



## ANAIS - 2009

### A METODOLOGIA DA ASHOKA COMO FERRAMENTA DE FOMENTO AO EMPREENDEDORISMO E À TRANSFORMAÇÃO SOCIAL

Espaço reservado para a comissão organizadora  
(não escreva nada nesta área)

#### **Introdução: O apelo social: solidariedade, sentido, escuta e mundo da vida**

Será ainda possível conceber, em meio às profundas normatizações que têm sido impostas ao espaço social, um mundo em que o financeiro deixe de ser fim e retorne à condição de meio? Será possível imaginar cenários e imagens do presente como mundo vivido e vivível, um mundo onde há pessoas e sentido, no qual iniciativas individuais, parcerias, diálogo, colaboração façam a diferença? Que tenha como prioridade as vidas de pessoas, em sua condição primordial de seres humanos e cidadãos – independentemente de sua classe social, seus papéis sociais, seus compromissos institucionais? A resposta positiva a estas questões deve vir de um mundo regido não mais pela lógica do poder ou pela lógica do lucro, mas por uma lógica da solidariedade<sup>1</sup>. Num cenário como esse, experienciado segundo uma lógica do mundo vivido – tão distinta daquelas que orientam as ações do estado ou das empresas –, vemos emergir novos tipos de protagonismo, orientados antes de tudo pelo sentido, e que atendem a um apelo social amplo.

Nesse recorte, o presente artigo discute: 1) a idéia de protagonismo, buscando extrair daí a especificidade do empreendedor social; 2) a metodologia da Ashoka de fomento a esta forma de protagonismo; 3) exemplos bem sucedidos do emprego de tal metodologia; 4) a partir destes exemplo, três chaves conceituais de tal metodologia, pelas quais, em sintonia com a conceituação proposta por Jurgen Habermas na década de 1960, se deve entender nos exemplos dados as lições e as possibilidades reais de uma transformação social mais profunda, baseada nesta lógica da solidariedade cujos fundamentos estão na escuta do mundo da vida.



## ANAIS - 2009

### 1. Empreendedorismo e protagonismo

*"Quem sabe faz a hora, não espera acontecer"*

Geraldo Vandré

#### 1a. Da dialética indivíduo e sociedade: um esboço de linha do tempo

A idéia de protagonismo está relacionada ao indivíduo que se destaca no contexto social. Nas sociedades modernas, o exercício do protagonismo já assumiu diferentes formas, atendendo a chamados distintos. Como disse Norbert Elias (1994), "A história é sempre história de uma sociedade, mas, sem a menor dúvida, de uma sociedade de indivíduos." A relação indivíduo-sociedade é uma relação dinâmica, em que ambos os termos têm seu peso, e, em tal dinâmica, ao longo da história, indivíduos assumem diferentes formas de protagonismo: empreendedores, militantes, ativistas, agentes, atores, jogadores etc.. Nos parágrafos a seguir, vamos ilustrar algumas destas formas que emergem em diferentes contextos socio-históricos.

A noção de indivíduo ganha força no Renascimento, em meio ao florescimento do comércio e da ciência. Com eles, vem a idéia de um sujeito capaz de moldar o próprio destino, e intervir no real. A denominação empreendedor aparece no contexto da maturação do capitalismo, no fim do século XVIII, em meio às expectativas liberais do desenvolvimento da atividade econômica. Em tal cenário, Jean-Baptiste Say (CHIAVENATO, 2004) descreve um indivíduo capaz de criar e conduzir projetos e empreendimentos, capaz de transferir recursos econômicos de uma área de baixa produtividade para uma área em que tais recursos poderiam oferecer maior rentabilidade; no início do século XX, Joseph Alois Schumpeter (1985) descreve este mesmo indivíduo como o herói de uma "destruição criativa", constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção e novos mercados, destruindo e dinamizando a ordem econômica pela introdução dessas novidades. Tal agente foi batizado *empreendedor*, e suas ações *empreendimentos* – termos fortemente relacionados às idéias de projeto e de empresa.

Em meio à preparação da Revolução Russa de 1917, esse gesto protagonista configura o *militante*. Num mundo que, ao longo do século XX, será marcado por crescente dicotomia ideológica, o militante é um herdeiro intensamente ideologizado do Iluminismo francês, da Filosofia alemã, da Economia Política inglesa: soldado de uma causa, submetido à intensa disciplina organizacional ou partidária, é quase um cruzado dos projetos dos



## ANAIS - 2009

partidos e das organizações políticas, para quem "os fins justificam os meios", e é "melhor errar com o partido do que acertar sem ele". Capaz de dar a própria vida em nome de uma causa que acreditava justa, essa figura romântica e heróica do militante político encontrou sua forma mais acabada, e talvez mais comovente, na militância de esquerda. Contemporaneamente, o militante torna-se ativista, ligado a causas defendidas através de organizações do terceiro-setor ou mesmo grupos de desobediência civil legais ou até clandestinos.

No contexto das economias do século XX, fala-se também em *agente*. Como forma de exercício do protagonismo, o agente é uma pessoa especializada, investida de grande autonomia, que trata por conta própria dos interesses de seus clientes e/ou de uma corporação. A forma popular do conceito de agente é a figura do agente secreto que tão intensamente povoou o imaginário ocidental ao longo das décadas da Guerra Fria<sup>2</sup>.

Outro modo pelo qual se pode falar do protagonismo é através da metáfora do *ator*. Fala-se em ator social com referência a um gesto marcado pela idéia da representação, um agir ligado à política – particularmente à democracia representativa de Jonh Locke, onde são eleitos representantes para o povo. Tal conceito de um protagonista-ator já entende o contexto social como uma espécie de representação teatral, em que se desempenham papéis, obedecendo a uma espécie de texto do real -- em que se observam certas regras. Daí podermos pensar, mais contemporaneamente, este protagonista também como um *jogador*<sup>3</sup>, que movimentava-se com bastante desenvoltura no palco social, precisamente por dominar bem regras explícitas ou implícitas do jogo social.

Quer seja como empreendedores, como militantes, como agentes, como atores ou jogadores, queremos aqui chamar a atenção para um exercício específico do protagonismo, baseado na escuta do social, na capacidade de escuta do “mundo da vida”: são indivíduos que preservam seus valores e agem a partir desses valores, na criação de zonas de sentido distintas.

### **1b: A lógica da solidariedade e o protagonismo do empreendedor social**

Portanto, o que significa protagonismo social? Ao retornarmos ao domínio das interações sociais cotidianas, não estamos mais falando do mundo das fronteiras políticas e dos indicadores macro-econômicos do desenvolvimento industrial, comercial, social, humano e ambiental das nações<sup>4</sup> ; tampouco estamos falando do âmbito da gestão empresarial, onde, ainda que levando-se em conta as questões da responsabilidade sócio-ambiental, o imperativo dos resultados financeiros é determinante e não pode jamais ser negligenciado. Estamos falando desta lógica da solidariedade: de cenários e imagens de futuro; do mundo do presente como mundo da vida, um mundo onde há pessoas e sentido. Para que possamos entender a razão de ser de todas essas iniciativas, práticas e discursos –



## ANAIS - 2009

de onde emergem termos técnicos e operacionais tais como "sustentável", "emancipatório", "autonomia", "investimento social", e, enfim, protagonismo social, precisamos reaprender a pensar o real como uma construção permanente e coletiva. Não basta falar de números e ferramentas, é preciso também falar de valores, saberes, cultura, pessoas e sentido. Todas estas iniciativas e experiências integram, em maior ou menor grau, uma cadeia sistêmica, uma rede que, muito mais do que produzir números, deve produzir sentido. E a esta produção de um mundo de bem estar partilhado, a lógica do poder político do Estado e a lógica do lucro econômico devem se subordinar.

### 2. O modelo de fomento da Ashoka

#### 2a: O protagonista como empreendedor

Como visto, o exercício do protagonismo nas sociedades modernas assumiu diferentes formas, entre elas a de *empreendedor* – termo que surge no florescimento do liberalismo econômico, e que, recentemente, desliza para o Terceiro Setor, ganhando a rubrica de **empreendedor social**. Este indivíduo busca compreender suas possibilidades e seus limites dentro do campo social, e emprega seu potencial e talento empreendedor na busca da transformação da sociedade. Um dos teóricos que rapidamente reconheceram este novo agente, contribuindo para fortalece-lo e instrumentaliza-lo, foi o pai da administração moderna, Peter F. Drucker (2000). Criada em 1990, a *Peter Drucker Foundation for Non-Profit Management* – atual *Leader to Leader Institute* -- desde então empenha-se em transferir para os empreendedores sociais e as organizações da sociedade civil ferramentas de gestão originalmente desenvolvidas para o mercado, levando em conta suas finalidades distintas.

Poder-se-ia sugerir que a denominação *empreendedor social*, pelos seus vínculos com este universo da gestão e da economia de mercado, seria reducionista: este novo agente, pelos objetivos a que visa, e pela beleza do novo que traz, não se enquadra confortavelmente nos valores que distinguem o empreendedor na economia competitiva. Entretanto, ser compreendido, em alguma medida, como empreendedor, numa sociedade que valoriza amplamente esta figura, acaba por legitimar mais facilmente estes indivíduos, cujo empenho é na direção da construção de zonas de sentido bastante diversas dos valores da gestão empresarial, e que se orientam pela lógica da solidariedade a que nos referimos há pouco.



## ANAIS - 2009

### **2b: Ashoka: uma organização mundial**

A Ashoka<sup>5</sup> é uma organização mundial, sem fins lucrativos, pioneira no trabalho e apoio ao exercício do empreendedorismo social. Criada há 25 anos pelo norte americano Bill Drayton, a Ashoka teve seu primeiro foco de atuação na Índia, espalhou-se pelo mundo, e está no Brasil desde 1986. É também pioneira na criação do conceito e na caracterização deste território como campo de trabalho. Após identificar e selecionar o empreendedor social, a Ashoka oferece uma bolsa mensal por três anos para que ele possa se dedicar exclusivamente ao seu projeto e contribuir para a sua capacitação e profissionalização.

O jornalista canadense David Bornstein (2004), em seu livro *Como mudar o mundo: empreendedores sociais e o poder das novas idéias* define os empreendedores sociais da Ashoka como aqueles que solucionam problemas sociais em larga escala, e que têm como papel criar inovações sociais: idéias poderosas que promovam o desenvolvimento na vida das pessoas pelas cidades, países e pelo mundo, dentro de suas atividades distintas – são médicos, advogados, engenheiros, consultores, sociólogos, educadores, jornalistas etc....

A designação “empreendedor social”, usada pela Ashoka, ganhou popularidade recentemente com o aumento significativo do número de empreendimentos. Por exemplo: vinte anos atrás só havia uma organização ambiental na Indonésia, hoje são mais de 2.000; em Bangladesh, a maioria dos trabalhos de desenvolvimento social do país são suportados por 20.000 ONGs estabelecidas nos últimos 25 anos; entre 1988 e 1995, os países do centro europeu se organizaram em mais de 100.000 grupos; no Brasil, nos anos 90, o número de organizações da sociedade civil registradas saltou de 250.000 para 400.000, um aumento de 60%; nos Estados Unidos, entre 1989 e 1998, o número de associações de serviço público registradas no Serviço de Receitas Internas pulou de 464.000 para 734.000, outro aumento de 60%; finalmente, durante a década de 90, o número registrado de “organizações cidadãos internacionais” aumentou de 6.000 para 26.000 (BORNSTEIN, 2004:4). Tais números representam não apenas a saída de cena do Estado como provedor principal de políticas sociais, como, em resposta, o crescente envolvimento da sociedade civil na gestão de seus próprios espaços e interesses.

Hoje, mais de 2000 fellows constituem uma rede colaborativa mundial disseminada através dos 60 países em que a Ashoka já atua. No Brasil, essa rede de intercâmbio de experiências, saberes, informações e projetos já conta com cerca de 250 empreendedores sociais.

### **2c: Metodologia e critérios de seleção:**



## ANAIS - 2009

O processo de seleção inicia-se com a pré-proposta enviada pelos candidatos, permitindo, assim, que a Ashoka perceba se o candidato e seu trabalho se enquadram nos critérios por eles estabelecidos. Em seguida, o candidato apresenta uma proposta mais detalhada e passa por uma entrevista com um representante nacional da instituição. Depois, o candidato envia cartas de recomendação de pessoas que o conheçam e a seu trabalho, e passa por outra entrevista, dessa vez com um representante internacional da Ashoka.

Quando aprovado nessa fase, o candidato passa por um painel de seleção, é entrevistado por 3 empreendedores sociais e estes decidem em consenso sua recomendação para o Conselho Internacional da Ashoka, que por fim define sua aceitação ou não.

De acordo com Bornstein (2004:223-41) 5 os critérios de seleção utilizados pela Ashoka para os empreendedores que apóia:

**1- inovação** – pessoas que tenham uma idéia inovadora, uma forma diferente, nova, de lidar com um determinado problema;

**2- impacto social** – pessoas que tenham uma idéia que possa promover mudanças significativas a longo prazo;

**3- perfil empreendedor** – pessoas motivadas pelo desejo de mudar, pessoas visionárias, estrategistas, práticas e pragmáticas;

**4- criatividade** – pessoas que apresentem em sua história de vida comprovação de terem concebido soluções criativas para os problemas que enfrentavam;

**5- postura ética** – pessoas que tenham comprovadamente uma fibra ética positiva.

Os empreendedores sociais, que normalmente são líderes de suas comunidades ou líderes de uma causa social, partem de uma inovação, que surge normalmente da identificação de um problema social que atinge centenas ou milhares de pessoas – uma idéia inovadora capaz de provocar mudanças de paradigma na sociedade.

Os aprovados recebem uma bolsa-salário pelo período de 3 anos para que possam dedicar-se integralmente ao desenvolvimento de seus projetos. Durante esse período, a Ashoka contribui também com a capacitação, promove intercâmbio entre eles para que troquem suas experiências, acertos e erros. A Ashoka acredita que, promovendo esse engajamento e integração de seus fellows em redes locais, regionais e globais, acelera o impacto social de seus empreendimentos.

De um modo geral, o ciclo de desenvolvimento de um fellow na Ashoka tem sido de quinze anos, divididos em três grandes fases: o *aprendizado* – quando o empreendedor social testa sua idéia e desenvolve conhecimentos para que se torne um especialista em seu campo de trabalho, processo que chega a durar oito anos; o *lançamento*, a *decolagem* – fase de implementação e demonstração da qualidade da nova idéia, quando o empreendedor identifica qual será o passo histórico de desenvolvimento de sua área de trabalho e começa a promover mudanças sociais, etapa que dura em média 3 anos; a *maturidade* – quando a idéia



## ANAIS - 2009

passa a ser reconhecida e impulsiona novas idéias e/ou passa a desenvolver outros serviços para a sociedade: disseminação da inovação social.

Atualmente, graças às crescentes parcerias entre os setores público, privado e social, esse processo e a geração de resultados efetivos têm ocorrido em um tempo menor.

Através desse processo de seleção, rigoroso e qualificado, da busca permanente pela inovação, do apoio aos fellows nos diferentes estágios de desenvolvimento de suas idéias, e do investimento em pessoas – e não em projetos –, a Ashoka se distingue como uma organização singular e bem sucedida no contexto do setor cidadão no Brasil e no mundo.

### 3. Metodologia aplicada

#### 3a. Os empreendedores sociais da Ashoka

*"Todavia, o apelo pelo caminho do campo fala apenas enquanto homens nascidos no ar que o cerca forem capazes de ouvi-lo."*

M. Heidegger, *O caminho do campo*

Falamos há pouco num processo de escolha, de seleção de fellows. Quem são, afinal, essas pessoas que se credenciam de tal forma a receber o apoio de uma organização com o perfil da Ashoka? Comprometida com a transformação da sociedade sob a perspectiva de um mundo da vida, o que a Ashoka busca, em primeiro lugar, são aqueles em condições de tirar o melhor proveito possível de seu apoio. Não há necessariamente melhores ou piores, mas os que estão maduros, prontos para serem colhidos. Trata-se, assim, menos de uma escolha do que de uma colheita. Pode-se dizer até mesmo que os seus projetos se encontram numa condição tal, que, caso não encontrem o apoio necessário, podem mesmo perecer – tal qual frutos que não são colhidos no momento adequado.

Fora a maturidade, o que distingue este *fellow* a quem a Ashoka chama *empreendedor social*? Em primeiro lugar, a capacidade de uma *escuta* diferenciada do mundo: ao invés de aceitarem os discursos e condutas consagrados socialmente, em relação a si mesmos e aos outros, estas pessoas são sensíveis à polifonia do social, aos discursos heterogêneos e à diferença; em seguida, a partir dessa escuta, trata-se, então, de ser capaz de inventar lugares: diante dos papéis sociais, das condutas, dos caminhos e das instituições consolidadas por uma história de uma certa sociedade, inventar um olhar que veja possibilidades onde todos vêem impossibilidade.

Exemplos podem ajudar a compreender com mais clareza o perfil desses fellows. Gente como Daniel Becker, José Júnior ou Vera Cordeiro vêm inventando caminhos para a transformação efetiva de contextos reais.



## ANAIS - 2009

### 3b. Vera Cordeiro e a Associação Saúde Renascer

A médica Vera Cordeiro é *fellows* da Ashoka desde de 1992. Nascida numa família com bons recursos financeiros, desde criança mostrou-se sensível às diferenças sociais ao seu redor. Na busca por responder às suas inquietações, cursou a faculdade de medicina, voltando-se logo para o serviço da saúde pública. Atuando nos anos 1990 no hospital público da Lagoa, no Rio de Janeiro, começou na Clínica Geral (tendo se tornado depois diretora); na clínica, indignou-se com a volatilidade das curas, diante do recorrente retorno de pacientes, sempre com os mesmos sintomas que já haviam sido curados uma vez. Fundou então – e dirigiu durante anos – o Setor de Medicina Psicossomática daquele hospital. Em seguida criou, em 1991, a Associação Saúde Criança Renascer colocando como objetivo tratar, então, da reestruturação das famílias.

O Criança Renascer ilustra bem essa capacidade do empreendedor social de fazer acontecer o novo onde o senso-comum só vê impossibilidades. Vera enfrentou toda sorte de dificuldades e negativas numa trajetória, que, no fundo, buscava que a sua vocação médica fizesse sentido – para ela, e para o mundo a seu redor, cujo apelo soube ouvir:

*“Na pediatria era vida e morte com muito mais violência e com o sofrimento infantil, que me comove profundamente, porque acho que o adulto criou alguma forma de lidar, de resistências internas e externas para lidar com o sofrimento, mas criança... (...) Não tem sofrimento maior do que a mãe assistir ao filho morrer a médio, longo prazo..”*

Diante do grande quantidade de reincidência das patologias, entendeu que tratava-se de um problema que demandava o tratamento da situação familiar como um todo, e vislumbrou uma estrutura que fosse capaz de atender carências familiares que o sistema de saúde pública sequer reconhecia como parte da cadeia geradora dos quadros de doenças. As dificuldades e impossibilidades apontadas por seus colegas constituem um exemplo paradigmático dos desafios instalados no senso-comum, e que o empreendedor social ignora:

*[o diretor do hospital disse] “Você enlouqueceu, esse é um programa de governo. Você entende o que você escreveu? Esse é um programa de governo, isso não é para você fazer.” [eu respondi]: “Enlouqueci sim. Eu não quero ser governo. Ou melhor, o governo que eu quero é esse: o governo da sociedade civil. Ele olhou para mim e disse: Ah não, não vou discutir mais com você.”*

O Criança Renascer começou com o dinheiro de uma caixinha de funcionários do hospital, ganhou um primeiro impulso com os recursos pessoais de Vera e de amigos, até que em 1992 Vera tornou-se *fellows* da Ashoka.



## ANAIS - 2009

*“No fundo a gente trabalha com a família inteira. A criança é só a isca para uma metodologia de inclusão social. O que é o Renascer? É uma metodologia de diminuir o gueto social neste país. Transformar miserável em pobre, se eu tivesse que resumir diria isso para vocês.”*

Trabalhando nesse sentido, o Criança Renascer já levou seu trabalho para 14 hospitais públicos no Rio de Janeiro, São Paulo e Recife, beneficiando 20 mil crianças. Até 2002 já tinha atendido 6 mil crianças de 1740 famílias, e seus “replicadores” já tinham atendido outras 10 mil pessoas. Um estudo realizado em 2002 mostrou que o risco das crianças atendidas caiu de 42 para 10% e a renda dessas famílias aumentou 58%.

O Criança Renascer assume a difícil missão de suprir a ausência de uma política social e de saúde minimamente satisfatórias, neste país de enormes desigualdades. As famílias só obtêm "alta" quando todas as crianças da casa estiverem na escola e, pelo menos, um adulto conseguir renda entre R\$ 180 e R\$ 250, além do dinheiro para o aluguel. Um objetivo que não parece grandioso, porém representa muito para quem é atendido: a passagem da miséria para a pobreza. Os números mostram resultados indiscutíveis: 60% menos de reincidência nas doenças infantis tratadas no hospital, e em consequência também uma disponibilidade dos médicos para atender a um maior número de pessoas. E, muito embora os números sejam significativos, e as vidas salvas o mais importante, trata-se muito menos de notar números ou recursos do que toda uma *cadeia de produção de sentido*: para os médicos envolvidos, para as famílias atendidas, para os apoiadores da associação e para Vera, o mundo da vida, o mundo cotidiano, dos encontros, da convivência, das trocas – um mundo que os projetos políticos ou empresariais têm dificuldade em perceber – torna-se um mundo regido por uma ética da solidariedade, reunindo diferenças numa zona de sentido comum.

### **3c. Daniel Becker e os Cedaps**

O pediatra especializado em saúde pública, Daniel Becker, professor da Universidade Federal do Rio de Janeiro, nasceu numa família judaica, na qual uma infância conturbada – seus pais, embora fossem amorosos e dedicados, viviam um casamento bastante conflituoso (para se ter uma idéia, sua única irmã saiu de casa aos dezoito anos para fazer uma experiência em Israel e não voltou). Tímido, herdou do pai e do avô um sentido de bondade, consolidado na educação judaica. Na adolescência, a participação no movimento juvenil da comunidade aprofundou um sentido de solidariedade e compaixão, que logo o conduziram à filiação ao PCB – Partido Comunista Brasileiro. Flertava, então, com uma condição de militante, que jamais assumiu.



## ANAIS - 2009

O debate, entretanto, sempre íntegro, do filho "de esquerda" com o pai "de direita", deu a Daniel uma capacidade de escuta e de diálogo, de trânsito entre diferentes espaços, que, mais tarde, levou-o à condição de orador de turma, na formatura na Faculdade de Medicina. No último trimestre da faculdade, estimulado por uma namorada, resolveu fazer pediatria. Após dois plantões, abraçado por criancinhas chorando, sentiu um sentimento de paternidade que o levou a decidir-se por ser pediatra, embora não gostasse da clínica: *“odiava a clínica, detestava doença (...) gosto de saúde, e na clínica você só vê doença.”*

Mesmo odiando a doença, Daniel sempre quis ser médico. Estudou muito, passou na residência e começou a trabalhar com pediatria em hospitais públicos. Ali, encontrou o mesmo quadro experienciado por Vera Cordeiro – as crianças curadas no hospital, que retornavam reiteradas vezes, sempre com os mesmos sintomas:

*“Eu dizia, não é possível. Tem aquela história do rio: dois caras pescando no rio e aí começa a passar criança afogada. Eles vão se jogando e começam a tirar as crianças do rio; em seguida vem outra se afogando, o cara se joga de novo e a tira. Aquilo se repete, até que um deles se levanta e diz, ‘não, espera aí, dá licença, tchau’. ‘Por que você vai embora, cara? Está cheio de criança se afogando, vamos ficar aqui e ...’ ‘Eu vou lá em cima ver quem está jogando criança no rio.’” (BRUNETTI, 2007:81)*

Começa aí a busca por alternativas que pareciam impossíveis. Daniel saiu do país, ingressou no movimento dos Médicos Sem Fronteiras, e foi trabalhar em campos de refugiados cambojanos na Ásia. Lá, percebeu que era possível investir esforços na saúde, ao invés de tratar somente doenças. Conheceu um médico cambojano que combinava educação, uso de medicina tradicional local e atendimento às famílias, que resultavam em grande impacto sobre as crianças:

*“E foi uma coisa que me encantou completamente. Disse assim: ‘é óbvio.’ E você via aquelas crianças melhorarem; as famílias saindo do buraco. Foi (...) uma descoberta. (...) Saúde é por aí, não é aqui na ponta do hospital. É antes, muito antes.”*

Veio então o retorno ao Brasil, o engajamento num posto de saúde numa favela no Rio de Janeiro, onde Daniel foi aos poucos aplicando os ensinamentos adquiridos na experiência no Camboja: a equipe do posto de saúde recupera o conceito do médico de família, integrado à comunidade, exercitando uma medicina preventiva, que será em seguida a experiência base para que Daniel, em 1993 crie o Cedaps – Centro de Promoção da Saúde.

Nos cenários precários das favelas, o Cedaps oferece aos moradores da comunidade condições para desenvolver seus próprios projetos, promovendo oficinas participativas para que eles façam o diagnóstico de seus problemas e criem um Grupo Gestor. A partir daí, o



## ANAIS - 2009

Cedaps dá acompanhamento na elaboração e viabilização dos projetos, estabelecendo parcerias com outros setores da sociedade, inclusive autoridades públicas e iniciativa privada, estimulando o desenvolvimento sustentável. O projeto termina quando o problema foi resolvido e as pessoas foram beneficiadas.

Para estimular a difusão destas experiências, Daniel desenvolve o Caderno das Melhores Práticas do ISC – Instituto de Saúde Coletiva, de forma que essas práticas possam ser replicadas e ampliadas, beneficiando um número maior de pessoas. Parte do bom resultado das intervenções do Cedaps deve-se ao interesse em apreender e estimular a troca da sabedoria que circula nas comunidades, constituindo redes de ação. Dessa forma, um conjunto de pessoas, iniciativas e instituições se complementam e compartilham conhecimentos e soluções; e, mais importante ainda, o fazem de dentro para fora, a partir de suas percepções, de seus saberes, de suas experiências e reflexões.

Esse projeto foi tão bem sucedido que se transformou em política de saúde oficial – Programa de Saúde Familiar, que em seis anos beneficiou 200.000 pessoas no Rio de Janeiro e 45 milhões em todo o país. É ainda Daniel quem nos conta:

*“O ministério comprou essa idéia e em 94 lançou o Programa Saúde e Família. Hoje em dia o Programa Saúde e Família é a maior política de saúde no Brasil. Não é mais nem programa, já é a maneira de se fazer retenção básica de saúde ambulatorial e já tem milhares de pessoas sendo cobertas por essa experiência. É uma história muito importante na minha vida, ter participado desse movimento que sem dúvida nenhuma mudou a cara da saúde nesse país, uma coisa da qual eu me orgulho. Não tenho esse crédito, meu nome não aparece nas reprises de cinema, mas para mim está posto.”*

Como um trabalho de comunidade, a proposta do Cedaps é muito particular, pois seu foco acabou sendo, ao longo dos anos, um fortalecimento da sociedade civil nos territórios de pobreza: “Isso não é política pública, esse é um trabalho de sociedade civil”. O Cedaps se propõe a criar canais de gestão participativa das unidades de saúde próximas da comunidade, intermediando o encontro entre o poder público e a comunidade, para que esta possa efetivamente participar das decisões que afetam suas próprias vidas.

Uma vez que o modelo estava consolidado, foram convidados pela Secretaria Municipal a abrir uma unidade do Cedaps na ilha de Paquetá. Nessa época, Daniel foi fazer mestrado, buscando campos do conhecimento que explicassem um pouco o que estava fazendo. Acabou caindo em uma área que se chamava Promoção da Saúde, um campo da Saúde Pública que trabalha exatamente essa perspectiva da determinação social da saúde no sentido de promovê-la, ou seja, pensar nos fatores que levam as pessoas a se tornarem mais saudáveis.



## ANAIS - 2009

Mais do que um exemplo do êxito da Ashoka em identificar e sustentar iniciativas de empreendedorismo social com impacto real, o caso de Daniel Becker e do Cedaps tem uma qualidade distintiva que é o fato de seu êxito ter servido de base para a implementação de políticas de saúde pública em nível estadual e federal. Focadas na saúde e não na doença, as práticas do médico da família tornaram-se modelo bem sucedido de política pública institucionalizada que já beneficiou um número extraordinário de famílias no país. Ali onde havia um jogo paralisado de forças sociais, o movimento do empreendedor social inseriu novas casas no tabuleiro, ampliando as possibilidades do jogo e colocando a transformação em movimento.

### 3c. Junior e o AfroReggae

Ao contrário de Vera Cordeiro e Daniel Becker, que tiveram acesso à educação tradicional e às oportunidades, José Pereira de Oliveira Júnior, ou simplesmente Júnior, nasceu em Ramos, bairro de um subúrbio do Rio. Nas ruas, onde cresceu e aprendeu aquilo que sabe na vida, vêm sua cultura e sua ética, e Júnior orgulha-se disso: *“A escola não forma ninguém como cidadão. Nunca formou e nunca formará. O que te forma é tua casa, tua família, teus amigos.”*

Em relação a um ambiente totalmente desestruturado e sem perspectivas, Júnior reagia de modo diferente: num lar em que o pai alcoólatra batia frequentemente na mãe, foi buscar a espiritualidade, desde os 14 anos de idade; tendo crescido em meio à bebida, drogas e crime, não bebe, não fuma, não usa drogas.

Desafiadoramente, afirma que seu agir não é fruto da consciência, nem tampouco (como no caso de muitos empreendedores sociais) do planejamento: antes, nasce da catástrofe e tem como origem e alimento o ódio e a raiva. Assim, o AfroReggae, fundado por ele em 1993, é, em suas palavras, *“(...) um trabalho que vem do mal, que vem de coisa ruim.”* Foi a sua reação à conhecida chacina ocorrida na favela Vigário Geral em agosto do mesmo ano, quando vinte e uma pessoas, entre elas crianças e idosos, foram mortas durante a represália de um grupo de oficiais de polícia:

*“Se não tivesse havido chacinas, se não tivesse morrido tanta gente, não existiria AfroReggae. Quer dizer, vem de uma coisa ruim e vira uma coisa boa. Não é que vem de uma coisa boa; vem de uma coisa ruim, vem do ódio. Dizer que vem do espírito positivo não é verdade! Vem com raiva, puto da vida, entendeu? Não aconteceu porque eu me conscientizei.”* (ref)



## ANAIS - 2009

O Grupo oferece formação artística e cultural como alternativa para tirar do tráfico jovens moradores de favelas. Oficinas de música, capoeira, teatro, dança, histórias em quadrinhos, dentro de uma enorme diversidade de gênero, de camadas sociais, de religiosidade, do lado sombrio e do lado luz. Segundo Junior, “têm homens, mulheres e homossexuais de diferentes religiões e crenças; têm policiais, têm ex-presidiários, tem de tudo”.

O Grupo AfroReggae tem um rígido código de conduta. Na condição de embaixadores culturais contra a violência, seus integrantes não podem fumar, beber ou usar drogas, bem como não podem possuir armas de fogo e nem participar de nenhum tipo de manifestação violenta. Seu slogan – “Da Favela ao Mundo” – fortalece a idéia de demonstrar a energia criativa, o talento e a esperança que emana das favelas do Rio.

Traduzir mundos, mediar mundos, mais uma das atividades do AfroReggae, é um risco, comenta Junior:

*“Duas favelas estão em guerra, Comando Vermelho e Terceiro Comando. É sentar com os chefes do tráfico e mediar aquela paz, assim. Resumindo, é isso. Você corre todos os riscos, de bala perdida, de ser mal interpretado, ser morto.” (ref.)*

Hoje, o Grupo AfroReggae tem parcerias com o Estado e com a sociedade civil; Junior está sempre conversando com o pessoal da Fiesp, da TV Globo, da Folha, do governo. Com outras organizações co-irmãs, criaram a F-4, reunindo quatro grandes Ongs de favelas do Rio: AfroReggae, CUFA – Central Única de Favelas, Nós do Morro e Observatórios de Favelas. É uma conexão articulada tanto para mediar conflitos como para buscar parceria e patrocinadores.

O movimento reforça a esperança na possibilidade da mudança. Recentemente, Junior deu consultoria para a Fundação Roberto Marinho sobre a violência:

*“Malucos como eu hoje são ouvidos. Eu com a diretoria lá, dando curso. Quando que um cara que nem eu, há 15 anos atrás ia dar discurso lá na Fundação Roberto Marinho?.” (idem ref)*

Em busca da sustentabilidade, o AfroReggae quer virar uma empresa social, gerar lucro, mas lucro para outros investimentos. Atualmente, 30% de sua receita vem da venda shows, venda de CD, venda de filmes, palestras, workshops. O AfroReggae também já patrocina Ongs de favelas de São Paulo, de Belo Horizonte e de outras cidades:

*“Uma Ong patrocinando outra? A gente faz isso. Com quê? Com o nosso dinheiro. Show, palestra, direitos autorais, a gente vende produtos. Então a gente quer na verdade*



## ANAIS - 2009

*inverter alguns conceitos. Fazer o dinheiro circular, tem que democratizar. O que não dá é hoje você ser o protagonista de uma ação e ser tratado como coadjuvante. Como acontece com o carnaval do Rio. O carnaval do Rio é todo da favela. Todo mundo ganha dinheiro às custas da favela. Todo mundo ganha dinheiro da favela.” (idem ref.)*

### 4. As três chaves da metodologia da Ashoka

Os empreendedores sociais da Ashoka partem de uma escuta diferenciada das reivindicações do “mundo da vida” (Brunetti, 2007): valorizam os conhecimentos locais, o senso comum, e constroem suas ações tendo como base essa escuta.

Numa democracia, o cidadão é portador de direitos: direito à vida, à liberdade, igualdade, segurança e propriedade. Porque nossos direitos não estão sendo atendidos, pessoas como Vera, Daniel e Junior estão redefinindo a noção de protagonismo, na forma do empreendedorismo social.

Os empreendedores sociais habitam um lugar social e político que se constitui em função da impossibilidade do Estado em prover saúde, educação, equipamentos coletivos etc., bem como da desistência dos cidadãos em reivindicar do Estado estas ações.

Localizamos *três chaves* que nos ajudam a compreender o papel dos empreendedores sociais em uma possível mudança social: o fortalecimento da sociedade civil, uma mudança no paradigma do conhecimento e uma mudança de atitude política.

A **primeira chave**: o fortalecimento da sociedade civil, passa pela incorporação dos valores construídos de baixo para cima e pela descentralização do poder. Isso fica claro em trabalhos como o de Vera, no Criança Renascer, que tem como objetivo ajudar as mães de crianças em estado de saúde vulnerável a evitar recaídas, oferecendo, entre outras coisas, suplementos nutricionais e medicamentos. É um projeto muito mais amplo e visa melhorar também as condições de moradia dessas pessoas, dar comida e remédio, melhor qualidade na educação, ajudar essas famílias a se profissionalizarem.

Vera contou-nos que já lhe perguntaram por que o Estado não consegue fazer o que ela faz e, em sua opinião,

*“A burocracia impede que as coisas funcionem. A pessoa tem problema de vale-transporte, tem que ir no ‘ministério’ dos transportes; tem problema para comprar medicamento, tem que ir no ‘ministério’ da saúde; tem problema para cuidar dos outros filhos, ‘ministério’ da família; tem problema com a casa, ‘ministério’ das moradias. E todos esses ‘ministérios’ não se falam. No Renascer eles estão todos juntos, trabalhando junto e com foco na família. O Renascer visa uma família minimamente estruturada.”*



## ANAIS - 2009

Trabalhos como o de Vera, parecem sugerir que a novidade poderia estar numa sociedade civil de bem - estar social, uma vez que eles não criam compromisso eleitoral, não se comprometem com partidos, não querem ter uma relação de dependência com o governo e nem tampouco com o mercado: fazem parceria, tradução de mundos, fazem mediações e, inclusive, influenciam em políticas públicas<sup>6</sup>. Seu olhar, porém, volta-se para a sociedade civil, em sua autonomia, dela parte e nela termina. Sua ação política é plural, bem ao gosto de Hannah Arendt (2003). Reforçam a idéia da força de uma sociedade civil autônoma, com “mil comunidades interpretativas” como propõe Boaventura (2006), uma sociedade construindo mil focos alternativos de poder, e que, entretanto, não despreza o Estado: antes, faz dele parceiro. Uma sociedade com um Estado, também ele, redefinido, por meio de uma sociedade civil protagonista e não mais coadjuvante.

A **segunda chave** é a mudança do paradigma dominante, disciplinar e especializado, para um paradigma multidisciplinar e integrador. Um novo paradigma capaz de respeitar os saberes locais, capaz mesmo de aprender com esses saberes – as epistemes locais.

O Cedaps e o próprio Daniel parecem inseridos nesse novo paradigma quando partem de uma escuta da comunidade, mas não só dela; Daniel fez também a escuta de Barnabás, o refugiado cambojano que trabalhava com saúde. Viu-o tratando as crianças e familiares dos campos de refugiados com música, ervas medicinais tradicionais e com a religião budista; e aprendeu que assim se resgatava também a auto-estima daquelas pessoas. Trata-se tainda de escuta quando o Cedaps oferece oportunidades para que a própria comunidade faça um diagnóstico de seus problemas e crie soluções, a partir dos saberes locais.

O Cedaps parece indicar um novo olhar, propondo a criação de canais de gestão participativa entre as unidades de saúde, o poder público e a comunidade, permitindo que esta participe efetivamente das decisões que a afetam diretamente.

Dentro desse paradigma multidisciplinar e integrador, vemos também a mudança do próprio significado de saúde. Tanto o trabalho de Daniel como o de Vera reforçam essa mudança de paradigma quando que a saúde não está relacionada só com médico e com remédio, está relacionada com auto-estima, com música e alegria, com autonomia da família do ponto de vista das condições econômicas e sociais. Nesse novo paradigma, a saúde envolve múltiplos saberes, múltiplas práticas.

A **terceira chave** aponta para uma mudança de atitude política. Os empreendedores sociais não se enquadram em nenhum papel social tradicional, nem tampouco nas formas consagradas de protagonismo descritas acima: justamente porque partem de posições diferentes, partem de uma escuta e cada escuta é uma, cada sociedade tem seus saberes, seus valores; cada sociedade fala uma linguagem. É justamente a partir de cada uma dessas escutas que as ações sociais serão construídas.



## ANAIS - 2009

Nessas brechas, nos valendo de Habermas, poderíamos contar com a ciência, com a técnica e demais especialidades, com o mercado e com o Estado, todos a serviço do “mundo da vida”, reforçando, assim, a idéia de uma sociedade civil de bem - estar social. Na história da humanidade, já passamos pela hegemonia da Igreja, pela hegemonia do Estado, uma sociedade regida pela lógica do poder; agora podemos dizer que estamos passando pela fase de hegemonia das empresas, uma sociedade regida pela lógica do lucro. O momento atual nos convida a pensarmos no passo seguinte: a hegemonia do “mundo da vida”, uma sociedade regida pela lógica da solidariedade.

### 5. Conclusão

O figura do empreendedor social, esse militante disfarçado de empresário, esse jogador da solidariedade, agente secreto das organizações sociais – um 007 sem licença para matar, antes pelo contrário! – vem responder à constatação de que o Estado, dentro da lógica do poder que lhe rege, não tem condições – não se trata, portanto, de uma questão de competência de gestão, como muitas vezes se diz – de produzir o bem-estar social. Este deriva de outros princípios, outro modo de operação e compreensão, de uma outra lógica, enfim – à qual nos referimos como lógica da solidariedade, adotando a terminologia habermasiana. Do mesmo modo, tampouco o mercado, orientado e normatizado pela lógica do lucro tem condições de atender o sentido de tal tarefa: atendê-la implica em transgredir a regra do jogo que o constitui e o determina.

A atividade do empreendedor social materializa um novo. A contrapartida a este novo seria uma transformação no âmbito da regulação jurídica da sociedade que instituisse a lógica da solidariedade como um regulador social capaz de conter os excessos dos jogos do poder e do lucro que parecem operar não apenas sem outro horizonte que não o de seus próprios interesses, mas, no momento atual, parecem ter conduzido a sociedade a uma espécie de colapso em toda a sua lógica sistêmica de produção-emprego-consumo. Tal transformação dos princípios da solidariedade na lei que regimenta e regula as práticas sociais escapa, entretanto, aos limites do presente artigo. Aqui, procuramos demonstrar que iniciativas de grande impacto transformador, capazes de tratar algumas das inúmeras feridas sociais produzidas por décadas de um modelo político-econômico que ignorou os efeitos colaterais de suas próprias contradições internas – de tal modo que não tem condições de exercitar as formas de escuta do entorno necessárias às práticas transformadoras –, podem ser efetivadas por meio do empenho destes indivíduos aos quais chamamos, na falta de outra definição, de empreendedores sociais. A autonomia destes protagonistas, e o seu suporte por meio de instituições igualmente autônomas, tem produzido resultados transformadores senão para a sociedade como um todo, ao menos para um número significativo de pessoas,



## ANAIS - 2009

famílias, seres humanos aos quais transferem, em vários níveis, a possibilidade de um mundo que faça sentido.

Acreditamos que vale fomentar e apoiar este indivíduo: porque ele não pertence nem ao mundo do poder político nem ao mundo do lucro, justamente é ele quem pode, como um detetive particular dos velhos filmes-noir, entrar em todos os espaços, e falar em pé de igualdade como poderosos, oprimidos, excluídos, excludentes. Trata-se de um Phillip Marlowe, cujo compromisso não é apenas com uma ética refinada, mas com a transformação social. A sua lição serve a todos nós. Com eles, entendemos que, para que possamos “mudar o mundo” antes, de acordo com as palavras de Gandhi: “nós devemos ser a mudança que desejamos ver no mundo”.

### BIBLIOGRAFIA

- ARENDT, Hannah. A condição humana / Hannah Arendt; tradução de Roberto Raposo, posfácio de Celso Lafer. 10ª. Ed., Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003. (Licensed by The University of Chicago Press, Chicago, Illinois, USA. 1958).
- BORNSTEIN, David. How to change the world: social entrepreneurs and the power of new ideas. Published by Oxford University Press, Inc., New York, 2004.
- \_\_\_\_\_. Como mudar o mundo: empreendedores sociais e o poder das novas idéias. Tradução de Alexandre Raposo e Maria Beatriz de Medina. Rio de Janeiro: Record, 2005.
- BRUNETTI, Renata M. A escuta do “mundo da vida” na constituição de uma sociedade emancipatória. Tese de doutorado, Núcleo de Identidade, Departamento de Psicologia Social – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP, São Paulo, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo – Dando Asas ao Espírito Empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2004.
- DELEUZE, Gilles: Conversações. São Paulo: Editora 34, 1992.
- DRUCKER, Peter F. Estratégia empreendedora: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração. São Paulo: Pioneira, 2000.
- \_\_\_\_\_. A administração na próxima sociedade. 1ª. ed. São Paulo: Nobel, 2003.
- GODARD, Jean-Luc: Introdução a uma verdadeira história do cinema. São Paulo: Martins Fontes, 1989.
- HABERMAS, Jürgen. Para a reconstrução do Materialismo Histórico. Tradução de Carlos Nelson Coutinho. São Paulo, SP: Brasiliense, 1983 (ETAS Libri, Milão, 1979, Editora Suhrkamp, Frankfurt/Meno, 1976).



## ANAIS - 2009

- \_\_\_\_\_ . Conhecimento e Interesse. Introdução e tradução de José N. Heck. Rio de Janeiro, ZAHAR Editores (1968).
- \_\_\_\_\_ . Pensamento pós-metafísico: estudos filosóficos. Tradução de Flávio Beno Siebeneichcheler. Rio de Janeiro, RJ: Tempo Brasileiro Ltda 1990. (2ª. ed. Frankfurt am Main, Ed. Suhrkamp, 1988)
- \_\_\_\_\_ . A Nova Intransparência: A crise do Estado do bem-estar social e o esgotamento das energias utópicas. Tradução de Carlos Alberto Marques Novaes, Setembro de 1987.
- MALVEZZI, S. "O trabalho do empreendedor". Revista de Marketing Industrial, São Paulo, v. 3, n. 7, p. 46-50, 1997.
- SANTOS, Boaventura de Sousa. Pelas mãos de Alice: o social e o político na pós-modernidade. 11ª. ed. , São Paulo: Cortez, 2006.
- SCHUMPETER, J. A. Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico. 2ª ed., São Paulo: Nova Cultural, 1985. (original em 1911).
- SPINK, Peter; CAMAROTTI, Ilka. Parcerias e pobreza: soluções locais e implementação de políticas sociais. São Paulo: Editora FGV, 2000.
- WANDERLEY, L. E. W.. A questão social no contexto da globalização: O caso Latino-Americano e o Caribenho. In: Mariangela Belfiore Wanderley; Lúcia Bógus; Maria Carmelita Yasbek. (Org.). Desigualdade e a Questão Social. 2a. ed. São Paulo: EDUC, 2000, v. 1, p. 51-161.

---

<sup>1</sup> O conceito de lógica da solidariedade foi cunhado por Jünger Habermas (1990), dentro da discussão de novos modelos de prática social, na década de 60. A relação entre a visão habermasiana e a prática do empreendedorismo social foi discutida mais especificamente em Brunetti (2007).

<sup>2</sup> Ao lado da figura do "agente secreto", o imaginário do século XX também conheceu a figura do "detetive particular" das histórias dos romances e filmes policiais. A respeito dos "private eye", ao estilo consagrado pela personagem do detetive Phillip Marlowe, de Raymond Chandler, o cineasta francês Jean-Luc Godard nota, curiosamente, que a sedução que este tipo de figura tem aos olhos do público deve-se precisamente ao fato de o detetive particular parece ser um sujeito autônomo, que não cumpre horários, não tem chefe, e relaciona-se de igual para igual com o cidadão comum, a polícia, os criminosos e os poderosos: parece, assim, ser livre.(GODARD, 1989).

<sup>3</sup> Sintomaticamente, o cineasta Robert Altman filmou, em 1992, The Player, em que descreve as peripécias de um executivo de cinema hollywoodiano que, pressionado por um chantagista, revela-se um mestre na manipulação das regras do jogo daquela indústria, daí o título "O jogador". Naturalmente, o tipo de jogador a que nos referimos neste artigo domina tais regras, conquanto não jogue o jogo apenas para si mesmo.

<sup>4</sup> A gestão do mundo pela "modulação" do real por meio da manipulação dos indicadores numéricos de vários tipos é uma característica daquilo que Gilles Deleuze (1992) chamou de "sociedade de controle".

<sup>5</sup> [www.ashoka.org.br](http://www.ashoka.org.br)

<sup>6</sup> "Na prática, a dificuldade, em âmbito nacional, é articular adequadamente políticas públicas que atuem em enorme diversidade de situações, seja pela descoordenada descentralização de poderes e financiamentos, seja



## ANAIS - 2009

---

pelo aparecimento de estratégias locais de governos comprometidos com a temática dos direitos, seja ainda pelo simples fato social de que são a comunidade e o município os espaços públicos nos quais as pessoas efetivamente vivem e se relacionam, caracterizando-se assim como sua última linha de apoio”.(CAMAROTTI e SPINK, 2000.p. 8)