

APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO SOCIAL: O PROJETO PESCAR EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTE COLETIVO URBANO DA SERRA GAUCHA

Priscila Bresolin Tisott¹, Verena Alice Borelli¹, Vanessa de Campos Machado¹, Eliane Davila Dos Santos², Eric Charles Henri Dorion¹, Pelayo Munhoz Olea¹

¹Universidade de Caxias do Sul – RS

²Universidade Feevale

Resumo:

Ao longo dos anos, houveram avanços tecnológicos e comerciais, porém, ainda persistem diversos desafios de ordem social e ambiental. A inovação social torna-se uma alternativa para suplantiar parte destes desafios, visto que pode solucionar as necessidades por parte dos indivíduos de uma determinada sociedade. Deste modo, a inovação social é tratada por alguns autores como um processo de aprendizagem coletivo, já que é fruto da cooperação entre diferentes indivíduos. Assim o objetivo deste estudo foi analisar como ocorre a aprendizagem individual e organizacional no âmbito da inovação social. Para tanto, utilizou-se de uma pesquisa qualitativa e exploratória-descritiva, através de estudo de caso em uma empresa de transporte coletivo urbano da serra gaúcha. Os resultados apontam que existe uma relação entre a aprendizagem individual e organizacional e a abordagem da inovação social, gerando um ciclo ininterrupto de criação de novos conhecimentos e, por conseguinte, de inovação social. Ademais, foi possível perceber a existência de processos de aprendizagem transgeracional e de legitimação das empresas que atuam em projetos sociais.

Palavras-chave: Inovação Social; Aprendizagem; Projeto Pescar.

Introdução:

Os estudos sobre inovação no campo da Administração geralmente são voltados para os tipos tradicionais de inovação, como por exemplo, inovações em produtos ou em processos. Internacionalmente, o conceito de inovação social já vem sendo utilizado por grupos de pesquisadores interessados na criação de soluções para as necessidades humanas que não tenham apenas caráter de gerar lucro econômico-financeiro para as organizações. No entanto, no Brasil, se percebe uma escassez em estudos relacionados a este tema.

A inovação social consiste na busca de novas resoluções para um problema social, de forma mais efetiva, eficiente, sustentável ou justa do que as propostas existentes (PHILLS; DEIGMEIER; MILLER, 2008). A inovação social progride do conhecimento aplicado às demandas sociais através da participação e da colaboração de todos os agentes envolvidos, gerando contribuições novas e duradouras (BIGNETTI, 2011). Como a inovação social envolve a interação e cooperação entre diversos indivíduos, Cloutier (2003) e Tardif e Harrisson (2005) afirmam que ocorre uma “mistura” entre identidades, normas e valores de cada um, o que resulta em uma aprendizagem coletiva. Os indivíduos aprendem novos conhecimentos e novas

habilidades, ocorrendo um intercâmbio de informações e de formação. Esta aprendizagem coletiva pode levar, então, a geração de novas regras e de novos padrões sociais.

Em relação a empresa, a possibilidade de mudanças organizacionais transcorre pelo processo de aprendizagem, em forma de promover o crescimento dos indivíduos, levando em consideração as suas experiências prévias e as competências desejadas pelas organizações. Ademais, destaca Bonfim (1995) que para gerar o aprendizado para mudança, o foco deve estar centrado no caráter educativo do ser humano total e não apenas nos níveis de treinamento e/ou desenvolvimento. Assim, o caráter educativo do ato pedagógico na empresa deve romper a famosa divisão social do trabalho onde treinamentos são para quem executa e o desenvolvimento, para quem pensa.

Este artigo teve por objetivo o objetivo analisar como ocorre a aprendizagem individual e organizacional no âmbito da inovação social. Para tanto, utilizou-se de uma pesquisa qualitativa e exploratória-descritiva, através de um estudo de caso único.

Além dessa seção introdutória, o artigo apresenta o referencial teórico acerca de aprendizagem individual e organizacional e inovação social. Logo após, são descritos os procedimentos metodológicos, seguidos pela apresentação e análise dos resultados e as considerações finais.

Referencial Teórico:

Aprendizagem:

A aprendizagem está intimamente ligada à história do homem, a suas relações sociais e quanto a sua inclinação a adequação às novas circunstâncias do ambiente socioprofissionais. Os estudos sobre a aprendizagem têm despertado interesse de diversas áreas do conhecimento, visto que tratam da maneira de agir do ser humano. Na medida em que a sociedade e as empresas tomam ciência da magnitude dessas concepções, tornam-se oportunas as reflexões sobre o tema.

Alguns autores definem a aprendizagem como uma maneira pela qual as habilidades são obtidas ou alteradas a partir da experiência humana (BOFF; ANTONELLO, 2011). Ela pode ser entendida também como um recurso que pode ser assimilado, mas que pode ser desenvolvido (ARGYRIS; SCHON, 1996) ou como uma aquisição de conhecimento que evidencia novas construções cognitivas e a consideração de novos modelos de pensamento (MOREIRA, 1999). Portanto, a aprendizagem é um processo complexo que direciona a conceitos de revisão e aprimoramento de conhecimentos e de habilidades (ANTONELLO, 2011).

Assim, “a aprendizagem é compreendida pelo emergir de interações das pessoas com os elementos sociais e materiais de contextos particulares” (GIOVANELLA, 2014, p.18). A discussão torna-se profícua porque estende o conceito de aprendizagem dando relevo aos aspectos culturais e sociais do ser humano (LARENTIS; ANTONELLO, 2009). Dessa forma, acredita-se que seja significativo identificar a perspectiva da aprendizagem individual e a perspectiva da abordagem coletiva nas organizações. No espaço seguinte, abordam-se premissas sobre a aprendizagem individual do ser humano.

Aprendizagem Individual

Os conceitos relativos à aprendizagem individual podem ser definidos como um meio de aquisição e geração de conhecimentos de forma individual ou coletiva. No nível individual, acredita-se que o desenvolvimento do ser humano e as mudanças de modelos mentais evocam o entendimento das situações explicitadas e também aquelas que permanecem implícitas (KIN, 1998). “A aprendizagem deve ser entendida como um processo ativo de interação entre indivíduo e ambiente que ocorre ao longo da vida, em todos os momentos da experiência humana” (SOUZA, 2015, p. 39). A proposta teórica apresentada por Kolb (1984) evidencia que

nossos conceitos não são fixos no nosso pensamento e podem ser reavaliados em um sistema de aprendizagem que acontece pela interação com o meio e seus próprios valores e crenças.

É importante salientar que a aprendizagem individual sugere assumir competências, potencializá-las por meio de uma renovação de saberes. A socialização da aprendizagem individual, os processos, a cultura, a gestão do conhecimento, a melhoria contínua e a inovação são temas que se cruzam nos ambientes organizacionais (ANTONELLO, 2011). A partir desses argumentos, nota-se que a aprendizagem individual está relacionada também com o relacionamento entre as pessoas, as empresas esforçam-se para que os processos de transferência e geração de conhecimentos sejam rapidamente incorporados. Assim, passa-se às questões sobre a aprendizagem coletiva, isto, é a aprendizagem organizacional.

Aprendizagem Organizacional

A aprendizagem organizacional tem sido tema de vários estudos por apresentar diversas abordagens que tornam o tema complexo (ANTONELLO, 2011). As pesquisas de Argyris e Schön (1974), com a produção do livro *Organization Learning*, destacam a relevância do processo de aprendizagem organizacional. Quando se dá relevo à aprendizagem como processo é significativo que se aborde os traços informais e formais desse processo, proporcionando uma visão mais completa do fenômeno da aprendizagem.

A construção da aprendizagem é um mecanismo que possibilita catalogar as informações, as histórias, as rotinas que nos levam às estratégias e a cultura das empresas (ANTONELLO, 2005). A aprendizagem organizacional é mais enigmática que a aprendizagem individual, mas é também nas interações entre pares que se alteram comportamentos e são construídos resultados para as organizações. A compreensão da aprendizagem organizacional deve ser entendida como uma teia onde todos os aspectos são conectados e relacionados¹. Não se pode privilegiar um foco apenas, pois a questão é levar em consideração todos os itens da teia (ANTONELLO, 2005).

A aprendizagem organizacional pode ser a alternativa para que as empresas melhorem seus desempenhos e se constitua como mais competitiva perante o mercado. O que se espera é uma sinergia entre as estratégias e os mecanismos que são utilizados para a busca de resultados, dispondo da atuação das pessoas no processo do compartilhamento e produção de conhecimento (BITENCOURT, 2002). No tópico seguinte, fala-se sobre as questões de inovação dentro das organizações.

Inovação:

Inovação tem sua origem do latim *in* e *novare* relacionado à realização de algo novo, podendo ser por alteração de algo existente ou invenção (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Schumpeter (1961) afirma que a inovação através da destruição criativa é responsável pelo desenvolvimento econômico, que não aconteceria caso o mercado e os consumidores não experimentassem novidades em termos de produto, processo, matérias-primas, ou abertura de novos mercados. O Manual de Oslo destaca a inovação tecnológica de produto e processo, já que trata da implantação, comercialização e adoção de produtos e processos novos ou aprimorados de forma significativa, mas também reconhece a existência de outros tipos de inovação, como a organizacional através de novas práticas de negócio e a inovação de *marketing* (OSLO, 2005).

As abordagens de inovação apresentam diferentes tipologias para classificá-la, pois conforme defendido por Damanpour (1987) o desenvolvimento de teorias depende da compreensão dos diferentes tipos de inovação. Chesbrough e Teece (1996) separam as inovações em autônomas ou sistêmicas, dependendo da presença ou não de outras inovações. Quando as modificações forem contínuas, trata-se de inovação incremental. Já as inovações que rompem o

¹ A aprendizagem organizacional segundo a teia proposta por Antonello (2005) prevê seis focos de interação: mudança, inovação, processo, melhorias, gestão do conhecimento e a cultura.

que existe atualmente, são consideradas radicais (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). A partir de outra perspectiva Juliani (2014) classifica inovação em negócios e social, sendo que a primeira possui como objetivo o lucro. Da mesma forma Bignetti (2011) divide as inovações em tecnológicas e sociais. Dada a questão de pesquisa desse artigo, a próxima seção tratará dos conceitos de inovação social.

Inovação Social:

As inovações sociais e tecnológicas podem ser difíceis de serem delimitadas já que muitas vezes não apresentam relação entre si (POL; VILLE, 2009), por isso são apresentadas definições a respeito do tema. A inovação social pode ser caracterizada pelo altruísmo por parte daqueles que a praticam (PHILLS; DEIGMEIER; MILLER, 2008). Bignetti (2011) e Juliani (2014) defendem que o objetivo da inovação social é a melhoria da qualidade de vida associada ao interesse coletivo, e que possui como valor o bem-estar social. Heiskala (2007) afirma que os objetivos da inovação social correspondem à resolução dos problemas, e possui como principal saída a modificação das estruturas sociais.

Quanto ao processo da inovação social, Mulgan (2006) afirma que começa com as ideias que devem servir para atendimento das necessidades, desenvolvimento através de protótipos, avaliação e encerra-se com aprendizagem e evolução. Já Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) definem seis passos do processo: diagnóstico (*prompt*), propostas, protótipo, sustentação, difusão e mudança sistêmica. Whetstley, Zimmerman e Patton (2006) propõem que o processo inovador começa com o reconhecimento do problema, estudo de suas causas, a busca por aliados, a solução encontrada, as barreiras, implantação da solução, e encerra com a percepção dos valores adquiridos. Os processos de inovação estão relacionados à aprendizagem, por isso a próxima seção expõe a literatura que une esses dois conceitos.

Inovação social e Aprendizagem:

Cloutier (2003) trata a inovação social como um processo de aprendizagem coletivo, já que é fruto da cooperação entre diferentes atores. Essa relação surgiu nas décadas de 1960 e 1980 quando a inovação social era caracterizada por sua ligação à aprendizagem (ANDRÉ; ABREU, 2006). Lundvall (2007) também fortalece essa associação em relação à todas os tipos de inovação, pois considera que a aprendizagem manifestada através de capital intelectual é dependente do capital social de uma organização, sendo um desafio manter o capital social em tempos de globalização. Dessa forma, Cloutier (2003) considera que um dos indicadores de inovação social deve ser referente à cooperação e geração de aprendizagem.

A perspectiva elaborada por Hulgard e Ferrarini (2010) defende que não é possível distinguir o produto do processo em termos de inovação social. Já para Andrew e Klein (2010) a inovação social ocorre através da interação entre os atores e resulta em troca de conhecimento e aprendizagem coletiva. Tardif (2005) indica que a aprendizagem faz parte do processo de inovação social como um dos modos de coordenação, bem como é um dos resultados desse processo na forma de aprendizagem coletiva que pode levar ao surgimento de novos padrões sociais. Entende-se que a aprendizagem pode ser tanto um resultado da inovação social quanto parte intrínseca do processo.

Método de pesquisa:

Efetua-se uma pesquisa qualitativa e exploratória-descritiva, através de estudo de caso. Yin (2010) destaca que o estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. A escolha pelo método também se justifica pelo baixo controle sobre os acontecimentos, além de permitir que o pesquisador estude determinado fenômeno em um

ambiente natural e responda a questões “como” e “por que”, com a finalidade de compreender a natureza e a complexidade demonstradas pelos processos analisados.

O Projeto Pescar é um Programa de formação socioprofissionalizante desenvolvido pela Fundação Projeto Pescar, em parceria com a sua rede colaborativa, foi criada em 1995, é uma organização não governamental, sem fins lucrativos para o acesso de jovens em situação de vulnerabilidade social, com idades entre 16 e 19 anos, ao mundo do trabalho. Possui 13 mantenedores institucionais, sendo eles: AES Sul, AGCO do Brasil Com., Banco do Estado do Rio Grande do Sul, Câmara de dirigentes e lojistas (CDL) de Porto Alegre, Companhia Petroquímica do Sul (COPE SUL), Distribuidora de produtos de petróleo Ipiranga, Grupo Gerdau S.A., HSBC Bank Brasil S.A., UNIMED Porto Alegre, Varig S.A. Volvo Cesa S.A. e Z.F. do Brasil.

A criação da Fundação ocorreu para disseminar o modelo de franquia social desenvolvido pelo Projeto Pescar no Brasil. Sua principal atividade é sensibilizar e envolver organizações empresariais no resgate da cidadania e no preparo profissional de adolescentes de baixa renda, por meio do exercício de uma profissão, de modo a promover a inclusão social. A experiência do Projeto Pescar é disseminada às empresas franqueadas que mantêm suas próprias unidades e encaminham os jovens formados ao mercado de trabalho.

A realização do Programa no interior de Empresas e Organizações Parceiras faz parte da metodologia e acelera o contato dos Jovens com o universo empresarial, mostrando que é possível ter uma realidade diferente da que eles vivenciam em suas comunidades, impulsionando-os a uma postura diferenciada frente à vida. No decorrer dos dez a doze meses de capacitação, passam a exercer um papel ativo no próprio desenvolvimento, conquistando um perfil comportamental mais fortalecido para melhorarem a sua trajetória profissional.

O programa conta com noventa e oito unidades em onze estados do Brasil e vinte e sete unidades no exterior sendo na Argentina, Paraguai, Angola e Peru. Sendo que no estado do Rio Grande do Sul possui cinquenta e quatro unidades que estão distribuídas nas seguintes cidades com os respectivos número de empresas integrantes: Alvorada (2), Butia (1), Cachoeirinha (1), Campo Bom (2), Canoas (3), Caxias do Sul (10), Eldorado do Sul (3), Esteiro (1), Feliz (1), Gravatal (2), Guaíba (1), Portão (1), Porto Alegre (19), Rio Grande (3), Santa Cruz do Sul (1), Santa Rosa (1), Santo Angelo (1) e Tupanciretã (1). (PROJETO PESCAR; 2016)

Conforme apresentado, a cidade de Caxias do Sul é a segunda cidade com maior número de empresas que fazem parte do programa, com total de dez empresas parceiras. Sendo que a empresa de estudo, faz o transporte coletivo urbano em uma cidade da serra gaúcha. A empresa foi fundada em 1986, atualmente é uma das maiores e mais modernas empresas de transporte coletivo do Rio Grande do Sul, pioneira na implantação da bilhetagem eletrônica no Estado e uma das primeiras do País na implantação da integração tarifária, possui em seu quadro funcional 700 motoristas, 400 operadores de sistema, 120 funcionários de manutenção, 110 administrativos e uma frota de 343 ônibus. A empresa desenvolve projetos sociais, dentre eles é mantenedora de uma das Unidades do Projeto Pescar há mais de 10 anos.

O processo de coleta de dados utilizou a lógica da triangulação (YIN, 2010). A coleta ocorreu por meio de análise documental e entrevistas em profundidade pessoais. Foi realizada análise dos seguintes documentos: a) institucionais: histórico da fundação da empresa e estrutura da empresa; b) catálogos: planejamento estratégico; c) sites das redes.

Participaram da pesquisa a educadora social, articuladora do projeto e vinte e três alunos para realização das entrevistas em profundidade, mediante a dois roteiros com abordagem semiestruturada, um para articuladora e educadora social e o outro para os alunos, elaborados a partir da literatura sobre aprendizagem e inovação social. As entrevistas em profundidade, ocorreram na segunda quinzena do mês de novembro de 2016, com tempo médio de 50 minutos, sendo que os alunos, foram juntos na sala de aula. Todas foram gravadas e posteriormente transcritas. A definição do número de entrevistados foi baseada no princípio da redundância (GODOY; MATTOS, 2006).

A análise dos dados ocorreu por meio da análise de conteúdo. De acordo com Bardin (2000), a análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análise que visam, por meio de procedimentos de descrição das mensagens, permitir inferências acerca da produção e recepção dessas mensagens. Ou seja, visa explicar o conteúdo da mensagem e o significado desse conteúdo, por meio de deduções justificadas. Como categorias de análise *a priori* foram estabelecidas: (i) estrutura e funcionamento do projeto; (ii) benefícios do projeto; (iii) dificuldades do projeto; (iv) aprendizagem organizacional e individual e; (v) inovação social.

Apresentação e análise dos resultados:

Estrutura e funcionamento do projeto:

O Projeto Pescar é um Programa de Formação de Jovens que atua por meio de um sistema de franquias. Sendo assim, as instituições parceiras, que seriam os franqueados, recebem todo o aparato estrutural necessário para a realização das atividades, bem como os treinamentos inerentes ao processo. Em contrapartida, é necessário que as instituições paguem um valor para a Fundação Projeto Pescar, além dos custos relativos aos alunos atendidos.

No que diz respeito ao Programa objeto deste estudo, os alunos recebem auxílio com relação ao deslocamento, uniforme, lanche diário, bem como o deslocamento para os encontros anuais do Projeto Pescar. Esses valores são gerenciados por um centro de custo próprio para o Projeto. O Programa é gerenciado por duas articuladoras da empresa - uma assistente social e outra supervisora de recursos humanos - que não possuem remuneração extra para a atividade que executam. A única profissional remunerada é a educadora social, que atua como orientadora do projeto. O curso oferecido pela empresa é de Auxiliar Administrativo voltado ao Atendimento para o Cliente. Embora o Programa atenda jovens entre 16 e 19 anos, a empresa prefere os jovens que possuam até 18 anos. Dos alunos, é exigido frequência, bom desempenho e também o atendimento às normas de comportamento exigidas pela Fundação.

A seleção dos alunos é feita seguindo as orientações do franqueador. Os alunos devem realizar uma prova escrita, com a finalidade de identificar seu nível de conhecimento. Contudo, como o propósito do programa é atender os jovens que se encontram em maior vulnerabilidade social, a educadora e a assistente social da empresa realizam visitas às moradias de cada um dos candidatos, podendo avaliar, *in loco*, os candidatos que se encontram em maior risco.

A empresa tem capacidade para atender até 30 alunos, contudo, preferem as turmas de, no máximo, 24 alunos, pois isso propicia um melhor atendimento aos jovens. A turma do ano de 2016 é composta por 22 alunos. O Projeto Pescar não prevê remuneração para os jovens atendidos. Contudo, é permitido que os alunos participantes do Projeto recebam remuneração como cotistas do Programa Menor Aprendiz. Os 22 jovens atendidos pelo Programa da Empresa no ano de 2016 eram, também, cotistas do Programa Menor Aprendiz.

No que diz respeito à empregabilidade, na ocorrência de vagas disponíveis na empresa, estas são oferecidas aos alunos, que passam por um processo de seleção. Contudo, essa absorção dos jovens pela empresa depende das vagas disponíveis, não havendo obrigatoriedade por parte da empresa em contratar um número de alunos por período. Ainda assim, as entrevistadas destacam que o jovem é preparado para o mercado de trabalho e, na ocorrência de oportunidades em empresas parceiras da empresa, estas vagas também serão oferecidas aos alunos.

Benefícios do projeto

No que diz respeito aos benefícios percebidos pela empresa, as articuladoras ressaltaram que os alunos preenchem as cotas de Menor Aprendiz da empresa, o que constitui um grande benefício no atendimento à legislação. Assim, a empresa oferece a qualificação para o aluno, mas também recebe o atendimento à legislação como contrapartida. Além disso, os projetos sociais constituem um diferencial para as empresas, principalmente aquelas que atuam com

serviços. O contato com os jovens facilita que a empresa entenda o mercado no qual atua e o público que está atendendo, permitindo uma adaptação dos seus processos de acordo com o comportamento e as necessidades dos seus clientes.

Para os jovens, o maior benefício percebido é, sem dúvidas, a qualificação profissional que recebem. De acordo com um dos alunos:

Nós saímos daqui prontos para trabalhar em qualquer empresa, em qualquer ramo. Isso é algo que ninguém vai tirar de nós. Inclusive, nós aprendemos a montar nossos currículos, a como devemos nos portar nas entrevistas de emprego e como devemos nos comportar se formos contratados (ALUNO 1).

Além disso, os jovens recebem uma educação completa, voltada à sua inserção na sociedade e baseada em valores que, por vezes, não possuem em suas próprias casas. De acordo com um dos alunos entrevistados:

A professora do Projeto Pescar nos ajuda até mesmo quando temos dificuldade em alguma matéria na escola. No início do semestre eu estava com muita dificuldade em Física. Aí ela bolou algumas atividades para que eu pudesse aprender a matéria, e acabou me salvando da recuperação na escola (ALUNO 2).

O Projeto também surge como uma alternativa viável para a vida dos jovens que são atendidos. De acordo com um dos jovens,

Eu nunca imaginei que tivesse a capacidade de cursar uma faculdade até começar o Projeto Pescar. A professora me mostrou que eu tenho capacidade de ser alguém na vida, que eu posso ser um profissional de sucesso e que existem alternativas no nosso país para quem não tem condições de pagar uma faculdade, como as bolsas do Prouni. Só que precisa estudar (ALUNO 3).

Dificuldades do projeto:

De acordo com as articuladoras do Projeto na empresa, a maior dificuldade diz respeito à manutenção do projeto, em virtude dos altos custos demandados. Na opinião de uma das articuladoras:

A maior dificuldade é manter o projeto, pois é gasto em torno de 50 mil reais por ano com o Projeto. Em um momento em que as empresas estão fazendo cortes de todos os lados, também é muito difícil tu justificar a manutenção do projeto. É um envolvimento que precisa vir da alta direção (ARTICULADORA 2).

Outra dificuldade citada pelas articuladoras é com relação à justificativa do Projeto perante os acionistas e gestores da empresa. Como trata-se de um projeto social, os benefícios percebidos pela empresa não são facilmente mensuráveis, isto é, são intangíveis. Portanto, é preciso que a alta direção da empresa esteja engajada no projeto. Na opinião de uma das articuladoras: “O engajamento social tem que partir do topo. A alta direção precisa querer” (ARTICULADORA 1).

Aprendizagem organizacional e individual:

De acordo com as articuladoras entrevistadas, o processo de aprendizagem gerado a partir do Projeto Pescar é possível de ser verificado tanto no âmbito individual como no âmbito organizacional. No que diz respeito à aprendizagem individual, a convivência com os jovens no âmbito da empresa exige que os profissionais busquem uma maior capacitação e busca pelo aprendizado, para acompanhar as necessidades desta nova geração. Como explicita uma das articuladoras:

No âmbito individual, diferente de outros profissionais que já vem com uma certa experiência e conhecimento, esses jovens vêm somente com muita ansiedade pra aprender, disposição pra aprender, expectativa muito elevada em relação ao mercado de trabalho e como nossa intenção é prepara-los para o mercado, a disposição destes jovens em aprender é muito maior do que qualquer profissional que já vem com experiência ou uma bagagem. A criatividade, as expectativas e principalmente a visão de mundo são muito diferentes. Tu aprende todos os dias. Isso acaba te desafiando a se preparar, a buscar novas formas de fazer o que tu sempre fez (ARTICULADORA 2).

Para a educadora social, a aprendizagem individual é uma via de mão dupla com o Projeto Pescar. O jovem aprende lições que auxiliarão na construção da sua personalidade, enquanto a convivência com estes adolescentes, suas histórias de vida e o acompanhamento do seu crescimento trazem uma nova perspectiva de mundo para aqueles que auxiliam nesse desenvolvimento

Eu aprendo diariamente com eles. Certamente eles levarão pra vida inteira aquilo que eles aprendem com o projeto. Nós os capacitamos não somente para o mercado de trabalho, mas também para serem cidadãos responsáveis nesse mundo que tanto precisa de gente assim. Mas conviver com eles traz um aprendizado muito grande pra nossa vida também. Convivemos com muitas histórias de vida, familiares, uma geração completamente diferente da nossa. Aprendemos como o jovem se porta em sociedade, como eles interagem uns com os outros, quais são seus medos, suas dificuldades, suas frustrações, suas alegrias (EDUCADORA SOCIAL).

Já a aprendizagem organizacional é citada por uma das articuladoras como parte primordial do processo de entendimento de mercado.

A aprendizagem pra empresa surge por meio do entendimento do mercado. Eles facilitam que a empresa entenda o mercado em que atua e faça melhorias nos seus processos e na forma de atuação e de prestação de serviços por meio do contato com os jovens (ARTICULADORA 1).

Assim, a aprendizagem gerada pelo Projeto Pescar está em consonância com o que afirma Kolb (1984), isto é, que o sistema de aprendizagem individual ocorre pela interação com o meio e seus valores e crenças, e gerará um novo sistema de pensamento baseado na coletividade. De uma mesma forma, a aprendizagem organizacional gerada poderá servir como alternativa para a melhoria do desempenho da empresa, tornando-a mais competitiva em virtude da atuação das pessoas no processo de produção e compartilhamento de conhecimento (BITENCOURT, 2002).

Inovação social:

A percepção da inovação social surge por meio do entendimento do benefício que o Projeto gera para a sociedade como um todo. De acordo com uma das articuladoras:

A nossa empresa presta um serviço para uma comunidade, então a intenção também é que essa sociedade perceba a empresa como socialmente responsável [...] sem contar que esses jovens circulando pela empresa eles trazem novidades, nós conseguimos fazer uma leitura do que está acontecendo com os nossos clientes mais jovens, o que eles precisam. Essa não é uma contribuição formal (ARTICULADORA 2).

Surge aqui o processo de aprendizagem por meio da inovação social como uma forma de legitimação da empresa perante a sociedade. A partir do momento em que a empresa atua em prol da sociedade e oferece benefícios para esta, sem a busca pelo retorno financeiro, a sociedade acaba percebendo estas ações, o que gera melhorias na imagem da empresa.

Já no âmbito individual, a inovação social é percebida por meio do comportamento altruísta daqueles que atuam como voluntários no projeto. Como explica uma das articuladoras:

Como mãe, esses jovens vivenciam uma realidade totalmente diferente daquela que os nossos filhos vivenciam, o que nos motiva a trazer o aprendizado também para dentro das nossas casas. É uma realidade também muito diferente da vivenciada pelos nossos próprios profissionais, e traz para dentro da empresa uma realidade que tu precisas aprender a administrar. Quando tu convives com esses jovens acaba gerando um sentimento muito dubio: de um lado, é bom saber que estamos fazendo algo de bom por alguém; mas por outro lado fica o sentimento de que nada é suficiente, de que sempre poderíamos fazer mais e não o fazemos por egoísmo (ARTICULADORA 2).

Já para os jovens participantes do Projeto, a Inovação Social é percebida em todos os momentos. Conforme o depoimento de uma das jovens entrevistadas:

Quando eu entrei no Projeto Pescar eu não queria nada da minha vida. Tinha certeza de que, cedo ou tarde, ia acabar engravidando e tendo que trabalhar naquilo que aparecesse para sustentar os meus próprios filhos, pois era isso que minha mãe dizia que ia acontecer. Aqui eu aprendi que tenho todas as oportunidades, como todas as outras pessoas e que eu posso escolher aquilo que eu quero ser. Por isso, decidi que quando eu terminar o curso e a escola, vou fazer um curso de técnico de enfermagem. E depois vou estudar pra ser enfermeira. Assim, ao invés de ser um peso a mais na vida dos meus pais, eu vou poder ser alguém, cuidar dos outros e fazer algo de bom pelas pessoas, como o projeto fez por mim (ALUNA 5).

Considerações finais:

Este artigo teve como objetivo analisar como ocorre a aprendizagem individual e organizacional no âmbito da inovação social. Para tanto, foi utilizado como objeto de estudo o Projeto Pescar de uma empresa de transporte coletivo urbano localizada na serra gaúcha.

O Projeto mantido pela empresa atende, anualmente, cerca de 22 jovens entre 16 e 19 anos, que se encontram em risco de vulnerabilidade social. É oferecido aos jovens um curso de capacitação e formação profissional, voltado ao atendimento aos clientes. É exigido dos jovens frequência e desempenho, além do cumprimento às regras normativas do Projeto.

As entrevistas realizadas permitiram o entendimento de que o Projeto traz inúmeros benefícios não somente para os jovens atendidos, mas também para a empresa mantenedora. Para os jovens, os principais benefícios dizem respeito à sua capacitação, bem como as atividades de socialização que integram o currículo e auxiliam na formação de cidadãos responsáveis. Já para a empresa, o convívio com estes jovens traz experiências relativas ao entendimento do mercado alvo da empresa, bem como a percepção de uma empresa socialmente responsável pela comunidade.

No que diz respeito ao processo de aprendizagem, foi possível perceber que não somente os jovens aprendem, mas também os articuladores, a educadora social e a própria organização a partir da convivência com os alunos. No que diz respeito à aprendizagem individual, o contato com pessoas tão diferentes leva cada um dos profissionais envolvidos no Projeto a buscar capacitação e conhecimento para os desafios impostos por esta convivência. Assim, surge um processo de aprendizagem transgeracional, onde todos aprendem e todos ensinam, independente da sua idade ou da hierarquia existente no âmbito empresarial.

Ademais, como a organização é composta por indivíduos, estes acabam gerando um movimento de aprendizagem organizacional, onde a empresa precisa se adaptar às necessidades

dos jovens que estão inseridos no ambiente profissional e também aos novos conhecimentos gerados a partir do novo sistema de aprendizagem individual que surge.

Já no que diz respeito à inovação social, foi possível identificar uma relação entre os processos de aprendizagem individual e organizacional e a abordagem da inovação social nas empresas. A partir do momento em que os indivíduos aprendem e levam o novo comportamento gerado para o âmbito organizacional, percebe-se uma movimentação altruísta dos indivíduos e das empresas, no sentido de legitimarem-se. Os indivíduos buscam legitimação perante a empresa e esta, por sua vez, almeja a legitimação junto à sociedade, criando um processo ininterrupto.

Para a realização de estudos futuros sugere-se a ampliação do estudo de caso realizado, abordando-se a realidade de outras empresas parceiras do Projeto e, por conseguinte, a realidade de outros jovens. Ademais, sugere-se a realização de pesquisas quantitativas que aprofundem a relação entre a aprendizagem e a inovação social.

Referências bibliográficas:

- ANDRÉ, Isabel; ABREU, Alexandre. Dimensões e espaços da inovação social. **Finisterra**, v. 41, n. 81, 2006. Disponível em: <<http://revistas.rcaap.pt/finisterra/article/download/1465/1160>>. Acesso em: 8 dez. 2016.
- ANDREW, Caroline; KLEIN, Juan-Luis; MOHAMOUD, Hindia. **Social Innovation: What is it and why is it important to understand it better**. CRISES, 2010. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Juan-Luis-Klein/publication/265109897_Social_Innovation_What_is_it_and_why_is_it_important_to_understand_it_better/links/54bced420cf24e50e940b885.pdf>. Acesso em: 19 dez. 2016.
- ANTONELLO, Claudia Simone. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 12-33.
- _____. Saberes no singular? Em discussão a falsa fronteira entre aprendizagem formal e informal. In: ANTONELLO, C. S. et al. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 225-245.
- ARGYRIS, Chris; SCHON, Donald A. **Theory in practice: Increasing professional effectiveness**. Jossey-Bass, 1974.
- _____. **Organizational learning II: Theory, method, and practice**. Massachusetts: AddisonWesley, 1996.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edição 70, 2000.
- BIGNETTI, Luiz Paulo. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 47, n. 1, p. 3-14, 2011. Disponível em: <http://unisinos.br/revistas/index.php/ciencias_sociais/article/download/1040/235>. Acesso em: 8 dez. 2016.
- BITENCOURT, C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional: A experiência de três empresas Australianas. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 3, n. 1, p. 136-157, 2002.
- BONFIM, D. **Pedagogia no Treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- BOFF, L. H.; ANTONELLO, C. S. Aprendizagem e conhecimento organizacional versus organizações que aprendem e gestão do conhecimento. In: ANTONELLO, C. S. et al. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 183-197.
- CHESBROUGH, H. W.; TEECE, D. J. When is virtual virtuous? Organizing for innovation, **Harvard Business Review**, v. 74, n. 1, p. 65-73, 1996.
- CLOUTIER, Julie; CRISES. **Qu'est-ce que l'innovationsociale?**. Crises, 2003. Disponível em: <<http://base.socioeco.org/docs/et0314.pdf>>. Acesso em: 11 dez. 2016.
- DAMANPOUR, F. The adoption of technological, administrative and ancillary innovations:

impact of organizational factors. *Journal of Management*, v. 13, n. 4, p. 675-688, 1987.

Disponível em: <<http://jom.sagepub.com/content/13/4/675.short>>. Acesso em: 10 dez. 2016.

GIOVANELLA, Rafael. **Processo de aprendizagem em uma comunidade de prática virtual: um estudo de caso no grupo de usuários TptvsRs**. 198 f. 2014. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós Graduação em Administração – Universidade de Caxias do Sul, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.ucs.br/xmlui/handle/11338/836>>. Acesso em: 07.12.16.

GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, AB da. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. **São Paulo: Saraiva**, v. 2, 2006.

HEISKALA, Risto. Social innovations: structural and power perspectives. **Social innovations, institutional change and economic performance. Making sense of structural adjustment processes in industrial sectors, regions and societies**, p. 52-79, 2007.

HULGÅRD, Lars; FERRARINI, Adriane Vieira. Inovação social: rumo a uma mudança experimental na política pública?. **Ciências sociais unisinos**, v. 46, n. 3, p. 256-263, 2010. Disponível em: <http://www.unisinos.br/diversos/revistas/ojs/index.php/ciencias_sociais/article/download/691/117>. Acesso em: 10 dez. 2016.

JULIANI, Douglas. Inovação Social: uma revisão sistemática de Literatura. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO. 10., 2014. Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0269.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2016.

KIM, D. H. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN, D.A. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. p. 61-92.

KOLB, D. A. **Experiential learning: experience as the source of learning and development**. New Jersey: Prentice Hall, 1984.

LARENTIS, F. ANTONELLO, C. S. Aprendizagem Organizacional e Situada: Referenciais Possíveis Para Compreensão do Marketing de Relacionamento? In: **XXXIII Encontro da Anpad – Enanpad 2009**, São Paulo/SP – 19 a 23 de setembro de 2009.

LUNDVALL, Bengt-Åke. Innovation System Research and Policy. Where it came from and where it might go. In: **CAS seminar, Oslo**. 2007. Disponível em: <http://vbn.aau.dk/files/13354006/postscript_vinnova_version.doc>. Acesso em: 9 dez. 2016.

MOREIRA, M. A. **Teorias de aprendizagem**. São Paulo: EPU, 1999.

MULGAN, Geoff. The process of social innovation. **innovations**, v. 1, n. 2, p. 145-162, 2006. Disponível em: <<http://www.academia.edu/download/42967726/A-2006-The-process-of-Social-Innovation-Mulgan.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2016.

MURRAY, Robin; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. The open book of social innovation: Ways to Design, Develop and Grow Social Innovations. **London: NESTA and The Young Foundation**, 2010.

OSLO. Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Brasil: OECD, FINEP, 2005. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/4639.html>>. Acesso em: 06 dez. 2016.

PHILLS, James A.; DEIGLMEIER, Kriss; MILLER, Dale T. Rediscovering social innovation. **Stanford Social Innovation Review**, v. 6, n. 4, p. 34-43, 2008. Disponível em: <<http://www.sdgrantmakers.org/Portals/0/PastPrograms/PhillsSan%20Diego-Social%20Innovation.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2016.

POL, Eduardo; VILLE, Simon. Social innovation: Buzz word or enduring term?. **The Journal of Socio-Economics**, v. 38, n. 6, p. 878-885, 2009. Disponível em: <<http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1699&context=commpapers>>. Acesso em: 7 dez. 2016.

SCHUMPETER, Joseph Alois. Teoria do desenvolvimento econômico. Rio de Janeiro: 1961.

SOUZA, Adriana de. **Os processos de aprendizagem nos programas de trainee: estudos de casos múltiplos**. 151 f. 2015. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós Graduação em

Administração – Universidade de Caxias do Sul, 2015. Disponível em:
<<https://repositorio.ucs.br/xmlui/handle/11338/1024>> . Acesso em: 07.12.16

TARDIF, Carole. **Complémentarité, convergence et transversalité: la conceptualisation de l'innovation sociale au CRISES**. CRISES, 2005. Disponível em:
<<http://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/ET0513.pdf>>. Acesso em: 12 dez. 2016.

TARDIF, C.; HARRISON, D. Complementarité, convergence et transversalité: la conceptualisation de l'innovation sociale au CRISES. In: CRISES. Centre de Recherche Sur Les Innovations Sociales **Cahiers du CRISES**. Québec, 2005.

TIDD, Joseph; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

WESTLEY, Frances; ZIMMERMAN, Brenda; PATTON, Michael Quinn. Getting to maybe: How the world has changed. **Toronto, Ontario, Canada: Random House Canada**, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010