud MACHADO, 2002, p. 91).

Seriam os projetos de responsabilidade social resultado de um novo modelo de gestão organizacional, mais humano e aberto a interesses exógenos? São produtos da consciência dos gestores, que passam a compartilhar valores e incorporar a solidariedade em suas ações? Estas considerações parecem carentes de evidência empírica e compõem frágeis explicações sobre como ações de responsabilidade social se relacionam a objetivos estratégicos das organizações.

Em “*É possível um ato desinteressado?*”, Bourdieu (1994) discute a possibilidade de um ato desinteressado, generoso, sobretudo em universos onde o funcionamento social

não é necessariamente determinado por imperativos econômicos. Não é o caso do mundo empresarial. Empresas atuam sobre mercados, buscando sempre a satisfação de demandas para multiplicar seu capital. A concorrência lhes impõe dentre outros, dois limites que, para o presente trabalho, são fundamentais: o primeiro, da rentabilidade, para a própria saúde do negócio, que limitam o comprometimento de recursos a ações que confirmam retornos, buscando sempre eficiência dos processos de modo a reduzir custos. O segundo, o da diferenciação da sua marca de modo a atrair o consumidor, associando a imagem da instituição e do produto a valores dos públicos com os quais proclama sua identidade. Portanto, quaisquer iniciativas que não atendam a perseguição do lucro, mesmo que de forma indireta, podem soar fora de lugar.

Retomando a questão de Bourdieu (1994), o autor define as possibilidades de existência de um ato desinteressado:

Se o desinteresse é sociologicamente possível, isso só ocorre por meio de encontro entre habitus predispostos ao desinteresse e universos nos quais o desinteresse é recompensado (BOURDIEU, 1994, p.120).

Portanto, é útil, ao analisar programas de responsabilidade social, identificar possíveis recompensas esperadas nas ações, sob pena de perde-se em análises meramente descritivas dos programas. Estariam estas iniciativas conectadas aos objetivos estratégicos das organizações? Podem se associar a perseguição do lucro e à lógica da rentabilidade?

Partindo destes questionamentos surgiram os primeiros ataques aos projetos sociais das empresas. As primeiras críticas aos programas de responsabilidade social vieram do topo mundo corporativo. Nos EUA do início do século XX, o tema entrou no debate público através de ações judiciais. Acionistas questionavam a legitimidade das direções das organizações utilizarem parte dos seus recursos para atividades filantrópicas, limitando-se assim os seus lucros (ASHLEY, 2000).

A controvérsia se apresenta também no debate acadêmico. É facultado a uma organização optar por limitar sua margem de lucro em prol de atividades filantrópicas? Para Friedman, tal proposição é condenável, pois desvia as empresas dos seus verdadeiros objetivos:

Existe uma e apenas uma responsabilidade social da atividade de negócios – utilizar seus recursos e engajar-se em atividades delineadas para incrementar lucros tanto quanto possível dentro das regras do jogo, qual seja, engajar-se em mercado livre e competitivo sem fraudes (FRIEDMAN apud MACHADO, 2002, p.45).

Para Friedman, os custos dos projetos sociais acabariam por serem repassados a trabalhadores e consumidores. Esta crítica, de orientação liberal, aos programas de responsabilidade social considera-os anômalos ao mundo dos negócios, contrários o funcionamento regular do livre mercado e inadequados do ponto de vista institucional, uma vez que deveriam estar restritos aos governos e entidades religiosas. O fundamental, no entanto, é o temor de que representem custos desnecessários na busca das empresas por maiores lucros.

A segunda abordagem do conceito de responsabilidade social na bibliografia estudada é uma tentativa de resposta a esta controvérsia. Se a adoção de projetos filantrópicos e de um comportamento “ético” é fruto da consciência e da generosidade, como operá-los sem que comprometam o lucro das organizações? O esforço agora não é apenas o de representar de forma atraente os programas de responsabilidade social, mas o de demonstrar como a promoção de projetos sociais e ações filantrópicas auxiliam as organizações a se posicionarem eficazmente no mercado, aprimorarem seus relacionamentos com públicos estratégicos e, assim, obterem mais lucro. É o que chamamos de abordagem *pragmática*.

Esta passagem é exemplificada por Schommer (et. al, 1999). Quanto mais distancia sua intervenção social da noção de filantropia e a incorpora à sua gestão de forma mais ampla, mais a empresa consegue associá-la a seus objetivos estratégicos:

O conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) passa por discussões que envolvem, em um dos extremos, a filantropia empresarial, na maioria das vezes entendida como doação e caridade, e em outro, a ação social estratégica, que envolve uma dimensão de benefícios mútuos para empresa e sociedade através das ações desenvolvidas, estando a definição deste caráter filantrópico ou estratégico da atuação social empresarial relacionado às formas de interação das empresas com as ações desenvolvidas (SCHOMMER et al, 1999, p. 12).

Ao sinalizar “benefícios mútuos” para empresa e sociedade, o autor ilustra um traço comum neste tipo de abordagem: a defesa da possibilidade de conciliação de interesses privados (da empresa) e públicos (da sociedade). Seguindo esta linha, Ferrel (2000) analisa a questão sem os constrangimentos habituais, associando diretamente Responsabilidade Social e marketing:

Ser ético e socialmente responsável é uma necessidade à luz das demandas públicas e das mudanças na legislação federal. Também acreditamos que ser ético e socialmente responsável melhora o desempenho do marketing e o lucro (FERREL, 2000, p. 34).

Ferrel é ainda mais explícito quando trata das atividades filantrópicas:

As atividades filantrópicas são boas ferramentas de marketing. Refletir sobre a filantropia corporativa como uma ferramenta de marketing pode parecer cinismo, mas mostra realmente que ela pode ser boa para a empresa (FERREL, 2000, p. 35).

Assim, Responsabilidade Social associa-se às estratégias de marketing da empresa, entendendo por marketing a troca de produtos e valores entre indivíduos e empresas, conforme define Kotlher (1995). Não é um composto dissociado do funcionamento regular de qualquer instituição com fins lucrativos, ao contrário, relaciona-se às ações que buscam posicioná-las no mercado.

A pirâmide da Responsabilidade Social proposta por Carroll (1991) é outra referência reveladora. Em uma hierarquização das responsabilidades a serem assumidas por uma empresa cidadã, a base é a responsabilidade econômica. Antes de “ser cidadã”, a empresa deve ser rentável, para gerar empregos e atender às expectativas da sociedade. O lucro, o sucesso do negócio não é elemento alheio para a Responsabilidade Social, é uma condição para sua execução.

Outro elemento curioso é a segunda base da pirâmide de Carrol: a responsabilidade legal. “Obedeça a lei”, prega, como caminho para alcançar a sonhada Responsabilidade Social. A conformidade com o ordenamento jurídico, fato que, em tese, seria ordinário em uma democracia liberal, é aqui tratado como uma postura diferenciada, digno de premiação.

Ora, ao pregar “Obedeça a lei” como um fator de diferenciação de mercado, portanto opcional, facultada às cúpulas mais comprometidas do meio empresarial, retira-se justamente a expectativa da fiscalização do cumprimento da lei por parte do Estado. Sem mais gerir políticas sociais nem capaz de fiscalizar, o Estado vê esvair a capacidade de constituir-se como o espaço público por excelência, espaço prontamente ocupado pelas empresas.

Pesquisadores brasileiros, como Borger (2001) também buscam afastar o conceito de responsabilidade social das ações de filantropia, tidas como paternalistas e assistencialistas. Para a autora esta é a marca das primeiras iniciativas associadas ao tema no Brasil.

Outros autores defendem a adoção de ações de responsabilidade social como parte de uma estratégia de diferenciação das marcas, em mercados cada vez mais competitivos:

O marketing de causa relacionada ou a filantropia estratégica representa uma oportunidade de diferenciação em um ambiente extremamente competitivo. O produto passa a agregar um valor de ‘simpatia’ para as pessoas que também consideram aquela causa relevante e, conseqüentemente, para os consumidores. Isso porque estes podem ver esse produto como uma oportunidade para apoiarem causas sociais de maneira simples por meio do uso ou da compra (TREVISAN, 2002, p.10).

Busca-se assim divulgar ações nas quais os consumidores percebam uma identidade com seus pensamentos, preocupações e valores. Demonstrando uma situação de resultado direto, de aumento do consumo, alia-se responsabilidade social e os objetivos estratégicos das empresas.

Neste ponto, parece ter sido amadurecido o esforço de conciliação entre lucro e projetos sociais das empresas. Reconhecendo a controvérsia inicial, Certo e Peter (1993) operam uma síntese de como pensam que a questão pode ser dirimida:

O ponto de vista clássico vê as empresas como entidades econômicas, enquanto o ponto de vista contemporâneo concebe as empresas como membros da sociedade. Embora as organizações de negócio exerçam claramente os dois papéis, o reconhecimento disso nem sempre responde à questão de como as companhias devem se envolver em atividades de responsabilidade social. Entretanto, em muitos casos, ambos os pontos de vista levam à mesma conclusão sobre o fato de uma empresa dever ou não se engajar em uma atividade dessa

natureza em particular. Por exemplo, quando a atividade for exigida por lei, ambas as abordagens apoiam o envolvimento nela. E, em situações em que há lucro, ambas as abordagens apoiam o envolvimento na atividade (CERTO e PETER apud MACHADO, 2002, p. 46).

Projetos sociais são interessantes para as empresas quando determinados por lei e quando redundam em lucro, para alguns autores da Administração. Este esforço, no campo teórico, de demonstrar os benefícios pragmáticos para as organizações com o desenvolvimento de programas de Responsabilidade Social permite identificar de que forma as empresas e os autores com elas identificadas estruturam suas ações de modo a associá-las a seus objetivos estratégicos.

Esta “solução” para a controvérsia lucro *versus* responsabilidade social é uma resposta acadêmica às mudanças ocorridas no campo das relações econômicas, como será discutido adiante. Por hora, desta abordagem *pragmática* é interessante sinalizar elementos recomendados por esta literatura para que os projetos sociais das empresas redundem em ganhos para os seus acionistas.

Diante desta questão Husted (2003) procurou responder duas questões para ele essenciais para a formatação dos programas de responsabilidade social: em quais ações a empresa deve se envolver? Como gerenciar as ações de modo a reduzir os custos? A conclusão encontrada pelo autor é a de que, a depender do ramo de atividade e do nível de envolvimento desejado, a empresa deve optar por ações domésticas (geridas por ela própria, exclusivamente), terceirizadas (geridas por um outra organização, exclusivamente) ou híbrida, quando ocorre o compartilhamento da gestão:

O modelo híbrido ou colaborativo sugere uma parceria entre a empresa e uma outra organização sem fins lucrativos, onde ambas as partes disponibilizam recursos humanos, materiais e financeiros para execução das ações, estabelecendo uma relação onde empresa e organização sem fins lucrativos trabalham em conjunto e capturam os benefícios da ação de RSE (HUSTED, 2003, p. 18).

Ao desenvolver projetos sociais em parcerias com organizações sem fins lucrativos, a empresa garante a preservação dos seus interesses estratégicos, através de envolvimento direto, a economia de recursos, uma vez que terceiriza parte da gestão para uma outra organização “especializada” no “fazer social” e não precisa desviar a

estrutura de suas atividades fins e ainda dialoga com um discurso, apresentado no capítulo anterior, de incentivo à participação, compromisso com a democracia e promoção do “terceiro setor”. Caminha assim para a afirmação da “conciliação de interesses” privados e públicos, traço retórico marcante neste tipo de abordagem.

Ocorre que esta demanda por maior participação da sociedade e empoderamento da sociedade civil organizada está presente na agenda de movimentos sociais e outras organizações que questionam o *status quo*. Como então uma empresa privada, envolvida e interessada diretamente na continuidade do modelo de acumulação pode compartilhar esta demanda? A contradição é percebida por Dagnino (2000):

Uma perversa confluência entre um projeto político emancipatório, construído ao redor da extensão da cidadania e do aprofundamento da democracia e um projeto neoliberal, de um Estado mínimo que se isenta progressivamente de seu papel garantidor de direitos. (DAGNINO, 2000, p. 13).

A *confluência perversa* sinalizada pela autora integra, assim, as ações das empresas privadas que, defendendo um envolvimento de ONGs em ações sociais, garantem a observância dos seus interesses particulares ao passo que sugerem dialogar com uma demanda pública por empoderamento da sociedade civil organizada e contribui para a disseminação do conceito de “terceiro setor”, na forma exposta no capítulo anterior.

Outro elemento sugerido, segundo a literatura aqui classificada como *pragmática*, para a conciliação entre responsabilidade social e lucro para as empresas é o desenvolvimento dos projetos associando-os a objetivos estratégicos das organizações:

Contudo, para agregar maior valor às ações sociais, devem ser consideradas as variáveis missão e o *core business* da empresa, como também deve haver um alinhamento dos objetivos da organização não lucrativa escolhida e da empresa para que tais impactos sejam maximizados (PEARCE II e DOH, 2005, p. 08).

Em outras palavras, a ação de responsabilidade social deve ter como parâmetro principal os objetivos estratégicos das organizações e seus referenciais institucionais (missão, visão, valores). É comum encontrar também a recomendação de desenvolver projetos sociais relacionados ao próprio negócio da empresa, como campanhas relacionadas ao uso consciente da energia elétrica, por parte das concessionárias

destes serviço (CUNHA, 2007) ou ações de popularização da tecnologia, pelas empresas de comunicação e telefonia.

Há ainda outra característica dos programas de Responsabilidade Social: a confluência com estratégias de relacionamento com públicos estratégicos. Dentre estes públicos destaca-se o Estado. A associação entre a Responsabilidade Social das empresas e o poder público é constante, seja no financiamento, no *lobby* ou, nos setores onde a relação é mais delicada, na regulação. Sobre esta relação, Andrade (1980) afirma:

Cada empresa tem seu mercado-alvo e esse mercado sofre influências restritivas ou de incentivo em face das decisões do governo, que por política fiscal, econômica ou de caráter social. Esse posicionamento é que leva muitos empresários a alcançar resultados compensatórios e outros não. (...) Trilhar o caminho da política governamental é para o empresário uma posição cômoda (ANDRADE, 1980, p. 60).

No caso das empresas de telefonia, por exemplo, para as quais o produto oferecido é considerado um bem público, regulado, inclusive, por agências estatais especializadas, o relacionamento com governos é estratégico. Desenvolver projetos educacionais em parceria com diferentes instâncias estatais possibilita dividendos de imagens para ambos e oportunidades de melhoria de relacionamento com um público organizacional de relacionamento potencialmente sensível.

Por fim, existe a possibilidade de desenvolvimento do *marketing* diretamente através dos programas de responsabilidade social. Mattar (2001) justifica a adoção da responsabilidade social como uma estratégia para atrair clientes. Demonstra com quadros comparativos que a gestão “ética” das organizações se insere no mercado que mais cresce, aquele que associa marcas a bens intangíveis:

Além disso, os consumidores recompensam e punem as empresas pela sua responsabilidade social. Recompensam ao comprar os produtos e recomendar a empresa a seus conhecidos. Punem ao não comprar os produtos e não recomendar a empresa. Trinta e um por cento dos consumidores no Brasil e 49% nos consumidores nos Estados Unidos comportam-se desta forma (MATTAR, 2001, p. 123).

Aqui, a palavra recompensa é bastante reveladora. Deixa claro que não se trata de um ato altruísta, ou desinteressado, nas formas já expostas. Aqui as empresas devem buscar a responsabilidade social porque este desinteresse tem a clara perspectiva de ser recompensado na valorização de suas marcas.

Estudos econômicos, nos Estados Unidos e no Brasil, sugerem um incremento na performance financeira e acesso a capital diversificado de acionistas por parte das empresas que desenvolvem ações de responsabilidade social. Dentre as razões está a existência de fundos específicos nas bolsas de valores envolvendo ações de empresas classificadas como socialmente responsáveis (MACHADO, 2002, p.111).

Dada a aceitação da possibilidade de conciliar lucro e ação social no meio corporativo, ou ainda, a possibilidade de promoção de um “fazer social” que redunde em lucro, a disseminação do conceito de responsabilidade social está consolidado em sua inserção nas atividades produtivas, contando com fundos de investimento formados especificamente por empresas “socialmente responsáveis”.

A leitura da perspectiva *pragmática* sobre responsabilidade social fornece subsídios para o entendimento de algum dos objetivos dos projetos sociais das empresas, bem como de como se recomenda que sejam formatados, de modo a vincularem-se organicamente ao funcionamento de uma organização privada. Como objetivos pode-se indicar: a contribuição para o *marketing*, ou seja, a capacidade que tem de associar a imagem da empresa a valores aos seus públicos consumidores e assim gerar mais lucro; a inserção em mercados nos quais o comportamento “socialmente responsável” seja desejável e expressar uma conduta responsável mesmo quando seja uma determinação legal.

Do ponto de vista da formatação, recomenda-se vincular-se a organizações não governamentais em função da redução de custos e da associação à bandeira de incentivo à “participação” da sociedade; desenvolver projetos que possuam identidade com sua marca, atividade, missão e objetivos estratégicos; e investir em ações que

permitam uma melhoria em seu relacionamento com públicos estratégicos, notadamente com o Estado.

Ainda que ofereça um arsenal descritivo relevante, a perspectiva *pragmática* é insuficiente para o entendimento dos programas de responsabilidade social. Seu ponto de partida é também uma identificação prévia com o universo corporativo, o que limita ou priva a análise da possibilidade de crítica. Desta forma, o entendimento sobre objetivos organizacionais não manifestos, os limites e condicionamentos das ações ficam excluídos desta literatura.

Finalmente, a assunção de que ao promover projetos sociais a empresa busca também o lucro é feita através de uma perspectiva, para este trabalho, ideológica: a pregação de uma possível conciliação de interesses privados e públicos. Este argumento não considera conflitos inconciliáveis entre organização e seus públicos estratégicos (tanto trabalhadores quando a sociedade em geral). Os autores desta linha discursiva também não se perguntam se há algum predomínio de interesses no relacionamento entre os diferentes grupos, especialmente no trinômio financiador – executor – público beneficiado das ações de responsabilidade social.

Para estas questões, encontram-se considerações importantes dentro do que classificamos como uma leitura *crítica* da responsabilidade social. Dados os limites já sinalizados das leituras *apologética* e *pragmática*, é necessário recorrer a outros autores, inclusive de outras áreas do saber, para discutir as implicações políticas e os limites da retórica empregada na descrição do “fazer social” das empresas.

No campo da educação, pesquisou-se, neste trabalho, a obra de Silva (2003), que discute as mudanças ocorridas na década de 1990 nas políticas públicas da educação. Distanciando-se das leituras que definem o fenômeno como oriundo de uma “tomada de consciência” do mundo corporativo, a autora analisa a emergência do chamado “terceiro setor” e a intervenção social operada por ONGs e empresas privadas. Propõe que a questão deve ser analisada através de como este tipo de iniciativa se associa a “um modo político econômico de organização das forças produtivas” e consagra as “políticas sociais sem direitos sociais” (SILVA, 2003, p.32).

Dentre os limites deste tipo de intervenção social, relacionada às reformas neoliberais do período que promoveram o recrudescimento das conquistas sociais da Constituição de 1988, a autora destaca as mudanças de papéis entre Estado e iniciativa privada, quando da realização de parcerias, propostas, inclusive, na literatura *pragmática* do tema:

O discurso de parceria transfere a responsabilidade que tem o sistema político de definir, com o governo e as empresas, modos de intervenção capazes de absorver os excluídos da nova ordem produtiva, não se constituindo num fortalecimento da sociedade civil (SILVA, 2003, p.49).

Destaca-se, assim, um problema de natureza política, ou seja, do poder de definição da formatação da intervenção social. Não apenas limita-se a natureza da ação, de uma política pública direcionada a um sujeito de direitos, para uma “ação social” destinada a quem só cabe agradecer o gesto “dadivoso”, mas desloca o momento da decisão do espaço público para a iniciativa privada.

Transfere-se dos espaços públicos para as empresas a responsabilidade de estruturar as políticas sociais e educacionais, o que, associado às próprias características do chamado “terceiro setor” na sociedade brasileira, ocasiona “a privatização dos fundos públicos, o clientelismo, o nepotismo e a falta de fiscalização governamental” (SILVA, 2003, p. 52). Este novo modo de “fazer social” surge, portanto, com ferramentas de fiscalização e controle frágeis, em comparação ao modelo no qual o tratamento da questão social é gerido de forma privilegiada pelo Estado.

No campo do Serviço Social, destaca-se a obra “*Empresa Cidadã*” – *uma estratégia de hegemonia*, de César (2008). Dedicada exclusivamente à responsabilidade social, a autora destaca que projetos sob esta insígnia ganharam maior força nos períodos em que as classes dominantes do Brasil, ao longo do século XX, buscaram construir uma “proposta alternativa às reformas sociais, de hegemonia burguesa, orientada pelos empresários” (CÉSAR, 2008, p. 200).

A autora destaca o fim do Estado Novo de Vargas, como um período histórico no qual o empresariado se viu compelido a apresentar uma resposta ao recrudescimento das

políticas sociais estatais. Neste momento, a burguesia organiza uma rede de caráter assistencialista, tendo como público beneficiário o trabalhador e sua família, através do sistema SESI e SENAI (CESAR, 2008, p. 214).

Responsabilidade social seria, segundo esta perspectiva, a resposta contemporânea a questão semelhante, o recuo das políticas sociais da década de 1990, resultado da reforma do Estado de inspiração neoliberal. Retoma-se um “alargamento da intervenção empresarial para o campo da assistência” (CESAR, 2008, p. 244), desta vez não apenas restrita aos trabalhadores, mas para a sociedade de uma forma geral.

Neste novo momento, a burguesia nacional busca dar coesão à miríade de iniciativas individuais que as empresas empreendem, com o objetivo de conferir maior unidade ao esforço do seu exercício de hegemonia. São criadas então estratégias de gestão, formulação e avaliação e financiamento das ações de responsabilidade social. Para formulação, promoção, gestão e avaliação da intervenção social das empresas, são criadas diferentes organizações, dentre as quais se destacam o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável, o Grupo de Institutos e Fundações Empresariais e o Instituto Ethos. Cabe sinalizar que todos estes organismos são formados por agentes da iniciativa privada (mais especificamente, as próprias empresas brasileiras).

No que se refere ao financiamento, o marco é a publicação, por parte da Comissão de Valores Mobiliários, de uma instrução orientando as sociedades anônimas a publicarem balanço social. Desta iniciativa deriva a criação, por parte da ABRAP de critérios para investimento socialmente responsável para fundos de pensão, diversos mecanismos da Bovespa de estímulo a investimento em ação de empresas que desenvolvem programas de responsabilidade social (CESAR, 2008, p.276) e o financiamento direto do BNDES aos projetos sociais das empresas. Chama a atenção o caráter privado das organizações que formulam e avaliação as ações de responsabilidade social, ao passo que o poder público estimula e financia estas iniciativas. Esses esforços constituem para a autora:

A tentativa de redefinir um modelo de organização e intervenção, capaz de angariar vantagens lucrativas e de influenciar politicamente a sociedade, a fim de que faça valer os interesses dos grandes

monopólios. Portanto, para levar o projeto de hegemonia do capital adiante, torna-se necessário firmar sua “legitimação” para justificar, socialmente, sua riqueza e poder, frente às profundas desigualdades presentes na periferia da economia capitalista e, em particular, da sociedade brasileira (CESAR, 2008, p. 294).

Diante do exposto, é possível identificar mais um objetivo para os programas de responsabilidade social, a somar-se à busca do lucro e outros já expostos: a legitimação simbólica da concentração de riqueza nas grandes empresas, frente às desigualdades próprias da sociedade capitalista.

Destas duas obras, pode depreender-se a fragilidade dos instrumentos de avaliação das ações de responsabilidade social; a limitação deste modelo de intervenção para promover o que supostamente se propõe, “o fortalecimento da sociedade civil”; os objetivos eminentemente privados a que se destinam; sua associação à estratégia de hegemonia do empresariado. No entanto, ainda que façam sinalizações significativas, as obras sobre responsabilidade social aqui classificadas como *críticas* não se dedicam, com maior profundidade, a investigar de que forma os elementos imagéticos que acompanham os projetos educacionais das empresas se associam à base produtiva das mesmas e da sociedade capitalista como um todo.

## 2.2 O “CAPITALISMO DE IMAGENS”

Diversos autores sinalizam o século XX, e mais especificamente suas últimas décadas, como o período de florescimento da responsabilidade social como padrão de intervenção social do empresariado em resposta às reformas no Estado, operadas por uma hegemonia burguesa e de orientação neoliberal. Mas para compreender de que forma a responsabilidade social contribui no processo de reprodução do capital, é necessário investigar de que forma ela surgiu enquanto inovação organizacional em resposta às transformações econômicas do período sinalizado.

É na crise do modelo fordista de produção e acumulação que as diferentes estratégias de fortalecimento das marcas ganham atenção especial no meio empresarial. O crescimento da competitividade, o nivelamento tecnológico entre os concorrentes e

elementos conjunturais lançam as organizações na corrida por inovação no campo da publicidade e do *marketing*, conforme sinaliza Fontenelle (2002):

Esse processo se inicia pelos idos dos anos 50-60, quando os ganhos de produtividade levaram a uma explosão de produtos fabricados em série por diferentes empresas o que provocou a necessidade de se criar uma “imagem da marca” como elemento determinante na diferenciação dos produtos. Foi nesse momento (...) que a produção de cultura começou a ser integrada à produção de mercadorias em geral, pois a concorrência entre as empresas passou a acontecer no plano da produção e veiculação e imagens (FONTENELLE, 2002, p. 146-147).

A construção da marca empresarial, a que o consumidor reconheça e diferencie num mercado cada vez mais competitivo e nivelado, passa a mobilizar a atenção e os recursos organizacionais. As inovações do produto e as mudanças na estrutura de produção, não são mais suficientes para a conquista dos consumidores e o posicionamento no mercado demanda das organizações um novo instrumental.

Estas transformações se aceleram a partir da década de 1970, quando a “rigidez do modelo fordista” se constitui em um risco à própria sobrevivência do capitalismo e sua crescente necessidade de inovação nas condições de produção (FONTENELLE, 2002, p. 154). Investe-se em incorporação das tecnologias de informação, na flexibilização da produção e em novos mecanismos de gestão.

Ocorre que as mudanças são rapidamente incorporadas pela concorrência. Após um momento inicial, os ganhos de produtividade ocasionados por alguma nova tecnologia ou estratégia de gestão são pulverizados, dada a sua assimilação pelo mercado. Esta característica das relações econômicas pós-fordistas determina um impulso e a consolidação das estratégias de marketing e de legitimação simbólica das organizações. Em um primeiro momento, o nivelamento dos produtos e serviços de diferentes concorrentes lança as organizações em investimentos no campo das estratégias de promoção de vendas e construção das marcas e ações de diferenciação no plano da imagem, integrando-se aqui os programas de responsabilidade social. Este movimento inicial ocasiona uma nova padronização de procedimentos, especialmente no campo dos serviços, tendo em vista que a mimese está ao alcance de todos e qualquer estratégia que redunde em resultado é incorporada pelos diferentes agentes do mercado, tornando a ferramenta quase obrigatória, o que contribui para o

entendimento de como se construiu o aparente consenso no mundo corporativo da necessidade de promoção de projetos de responsabilidade social.

A constante busca por inovação inunda o mercado com novos produtos e serviços, alterando o perfil do consumo, sofisticando progressivamente a captação e manutenção de clientes, ocasionando uma volatilidade no mercado (FONTENELLE, 2002, p. 157). E neste processo de constantes transformações, são as marcas e a imagem das organizações que irão fixá-las entre os consumidores e oferecer a estes uma estabilidade que lhes sirva de referência frente as constantes inovações.

Se são as estratégias de construção e projeção da imagem organizacional, e não mais exclusivamente as mercadorias em si, o instrumental privilegiado das empresas para relacionamento com seu público consumidor, os programas de responsabilidade social, na medida em que interferem nestas estratégias, estão diretamente integrados aos processos de acumulação capitalista. Fontenelle analisa este fenômeno da seguinte forma:

Em primeiro lugar, é preciso entender o que torna a base material do capitalismo “imagética”: o processo de valorização do capital passa a ocorrer através do trabalho abstrato em sua forma virtual, mediante a produção “desterritorializada” da informação (FONTENELLE, 2002, p. 163).

Para o presente trabalho, é ao “processo de valorização do capital” que os programas de responsabilidade social estão estruturalmente vinculados. Longe de representarem uma filiação subjetiva deste ou daquele gestor a um modelo organizacional “mais solidário”, as ações de responsabilidade social são uma estratégia de valorização da imagem organizacional.

Estas estratégias, inclusive, não se restringem ao objetivo de ampliação do consumo e expansão em mercados. A construção da marca, da imagem organizacional, é também um mecanismo de controle, dentro da estrutura produtiva:

O controle do capital não pode se dar mais, apenas, mediante a disciplina do trabalho, por meio do monitoramento direto na fábrica, no qual o trabalho “material”, concreto, era – e ainda é – transformado em trabalho abstrato, no sentido do trabalho produtor de valor. No pós-fordismo (...) a marca acaba por tornar-se um instrumento de controle, já que a apropriação do saber passa a se dar por meio do controle sobre a

marca, um controle não só legal (mediante a marca registrada) mas também social pois, nesse caso, é a marca que encarna a percepção de valor (FONTENELLE, 2002, p. 169).

Desta forma, a marca e a imagem organizacional vinculam-se a um elemento crucial do modo capitalista, o controle do trabalho. No campo dos serviços, no qual as tecnologias estão disponíveis aos diferentes agentes, é a marca a garantia de filiação de um determinado produto a seu grupo de acionistas.

Finalmente chega-se ao ponto de responder por que, dentre as diferentes opções para projetos sociais, a educação é um tema recorrente. E ainda, de identificar quais são os elementos que próprios da responsabilidade social podem interferir na constituição e nas opções dos aspectos pedagógicos do projeto educacional a ela vinculado. Primeiramente, cabe operar uma definição conceitual de responsabilidade social, a partir da bibliografia sinalizada.

Responsabilidade social é um instrumento de construção da marca e da imagem organizacional. Tem por principal objetivo oferecer elementos de distinção, operados por ações de *marketing*, publicidade e relações públicas, para compor a imagem projetada da organização capaz de, gerando identidade com o público consumidor, contribuir para o posicionamento da empresa no mercado. Enquanto discurso, compõe uma estratégia de hegemonia do empresariado, promovendo as empresas como o lugar de realização da vida social, legitimando as mudanças no modelo de intervenção social, que transferem do Estado para a iniciativa privada o papel definidor de políticas.

Tem por objetivos secundários oportunizar relacionamento com públicos estratégicos, prevenir potenciais riscos para a organização e permitir acesso a mercados e capitais específicos. As formulações sobre como devem se constituir este tipo de intervenção são oriundas do próprio universo corporativo, assim como os instrumentos de avaliação, não encontrando, em outras instâncias sociais, estruturas consistentes de fiscalização e controle. Sobre a sua formatação é recomendado, pela literatura do próprio meio empresarial, desenvolver ações relacionadas aos princípios institucionais da organização, parcerias com organizações do chamado “terceiro setor” e distanciar-se da noção de filantropia, privilegiando medidas mais “estratégicas”, de modo a

garantir a minimização dos custos de execução, a maximização dos resultados e o diálogo como um discurso de incentivo “à participação da sociedade”.

Ainda que não tenhamos, na bibliografia estudada, encontrado uma referência explícita para alguns pontos importantes para o presente estudo, a partir dela podemos fazer algumas considerações.

Primeiramente, por que, dentre tantas opções disponíveis, as empresas optam por projetos educacionais? A temática “educação” oferece recursos interessantes para alcançar os objetivos sinalizados. Primeiramente, para o objetivo de criar identidade com seus públicos estratégicos e consumidores, por ser um dos temas que mais mobilizam diferentes segmentos sociais enquanto pauta reivindicatória. Desenvolver projetos educacionais permite a empresa sinalizar sua “conexão” com a preocupação da sociedade com melhorias na educação, de forma geral. Como este é também um campo no qual as reformas neoliberais tiveram um impacto direto, a intervenção empresarial é uma resposta ao “recrudescimento das políticas públicas”, legitimando assim, as próprias reformas.

Por que então educação e não outros temas sociais? Ora, em seu percurso teórico, os “promotores” da responsabilidade social incorporaram parte da crítica a este tipo de intervenção, privilegiando o que chamam de uma perspectiva mais “estratégica” e menos filantrópica. Desta forma, o investimento em educação é mais adequado, frente a outras temáticas como saúde, por exemplo, para a qual a atuação empresarial poderia ser classificada como “assistencialista”.

O tema educação permite ainda o relacionamento com diferentes públicos estratégicos para as organizações. Primeiramente com o público das “comunidades problema”, localidades que atraem visibilidade midiática em função da pauta negativa normalmente associada a elas. Assim, reforça-se a mensagem de “solidariedade” da organização com os problemas percebidos pela sociedade.

Outro público cujo relacionamento é oportunizado na adoção de projetos educacionais é o conjunto das inúmeras organizações não governamentais especializadas nesta

temática, que oportunizam a empresa divulgar seu compromisso com o discurso de ampliação da “participação da sociedade”. O relacionamento com este público confere a empresa uma possibilidade de economia dos recursos investidos em responsabilidade social, em uma espécie de “terceirização” de aspectos da realização da intervenção da empresa.

Finalmente, o Estado é um público estratégico para a organização, passível de ser atingido através de um projeto educacional. Conforme discutido na literatura da área, atuar em parceria com o poder público previne conflitos de regulação e de outras naturezas além de, da mesma forma que com as organizações não governamentais, economia de recursos por meio de parcerias.

### 3 A EDUCAÇÃO COMO OBJETO DE ESTRATÉGIA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: A OI KABUM! ESCOLA DE ARTE E TECNOLOGIA

“O *Oi Kabum! Escolas de Arte e Tecnologia* chega ao seu terceiro ano mantendo a marca da inovação. O programa, destinado à juventude popular urbana de três capitais brasileiras, desde 2003 vem formando centenas de rapazes e moças das chamadas “periferias”, em áreas para eles consideradas pouco acessíveis: Design Gráfico, Vídeo, Fotografia e Computação Gráfica” (OI FUTURO, 2006, p.71).

À primeira vista, a descrição da *Oi Kabum! Escola de Arte e Tecnologia* sugere ser “a juventude popular urbana” o destinatário privilegiado de uma ação que tem por objetivo tornar “acessível” aos “rapazes e moças das chamadas ‘periferias’” as tecnologias da comunicação. A afirmação surge do Balanço Social do Instituto Oi Futuro, organização vinculada à empresa de telefonia Oi.

Existiriam outros “destinos” da ação? Outros objetivos? O documento, uma peça de divulgação de produção gráfica elaborada, em uma profusão de cores e imagens, compõe o monólogo descritivo e auto elogioso da empresa, no qual discorre sobre sua “*expertise*” em atender “aos locais mais distantes – e esquecidos – do nosso território” para “trabalhar com a sociedade”<sup>2</sup>. Mas oferece pistas sobre a questão e caminhos a seguir para discutir possíveis respostas.

Ora, o ensino das tecnologias da comunicação, além de normalmente “pouco acessíveis”, carregam “a marca da inovação” tão perseguida pela empresa de telefonia Oi em suas ações de comunicação, interesse expresso não apenas em seu discurso apresentado, mas nas cartilhas internas de difusão da marca. Uma vez que a ação da Oi não se encerra na “acessibilização” das novas tecnologias, mas na divulgação elaborada e retocada desta ação, é possível supor que existam outros destinos para sua intervenção. Das opções curriculares e metodológicas, ao próprio nome da escola, sempre a lembrar quem a financia, as opções do projeto pedagógico da *Oi Kabum!*

---

<sup>2</sup> Balanço Social Instituto Oi Futuro 2006, pg. 48.

estão intimamente relacionadas às estratégias de comunicação institucional da empresa de telefonia.

A história da *Oi Kabum! Escola de Arte e Tecnologia* tem seu início anos antes da fundação, na Bahia, do programa Viva Nordeste. A primeira experiência do projeto se deu em 2003, no Rio de Janeiro, através da articulação entre o Instituto Telemar, a Unesco e a ONG Spectaculu. A Escola atendeu 60 jovens entre 16 e 21 anos de bairros populares do Rio de Janeiro. Desde a sua primeira experiência, a *Kabum!* priorizou no processo seletivo jovens com “representatividade” em sua comunidade de origem<sup>3</sup>.

No balanço social de 2003, o Instituto Telemar discute os resultados do programa a partir dos primeiros “clientes” dos alunos: a banda de música Skank, com a produção de vídeos para a turnê do grupo e o canal televisivo Futura, através da produção de vinhetas. Entusiasmado com o impacto midiático da experiência no Rio de Janeiro, o Instituto Oi Futuro resolveu “replicar para outras capitais brasileiras” unidades do projeto “nos mesmos moldes da Kabum! carioca”<sup>4</sup>.

Destaque para as expressões “replicar” e “mesmos moldes”, utilizados pela Oi para definir a multiplicação das escolas *Kabum!* Evidencia-se que o processo de formulação da proposta coube ao Oi Futuro, uma vez que as novas experiências em Salvador, Recife e Belo Horizonte meramente replicam, com um arranjo institucional semelhante (Oi Futuro – ONG local – Unesco – Poder Público local) os “mesmos moldes” da primeira iniciativa do Rio de Janeiro. Os diferentes papéis para a realização do projeto, em Salvador, são assim descritos por um dos seus coordenadores:

O Oi Futuro entra com toda infra-estrutura de equipamentos (ilha de edição G5, câmeras PD-170; câmeras fotográficas digitais semiprofissionais, computadores Macintosh e PCs), despesas com a equipe de profissionais e bolsas mensais para os jovens que participam do programa. A instituição parceira seleciona e contrata os profissionais, coordena a escola e administra o espaço físico; este é geralmente cedido em parceria com o governo local, que no caso de Salvador é o estado da Bahia (CARDOSO, 2009, p. 2).

---

<sup>3</sup> Balanço Social do Instituto Telemar 2003, pg. 16.

<sup>4</sup> Balanço Social do Instituto Telemar 2004, p. 17.

Responsável pela execução do projeto em Salvador, a Cipó sistematizou os dados gerais e pedagógicos da unidade da *Oi Kabum!* na capital baiana<sup>5</sup> em um documento específico. O objetivo geral do projeto consiste em “Promover o desenvolvimento pessoal, social e profissional de adolescentes de comunidades populares de Salvador, por meio do uso educativo das tecnologias da comunicação e da arte”.

Também figuram como objetivos a formação dos jovens para o “mundo do trabalho” e para atuarem em suas comunidades; contribuir para a melhoria da imagem dos seus bairros de origem e produzir materiais relevantes para outros jovens moradores de suas comunidades, sempre utilizando as tecnologias da comunicação e da arte.

A formação básica tem por programa conteúdos da área de arte, comunicação e ação comunitária. Ao longo de dezoito meses, concentra-se em desenvolver “habilidades em tecnologias de ponta, criação artística, análise crítica da mídia e do mundo e leitura e expressão”<sup>6</sup>. A carga horária total é de 1260 horas aula, trabalhando com as linguagens da Fotografia, Vídeo, Computação Gráfica, Design Gráfico e Web Design. A opção por esses conteúdos reproduz o modelo original do Rio de Janeiro, formatado pela Oi e que responde à necessidade de similaridade com seus produtos comerciais, conferindo maior efetividade ao processo de valorização da marca, conforme sinalizado pela bibliografia da área (FERREL, 2000).

O projeto adota o tópico Desenvolvimento Pessoal e Social como um conteúdo transversal das atividades. Busca-se discutir identidade, autoconfiança, auto-estima, saúde e vulnerabilidade, sexualidade, família, escola, projeto de vida, relações de grupo, drogas, violência, atuação comunitária, participação política e garantia de direitos<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> Ainda que não constem dados bibliográficos a serem utilizados como referência nesta pesquisa, o documento foi gentilmente cedido pela coordenação da *Oi Kabum!* e está disponível, para consulta do leitor, no apêndice deste trabalho. A coordenação da ONG Cipó o indicou como o documento base onde os dados gerais do projeto foram sistematizados. Deste ponto em diante, faremos referência a ele como “Projeto *Oi Kabum!*”.

<sup>6</sup> “Projeto *Oi Kabum!*”. Ver apêndice.

<sup>7</sup> “Projeto *Oi Kabum!*”. Ver apêndice.

Todos os conteúdos são trabalhados ao longo de cinco módulos. No primeiro, com dois meses de duração, estabelecem-se as regras de convivência e prioriza-se o aprendizado das técnicas das linguagens da comunicação, bem como a discussão de elementos identitários dos estudantes, como história de vida, bairro e família. O segundo módulo, com duração de três meses, trabalha com temas relacionados a formação da cultura. O terceiro módulo e mais denso é dedicado a pesquisa, planejamento e desenvolvimento de produtos, tendo as próprias comunidades de origem dos jovens como tema. O módulo quatro é dedicado ao aprofundamento técnico nas linguagens e o módulo cinco pelo “projeto de vida dos jovens”. Neste último momento, investe-se em vivências, estágios, elaboração de currículos e portfólios<sup>8</sup>.

Ao longo dos dezoito meses do curso são previstas cinco mostras, de públicos mais restritos até um dos pontos de culminância do projeto, “a realização de uma grande Mostra em espaço cultural da cidade e a seguir nas comunidades”<sup>9</sup>.

A política de seleção é um dos traços mais marcantes do “modelo Oi Futuro”. Desde a sua primeira edição, ainda no Rio de Janeiro, com a ONG Spectaculu, considerou “a representatividade do jovem em seu bairro”<sup>10</sup>. O critério é repetido em Salvador. O ponto inicial de divulgação do processo de seleção é a mobilização a partir de lideranças comunitárias. Em um primeiro momento, seleciona-se a partir de um ficha de inscrição (onde se verifica o atendimento aos requisitos), expressão escrita e desenho. De um total inicial de 700 jovens, apenas 200 seguem para a etapa seguinte (CARDOSO, 2009, p.2). O próximo passo é chamado “Ação educativa de seleção”, uma série de dinâmicas realizadas ao final de 2 dias. São considerados como critérios: “motivação, capacidade de trabalhar em grupo, iniciativa, criatividade, capacidade de expressão oral e escrita, habilidades e interesse nas linguagens específicas, participação em ações comunitárias e culturais”<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup> “Projeto Oi Kabum!”. Ver apêndice.

<sup>9</sup> “Projeto Oi Kabum!”. Ver apêndice.

<sup>10</sup> Balanço Social Instituto Telemar 2003, p. 14.

<sup>11</sup> “Projeto Oi Kabum!”. Ver apêndice.

Apesar de seu vínculo inicial com o programa Viva Nordeste, do Governo da Bahia, o projeto sempre selecionou jovens de 11 bairros de Salvador e não apenas do Nordeste de Amaralina<sup>12</sup>. Em sua primeira turma, apenas 20 dos 80 jovens selecionados eram efetivamente do bairro sede da iniciativa<sup>13</sup>. Ou seja, apesar de ser um programa destinado aparentemente ao bairro do Nordeste de Amaralina, conforme relatório oficial do governo<sup>14</sup> o projeto atendeu, em sua maioria, jovens de outras localidades.

### 3.1 A MARCA OI

A Oi possui um papel central na realização da *Oi Kabum!*. Foi a empresa que definiu os critérios de seleção, o arranjo institucional e o formato geral do projeto educacional. De modo a compreender a relação das estratégias de consolidação da marca organizacional e seus reflexos no programa de responsabilidade social, é necessário recorrer às informações institucionais e documentos que referenciem suas ações de comunicação.

A Oi atua no mercado do setor de telecomunicações brasileiro e parte da sua estratégia de posicionamento é a oferta de produtos diversificados, o que insere a empresa em um marco regulatório bastante extenso. Dentre as modalidades de serviços classificadas pela Associação Brasileira de Telecomunicações (Telebrasil), o Grupo Telemar atua nos sub-segmentos da telefonia fixa, móvel, comunicação multimídia e TV por assinatura (TELEBRAS, 2006, p. 6). Como se tratam de serviços públicos cuja exploração comercial se dá mediante concessão, a Oi está submetida a um variado marco regulatório, composto de leis federais, decretos, portarias e resoluções da Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL).

O marco da atuação da empresa no Brasil confunde-se com o período no qual o antigo “Sistema Telebrás”, coordenado pelo Ministério das Comunicações e orientado pelo monopólio estatal do setor, foi reestruturado com o processo de privatizações que se

---

<sup>12</sup> Balanço Social Instituto Telemar 2004, p.17.

<sup>13</sup> “Projeto *Oi Kabum!*”. Ver apêndice.

<sup>14</sup> Balanço das Ações do Governo do Estado da Bahia, 2004.

deram no Estado brasileiro na década de 1990. Com o Plano Geral de Outorgas, de 1998, as telecomunicações brasileiras passam a ser exploradas por empresas privadas (NASCIMENTO, 2008. p. 30).

No campo da telefonia fixa, o grupo Telemar, o qual a Oi compõe, disputa com a Embratel a segunda colocação em valor de mercado no Brasil e ambas atrás da Telesp, líder do setor. No campo geral das telecomunicações, o grupo Telemar atua em um acirrado mercado com outras seis empresas líderes, disputando a quarta colocação, mais uma vez, com a Embratel. Em faturamento, no entanto, é a maior empresa de telecomunicações da América do Sul (TELEBRASIL, 2010, p.43). Em 2009, a empresa de telefonia passou a atuar em todo o território brasileiro, com aproximadamente 62,2 milhões de clientes<sup>15</sup>.

A origem da marca Oi remete à constituição do grupo Telemar, em 1998, período inicial da privatização do setor de telecomunicações. Em 2001 as diferentes empresas que compunham o grupo foram unificadas e a marca Oi propriamente dita foi lançada em 2002, inicialmente para atuar no mercado de telefonia móvel, mas seguiu progressivamente englobando todos os serviços do grupo Telemar, processo consolidado em 2007. Sua história e posicionamento de mercado inserem-na em uma intrincada rede de relacionamentos com órgãos estatais, desde a concessão, até o monitoramento das relações de consumo e de fusões e aquisições.

O grupo Telemar unificou suas ações de responsabilidade social em 2001, através da fundação do Instituto Telemar, passando a divulgar balanços sociais regularmente a partir de 2003. Integrado ao processo de construção da marca da organização, a partir de 2006 o Instituto passa a se chamar Oi Futuro.

O envolvimento em projetos sociais não é uma medida fortuita. Em um mercado de competição agressiva como o das telecomunicações brasileiras pós privatização, as empresas do setor buscam continuamente tanto por inovação, quanto por acompanhar as mudanças tecnológicas e de gestão dos seus concorrentes. No caso específico da responsabilidade social, práticas desta natureza são adotadas pela quase totalidade

---

<sup>15</sup> Disponível em [www.oi.com.br](http://www.oi.com.br). Acessado em 02 de agosto de 2010.

das empresas do setor e por todas as empresas líderes desde 2004 (FIÓRIO et al., 2005, p.16). Ou seja, as ações de responsabilidade social se integram às estratégias concorrenciais das corporações no plano da produção e veiculação de imagens, conforme sinaliza Fontenelle (2002). A divulgação do balanço social por uma empresa de telefonia é, a princípio, um requisito não formal, tendo o espaço para a diferenciação das marcas nas práticas efetivas e no discurso difundido de cada organização.

O principal produto das estratégias de comunicação organizacional do grupo Telemar é própria marca Oi, o que se pode concluir a partir da convergência de todos os produtos da empresa para esta insígnia. A empresa busca inseri-la de forma integrada, com orientações sobre tipologia, cor, imagem, linguagem e *slogan* ou mesmo sobre decoração e vestuário. Para identificar este esforço comunicativo, analisamos o documento “Oi, manual da marca” da Rede Telemar.

“Qual é a idéia? Sem enrolação”<sup>16</sup>. A principal diretriz é a utilização de uma linguagem simples e direta. Propõe a associação da marca a clareza e a renúncia à formalidade. Sobre a logomarca, o documento afirma:

A logomarca da Oi expressa uma forma direta e informal de dizer “oi”. Cada pessoa tem um jeito de dizer “oi”, portanto, não existe uma forma única para a logomarca. (...) Mais do que uma assinatura criamos uma linguagem e a logomarca é parte fundamental desse jeito de comunicar (REDE TELEMAR, 2002, p. 7).

Simplicidade e clareza dão o tom das assertivas sobre a marca Oi. Ela se expressa nas diretrizes da linguagem e tipologia. A estes adjetivos vão se somando outras características pretendidas, como nas definições sobre cores, que devem ser escolhidas para as peças publicitárias objetivando a exposição de uma “personalidade moderna e viva”<sup>17</sup>. A cor prioritária para a marca Oi é o amarelo sol. Sobre a vestimenta de atendentes, recomenda-se o jeans, “que deve ser moderno e descontraído”<sup>18</sup>.

Outro dado relevante é a recomendação sobre imagens: “as imagens da Oi são imagens da vida real e com freqüência elas mostram pessoas”. Mais uma vez, é

---

<sup>16</sup> Manual da Marca Oi, 2002, p.2.

<sup>17</sup> Manual da Marca Oi, 2002, p. 22.

<sup>18</sup> Manual da Marca Oi, 2002, p.87.

recomendado que seja feito um diálogo com elementos do cotidiano: “Sem formalidade. Seja numa carta, num anúncio ou num formulário. Sempre de forma direta, franca e coloquial. Sem enfeite e com convicção”<sup>19</sup>.

Uma das preocupações centrais do documento é a afirmação da Oi como a única e exclusiva marca do grupo Telemar. Assim, estabelece como ponto central da estrutura da marca:

A filosofia da Oi é propor as coisas da forma mais simples possível. Por isso a Oi não tem submarcas. Qualquer produto ou serviço da Oi terá o nome Oi conjugado com um nome que descreva o produto ou serviço (REDE TELEMAR, 2002, p. 59).

A Oi não chega a definir suas ações de responsabilidade social como um “produto ou serviço”. Mas as diretrizes do projeto e a forma como é divulgado obedecem fielmente às orientações do manual de tratamento da marca. O primeiro sinal deste tratamento é a própria mudança do antigo Instituto Telemar que passa, em 2006, a ter um nome composto pela própria marca, seguida por uma descrição: Instituto Oi Futuro.

Antes de apresentar a análise do Instituto e do Balanço Social, é importante destacar os principais elementos das estratégias de construção da marca, de modo a confrontar, posteriormente, com sua incidência na responsabilidade social da empresa. Simplicidade, clareza, renúncia a formalidade, diálogo com o cotidiano, utilização de imagens de pessoas, personalidade moderna e viva e descontração são as palavras de ordem para as estratégias de comunicação, além da afirmação exclusiva do nome e marca.

### **3.1.1 O Instituto Oi Futuro e o Balanço Social**

Com o intuito de congregiar as ações e projetos sociais do Grupo Telemar, foi criado, em 2001, como uma associação de direito privado sem fins lucrativos, o Instituto Telemar, posteriormente chamado de Oi Futuro. O Instituto tem por missão “desenvolver, apoiar e reconhecer ações educacionais e culturais inovadoras, que

---

<sup>19</sup> Manual da Marca Oi, 2002, p.37.

promovam o desenvolvimento humano, utilizando tecnologia de comunicação e informação”<sup>20</sup>.

Consideramos no capítulo dois, que responsabilidade social se constitui em um instrumento de consolidação da marca e imagem institucional, fornecendo elementos de distinção operáveis pelo *marketing*, publicidade e relações públicas. Este princípio é verificável na própria missão do Oi Futuro. A referência à “inovação” dialoga com a “personalidade moderna” proposta pelo manual da marca Oi.

Outro aspecto relevante é a opção por projetos que se associam mais facilmente à marca e aos produtos da empresa. Autores como Pearce II e Doh (2005) defendem que ao se considerar a missão e atuação da empresa nos projetos sociais maximizam-se os resultados lucrativos da ação. O foco em ações que utilizem tecnologia da comunicação e informação parece seguir, assim, às recomendações de associar o programa de responsabilidade social das empresas a seus elementos estratégicos, identificadas na abordagem pragmática sobre o tema.

As iniciativas que utilizam tecnologia de comunicação e informação são mais facilmente associadas aos produtos da Rede Telemar e, assim, à sua imagem e marca. Este elemento tem uma importância crucial na estruturação do programa como um todo. Elege-se como critério para a adoção de projetos, a preferência por aqueles que tragam a insígnia da inovação e das novas tecnologias e, assim, possuam aderência à marca. Visto que se trata da principal definição institucional, este critério interfere, por exemplo, em que tipo de projeto a empresa irá estruturar e quais parceiros irá selecionar.

Já a “visão” do Instituto aponta para uma outra preocupação: a da visibilidade. “Ser percebido como um importante agente de transformação social com parcerias interessantes, atitudes inovadoras e efetivas, sempre fazendo a diferença” – proclama o Oi Futuro em seu site. Portanto não basta apoiar ações “inovadoras” e promover o “desenvolvimento humano”, é desejável também que este esforço seja percebido, por um determinado público. Assim, as ações de responsabilidade social integram-se aos

---

<sup>20</sup> As informações institucionais do Instituto Oi Futuro foram obtidas no acesso ao site da organização [www.oifuturo.org.br](http://www.oifuturo.org.br). Acessado em 11 de agosto de 2010.

esforços de difusão da marca, através do *marketing* e publicidade, como apontam autores como Ferrel (2000).

Muitas empresas utilizam seus projetos sociais como forma de relacionamento com Estado. Seja oferecendo serviços aos Governos ou participando em parceria de programas e projetos, a Oi declara explicitamente seu objetivo de “influir nas políticas públicas”<sup>21</sup>.

No período de 2003 a 2009, o Grupo Telemar divulgou o seu balanço social tendo a consolidação da associação das ações de responsabilidade social com a marca Oi como um traço marcante. Em 2003, o documento de divulgação dos projetos sociais do Instituto Telemar chamava-se “Cada vez mais Brasil”; em 2004, “Em linha com o desenvolvimento sustentável”. Já em 2005 passa a chamar-se exclusivamente “balanço social telemar”. A grande mudança, no entanto, ocorreu em 2006, ano em que o instituto é rebatizado de Oi Futuro. Assim o Instituto explica a mudança:

Em 2006, agora sob nova denominação (Oi Futuro), agregamos ao nosso nome a marca das convergências contemporâneas da Oi. A percepção que nos fica é a de que avançamos ainda mais nos propósitos vislumbrados no início do milênio. Uma experiência que nos conduziu à liderança daquilo que hoje conhecemos como Responsabilidade Social (OI FUTURO, 2006, p. 48).

Afirma-se a opção de construção da marca Oi: o grupo Telemar não possui submarcas, apenas uma única expressão de todos os seus produtos e serviços, aos quais se somam o programa de responsabilidade social, seguindo as mesmas diretrizes.

O balanço social passa, em 2006, a utilizar a fonte ORATOR OI como referência da tipologia, intercalando textos com imagens de pessoas, conforme manual da marca. “Diga Oi para um futuro mais justo”<sup>22</sup>, proclama o balanço, em um *slogan* que obedece fielmente o mesmo manual. Mais uma vez, destaca-se que as ações de responsabilidade social não são um conjunto de ações filantrópicas de uma organização, resultado de sua “tomada de consciência” sobre a necessidade de agir solidariamente frente aos problemas sociais. Elas associam-se diretamente às

---

<sup>21</sup> Balanço Social do Instituto Telemar, 2003, p. 12.

<sup>22</sup> Balanço Social do Instituto Oi Futuro, 2006, p. 65.

estratégias de construção da marca, obedecendo aos princípios orientadores da comunicação institucional tanto na definição de projetos, quanto em sua divulgação. O próprio nome do Instituto manifesta o desejo (expresso no manual da marca) de que as ações de responsabilidade social não sejam uma submarca do grupo Telemar, mas uma parte integrante da marca “Oi”.

Da mesma forma que o balanço social, a Escola de Arte e Tecnologia também se agrega à “marca das convergências contemporâneas da Oi”. Entre 2003 e 2005, o projeto é chamado de *Kabum!*; a partir de 2006, passa a chamar-se **Oi Kabum! Escola de Arte e Tecnologia**, integrando-se ao processo de consolidação da marca.

### 3.2 O LUGAR DA “SOCIEDADE CIVIL ORGANIZADA” NA RESPONSABILIDADE SOCIAL

A *Oi Kabum! Escola de Arte e Tecnologia* é resultado de um modelo híbrido de realização de uma ação de responsabilidade social. Para o seu entendimento é necessário a caracterização dos diferentes atores envolvidos e, assim, além da empresa de telefonia Oi, cabe analisar o papel do Governo do Estado da Bahia e da organização não governamental Cipó Comunicação Interativa. No caso do poder público, será pesquisado o balanço de ações do Governo no ano de implantação da ação (2004) e produções bibliográficas sobre o programa estatal ao qual estava vinculado, o extinto Projeto Viva Nordeste.

Em seus balanços sociais a Oi mostra simpatia pelo conceito de “terceiro setor”, freqüentemente citado nos documentos. Husted (2003) entende que a opção por parceria com organizações não governamentais constitui-se em uma terceirização da execução de projetos sociais. Ao passo que economiza recursos, não envolvendo seus funcionários diretamente na realização da ação, a empresa demonstra compromisso com a “participação” da sociedade colhendo, junto com a parceira, os “dividendos” da ação.

Quais são os critérios para a seleção desses parceiros? Para que exista a possibilidade de atuar em projetos comuns, é necessária uma temática comum de atuação: o campo da comunicação e das novas tecnologias, abordagem escolhida pelo Oi Futuro para empregar em seus projetos educacionais e culturais.

Para a execução da *Oi Kabum!* em Salvador, a Oi Futuro elegeu a Cipó – Comunicação Interativa. Trata-se de uma ONG fundada em 1999, formada por comunicólogas e profissionais de outras áreas, tendo por missão “Contribuir para a construção de uma sociedade que garanta igualdade de oportunidades para o pleno desenvolvimento e a participação social de crianças, adolescentes e jovens, através da democratização e do uso educativo da comunicação”<sup>23</sup>.

Além de satisfazer a condição de atuar no campo privilegiado pela Oi, a Cipó pode ser considerada uma *perita midiática*, não apenas por trabalhar com diferentes linguagens audiovisuais e digitais, mas por trabalhos específicos de relacionamento com a imprensa. A Cipó realiza um monitoramento da cobertura midiática, na Bahia, acerca de temas relacionados à infância e juventude. Esta ação envolve diferentes veículos, editores e jornalistas que recebem diariamente análises por email, enviados pela ONG, com elogios e recomendações sobre as matérias (CELESTINO, 2003, p.2). Dada a preocupação com a visibilidade de suas ações, manifestas nos balanços e nas próprias definições institucionais, possuir um parceiro como este pode ser estratégico para o Instituto Oi Futuro.

A Cipó surgiu em 1999, reunindo profissionais com um repertório de atuação profissional em ONGs como o Liceu de Artes e Ofícios da Bahia e organizações do setor empresarial como a Fundação Odebrecht, inseridas na rede de relações do GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas), uma das organizações difusoras das práticas de responsabilidade social no Brasil. (ROSSETI, 2004, p. 55). Possui, assim, um conhecimento sobre a linguagem e as práticas empresarias no campo da responsabilidade social.

---

<sup>23</sup> Disponível em [www.cipo.org.br](http://www.cipo.org.br), acessado em 02 de agosto de 2010.

Como muitas Organizações Não Governamentais, a Cipó mantém parte significativa de suas atividades graças ao financiamento externo. Dentre as fontes da ONG estão organizações internacionais, como UNICEF, apoio governamental, geração de recursos próprios e financiamento de empresas e fundações empresariais. A ciranda dos recursos determina uma preocupação com a visibilidade das ações. “A consolidação e visibilidade da organização atraem novos parceiros, que geram novos projetos”, afirma um dos seus integrantes<sup>24</sup>.

Dada a sua centralidade, a captação de recursos condiciona relações internas e determina a dinâmica das próprias ações da organização. É o que revela um documento interno da ONG:

O desafio constante de captação de recursos, muitas vezes concentrado em poucas lideranças, é um fator que freqüentemente interfere nas relações internas das ONGs. Os bons educadores tendem a pensar em processos, no longo prazo. Quem capta recursos muitas vezes é obrigado a se adaptar a exigências dos financiadores, que hoje são mais focados em produtos e no curto prazo. Por vezes, nem assim, conseguem os recursos para garantir a continuidade de uma ou outra ação ou até de uma equipe. E isso tudo acaba gerando tensões internas. Esse tipo de desafio também faz parte da história da Cipó. (ROSSETI, 2004, p.60).

Revela-se, assim, a demanda por “produtos” e projetos de “curto prazo” por parte dos agentes financiadores da ONG, dentre os quais, o próprio Instituto Oi Futuro. Ainda que se permita uma reflexão sobre a questão, o corpo técnico da organização reconhece que os agentes financiadores condicionam o trabalho executado, na ponta, pelos atores da “sociedade civil organizada”, limitados a se adaptar às exigências para garantir a obtenção dos recursos.

E quem são “as crianças, adolescentes e jovens” que a Cipó pretende atender? Apressadamente, poder-se-ia responder que são os moradores de bairros populares de Salvador. Mas mais uma vez, os condicionamentos do financiamento determinam o alcance da ação e a seletividade do público:

Dada a capacidade limitada de atendimento direto, a **Cipó** prioriza a seleção de adolescentes que já têm histórico de liderança e repertórios enriquecidos. Há também a preocupação de formar grupos cujos

---

<sup>24</sup> Cipó Comunicação Interativa. Projetos de Educação, Comunicação e Participação: Perspectivas para políticas públicas. 2004.

participantes apresentem diversidades étnicas, de gênero e de local de habitação, além de incluir deficientes. Praticamente todos os jovens são de famílias de baixa renda (ROSSETI, 2004, p. 59).

Portanto, não é qualquer jovem dos bairros atendidos que podem participar dos projetos educacionais da Cipó. A cobertura está reservada àqueles com “histórico de liderança” e que já dispõem, previamente, de um “repertório enriquecido”. Não se trata de formar novas lideranças ou de “enriquecer repertórios” dos que, desafortunadamente, não dispuseram em seu histórico de experiências de vida deste enriquecimento, mas de reforçar aqueles que de alguma maneira alcançaram alguma espécie de distinção, segundo critérios da organização, em suas comunidades.

Para identificar características da proposta pedagógica da Cipó, tomou-se como referência dois documentos, são eles: “CIPÓ – Comunicação Interativa. *Projetos de Educação, Comunicação & Participação: Perspectivas para Políticas Públicas* (ROSSETI, 2004)” e “CIPÓ – Comunicação Interativa. *Conceitos e Processos*”.

Com base nos documentos é possível inferir que a Cipó visa promover uma atuação de grande impacto e abrangência no campo educacional, como se pode verificar na fala de um de seus coordenadores: “a gente quer ser o feijão com arroz, não o chantilly”. Portanto, suas ações não vislumbram apenas complementar a atuação estatal em educação, colocam-se como interventores diretos nas ações estatais: “[...] a **Cipó** pretende que a comunicação tenha um papel mais central na educação, que suas metodologias sejam inseridas nos currículos” (ROSSETI, 2004, p.55). Para concretizar essa proposição a Cipó aponta como estratégia, a disseminação da “metodologia Cipó de educação pela comunicação” nas escolas pertencentes às redes públicas de ensino. Mas o que viria a ser a “metodologia Cipó de educação pela comunicação”? Como esta metodologia foi amadurecida pela equipe da ONG?

Nosso trabalho é muito o de construir a casa e depois desenhar a planta”, diz Anna Penido, acrescentando: “O que acontece é que a gente precisa mesmo sofisticar um pouco [o referencial teórico do trabalho].” Mas isso já está sendo feito, com a sofisticação inerente à organização, desde a constituição do **Núcleo de Avaliação, Sistematização e Disseminação**, liderado por uma profissional com forte embasamento teórico (ROSSETI, 2004, p. 58).

Na leitura do documento, é possível identificar que a “sofisticação” da fundamentação da atuação educacional é um momento posterior à execução inicial dos projetos. Os documentos analisados indicam qual seria o referencial teórico que fundamenta a metodologia adotada pela Cipó: o sócio-construtivismo, apesar de não explicitar a razão dessa escolha.

É importante observar que na busca empreendida pela Cipó para embasar pedagogicamente suas ações, não há, nos documentos citados, referência a participação das comunidades e grupos dos quais os sujeitos da ação são originários. Em relação à importância da participação dos grupos e comunidades, Atta (2007) enfatiza que as escolas devem:

Incluir, entre outros aspectos, a identificação dos elementos culturais da comunidade que podem ajudar a fazer a ligação entre os objetivos da escola e os objetivos sociais do grupo ou comunidade aos quais os pais e alunos pertencem (PORTELA e ATTA, 2007, p.50).

Este aspecto é bastante significativo quando se questiona a finalidade e eficácia social das ações de Responsabilidade Social executadas pela Cipó, pois os sujeitos, foco da ação, pouco ou nada participam no desenho dos projetos realizados. Há, portanto, uma clara divergência com a abordagem sócio-construtivista escolhida. Segundo é possível identificar no Balanço Social do Instituto Telemar do ano de 2003, a Cipó teria o papel de **reproduzir** o projeto Kabum! Escola de Arte e Tecnologia que já vinha se realizando na cidade Rio de Janeiro:

O modelo da Kabum! Escola de Arte e Tecnologia está sendo replicado para outras capitais brasileiras. Em 2003, foram articuladas parcerias com ONGs de Recife – Auçuba – e de Salvador – Cipó – e no segundo semestre de 2004 as duas capitais já terão suas escolas. (INSTITUTO TELEMAR, 2003, p. 17).

“Replicar” um programa na área de educação em uma organização que opta pelo sócio-construtivismo é no mínimo conflitante. As realidades dos jovens pobres das cidades do Rio de Janeiro e de Salvador, apesar de possuírem algumas semelhanças, são diferentes. O contexto em quem vivem, suas expectativas, interesses profissionais e oportunidades de trabalho são distintos. Logo, “replicar o modelo” e assim, desconsiderar as especificidades de cada uma das realidades pode resultar na

diminuição do impacto deste tipo de ação na vida desses jovens. No Balanço Social de 2004 do Instituto Telemar essa idéia de replicação é reafirmada:

Funcionando desde novembro de 2004 no Nordeste de Amaralina, como parte do Programa Integrado Viva Nordeste, a escola foi montada nos mesmos moldes da Kabum! carioca. A turma inicial conta com 80 alunos recrutados em 11 comunidades da capital baiana. (TELEMAR, 2004, p. 17).

Analisando os documentos da Cipó é possível encontrar, portanto, algumas sinalizações sobre o papel da “sociedade civil organizada” em programas de responsabilidade social. Primeiramente, destaca-se, o claro condicionamento do agente financiador nas atividades o que configura a ação da ONG mais como uma “terceirização” do que uma ação educacional emancipada e participativa. É a empresa de telefonia Oi quem seleciona, a partir da identidade de sua ação e de possíveis outros critérios de seu interesse, que extrato da “sociedade civil organizada” adequado para a participação no projeto.

A relação com os agentes financiadores interfere inclusive nas relações internas, expressos na tensão entre demanda educacional por projetos mais extensos e solicitação do agente financiador por produtos mais rápidos<sup>25</sup>.

Segundo o discurso do Instituto Oi Futuro, o papel da Cipó é o de “replicar” um projeto educacional pré formatado nos “mesmos moldes” da experiência carioca, o que reforça ainda mais a perspectiva de “terceirização” da bibliografia sobre responsabilidade social. Em Salvador, inclusive, a Cipó utiliza o mesmo critério na seleção dos estudantes, priorizando “lideranças comunitárias”, da mesma forma que a ONG Spectaculu, no Rio de Janeiro, fez dois anos antes, na matriz do projeto (TELEMAR, 2003). Reforça-se assim a perspectiva de autores que consideram que o terceiro setor é, na verdade, o segundo (MONTAÑO, 2005).

O próprio agente da “sociedade civil organizada” a ONG Cipó Comunicação Interativa, tem por sua composição profissionais não necessariamente oriundos das comunidades

---

<sup>25</sup> Ainda que não exista referência explícita ao Instituto Oi Futuro, em documento interno (ROSSETI, 2004, p.60), a equipe da Cipó atesta a existência de conflito em função da demanda dos financiadoras por “produtos e curto prazo”.

que atende. Assim, além do caráter não governamental, não lucrativo e voluntário que supostamente habilitariam as ONGs a se afirmarem como os legítimos atores do terceiro setor (FERNANDES, 1997), poder-se-ia classificá-las também, ao menos no caso da *Oi Kabum!*, como não representativas.

### 3.3 O PAPEL DO PODER PÚBLICO

Desde o início do seu funcionamento, em 2004, a *Oi Kabum! Escola de Arte e Tecnologia* sempre contou com a parceria do Governo do Estado da Bahia. A Oi possui outras estratégias de relacionamento mais direto com as políticas públicas da educação, com parcerias diretas com as redes públicas de ensino, mas a *Oi Kabum!* representa mais uma oportunidade de relacionamento com o Estado. Este diálogo com o poder público, entretanto, não foi intermediada sempre pelos mesmos agentes e o projeto transitou por diferentes setores.

Inicialmente, o projeto integrou um programa governamental coordenado pela Secretaria do Trabalho e Ação Social (SETRAS), com o envolvimento de outras instâncias do Governo, denominado Viva Nordeste. Tratou-se de uma iniciativa da gestão do então governador Paulo Souto (do Partido da Frente Liberal, hoje Democratas) para o qual foi destinado grande esforço de visibilidade.

O programa era voltado para os bairros de Santa Cruz, Chapada do Rio Vermelho, Nordeste de Amaralina e Vale das Pedrinhas, área “reconhecida pelos problemas de violência que enfrenta, envolvendo uma população de 83 mil habitantes”. A participação do então Instituto Telemar em conjunto com outras organizações privadas é festejada como parte de uma “metodologia de gestão participativa” (BAHIA, 2004, p.322).

A percepção de que se trata de um “bairro problema” é importante para a sua escolha enquanto espaço de intervenção tanto para o Estado quanto para a iniciativa privada. Os índices oficiais apontavam, em 2002, para a baixa escolaridade, acesso restrito a emprego e condições inadequadas de moradia para grande parcela do bairro. Dos indicadores sociais negativos deriva o problema da violência: segundo pesquisa do

Fórum Comunitário de Combate a Violência, da Universidade Federal da Bahia, homicídio foi a principal causa *mortis* na localidade no ano 2000 (SOUZA, 2007, p. 4).

Do ponto de vista midiático, os problemas sociais da localidade, aliada a sua proximidade a regiões “nobres” da cidade, ocasionam uma representação estigmatizante:

O Nordeste de Amaralina representa, portanto, dentro da extensão mais ampla da cidade de Salvador, uma “mancha incômoda”, encravada no meio de “enclaves fortificados”. O que o separa dos chamados bairros nobres que lhe fazem fronteiras são, para além de suas características sociais, os muros e as tecnologias de segurança. Toda essa conjuntura segregadora é reforçada pelas formas de abordagem midiática (OLIVEIRA, 2006, p. 67).

Esta visão estigmatizante é um ponto de diálogo do Governo e das empresas com grande parte da população atingida pelas informações difundidas pela mídia. Ao empreender atividades sociais na “mancha incômoda” da cidade, cria-se uma empatia com um público que compartilha de preocupações com os problemas do bairro e suas conseqüências. O papel do Estado no programa Viva Nordeste é o de articulação das entidades públicas e privadas e sua coordenação. Para o Kabum! e outras ações empresariais, o suporte do poder público se expressou, sobretudo, na disponibilização do espaço físico para a realização das atividades.

Entretanto, o entusiasmo com o Viva Nordeste não resistiu ao aumento da violência no bairro e a mudança do governo, em 2006. Com a troca do Governo e a posse de Jaques Wagner (do Partido dos Trabalhadores), o programa, vitrine midiática da gestão anterior, fica restrito às ações do Centro Social Urbano do Nordeste de Amaralina, sem o destaque que lhe era dado.

A mudança na gestão pública não é elemento suficiente para explicar a falência do programa. De fato, a iniciativa não provocou mudanças significativas na realidade do bairro e os próprios participantes das ações tornaram-se vítimas da violência, conforme matéria do Jornal A Tarde:

O Nordeste de Amaralina (...) vive o paradoxo de abrigar um povo guerreiro e com forte apelo artístico-cultural, mas vítima da ausência do poder público – com políticas sociais ineficazes e ineficientes. Neste quadro, agrava-se o problema do crime organizado na região (...) Segundo relatos a **A TARDE**, traficantes vêm ameaçando mobilizadores

sociais e dificultando ações de resgate da cidadania. Como o projeto Oi Kabum! Salvador, parceria da ONG Cipó – Comunicação Interativa com o Instituto Oi Futuro, que deixou o bairro. “Não foi o único motivo, porque já havia um estudo da ONG e do apoiador para mudarmos para o Centro Histórico, mas não podemos negar que o problema existe”, relata a coordenadora do projeto, Isabel Gouvêa (A TARDE, 2009).

A extinção do Viva Nordeste significou a dispersão das ações, mas não necessariamente a extinção das mesmas. O vínculo com o Estado permanece, ainda que com a migração para outras instâncias do poder público. No caso específico da *Oi Kabum!* há uma migração de setor do governo envolvido no relacionamento com a Cipó e o Oi Futuro: a partir de 2009, o projeto recebe o apoio da Secretaria de Cultura do Governo do Estado da Bahia, e não mais da SETRAS. O suporte permanece basicamente o mesmo, ou seja, através da concessão do espaço físico para a realização das atividades.

Com a ressalva do momento inicial de articulação dos agentes para o *Viva Nordeste*, a atuação do Estado restringe-se a cessão de um espaço público para a realização das atividades da empresa privada em parceria com a ONG. Assim, verifica-se, conforme apontado pela abordagem *crítica* da responsabilidade social, um discurso de parceria que, em verdade, é uma renúncia do poder público em favor da iniciativa privada do poder de definir as formas de tratamento da questão social (SILVA, 2007).

### 3.4 CONDICIONAMENTOS DO AGENTE FINANCIADOR

A partir dos documentos analisados, é possível concluir que Rede Telemar, através do Instituto Oi Futuro, é o principal agente de realização da *Oi Kabum! Escola de Arte e Tecnologia*. Foi o Instituto quem formatou a matriz do projeto, no Rio de Janeiro, replicado em Salvador. No histórico de suas ações, verificaram-se adaptações no Instituto de modo a integrar-se à consolidação da marca Oi, eleita como exclusiva pelo grupo Telemar. Deste modelo original, importou-se a metodologia, os conteúdos e os critérios de seleção do público atendido.

Dentro deste processo de formulação, a empresa de telefonia busca formatar sua intervenção social com temas que possam associar-se aos seus produtos, conforme indicado pela leitura *pragmática* da responsabilidade social. Por oferecer produtos no campo das novas tecnologias da comunicação, é este também o tema geral da *Oi Kabum!*, escola financiada pela Oi.

Frente a esta intervenção, o papel dos demais atores envolvidos é secundário. O Governo do Estado da Bahia, seja no mandato de Paulo Souto, do então Partido da Frente Liberal, seja de Jaques Wagner, do Partido dos Trabalhadores, restringiu-se a cessão de espaço físico para a realização do projeto. O envolvimento da ONG Cipó Comunicação Interativa é posterior à formatação do projeto, restringindo-a a “replicar um modelo” preestabelecido. Há, portanto, o predomínio do “segundo setor”, da iniciativa privada, sobre o “terceiro”, a “sociedade civil organizada” (MONTAÑO, 2005). O nome do projeto carrega sempre a sua marca, como que a lembrar quem o financia.

O projeto caracteriza-se enquanto um fazer social sem direitos, resultado de uma ação dadivosa do agente financiador (CASTEL, 1998). Em um universo de mais de oitenta mil moradores, conforme dados do governo à época da constituição do projeto, são atendidos, por turma, apenas oitenta jovens. É a marca das políticas focalizadas, de impacto restrito (MONTAÑO, 2005).

A política de seleção acaba por reproduzir a lógica de exclusão que pretende combater: ao passo que seleciona apenas os de “repertório enriquecido” com participação em atividades de suas comunidades exclui os que ainda não se encontram nesta condição da possibilidade de “enriquecimento de repertório” e incentivo à participação.

### 3.5 A CENTRALIDADE DA PREOCUPAÇÃO COM A VISIBILIDADE

Um marco recente para a *Oi Kabum!* em Salvador foi a mudança de sede. A saída do primeiro espaço de funcionamento no bairro do Nordeste de Amaralina para o Pelourinho foi acompanhado de diferentes discursos da ONG executora e do agente

financiador, além de oferecer elementos para a reflexão sobre a natureza do envolvimento da “sociedade civil” no projeto.

Como já apresentado, o envolvimento de ONGs em projetos de responsabilidade social é comumente associado a um discurso de promoção da cidadania e incentivo à participação. Este discurso também estava presente no programa de governo relacionado ao *Kabum!* em seu momento inicial. Quem são esses atores e agentes de cidadania?

Como explica em seu site, a Cipó foi formada por profissionais com formação superior e atuação profissional em outras ONGs e empresas. Não obstante o seu envolvimento em projetos em bairros populares, estes profissionais pertencem a grupos sociais diferentes dos que atendem. Esta composição distingue este tipo de entidade das associações comunitárias, grupos representativos ou mesmo dos movimentos sociais.

Em primeiro lugar, a mudança de local indica essa fragilidade no sentimento de pertencimento da equipe de profissionais da *Oi Kabum!*. Os moradores dos bairros populares, como os jovens atendidos pelo projeto, seja por elementos de identidade como história de vida e relações familiares, quando não por imperativos que a própria condição social os coloca, possuem uma vivência diferente dos seus professores da *Oi Kabum!* em relação ao seu bairro de origem. A saída do lugar nem sempre é uma opção possível ou desejável, mesmo diante dos problemas sociais com os quais convivem.

A convivência com a violência, por parte dos professores, foi um dos elementos que contribuiu para a decisão da mudança do local do curso, conforme a fala de uma das suas coordenadoras:

O projeto Oi Kabum! Salvador, integração da ONG Cipó – Central de Notícias com o Instituto Oi Futuro (mantido pela operadora Oi), que atuava na socialização e qualificação de jovens no Nordeste de Amaralina, encerrou atividades na área no fim do ano passado, após ter um dos seus 80 alunos, o jovem Bruno Marques Santos, 17 anos, morto por bandidos, em 13 de novembro. (...) “Depois da morte de Bruno, outras coisas complexas aconteceram, como mais quatro ou cinco mortes na área. Também os educadores, principalmente os que andam a pé, eram abordados nas ruas com perguntas e declarações

tipo ‘por que vocês insistem em ficar aqui?’ ou ‘vocês estão correndo risco aqui’”, explica a coordenadora, Isabel Gouvêa. “Não foram ameaças explícitas, mas deixaram alguns bem assustados” (A TARDE, 2009).

Ora, a convivência com a violência é o cotidiano dos jovens do bairros populares em Salvador. Desde os anos 2000, as principais vítimas de violência no Nordeste de Amaralina são jovens na faixa etária do público atendido pelo *Oi Kabum!* (SOUZA, 2008, p. 10). A própria imagem de “bairro problema” foi o elemento mobilizador do poder público para a criação do Viva Nordeste e a posterior articulação com agentes privados, como a Cipó e o Oi Futuro.

Porem, a mudança do espaço não é considerada, pelas organizações envolvidas, um sinal de não efetividade das ações empreendidas no bairro. No balanço social do agente financiador, a mudança é apresentada quase como uma conquista: “[A Kabum! Salvador] ganhou nova sede no coração do pelourinho”<sup>26</sup>.

Menos entusiasmada que a Oi Futuro, a coordenação da Cipó lamenta alguns aspectos, ao passo que destaca os pontos positivos da mudança:

Para Isabel [Coordenadora da Cipó], é difícil deixar o Nordeste: “Comunidade artisticamente muito rica, pessoas ótimas, jovens ativos. É muito difícil falar sobre esses problemas de insegurança, pois a comunidade já sofre com a estigmatização”. Ela ressalta que “a mudança proporcionará ganhos aos alunos assistidos e atenderá à concepção estabelecida pelo Oi Futuro. “Não precisamos necessariamente estar dentro da comunidade que assistimos”. De acordo com Isabel, “o instituto prefere uma área que **dê mais visibilidade** ao aprendizado dos alunos, também proporcione a eles a vivência fora da zona em que residem. É dar a eles o direito à cidade, fazê-los enxergar que são cidadãos com os mesmos direitos que qualquer outro habitante” (A TARDE, 2009, grifo nosso).

Destacam-se, aqui, dois pontos. Primeiramente, a idéia da não necessidade de estar sediado em um bairro popular. O fundamental, no entanto, é a explicitação da predileção do Oi Futuro por localidades que confirmam “mais visibilidade” à ação. Aqui, há uma clara referência a necessidade de adaptação às preferências do agente financiador.

---

<sup>26</sup> Balanço Social do Instituto Oi Futuro 2009, p.37.

### 3.6 CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO DE SUCESSO

Visibilidade é, sem dúvida, o grande elemento de mensuração da Oi da efetividade da ação. No balanço social de 2003, o Instituto Telemar destaca os produtos midiáticos da Kabum! como demonstração do sucesso da iniciativa:

Os resultados dos primeiros meses mostram que o projeto está dando certo. Os alunos participaram da criação de vídeos para o cenário do *show* Cosmotron, da banda de *rock* Skank, que excursionou pelo país. E, em parceria com o Canal Futura, os jovens da Kabum! ajudaram a criar e editar as dez vinhetas de fim de ano exibidas pela emissora (TELEMAR, 2003, p. 15).

Não há referência ao impacto social do projeto nas comunidades atendidas ou mesmo nas transformações na vida dos estudantes. O tratamento se repete nos balanços posteriores. Em 2004, destaca-se a “repercussão internacional” da iniciativa, através de programas de TV e nenhuma menção a dados<sup>27</sup>. Em 2005, há referência a premiação do Guia Exame da Boa Cidadania, trabalhos feitos por alunos para congressos, vinhetas para canais de TV, produção de livro para o Metrô carioca, modelo para cases nacionais e internacionais e pesquisa para uma “importante grife do eixo Rio – São Paulo”, além de diversas premiações. Mais uma vez, nenhuma avaliação do impacto social<sup>28</sup>.

Em 2006, já associado ao Oi Futuro, o balanço social segue o formato. Destaca-se a produção de vídeos para o Governo da Bahia e UNICEF, além de produtos audiovisuais premiados em festivais. Nenhuma referência a indicadores educacionais<sup>29</sup>. Em 2007, destacam-se as premiações em festivais sem menção a outro tipo de dado<sup>30</sup>. Em 2008 são citados os números de festivais com participação de alunos da Kabum! e aqueles nos quais tiveram premiação e a produção de vídeos para canais de TV, sem referência a outros dados de impacto<sup>31</sup>. Em 2009, destaca-se como “fato marcante” a

<sup>27</sup> Balanço Social do Instituto Telemar, 2004, p.13.

<sup>28</sup> Balanço Social do Instituto Telemar, 2005, p.52.

<sup>29</sup> Balanço Social do Instituto Oi Futuro, 2006.

<sup>30</sup> Balanço Social do Instituto Oi Futuro, 2007.

<sup>31</sup> Balanço Social do Instituto Oi Futuro, 2008.

produção de peças com *designers* estrangeiros e a exposição em diferentes países; não há referência ao impacto social<sup>32</sup>.

Neste levantamento fica evidente que o resultado esperado e valorizado pela empresa de telefonia é a visibilidade gerada pelo projeto, através dos prêmios, festivais e clientes importantes. Não há informação se a Oi dispõe de dados sobre o impacto das ações nas comunidades envolvidas. É certo, no entanto, que não os divulga em suas peças de comunicação institucional.

---

<sup>32</sup> Balanço Social do Instituto Oi Futuro, 2009.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho surgiu da constatação da produção relativamente restrita sobre projetos educacionais de Responsabilidade Social. Mesmo o fenômeno da gestão de projetos sociais por empresas sob esta insígnia possui um campo de análise, na nossa opinião, reduzido, onde predominam abordagens pragmáticas e apologéticas. Não por acaso, são frágeis os espaços de avaliação e crítica destas intervenções. O Instituto Ethos, organização que se oferece enquanto formuladora e avaliadora destas práticas, tem em sua composição representantes de muitas das empresas que certifica. Um resultado deste fenômeno pode ser constatado nesta pesquisa: existe uma coincidência no discurso de boa parte da produção da acadêmica sobre o tema, do referido instituto e das próprias peças de divulgação das empresas. Abundam os auto elogios, os discursos de transformação e de incentivo a participação da sociedade. Vai-se consagrando um modelo de gestão da educação baseado no “fazer social” para sujeitos sem direitos.

Por que as empresas promovem projetos de Responsabilidade Social? No caso estudado, verificou-se um grupo que atua sobre o mercado das telecomunicações que, após as privatizações, caracteriza-se por uma acirrada competição. No momento da pesquisa, a promoção de projetos sociais não se constituía mais enquanto uma inovação das organizações, mas como uma estratégia de gestão já absorvida pela concorrência o que a não adoção poderia representar uma defasagem. Segundo dados do setor, a Responsabilidade Social empresarial é uma prática consolidada entre as empresas líderes de mercado. Constata-se, conforme sinaliza Fontenelle (2002), a adoção de projetos sociais como uma estratégia de valorização do capital de uma organização, através da consolidação de sua marca.

Restou a Rede Telemar produzir o seu diferencial ao longo da trajetória da consolidação de sua marca. O discurso de inovação presente na “Oi” deve ser incorporado por todas as práticas do grupo e as ações de responsabilidade social integra-se aos esforços de difusão da imagem corporativa. A Oi enquanto marca comercial, torna-se onipresente, inclusive em práticas empresariais não denominadas

enquanto produtos, como a *Kabum!*, rebatizada de *Oi Kabum!* para adaptar-se às estratégias de comunicação da rede.

Verificou-se, por parte da Oi, elementos significativos apontados pela bibliografia estudada. Primeiramente, a necessidade de integrar os projetos sociais da empresa a elementos associáveis aos principais produtos da organização. Por tratar-se de uma empresa de telefonia, a Oi privilegia projetos educacionais relacionados às novas tecnologias de comunicação. Outro elemento importante identificado foi a ocorrência, nos Balanços Sociais do Instituto Oi Futuro, de um discurso de associação dos projetos a um processo de fortalecimento do “terceiro setor”.

O arranjo institucional de referencia para o projeto é o mesmo defendido pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento como uma alternativa para solucionar os problemas educacionais: a articulação entre mercado, Estado e sociedade civil organizada. Dentre estes componentes, o que se verifica é um predomínio do poder decisório do mercado sobre os demais agentes. A Oi faz valer o seu papel de financiador. Os conteúdos, o formato modular e a metodologia do curso são definidas não a partir de um estudo das necessidades das comunidades atendidas, mas optando por características que se associem à marca da empresa (a utilização de tecnologias da comunicação). O Instituto Oi Futuro não trabalha com indicadores sociais para avaliar o impacto das ações nas comunidades atendidas o que dificulta a própria análise do resultado das iniciativas. De qualquer forma, a saída do projeto da localidade inicial, no Nordeste de Amaralina, indica que o quadro de violência que motivou a escolha pela sede do projeto não se alterou após a intervenção.

O poder público possui atuação discreta no projeto. Limita-se quase que exclusivamente à sessão do espaço para funcionamento e não participa das principais definições da *Oi Kabum!*. O papel do Estado, inclusive não se alterou com a mudança de governo. O alcance limitado da iniciativa (oitenta jovens atendidos em um ano e meio) contrasta com as políticas públicas da educação tradicionais.

A atuação da ONG Cipó Comunicativa confere ao projeto o verniz de “participativo” – expressão comum nos balanços sociais do Governo do Estado da Bahia e do Instituto

Oi Futuro. A sua efetiva participação, no entanto, é condicionada por determinações do agente financiador, uma vez que a mesma reproduz elementos pedagógicos centrais, em Salvador, de um modelo replicado e já desenvolvido pela Oi no Rio de Janeiro. Não foi a Cipó quem desenvolveu o projeto e passou a receber o apoio da Oi; foi a empresa de telefonia quem desenvolveu a *Oi Kabum! Escola de Arte e Tecnologia* e selecionou a Cipó, a partir do seu histórico de ações, para “replicar” a iniciativa em Salvador. A relação instituto financiador – ONG executora aproxima-se, assim, do modelo de “terceirização da responsabilidade social” identificado na bibliografia da área.

A metodologia de seleção foi outro elemento produzido pelo agente financiador e replicado pela ONG em Salvador. Os jovens selecionados são preferencialmente lideranças comunitárias e indivíduos com repertórios enriquecidos. Em parte, este critério pode contribuir para reforçar a exclusão dentro da própria comunidade, uma vez que seleciona moradores já “destacados”, não forma novas lideranças e nem “enriquece” repertórios de novas pessoas.

Finalmente, identificou-se que é a demanda por visibilidade positiva a ser associada à marca Oi um elemento estruturante da *Oi Kabum! Escola de Arte e Tecnologia*. Do nome do projeto à ênfase nas exposições e a mudança de local da sede para um espaço (Pelourinho) de maior visibilidade, verifica-se o condicionamento de decisões estratégicas do projeto a esta necessidade do agente financiador. O principal indicativo disto é o próprio indicador de sucesso da empresa de telefonia: são festejadas as participações em festivais, premiações, clientes de destaque e repercussões na mídia e dados sociais e o impacto nas comunidades atendidas é ignorado pelos balanços sociais da empresa.

Diante dos dados da pesquisa é possível se propor características sobre a configuração de projetos educacionais de Responsabilidade Social. Ainda que envolva diferentes segmentos da sociedade, é o agente privado, a empresa financiadora, quem define elementos centrais da iniciativa a partir da aderência a seus produtos e serviços (projetos que tenham similaridade com seu campo de atuação) e seleção de parceiros de acordo com uma identidade prévia com a empresa. Pelo mesmo motivo, não é a necessidade da comunidade atendida o ponto de partida para a constituição do projeto,

mas a modalidade de ação educacional que oferte oportunidades de visibilidade positiva para a organização. O critério de avaliação para o sucesso do projeto é o impacto midiático que ele produz.

O estudo de caso a partir da pesquisa documental viabilizou o acesso a dados significativos que permitiram identificar o papel dos agentes envolvidos e as opções na constituição do projeto que refletem as estratégias de consolidação da marca Oi. É certo, no entanto, que o limite de tempo da pesquisa e não utilização de outros procedimentos metodológicos, como entrevistas aos jovens atendidos, por exemplo, privaram a pesquisa de dados certamente valiosos.

Estes limites da pesquisa apontam para possibilidades de estudos futuros. A análise de outros projetos semelhantes pode contribuir para traçar um perfil dos projetos educacionais de responsabilidade social. Poder-se-ia realizar, também, um estudo do impacto do projeto nas comunidades e na vida dos jovens atendidos. Este trabalho, porém, não tem a perspectiva de encerrar a questão e existem ainda muitas possibilidades de estudos não realizados sobre a temática.

## REFERÊNCIAS

- ASHLEY, P. COUTINHO, R. e TOMEI, P. **Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa**. Artigo publicado nos anais do ENANPAD, 2000.
- BALDO, R. **A empresa cidadã frente ao balanço social**. Salvador, Bahia. Intercom, 2002.
- BERMAN, M. **Tudo o que é sólido se desmancha no ar: a aventura da modernidade**. São Paulo: Companhia das Letras, 1986.
- BOBBIO, N. **Estado, Governo, Sociedade**. Trad. Marco Aurélio Nogueira. 13ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.
- BOBBIO, N. **O conceito de sociedade civil**. Rio de Janeiro: Ed Graal, 1982.
- BORGER, F. G. **Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial**. 2001. 254 fls. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- BOURDIEU, P. **Razões Práticas: Sobre a teoria da ação**. Trad. Mariza Corrêa. 5. ed. Campinas, SP: Papius 1994.
- BRANT, G. **Reflexões sobre o planejamento das Relações Públicas e as práticas de responsabilidade social do segundo setor**. Salvador, Bahia. Intercom, 2002.
- BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei nº.9.394, de 20 de Dezembro de 1996.
- CARROLL, A. **The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders**. Business horizons, 1991.
- CASTEL, R. **A metamorfose da questão social: uma crônica do salário**. Trad. Iraci D. Poleti. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.
- CASTORIADIS, C. **A instituição imaginária da sociedade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.
- CELESTINO, M. **Jornalismo cidadão e terceiro setor: anotações sobre a cobertura do terceiro setor e da área social na Rede Bahia**. Anais do I Encontro Nacional de Pesquisadores em Jornalismo. Brasília, 2003.
- CERTO, S.; PETER, J. **Administração Estratégica**. Makron Books, 1993.
- CÉSAR, 2008. M. **Empresa cidadã: uma estratégia de hegemonia**. São Paulo: Cortez, 2008.

CHAUÍ, M. **Público, privado e despotismo**. IN: *Ética*. São Paulo: Companhia das Letras, 1992.

CUNHA, L. **Responsabilidade social em cena: bastidores, palco e atores do *Energia para Crescer*, da COELBA**. Monografia de conclusão do curso de bacharelado em Comunicação Social da Universidade do Estado da Bahia. Salvador, 2007.

DAGNINO, E. **Sociedade civil e espaços públicos**. Relatório de Pesquisa – fundação Ford, mimeo, 2000.

DRUCK, M. **Terceirização: (Des) Fordizando a fábrica**. 1. ed. Salvador, BA: Boitempo Editorial, 1999.

FERNANDES, R. **Privado, porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-dumará, 1994.

FERREL, O. **Estratégia de marketing**. São Paulo, SP: Atlas, 2000.

FONTENELLE, I. **O nome da marca: McDonalds, feiticismo e cultura descartável**. Rio de Janeiro: Boitempo, 2002.

FREEMAN, E. **A Stakeholder Theory of the Modern Corporation**. In: DIENHART, John W. *Business, Institutions and Ethics*. New York: Oxford University Press, 2000.

FREITAS, IN \_\_\_\_ FERREL, O. **Estratégia de marketing**. São Paulo, SP: Atlas 1999.

FRIEDMAN, M. **Capitalism and Freedom**. Chicago: University of Chicago Press, 1962.

FIÓRIO, S. et al. **A Responsabilidade Social Corporativa nos Informes Empresariais do Setor de Telecomunicações em 2004: uma análise exploratória e documental**. Anais do 4º Simpósio de produção científica da FUCAPE. Vitória, 2005.

GARCIA, B. **Responsabilidade social empresarial, Estado e sociedade civil: o caso do Instituto Ethos**. São Paulo: Peirópolis, 2002.

GIANNOTTI, J. **Observações exploratórias sobre o público e o privado**. Salvador, BA: Sarah Letras, 1995.

GRAMSCI, A. **Os intelectuais e a organização da cultura**. Rio de Janeiro: Ed Civilização Brasileira, 1968.

GOVERNO DA BAHIA. **Relatório de Atividades**. Salvador, 2004.

HUSTED, B. W. **Governance choices for corporate social responsibility: to contribute, collaborate or internalize?** Long Range Planning, 36, p. 481-498, 2003.

HUSTED, B. W. & ALLEN, D. B. **Toward a model of corporate social strategy formulation. Paper presented at the Social Issues in Management Division.** Academy of Management Conference. August, 2001.

HUSTED, B. W. & SALAZAR, J. J. **Taking Friedman seriously: maximizing profits and social performance.** Journal of Management Studies, vol. 43, issue 1, p. 75-91, January, 2006.

JACOB, V. **O público privado na educação superior brasileira: a privatização da Universidade Pública.** IN: SILVA, R; DA SILVA, A. A idéia de Universidade, rumos e desafios. Brasília: Líber, 2006.

JONES, M. **Missing the forest for the trees: A critique of the Social Responsibility concept and discourse.** Business and Society. v. 35, n. 1, p. 7-41, mar.1996.

KOTHLER, P. ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing.** Pearson Brasil,1995.

LIMA, C. **Estado, financiamento público e crise.** IN: SILVA, R; SILVA, M. A idéia de Universidade: Rumos e Desafios. Brasília, Líber Livro, 2006.

MACHADO FILHO, C. **Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações: um estudo multicase.** Tese de doutorado apresentado ao programa de pós graduação em administração da USP. São Paulo, 2002.

MONTAÑO, C. **Terceiro Setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social.** 3 ed. São Paulo: Cortez,2005.

OI FUTURO. **Balanço social 2006.** Disponível em [www.oifuturo.org.br](http://www.oifuturo.org.br). Acessado em 04/07/2010. Rio de Janeiro, 2006.

OI FUTURO. **Balanço Social 2007.** Disponível em [www.oifuturo.org.br](http://www.oifuturo.org.br). Acessado em 04/07/2010. Rio de Janeiro, 2007.

OI FUTURO. **Balanço social 2008.** Disponível em [www.oifuturo.org.br](http://www.oifuturo.org.br). Acessado em 04/07/2010. Rio de Janeiro, 2008.

OI FUTURO. **Balanço social 2009.** Disponível em [www.oifuturo.org.br](http://www.oifuturo.org.br). Acessado em 04/07/2010. Rio de Janeiro, 2009.

PNUD. **Agenda de Desenvolvimento Humano e Sustentável para o Brasil do Século XXI.** Relatório Final: Athalaia, 2000.

PEARCE II, J. A. & DOH, J. P. The high impact of collaborative social initiatives. MIT Sloan Management Review, vol. 46, n. 3, Spring, 2005.

PETRICK, J. et.al. **Global Leadership Skills and Reputational Capital: Intangible Resources for Sustainable Competitive Advantage.** Academy of Management Executive. [S.L.]: v.13, n.1 p. 58-69, 1999.

REDE TELEMAR. **Oi, manual da marca**. Rio de Janeiro, 2002.

REDE TELEMAR. **Balço Social 2003**. Disponível em [www.oifuturo.org.br](http://www.oifuturo.org.br). Acessado em 04/07/2010. Rio de Janeiro, 2003.

REDE TELEMAR. **Balço Social 2004**. Disponível em [www.oifuturo.org.br](http://www.oifuturo.org.br). Acessado em 04/07/2010. Rio de Janeiro, 2004.

REDE TELEMAR. **Balço Social 2005**. Disponível em [www.oifuturo.org.br](http://www.oifuturo.org.br). Acessado em 04/07/2010. Rio de Janeiro, 2005.

ROSSETI, F. **Cipó – Comunicação Interativa: Projetos de Educação, Comunicação e Participação; Perspectivas para políticas públicas**. Salvador, 2004.

SCHOMMER, P. C; ROCHA, A; FISCHER, T. **Cidadania empresarial no Brasil: três organizações baianas entre o mercado e o Terceiro Setor**. XXIII Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Anais do XXIII EnANPAD. Foz do Iguaçu, 1999.

SILVA, A. **Intervenção e consentimento: a política educacional do Banco Mundial**. São Paulo: FAPESP, 2002.

SILVA, R. **Educação Comunitária: além do Estado e do Mercado? A experiência da Campanha Nacional de Escolas da Comunidade – CNEC (1985-1998)**. Campinas: Autores Associados, 2003.

SPONVILLE, IN ANDRADE, Virgílio Borges de. **Marketing na empresa privada**. Rio de Janeiro, RJ. Ed Rio, 1999.

TREVISAN, F. **Balço social como instrumento de marketing**. RAE-eletrônica, Volume 1, Número 2, jul-dez/2002.

## APENDICE

### OI KABUM!

Escola de Arte e Tecnologia  
Salvador

### APRESENTAÇÃO

Inaugurada no Rio de Janeiro em maio de 2003, a primeira KABUM! é um projeto de formação de alta qualidade em linguagem multimídia para a juventude popular urbana das grandes cidades, concebida pelo Instituto Telemar e a ONG Spectaculu.

A Escola KABUM! de Salvador foi efetivada através da parceria entre **Instituto Telemar (atualmente Instituto Oi Futuro)**, parceiro proponente, realizador e principal financiador do projeto; **CIPÓ-Comunicação Interativa**, parceiro realizador; **Secretaria do Trabalho, Assistência Social e Esporte do Estado da Bahia – SETRAS**, parceiro de infra-estrutura e apoiador e **Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura – UNESCO**, parceiro apoiador.

Inaugurada em novembro de 2004, a escola estava situada no bairro do Nordeste de Amaralina, na sede do Projeto Viva Nordeste. Em sua primeira turma a escola atendeu diretamente 80 jovens, 20 deles eram originários do Nordeste de Amaralina e os outros 60 eram provenientes de 10 outros bairros populares: Bairro da Paz; Engenho Velho da Federação; Nova Brasília/Estrada Velha do Aeroporto; Paripe/Periperi; Beiru; Mata Escura; Fazenda Coutos; Alto das Pombas; Cajazeiras e Boca do Rio.

Em agosto de 2006, inicia-se o processo educativo com a Turma II. Os jovens atendidos nessa nova turma são do Subúrbio Ferroviário e do Nordeste de Amaralina, sendo 50 do subúrbio e 30 do Nordeste.

Em 2006, escola passou a chamar-se **Oi Kabum! Escola de Arte e Tecnologia**, continua sendo coordenada localmente pela CIPÓ – Comunicação Intertiva e deu continuidade à parceria com o Governo do Estado através da **SECULT – Secretaria de Cultura**.

Em julho de 2008 iniciou sua terceira turma, que está finalizando nesse ano de 2010. Atualmente, encontra-se situada no Centro Histórico de Salvador e vai trabalhar também com jovens dessa área da cidade A Oi Kabum! realizou, anteriormente à sua mudança para esse local, um projeto piloto, com 30 jovens, em web design. Essa linguagem será incorporada à Oi Kabum! como um todo, a partir da próxima turma, no turno da manhã, e também haverá uma turma à tarde, que atenderá aos jovens que passaram pelo projeto-piloto, em uma formação avançada. A partir de 2010, a Escola passará a atender 120 jovens.

### OBJETIVO GERAL

Promover o desenvolvimento pessoal, social e profissional de adolescentes de comunidades populares de Salvador, por meio do uso educativo das tecnologias da comunicação e da arte.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Formar adolescentes de bairros populares para participarem ativamente da melhoria de suas comunidades, utilizando a comunicação e a arte como meios para a transformação social.
- Produzir materiais de arte e comunicação com qualidade técnica, conceitual e estética com e para adolescentes sobre temas relevantes para os jovens e as comunidades onde residem.
- Contribuir para a melhoria da imagem dos bairros, de forma a ampliar a auto-estima dos seus moradores e diminuir o estigma a que estão associados.
- Promover a inserção qualificada de jovens no mundo do trabalho.

## PÚBLICO ALVO

Jovens entre 16 e 19 anos incompletos, estudantes de escolas públicas, cursando entre a 7ª série do ensino fundamental ao 3º ano do ensino médio, moradores de bairros populares de Salvador.

## AÇÕES

### 1. PROGRAMA DE FORMAÇÃO BÁSICA

A formação desenvolvida pelo programa, espaço privilegiado de concepção e experimentação metodológica, busca promover a capacitação de adolescentes em áreas da arte, da comunicação e da ação comunitária. O programa dura dezoito meses, durante os quais são desenvolvidas e aprimoradas habilidades em tecnologias de ponta, criação artística, análise crítica da mídia e do mundo e leitura e expressão. O processo também proporciona o desenvolvimento pessoal e social, estimula o empreendedorismo no âmbito do trabalho e da comunidade, amplia o repertório cultural e melhora o desempenho escolar e o relacionamento com a família. Para promover o desenvolvimento pessoal e social do adolescente, o programa utiliza-se da arte, da comunicação e das TICs (tecnologias da informação e da comunicação).

**O processo produtivo realizado com os adolescentes tem como** eixos centrais o reconhecimento da identidade e a construção do projeto de vida, **permitindo que eles ampliem a percepção de si mesmos e do contexto em que estão inseridos, ao tempo em que estabelecem e perseguem metas concretas que orientem o seu futuro.**

Carga Horária: **1.260 horas/aula**

## PRESSUPOSTOS:

**Adolescentes e jovens são atores essenciais no processo coletivo de construção e de transformação social. Utilizando a criatividade, as tecnologias de informação e comunicação e produção artística e cultural como eixos condutores da mobilização e intervenção na comunidade, os jovens têm papel preponderante através da arte e cultura, atuando na melhoria de suas condições de vida e influenciando positivamente no seu entorno.**

## CARACTERÍSTICAS:

- Apropriação por parte dos jovens de técnicas/tecnologias de produção artístico-cultural com sentido – a partir de suas necessidades, desejos e compreensão sobre sua função social – em quatro linguagens: Fotografia, Vídeo, Computação Gráfica, Design Gráfico e Web Design;
- resgate e valorização da cultura popular e da identidade cultural local com e pelas novas gerações;
- abertura de canais de expressão que possibilitem aos jovens se fazerem presentes no mundo, saírem do anonimato e influenciarem o seu entorno;
- produção (autoria) e disseminação pelos jovens de informações, produtos/materiais, sentimentos e experiências;
- incentivo à implantação e divulgação pelos jovens de espaços e projetos de produção e difusão de arte, cultura e comunicação em comunidades populares de Salvador;
- promoção de ações de criação de ambiência/mobilização das comunidades, através de mostras culturais e oficinas interativas.

## **Linguagens Específicas**

## **DESIGN GRÁFICO**

O processo de formação se baseia no desenvolvimento do trabalho gráfico tomando como ponto de partida o desenho feito à mão e o desenvolvimento da idéia antes da ida ao computador, que é visto como uma ferramenta de desenvolvimento de conceitos. Através de exercícios de experimentação com técnicas e ferramentas específicas, os jovens elaboram produtos gráficos como revistas eletrônicas, cartazes, painéis, cartões, etc. Imagens e textos são trabalhados de maneira equilibrada e complementar, possibilitando o exercício intenso da criatividade e do senso estético.

A percepção visual e a produção textual são constantemente exercitadas e analisadas, assim como a responsabilidade social da atuação do profissional de design.

### **Objetivos**

- Desenvolver habilidades artísticas e técnicas que permitam a 20 jovens atuar como autônomos ou assistentes no mercado de criação e produção de peças gráficas, com habilidades multimídia.
- Produzir peças gráficas.
- Desenvolver a capacidade de observação crítica da realidade.
- Ampliar repertório visual dos jovens.

**Conteúdos:** Tipografia; sistema de identidade visual; percepção visual; artes plásticas; layout; produtos gráficos; processo de produção digital e gráfico; criação de roteiro e personagens; ilustração, desenho e layout; arte-finalização e produção gráfica.

## FOTOGRAFIA

A fotografia é um instrumento privilegiado para despertar o sentido da observação e da percepção sobre a realidade. Sua característica primordial é o fato de ser o registro de um instante significativo e relacionado com experiências de vida que ultrapassam a duração do clique, momento percebido pelo olho. Partindo desta concepção, o processo educativo capacita os jovens para captarem instantes de suas próprias realidades, trabalhando o olhar sensível e a capacidade de interpretação simbólica para a leitura e elaboração de imagens fotográficas. O processo de desenvolvimento de temas através da linguagem fotográfica aproxima o jovem de sua realidade social, estabelecendo um diálogo permanente com sua identidade. Na produção de fotografias, o adolescente se percebe como um indivíduo produtor de conhecimentos socialmente relevantes.

### Objetivos

- Desenvolver habilidades técnicas e artísticas que permitam a 20 jovens atuarem como fotógrafos autônomos ou assistentes de fotografia em estúdios de tratamento de imagens e arquivos fotográficos;
- Instrumentalizar o jovem para utilização de imagens fotográficas associadas a recursos de áudio, elaborando produtos audiovisuais com fotografia;
- Desenvolver no jovem, habilidades para atuar em laboratório fotográfico preto e branco;
- Desenvolver a observação crítica do jovem em relação a sua realidade e ampliar seu repertório audiovisual.
- Ampliar repertório audiovisual dos jovens.

**Conteúdos:** Leitura crítica de trabalhos fotográficos em vários meios; história da fotografia; introdução aos princípios básicos de luz, câmera e captação de imagens; percepção e experimentação dos aspectos estéticos específicos da linguagem fotográfica - iluminação, enquadramento, contraste, textura e cor; fotografia analógica e digital; uso do flash; tratamento de imagens; montagem de banco de imagens; montagem do conjunto de imagens, montagem de exposições e montagem de produtos audiovisuais.

## **VÍDEO**

O processo que compreende a realização de peças audiovisuais oferece inúmeras possibilidades para promoção do desenvolvimento do adolescente. O trabalho em equipe, inerente à linguagem, promove a socialização. O nível de compromisso e responsabilidade requerido pelo processo estimula e mobiliza o jovem para a adoção de atitudes mais cuidadosas para consigo mesmo e com o outro. A pesquisa de campo e a captação de imagens colocam o educando em contato com sua realidade social, estabelecendo um diálogo permanente com sua história, cidade, ambiente e patrimônio cultural. O processo de pesquisa e ampliação do repertório audiovisual desenvolve o senso estético e criativo, além de postura crítica diante da realidade.

### **Objetivos**

- Desenvolver habilidades artísticas e técnicas que permitam a 20 jovens atuar como editores de imagem, cinegrafistas, captadores de som direto, roteiristas e diretores.
- Produzir peças audiovisuais.
- Desenvolver a observação crítica da realidade e da mídia.
- Ampliar repertório audiovisual dos jovens.

**Conteúdos:** Introdução às noções básicas de formatos, estilo e técnicas para televisão, vídeo e cinema; etapas do processo produtivo; roteiros para diferentes formatos, estilo e veículos; a era digital no audiovisual; leis do audiovisual; montagem de banco de imagens e arquivamento, pré-produção, produção e pós-produção; gravação; edição; autoração de DVD e arquivamento de imagens.

## **COMPUTAÇÃO GRÁFICA**

O processo de formação em computação gráfica envolve o aprendizado de aspectos de outras linguagens como música - na criação de trilhas e efeitos sonoros, cinema e arte dramática na criação de roteiros e interpretação de personagens, desenho e design. Envolve também o conhecimento de uma série de programas específicos e ferramentas avançadas. A ênfase é dada à formação artística e à ampliação do repertório de técnicas desenvolvidas com os jovens, privilegiando as vertentes da ilustração e da animação. Serão criados vinhetas, animações, clipes e efeitos especiais.

### **Objetivos:**

- Desenvolver habilidades técnicas e artísticas em 20 jovens para atuarem como autônomos ou assistentes nas áreas de ilustração, animação digital e design de elementos gráficos animados.
- Despertar e instrumentalizar o jovem para seu potencial criador de imagens e narrativas audiovisuais.
- Produzir animações, vinhetas e demais produtos de computação gráfica.
- Desenvolver a observação crítica da realidade e da mídia.
- Ampliar repertório audiovisual dos jovens.

**Conteúdos:** elementos básicos das linguagens e técnicas de ilustração vetorial; desenho à mão (perspectiva simples, linhas de força, desenho de observação, storyboarding); motion graphics (vinhetas gráficas para cinema e vídeo, combinação com elementos filmados); stop-motion (animação de massinha); animação 2D de personagens feita no computador e introdução à animação 3D, que por ser bastante complexa, não será possível desenvolvimento maior durante o programa.

## **Conteúdos Transversais**

### **Desenvolvimento Pessoal e Social - DPS**

Atuação no nível das **atitudes e comportamentos**, que busca promover uma maior consciência e um melhor relacionamento dos adolescentes consigo próprios, com o outro e com a coletividade. No âmbito pessoal, os temas abordados incluem: identidade, autoconfiança, auto-estima, saúde e vulnerabilidade, sexualidade, família, escola e projeto de vida. No social, priorizam-se aspectos como: relações de grupo, drogas, violência, atuação comunitária, participação política, garantia de direitos. Os assuntos são inseridos, debatidos e avaliados no próprio processo de experimentação das linguagens, a partir de provocações e situações emergentes e sinalizadas pelos próprios jovens. Os educadores também propõem atividades e discussões especiais, promovendo dinâmicas de grupo, jogos e oficinas, além de debates com especialistas.

#### **Objetivos:**

##### **(Atitudes e Comportamentos)**

- Compreensão mais profunda sobre si mesmo e seu contexto;
- Melhor relacionamento consigo e com o outro;
- Comportamentos mais pautados em valores éticos e humanitários;
- Maior nível de autonomia e proatividade frente ao projeto de vida;
- Maior nível de criticidade e criatividade;
- Busca de aprendizado permanente;
- Postura cidadã, com maior nível de participação política e comunitária;
- Melhor desempenho escolar e participação mais qualificada no espaço da educação formal;
- Relacionamento familiar baseado no diálogo e respeito;
- Liderança, iniciativa, participação e capacidade empreendedora;
- Maior preparo para interação com o mundo do trabalho.

### **Leitura e Expressão**

**Desenvolvimento da comunicação oral e escrita. O processo aborda a leitura crítica de jornais, revistas, sites, programas de TV e anúncios publicitários, entre outros, em meio a atividades que ampliam a visão dos adolescentes em relação à mídia, ao contexto social, político e econômico, aos direitos e deveres do cidadão. Exercícios e atividades criativas e interativas aprofundam o conhecimento e a habilidade dos adolescentes no uso da língua portuguesa, aprimorando aspectos como construção e ordenamento de idéias, oratória, gramática e ortografia. O trabalho também estimula a formação de leitores. O domínio destas competências constitui-se em requisito básico para o exercício da cidadania e a plena participação social.**

Conteúdos de Leitura e Expressão:

- **Leitura crítica da mídia**
- **Leitura de mundo**

- Usos da língua portuguesa
- Suportes textuais
- Oralidade
- Linguagem formal e informal
- Ampliação do repertório
- Técnicas de apresentação
- Criação de ambiente de letramento (hábito, prazer e compreensão)
- Criação textual (construção, revisão, edição, publicação)
- Estilos de textos
- Gêneros literários
- Ortografia e gramática

Objetivos:

- **Desenvolver no educando a capacidade de interpretar as mensagens que circulam na sociedade.**
- **Desenvolver a capacidade de produzir textos claros e objetivos com formatos diferenciados e adequados a públicos diversos.**
- **Estimular a capacidade de expressar-se oralmente nas mais variadas situações.**
- **Despertar o prazer de ler.**

História da Arte

Tem por objetivo ampliar a capacidade de percepção visual, enquanto os jovens apropriam-se de novos conhecimentos, exercitam sua sensibilidade, aguçam seu senso crítico para que possam também contar suas histórias e experiências de vida a partir da sua voz e seu contexto. Em suas práticas, busca fornecer instrumentos para que possam expressar artisticamente a sua realidade, exercitar a sensibilidade e estimular a criatividade, além de discutir mecanismos e construir modos de percepção do mundo pesquisando, vivenciando e conhecendo tradições, inovações, propostas e soluções apresentadas pelos artistas.

### **Comunicação Digital**

Promoção do uso criativo e inteligente das tecnologias da informação. O objetivo é possibilitar que os adolescentes se apropriem de alguns dos principais programas de computação como: Sistema Operacional, Editor de Texto, Editor de Planilhas, Editor de Apresentação, Editores Gráficos e Navegador de Internet. Com a possível melhoria dos equipamentos e memória e processador, serão implantados os programas do Studio MX – Fireworks, Dreamweaver e Flash, adequados ao desenvolvimento de conteúdos para produção de websites. Os programas básicos serão desenvolvidos prioritariamente através de Softwares Livres, assim como seus aplicativos.

### **Conteúdos Complementares**

**Acesso a Bens Culturais**

Os jovens são orientados e motivados a participar de atividades que ampliem o seu **repertório cultural**, em sua área de formação específica e em temas importantes para o seu pleno desenvolvimento. As ações buscam sensibilizar para a fruição e produção artístico-cultural, por meio da leitura, da produção textual e da ida a eventos e espaços culturais da cidade. Os jovens vão a museus, espetáculos de música e dança, cinema e teatro, além de oficinas, palestras e encontros sobre questões sócio-culturais.

### **Preparação para o mundo do trabalho**

Acontece ao longo de todo o programa. Os jovens participam de atividades sobre orientação vocacional, trabalhabilidade e empreendedorismo, realizam vivências-estágios em empresas que atuam na área da sua formação, participam de oficinas sobre postura no ambiente profissional, palestras sobre mercado de trabalho e elaboram currículos e portfólios. Paralelamente, identificam sonhos, possibilidades, desafios a serem vencidos e estratégias para enfrentá-los. Com base em todo esse processo, cada jovem elabora seu **projeto de vida**, definindo metas, estratégias e ações para sua vida pessoal, familiar, profissional e comunitária.

### **Atuação Comunitária**

É realizada dentro do escopo do fomento da democratização dos meios de comunicação, com a criação e desenvolvimentos de núcleos de produção, criação e difusão de produtos de arte e comunicação dentro de processos comunitários, promovendo a visibilidade das comunidades, estabelecendo fluxos de comunicação inter e intracomunitários, impactando nos jovens e em seu entorno e viabilizando oportunidades concretas de desenvolvimento e participação. Durante o programa são planejadas mostras, oficinas e atividades educativas nas comunidades dos jovens.

## **ETAPAS DO PROGRAMA**

- 1. Preparação (seleção e capacitação dos novos membros da equipe/ realinhamento da proposta/ planejamento e seleção de jovens)**
- 2. Boas-vindas, acolhimento e integração (1ª semana)**
- 3. Formação Inicial Intensiva com foco na temática da Identidade - Rodízio nas linguagens e produção de uma pequena 1ª. Mostra - interna (só para a equipe)**
- 4. Introdução à Linguagem, Formação do Grupo e Identidade**
- 5. Pesquisa e experimentação com foco na temática da Cultura e Identidade, com foco no contexto dos jovens (comunidades) - Módulo I - 2ª Mostra - interna (jovens, equipe, parceiros e convidados)**
- 6. Pesquisa e experimentação em Cultura e Comunidade – Módulo II – 3ª Mostra - comunidade (jovens, equipe, parceiros, convidados e comunidade)**
- 7. Desenvolvimento de Produtos de Arte, Cultura e Comunicação – Módulo III - Mostra Final**
- 8. Vivência-estágio, projeto de vida, elaboração de portfólio e realização da Módulo IV**
- 9. Finalização, Avaliações e Disseminação (fechamento e conclusão do processo)**

### 1.1. Planejamento e Capacitação da Equipe

Capacitação dos novos componentes da equipe e realinhamento das Linguagens para o trabalho em dupla com os profissionais de Desenvolvimento Pessoal e Social – DPS e com os demais eixos de trabalho.

Planejamento do Programa buscando aperfeiçoamento dos processos, especialmente com relação aos aspectos da transdisciplinaridade e da integração entre os conteúdos.

Planejamento detalhado da seleção, instrumentos de avaliação e metodologia.

### 1.2. Inscrição e Seleção de Jovens

O ponto de partida para a mobilização dos jovens para a inscrição é o contato com lideranças comunitárias, para apresentação do programa e dos critérios de seleção da OI KABUM! e para articular ações integradas de divulgação da seleção e do processo de inscrição. No total são selecionados 80 jovens, sendo 30 do Nordeste de Amaralina e 50 do Subúrbio Ferroviário :

- **Nordeste de Amaralina:** Chapada, Nordeste, Santa Cruz, Areal e Vale das Pedrinhas.
- **Subúrbio Ferroviário:** Plataforma, Paripe, Periperi, Mirantes de Periperi, Coutos, Fazenda Coutos, Alto de Coutos e outros.
- **Centro Histórico de Salvador** – que abrange o Pelourinho e adjacências.

Os jovens são selecionados em duas etapas: A primeira etapa consta do preenchimento da **Ficha de Inscrição do Adolescente**, com dados gerais sobre o candidato, itens para verificação da expressão escrita (pequena redação), verificação da expressão através do desenho (ilustração do texto) e verificação dos requisitos para inscrição. Nessa primeira etapa, são selecionados 200 jovens A segunda etapa consta de uma **Ação Educativa de Seleção**, período de dois dias durante os quais os jovens são divididos em grupos e passam por diversas atividades e dinâmicas direcionadas à seleção final de 80 jovens. Durante as duas etapas, toda a equipe de profissionais está envolvida no processo. Os critérios de seleção são: motivação, capacidade de trabalhar em grupo, iniciativa, criatividade, capacidade de expressão oral e escrita, habilidades e interesse nas linguagens específicas, participação em ações comunitárias e culturais.

### 1.3. Acolhimento e Integração

Atividade de Boas-Vindas: **Os jovens selecionados e suas famílias ou responsáveis, são convidados para uma atividade de abertura, onde o Programa OI KABUM! é apresentado e o Contrato de Parceria de Produção Tecnológica e Artística e Desenvolvimento Pessoal e Social é assinado entre os jovens, os educadores e os familiares.**

Semana de Integração: Neste momento, através de atividades com experimentações artísticas em várias linguagens os jovens são acolhidos e integrados aos grupos, ao mesmo tempo em que são sensibilizados e desafiados por processos criativos diversos (atividades com música, artes plásticas, teatro e dinâmicas variadas).

#### **1.4. Rodízio – 5 semanas**

Nessa etapa, os jovens têm os primeiros contatos com as Linguagens Específicas: Computação Gráfica, Design Gráfico, Fotografia e Vídeo. Durante 04 semanas, os adolescentes têm oportunidade de vivenciar os aspectos básicos de cada linguagem, constroem as regras de convivência e tomam contato com os conteúdos transversais. Na quinta semana, são programadas palestras com profissionais atuantes nas áreas. Ao final da semana de palestras, é desenvolvida uma ação educativa para a escolha da linguagem pelos jovens. Nesta etapa é realizada a 1ª Mostra, interna, para os jovens e a equipe.

#### **1.5. Módulo I: Identidade/ Formação do Grupo/ Introdução à Linguagem – 2 meses**

**O tema Identidade é norteador de todo o processo formativo.** Os jovens trabalham com sua história de vida, família e bairro em todos os conteúdos do programa.

Os grupos das Linguagens estão em formação, estabelecendo suas regras de convivência e construindo bases para relações afetivas e de trabalho consistentes. As Linguagens estão desenvolvendo atividades e conteúdos introdutórios, estabelecendo as bases de conhecimento específico para o desenvolvimento do trabalho.

O aprendizado nas linguagens específicas prioriza o desenvolvimento de habilidades técnicas nas áreas de Computação Gráfica, Design Gráfico, Fotografia e Vídeo. O processo acontece de maneira participativa, em meio a uma relação de co-autoria que transforma educadores e adolescentes em componentes de uma única equipe, trabalhando em prol de um objetivo comum. As habilidades desenvolvidas são todas aquelas necessárias à produção dos materiais artísticos e educativos. O processo exige dos jovens posturas demandadas pelo mercado de trabalho, como pontualidade, assiduidade, responsabilidade, compromisso com prazos, busca de qualidade, iniciativa, capacidade de solucionar problemas e trabalhar em grupo. Nesta etapa, é apresentada a 2ª Mostra, reunindo os produtos do Rodízio e os produtos do Módulo I, para parceiros, familiares e convidados dos jovens e da equipe. É no encerramento do Módulo I que é realizado o 1º Encontro de Famílias, em que são feitas avaliações dos processos vivenciados pelos jovens, através do olhar dos familiares e responsáveis. Essa atividade tem também por objetivo promover uma maior integração entre as ações e todos os atores envolvidos no processo educativo do programa.

#### **1.6. Módulo II: Cultura e Identidade / Experimentação com a Linguagem/ Atividades Educacionais nas Comunidades – 3 meses**

Nesse momento, o programa enfatiza a dimensão cultural de forma mais ampla. Os jovens pesquisam e trabalham temas ligados aos processos de formação da Cultura Brasileira, relacionando os sentidos e significados da cultura com suas identidades e experiências de vida. A experimentação com as Linguagens é aprofundada e, no final desta etapa, é realizada a 3ª Mostra, aberta às famílias, comunidades, parceiros e convidados.

### **1.7. Módulo III: Cultura e Comunidade / Pesquisa, Projeto e Desenvolvimento de Produto – 6 meses**

Nesta etapa é realizado um processo produtivo que contém diversas etapas. Inicialmente, é desenvolvida uma **Pesquisa** nas comunidades dos jovens, para levantamento de informações e definição de temáticas. A seguir, são elaborados **Projetos de Produtos** nas 04 Linguagens. Com apoio dos educadores, os jovens idealizam o produto a ser realizado e planejam seu processo de produção. A partir desse momento, começa o **Desenvolvimento do Produto**. Os jovens retornam às comunidades pesquisadas para realizar vídeos, fotos, projetos gráficos e animações. Esta etapa culmina com a realização de uma grande **Mostra** em espaço cultural da cidade e a seguir nas comunidades.

### **1.8. Módulo IV: Cultura e Arte / Experimentação Avançada – 3 meses**

Neste momento, há um aprofundamento dos aspectos técnicos e estéticos pelos jovens. Eles passam a experimentar formas de expressão mais criativas e inovadoras. São realizados pequenos produtos com qualidade técnica mais avançada, integrando e articulando duas ou mais linguagens.

### **1.9. Módulo V: Projeto de Vida / Montagem de Portifólios e Mostras – 3 meses**

O final do Programa é marcado pelo desenvolvimento do Projeto de Vida dos jovens. Neste momento, eles participam da Vivência-Estágio, entrando em contato direto com empresas, instituições e profissionais autônomos. Elaboram seus currículos e finalizam seus portfólios.

O Projeto de Vida envolve também a dimensão da participação comunitária. Os jovens planejam em grupo as formas de atuação em suas respectivas comunidades. Serão produzidas Mostras nas Comunidades com os produtos realizados durante o programa. Os jovens são os protagonistas do processo, apoiados pelos educadores.

## **FERRAMENTAS DE TRABALHO**

- **As quatro linguagens da arte e comunicação: Fotografia, Vídeo, Design Gráfico, Computação Gráfica.**

- As tecnologias da informação e comunicação.
- Estratégias educacionais em relações interpessoais, voltadas para as questões da adolescência.
- Elementos de História da Arte, abrangentes e diversos, direcionados para o crescimento do repertório e da percepção visual.
- Estratégias de leitura, comunicação e expressão oral, articuladas com uma visão crítica de mundo, através da leitura crítica dos meios e da mídia.

## **EQUIPE**

**A equipe é composta por educadores com formação nas áreas de fotografia, artes visuais, cinema, vídeo, design, computação gráfica, jornalismo, informática, letras, comunicação, educação, psicologia e pedagogia.**

**A coordenação do programa tem um papel de liderança marcante na articulação de toda a equipe, na promoção do contato e integração do projeto com a comunidade. Essa coordenação é articulada sobre dois eixos: um eixo geral, coordenado por profissional com formação ampla e experiência na gestão de projetos sócio-educacionais em arte, comunicação e tecnologia, em seus aspectos metodológicos, funcionais e de mercado. Esse profissional precisa ter domínio dos processos operacionais e técnicos do programa, além das ferramentas relacionadas à gestão de pessoas, intermediação do diálogo entre os diversos atores envolvidos e gerenciamento dos recursos; e um eixo pedagógico, coordenado por profissional com formação em nível superior, especialização ou mestrado e experiência em pedagogia, educação e áreas afins. Profissional articulador e mobilizador da equipe pedagógica, mediador das relações entre educadores e educandos e coordenador da proposta pedagógica da instituição. Deve possuir habilidades e competências que envolvam planejamento, orientação, articulação, acompanhamento e avaliação das ações pedagógicas em suas diversas dimensões: gestão dos processos operacionais, metodológicos e interpessoais.**

**As atividades em cada Linguagem Específica são conduzidas por duplas de profissionais: um profissional com domínio técnico da linguagem, responsável pela formação nas habilidades específicas e pelo processo de produção, e outro profissional mais centrado no desenvolvimento pessoal e social e no acompanhamento dos adolescentes.**

**O Ciber e cada Linguagem Específica contam com jovens educadores identificados entre jovens egressos dos programas da Cipó que, a partir desse novo papel, dão continuidade ao seu processo de formação e devem funcionar como facilitadores da comunicação entre os educadores e os adolescentes. Os jovens educadores participam do planejamento das atividades junto aos educadores e acompanham todos os procedimentos desenvolvidos no**

ambiente educativo. Os conteúdos complementares são desenvolvidos por três profissionais, sendo um de Leitura e Expressão, um de Comunicação Digital e um de História da Arte.

#### CRONOGRAMA DA FORMAÇÃO BÁSICA

<b>Etapa</b>	<b>Período</b>	<b>Ações</b>
<b>Planejamento e Divulgação da Seleção</b>	01 semana	Planejamento detalhado da seleção
	02 semanas	Reunião com Líderes Comunitários Divulgação:jovens educadores e egressos em parceria com as comunidades
		Planejamento do programa pela equipe
<b>Inscrição e dos Jovens Seleção</b>	11 e 12/07/2006	Inscrições: Ficha Inscrição do Adolescente 1ª etapa
	13 a 15/07/06	Análise das fichas
	17 a 18/07/06	Divulgação resultados 1ª etapa
	19 e 20/07 grupo 1 20 e 22/07 grupos 2 e 3 25 e 26/07 grupos 4 e 5	Ações Educativas de Seleção – 2ª etapa
	27 e 28/07/06	Reunião equipe para Seleção Final
	01/08 e 02/08/06	Divulgação dos resultados Seleção Final
		Planejamento equipe – Atividade de Boas-Vindas
<b>Início da Turma</b>	12/08/06	Atividade de Boas-Vindas

<b>2</b> <b>Acolhimento e Integração</b>	14 a 18/08	Início do Programa da Turma 2 Acolhimento e integração com experimentação artística
<b>Rodízio</b>	21/08 a 30/09/06	Rodízio de Linguagens (04 semanas) Palestras com profissionais e escolha das Linguagens pelos jovens (01 semana)
<b>Identidade</b>	02 meses	Formação do Grupo Introdução à Linguagem
<b>Cultura e Identidade</b>	03 meses	Experimentação com a Linguagem
<b>Cultura e Comunidade</b>	06 meses	Pesquisa, projeto e desenvolvimento de produto nas 04 linguagens
<b>Cultura e Arte</b>	03 meses	Experimentação avançada
<b>Projeto de Vida</b>	03 meses	Vivência-estágio, montagem de portfólios e mostras em espaço cultural e nas comunidades

## SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO

A avaliação é um processo de reflexão contínua e de reconstrução do conhecimento de forma coletiva, que auxilia o planejamento das ações e possibilita verificar em que medida os objetivos estão sendo atingidos. Tem, portanto, como função acompanhar, orientar e redirecionar o processo, possibilitando à equipe repensar as condições de aprendizagem e produção oferecidas e ajustar sua prática às necessidades colocadas pelos adolescentes e pelo programa.

A avaliação realizada na OI KABUM! ocorre em processo e é incorporada à prática cotidiana. Envolve a troca de informações entre os educadores, adolescentes e familiares sobre situações, ações e resultados, mediante reuniões, e questionários periódicos. Baseia-se, também, na atenção dada pelo educador ao emergente do grupo, que deve estar conectado às questões trazidas de formas diversas pelos adolescentes. Priorizamos aspectos como: a qualidade do processo, a qualidade do produto desenvolvido e o impacto e expectativas junto aos jovens, seus familiares e comunidades.

### Acompanhamento e Avaliação dos Adolescentes e da Formação

O acompanhamento dos adolescentes durante o programa acontece por meio de ações nos níveis:

- Individual – **Monitoramento do adolescente durante todo o programa, com encaminhamento para orientação e apoio psicológico, assistencial e médico em casos específicos.**
- **Familiar** – Realização de quatro encontros anuais com pais ou responsáveis e convite para que participem das mostras e eventos, a fim de integrá-los ao programa, aproximá-los mais dos seus filhos e envolvê-los no processo de avaliação. Realização de encontros particulares entre adolescente, familiares e educadores, quando há necessidade.
- **Escolar** – Sondagem inicial sobre a vida escolar dos adolescentes, acompanhamento periódico dos boletins, levantamento de dificuldades com o propósito de apoiar o sucesso dos adolescentes no ensino formal.
- Comunitário – **Sondagem inicial sobre as ações de participação comunitárias desenvolvidas pelos jovens, acompanhamento das ações desenvolvidas durante o programa e apoio na construção do projeto de atuação comunitária.**

### **Acompanhamento e Avaliação durante a Formação**

- Periodicidade e Instrumentos

- **Seleção e Diagnóstico**

**Levantamento de informações individuais.**

**Periodicidade:** Início do programa

**Instrumentos:** Ficha de Inscrição do Adolescente, Registro das Observações da Ação Educativa de Seleção e Questionário Inicial para Adolescentes.

- **Processo**

- 1) **Avaliação do Programa pelo Adolescente**

**Instrumento:** Questionário de Avaliação do Programa pelo Jovem.

**Periodicidade:**

1ª etapa: 05 meses após o início do programa

2ª etapa: 05 meses após a primeira avaliação

3ª etapa: 06 meses após a segunda avaliação

- 2) **Auto-avaliação dos jovens:** Auto-reflexão do jovem sobre o seu próprio desempenho em tarefas e/ou atividades realizadas em um determinado período de tempo.

**Periodicidade:**

Concomitante às Avaliações do Programa pelos Jovens

**Instrumento:** Questionário de auto-avaliação e comentário sobre a ficha de acompanhamento individual.

**3) Planejamento, observação e registro das atividades**

**Instrumentos:** Roteiro para Planejamento, Observação e Registro de Atividades; Ficha de Registro de Frequência; Mapa de Frequência.

**Periodicidade:**

Ao longo de todo o programa

3) Avaliação- Quente: **Retorno imediato sobre o nível de apreensão do conhecimento ou informação trabalhada durante uma atividade.**

**Período:**

Ocorre quando o educador percebe a necessidade de verificar a validade de uma atividade, dando suporte aos próximos passos do planejamento

**Instrumentos:**

Normalmente, não são utilizados instrumentos na realização da avaliação quente. Trata-se de um retorno imediato sobre o nível de

interesse, articulação e apreensão do conhecimento ou informação trabalhados durante uma atividade. O educador pode fazer um registro das informações relevantes.

**4) Desempenho do educando nas atividades.**

**Instrumentos:** Observação e Registro de Atividades; Ficha de Acompanhamento Individual do Adolescente em todos os eixos de trabalho (Caretário).

**Periodicidade:**

Ao longo de todo o programa

## **5. Avaliação Final do Programa – Resultados**

**Instrumentos:** Questionário de Avaliação do Programa pelo Jovem, Questionário de Avaliação do Programa pelos Pais e/ou Responsáveis, Questionário para Líderes Comunitários

### **5.1. Avaliação Qualitativa da e pela Equipe**

- Acompanhamento da equipe ao longo do programa por meio de auto-avaliações e questionários aplicados a cada etapa específica, gerando discussões em grupo
- Análise de todas as avaliações realizadas

**Instrumentos:** Roteiro para Relatório Anual do Programa; instrumentos para avaliação qualitativa da equipe, contendo questões relacionadas aos conteúdos, estratégias e práticas trabalhadas

- **Impacto**

- 1) Avaliação do impacto do programa junto aos egressos: **Questionário aplicado aos egressos após um ano da sua saída do projeto.**

Instrumento: **Questionário para Egressos.**